

**МИНИСТЕРСТВО ОБРАЗОВАНИЯ И НАУКИ РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ**  
Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение высшего образования  
**КРАСНОЯРСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ ПЕДАГОГИЧЕСКИЙ**  
**УНИВЕРСИТЕТ им. В.П. Астафьева**

(КГПУ им. В.П. Астафьева)

Институт психолого-педагогического образования  
Выпускающая кафедра экономики и менеджмента

**Дудалева Татьяна Александровна**


**ВЫПУСКНАЯ КВАЛИФИКАЦИОННАЯ РАБОТА**

**ВОВЛЕЧЕННОСТЬ ПЕРСОНАЛА В БИЗНЕС-ПРОЦЕССЫ КАК ФАКТОР  
ПОВЫШЕНИЯ ЭФФЕКТИВНОСТИ**


Направление подготовки: 38.03.02 менеджмент  
Направленность (профиль) образовательной программы:  
менеджмент организации (организации туризма)

ДОПУСКАЮ К ЗАЩИТЕ:

И. о. зав. кафедрой д.э.н., профессор  
Владимирова Ольга Николаевна

 11.06.2019.  
(дата, подпись)

Научный руководитель к.э.н., доцент  
Вострова Анна Александровна

 11.06.2019  
(дата, подпись)

Дата защиты \_\_\_\_\_

Обучающийся

Дудалева Татьяна Александровна

 11.06.2019  
(дата, подпись)

Оценка \_\_\_\_\_  
(прописью)

Красноярск 2019

**МИНИСТЕРСТВО ОБРАЗОВАНИЯ И НАУКИ РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ**  
 Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение высшего образования  
**КРАСНОЯРСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ ПЕДАГОГИЧЕСКИЙ**  
**УНИВЕРСИТЕТ им. В.П. Астафьева**

(КГПУ им. В.П. Астафьева)

Институт психолого-педагогического образования  
 Выпускающая кафедра экономики и менеджмента

УТВЕРЖДАЮ

И. о. зав. кафедрой экономики и менеджмента

\_\_\_\_\_ Владимирова О. Н.  
 " 25 " \_\_\_\_\_ 2018 г.

**ЗАДАНИЕ НА ВКР**

Студент Дудалева Татьяна Александровна  
 группа 565

1. Тема: Вовлеченность персонала в бизнес-процессы как фактор повышения эффективности

утвержден приказом по КГПУ № \_\_\_\_\_ от \_\_\_\_\_ 2019г.

2. Срок представления ВКР к защите 11.06. 2019г.

3. Исходные данные для научного исследования:

Нормативная документация, регулирующая деятельность ИП Васильева Е.В.,  
 библиографические источники, освещающие проблемы вовлеченности персонала

4. Содержание ВКР:

4.1. Изучить вовлеченность персонала как важнейший инструмент повышения  
 производительности труда

4.2. Провести анализ вовлеченности персонала и экономическую оценку  
 деятельности ИП Васильева Е.В.

4.3. Разработать рекомендации по повышению вовлеченности персонала ИП  
 Васильева Е.В.

Научный руководитель ВКР \_\_\_\_\_

(подпись, дата)

А.А. Вострова

(инициалы, фамилия)

Задание к исполнению принял 25 октября 2018 г.

\_\_\_\_\_

## СОДЕРЖАНИЕ

<b>Введение.....</b>	<b>4</b>
<b>Глава 1. Вовлеченность персонала как важнейший инструмент повышения производительности труда.....</b>	<b>7</b>
1.1. Сущность и понятие вовлеченности персонала в бизнес-процессы предприятия и ее основные признаки.....	7
1.2. Факторы, влияющие на вовлеченность персонала в бизнес-процессы предприятия.....	13
1.3. Основные методики измерения вовлеченности персонала.....	20
<b>Глава 2. Анализ вовлеченности персонала и экономическая оценка деятельности ИП Васильева Е.В.....</b>	<b>33</b>
2.1. Общие сведения об объекте исследования.....	33
2.2. Бизнес-анализ деятельности.....	36
2.3. Оценка вовлеченности персонала.....	42
<b>Глава 3. Рекомендации по повышению вовлеченности персонала ИП Васильева Е.В.....</b>	<b>54</b>
3.1. Система мероприятий по повышению вовлеченности.....	54
3.2. Экономическое и социальное обоснование мероприятий по повышению индекса вовлеченности персонала.....	65
<b>Заключение.....</b>	<b>70</b>
<b>Список использованных источников.....</b>	<b>72</b>
<b>Приложения.....</b>	<b>77</b>

## ВВЕДЕНИЕ

Актуальность выпускной квалификационной работы состоит в том, что вовлеченность каждого конкретного сотрудника в работу определяется степенью мотивации и количеством усилий, прилагаемых к достижению организацией успеха, а также тем, насколько он заинтересован в выполнении задач и достижении поставленных целей.

Однако не только вовлеченность в работу играет важную роль. Все сотрудники могут быть очень заинтересованы в своей работе и вовлечены в процесс, однако их усилия должны быть направлены на исполнение миссии организации и только тогда оно будет успешным. Действия сотрудников должны быть согласованными. Иными словами, всем членам команды стоит объединиться в движении к общей цели. Ведь именно команда, понимающая цели, задачи и проблемы организации, начинает мыслить креативно и беспокоиться о судьбе всего общего дела.

Вовлеченность в работу и скоординированность могут быть сформированы лишь при индивидуальном взаимодействии с членом команды. При каждом контакте с сотрудником у руководителя компании есть шанс установить доверительные отношения с собеседником, узнать его мотивы и направить в нужное русло.

Создание условий вовлеченности в работу и сбалансированности поступков требует, как признания установленных истин, так и знания индивидуальных различий. Наиболее гармоничные организации умеют находить баланс между этими двумя составляющими.

Таким образом, необходимо уметь добиваться слаженной работы и гармоничного развития кадров в компании, управляя вовлеченностью в работу сотрудников и согласованностью их действий.

Различные иностранные и российские исследования доказали, что организация вовлеченности персонала в работу — это не только частная инициатива, но и необходимость, влияющая на развитие бизнеса.

Существует признанная связь между вовлеченностью в работу и производительностью, сохранением сотрудников, текучестью кадров и качеством предоставляемых услуг - все это ведет к увеличению эффективности и повышению доходности организации.

Однако, ранее уже отмечено, что вовлеченность не будет помогать успеху компании, если сотрудник находится не на своем месте или его действия несоординированны с действиями других. Прибыль повысится только тогда, когда сотрудники окажутся вовлеченными в работу, станут действовать согласованно и вносить свой личный вклад в общий успех дела.

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

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

Предметом исследования ВКР является вовлеченность персонала в бизнес-процессы компании, на примере ИП Васильева Е.В. Объектом исследования является ИП Васильева Е.В.

Цель ВКР - раскрыть сущность понятия вовлеченности персонала и разработать мероприятия по повышению вовлеченности персонала в бизнес-процессы.

Для достижения поставленной цели необходимо решить ряд следующих задач:

– изучить литературные источники по формированию гармоничных отношений и гармоничного развития персонала, управлению вовлеченностью персонала и согласованностью их действий;

- оценить и проанализировать вовлеченность персонала в бизнес-процессы организации;
- разработать мероприятия по повышению индекса вовлеченности персонала;
- провести экономическое и социальное обоснование мероприятий по повышению индекса вовлеченности персонала в бизнес-процессы

Методы исследования. Для достижения цели и задач ВКР, были использованы теоретические и экспериментальные методы исследования которые описаны во второй части выпускной квалификационной работы.

К первой группе методов относятся: системный и обобщенный анализ. Ко второй группе методов, применяемых в данной работе относятся: наблюдение, опрос, изучение документации.

## **ГЛАВА 1. ВОВЛЕЧЕННОСТЬ ПЕРСОНАЛА КАК ВАЖНЕЙШИЙ ИНСТРУМЕНТ ПОВЫШЕНИЯ ПРОИЗВОДИТЕЛЬНОСТИ ТРУДА**

### **1.1. Сущность и понятие вовлеченности персонала в бизнес-процессы предприятия и ее основные признаки**

Если провести опрос среди людей о том, слышали ли они упоминания о вовлеченности персонала, то скорее всего окажется, что многие респонденты не имеет об этом никакого представления [23, с.1].

Не так давно, когда теория вовлеченности еще не была широко признана, передовые компании и менеджеры по персоналу использовали такой термин, как лояльность сотрудников. Лояльность можно понимать, как лояльное поведение в сочетании с внутренней мотивацией вовлеченности [33, с. 31].

Мотивы – это внутренние побудители работника, коллектива [10, с. 4].

Следовательно, мотивация предполагает систему факторов (побудительных сил), оказывающих воздействие на поведение человека, регулирующих интенсивность его труда, побуждающих проявлять добросовестность, настойчивость, старательность при достижении целей как личных, так и организации [9, с. 294].

Итак, наиболее полное понимания теории вовлеченности сотрудников находит отражение в теории лояльности. Любая компания, желающая выжить в долгосрочной перспективе, должна заботиться о лояльности своего персонала. Такая необходимость обусловлена тем, что это качество сотрудников является условием формирования у них высокой профессиональной мотивации, которая, в свою очередь, отражается на всех сторонах деятельности.

Чтобы говорить о вовлеченности сотрудников, разберемся в том, кто такие лояльные сотрудники.

Лояльные работники готовы смириться с временными трудностями фирмы, принять нужные организационные перемены. Такие работники дорожат своим рабочим местом именно в данной фирме. Они не только сами стремятся как

можно качественнее выполнить свою работу, но порой побуждают к этому и своих коллег. Только лояльные работники готовы творчески подходить к решению возникающих проблем, брать на себя ответственность, прикладывать как можно больше усилий для достижения целей фирмы. На взгляд известного российского тренера-консультанта О.Н. Павловой, лояльность определяет ожидания, установки персонала, индивидуальность их рабочего поведения. Лояльные работники применяют весь ресурсы и резервы для достижения максимальных результатов работы. Они способны по личной инициативе заниматься самообразованием, обращаться за консультацией к профессионалам. Лояльность является значительным фактор безопасности фирмы, оказывающим существенное влияние на благонадёжность работников [32, с. 1] Кроме того, выделяют несколько типов приверженности (лояльности) сотрудника организации [1, с. 38]. Типы приверженности сотрудников организации представлены на рисунке 1.



Рисунок 1 – Типы лояльности сотрудников организации

Однако, необходимо понимать, что люди не рождаются лояльными к фирме. Превращение нейтрального работника в преданного - непростой путь. Очень сложно предсказать заранее, сколько времени сможет занять данный



процесс. И, тем не меньше, многие фирмы предпринимают попытки увеличить лояльность сотрудников. В любом случае, это относится к лояльности ведущих специалистов, от работы которых находится в зависимости жизнеспособность и само существование фирмы.

На общий уровень лояльности влияет информированность работников о целях фирмы, ее миссии [29]. Миссия - это не одна цель, а скорее - система целей, выглядящая как лестница. Достигнув одну конкретную цель, руководитель и его команда создают следующую. В том случае, если работник разделяет цели фирмы и способы их достижения, то лояльность будет возникать на много скорее. Имея представления о целях, персонал сможет по мере своих сил и знаний спрогнозировать будущее. В том случае, если работнику кажется, что он приобретет много благ, это укрепит его лояльность [29].

Поэтому, разделяем точку зрения И. Хеллеви́га, который заверяет, что «теория вовлеченности - это более высокая стадия эволюции теории лояльности, ее усовершенствованная и более полная версия» [33, с.31].

Передовые организации определённо знают, где находится источник повышения производительности. Это люди, вовлечённые в работу, мотивированные, имеющие ресурсы для её исполнения и хорошо оплачиваемые. Вовлеченность любого отдельного работника в работу, признание вклада этого работника, признание за работником права иметь свой голос и свою роль в достижении результата, на который нацелена фирма - вот источник настоящий производительности. Тот источник, который дает возможность повысить её не постепенно, а в разы [20, с.1].

Существуют различные трактовки понятия «вовлеченность». Например, Л.С. Драганчук дает следующую формулировку: вовлеченность - это уровень ощущения человеком важности и/или интереса, вызванного стимулами (или стимулом) в рамках специфической ситуации [5, с.140].

Также вовлечённость определяется как эмоциональное и интеллектуальное состояние, которое мотивирует сотрудников выполнять их работу как можно лучше.

Изначально понятие вовлечённости использовалось социальными психологами для оценки степени адаптации людей к роли. Однако в дальнейшем исследование вовлечённости персонала стало использоваться компаниями для диагностики отношения сотрудников к своей работе и компании, а также для оценки качества работы менеджеров и HR служб [21].

Вовлечённость считается высочайшим уровнем приверженности работника к организации, когда человек радеет за свою фирму, выкладывается и старается работать как можно более качественно. Это возможно сравнить с предпринимательской модификацией, когда работник воспринимает дело фирмы как свое, и считает своим долгом внести свой вклад в его процветание. Таким образом, вовлечённость возможно определить, как состояние эмоциональной и интеллектуальной приверженности фирме, которая побуждает работника сделать его работу на высшем уровне [21].

С точки зрения Хелен Джайлс, вовлечённость – это то состояние, которого можно достигнуть с помощью конкретных инициатив и программ, и считают, что это вполне им по силам. Однако без заинтересованности и одобрения вышестоящего руководства этого не произойдёт.

Хелен Джайлс пишет в своей статье, что посетила встречу в рамках движения «EngageforSuccess», и один из её участников высказал такую мысль: «Вовлечённость - это не то, что вы делаете, вовлечённость - это то, что собой представляет ваша компания» [23, с.1].

И.К. Макарова приводит следующее определение термину «вовлеченность»: вовлечённость - это поведение. Вовлечённый сотрудник позитивно отзывается о компании, привлекает хороших сотрудников в компанию (Говорит), не собирается менять место работы (Остаётся), прикладывает дополнительные усилия, чтобы помочь компании достигнуть целей (Стремится); это процент вовлечённых сотрудников в организации [11, с.26]. Уровень вовлечённости сильно коррелирует с бизнес-результатами организации.

«Вовлеченность персонала» пересекается с такими терминами как «удовлетворенность персонала», «лояльность персонала», - отмечает Макарова.

Удовлетворённость - это мнение сотрудников о своей работе в целом (общая удовлетворённость) или об отдельных аспектах работы (физические условия труда, коллеги, зарплата, карьерные возможности и т.п.).

Еще одно интересное определение дает Т.Н. Эндеко: «Под вовлеченностью понимается совокупность 3х факторов: инициативность (сотрудники проходят «лишнюю милю»)+удовлетворенность (у сотрудников отсутствуют «очаги» острой неудовлетворенности теми, или иными аспектами своей жизни-работы в компании)+лояльность (сотрудники связывают свою карьеру и проф. судьбу с компанией). Соответственно, вопрос для компании в том, как именно поддерживать инициативу, управлять удовлетворенностью, формировать лояльность. Еще один неявный, но важный вопрос - как отбирать «базово-вовлеченных» людей и добиваться того, чтобы такие люди занимали ключевые позиции в компании. Дело в том, что от циников, ориентированных только «на бабл» или принципиально «не перерабатывающих» и т. п. персонажей, вовлеченности невозможно добиться никакими мерами. Их не нужно нанимать, и от них нужно избавляться (по крайней мере, на ключевых позициях)» [18, с.112].

Большинство советов директоров и представителей топ-менеджмента отменно понимают концепцию усовершенствования производства и удовлетворённости заказчиков, увеличения прибыли и наличия позитивной рабочей среды, в которой отсутствуют разногласия и раздоры, на которые работники регулярно расходуют время и энергию. Нужно начать продвигать и рекламировать окончательный результат, а не концепцию вовлеченности, которая слишком нематериальна, чтобы убедить людей в её реальности. К примеру, такие деяния возможно назвать «улучшением работы предприятия и увеличением прибыли». Затем нужно безошибочно и детально описать, что фирме нужно делать, чтобы вовлечь работников и добиться наилучшей результативности труда. Четыре, вышеупомянутые, условия вовлеченности великолепно подходят для данной цели, фактически, это четыре основных опоры вовлеченности. Но, следует подумать над тем, как они будут органично вписываться и использоваться в организации [23, с.2].

Цель вовлеченности – не добиться удовлетворенности сотрудников, хотя она обычно становится следствием вовлеченности. Скорее, целью культуры вовлеченности является успешная реализация бизнес-стратегии, позволяющая, в итоге, получить прибыль [33, с.35].

Далее, выделим основные признаки вовлеченности работника (рисунок 2):

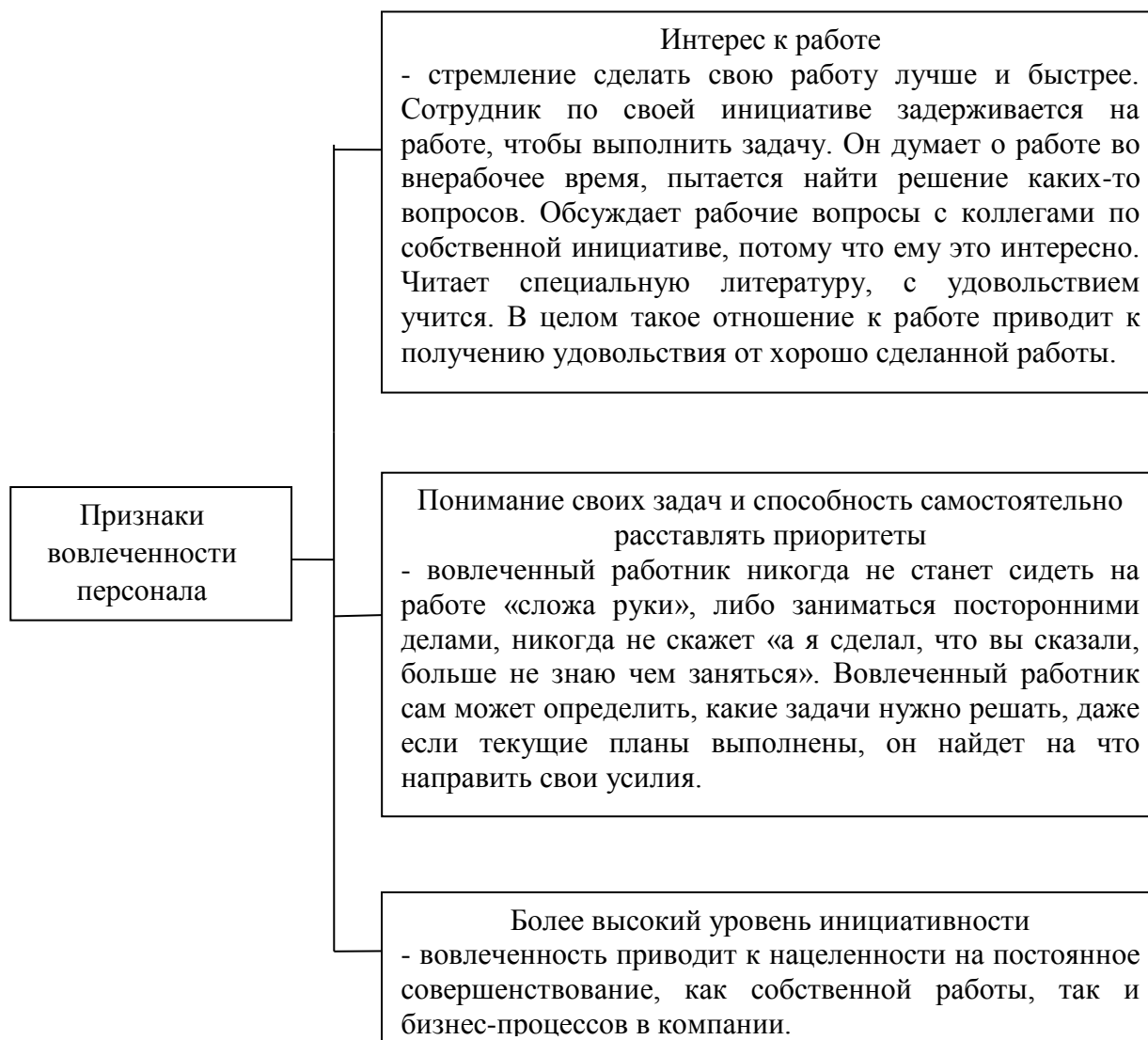


Рисунок 2 – Основные признаки вовлеченности работника

Итого основным эффектом от вовлеченности сотрудники является повышение производительность труда и рост организации [32, с.1-2].

Таким образом, вовлеченность работников – теория о том, как достичь стратегических целей фирмы, создавая такие факторы для роста сотрудников, где любой, менеджер и начальник сделает все возможное для фирмы [33, с. 28].

## 1.2. Факторы, влияющие на вовлеченность персонала в бизнес-процессы предприятия

Как показывает практика, реализация принципа вовлеченности вызывает наибольшие трудности. Особые сложности в достижении этого принципа возникают именно в крупных компаниях, особенно, в том случае, если данная компания представляет собой сеть с огромной географией. Здесь часто имеет место синдром, который возможно назвать синдромом морских глубин: даже когда на поверхности шторм, на определённой глубине - тишь и гладь. Нижние слои коллектива фирмы «занимаются своими делами», не придавая значения системе качества и не руководствуясь ее принципами [20, с.2-4].

Важно понять, от чего находится в зависимости степень участия работников, от чего она может снижаться и, главное, как ее контролировать? Существует ли возможность, что в предприятиях общей отрасли, с равными процессами, схожими структурами и HR-практиками будет различный уровень вовлеченности сотрудников? По мнению Г. Драгун причины разной степени вовлеченности представлены на рисунке 3 [24, с.1]:



Рисунок 3 – Причины разной степени вовлеченности персонала

Кроме того, для решения возникшей проблемы Белокопытовой А.А. были проанализированы различные причины с использованием метода управления качества - причинно-следственной диаграммы Исикава [20, с.3]. Проведенный анализ выделил причины возникновения проблемы вовлеченности персонала, такие как недостаток информированности, обратной связи, так же экономическая составляющая и организационная структура.

Выделенные причины вовлеченности персонала представлены на рисунке 4.

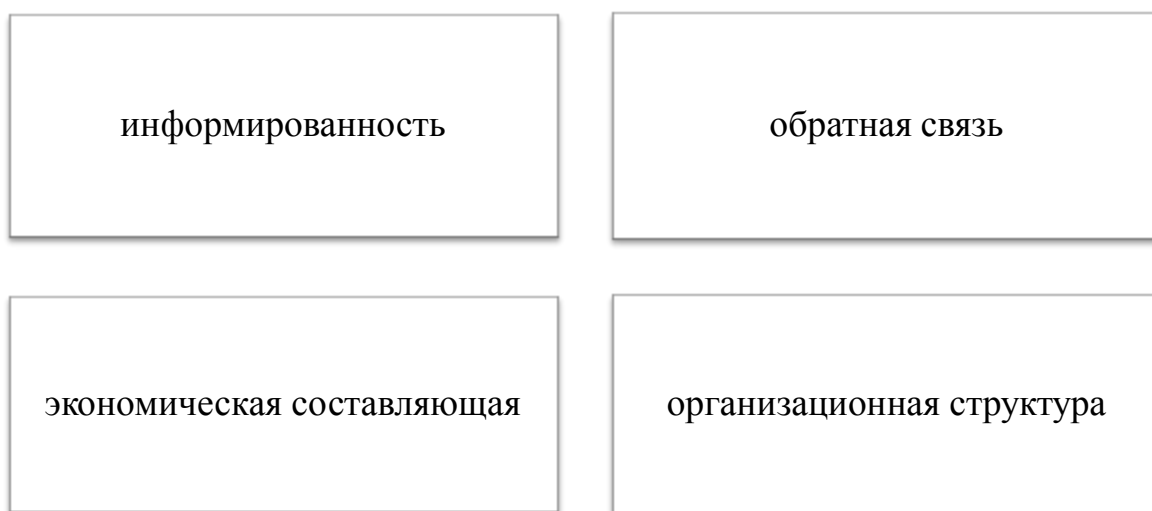


Рисунок 4 – Причины возникновения проблемы вовлеченности персонала

Каждую причину составляют факторы второго и третьего порядка. На рисунке 5 рассмотрена причинно-следственная диаграмма вовлеченности персонала, где выделены факторы, на которые необходимо уделить особое внимание. Таким образом, разберем более детально основные причины и их составляющие факторы, которые влияют на проблему вовлечения персонала.

Что касается слабой информированности: сотрудники организации должны четко понимать цели и политику организации, а также каждый сотрудник должен уметь ответить на следующие ключевые вопросы:

- кто будет выполнять данную работу;
- когда она должна быть выполнена (сроки выполнения);
- место выполнения работы;
- как осуществляется оплата данной работы.



Рисунок 5 - Причинно-следственная диаграмма вовлеченности персонала

Помимо того, что персоналу необходимо знать и понимать основные пункты политики, нужно постоянно информировать сотрудников о функционировании системы (рисунок 6).

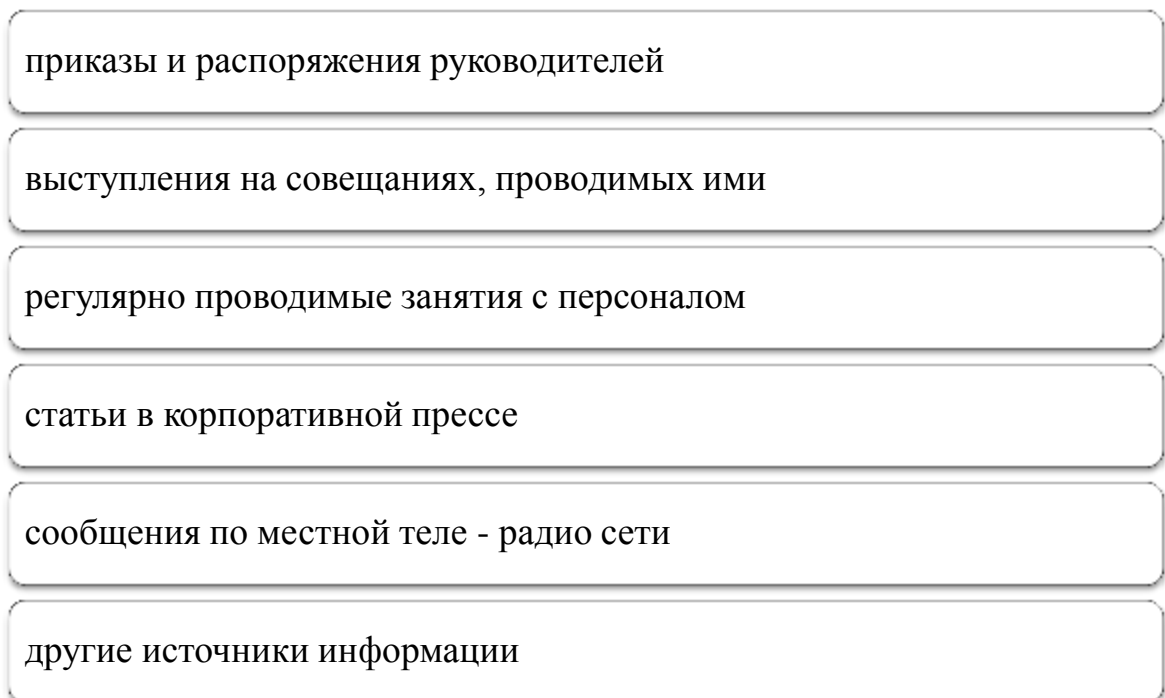


Рисунок 6 - Источники информации для персонала

Таким образом, необходимо постоянно информировать персонал об изменениях, происходящих в организации, так как именно осведомленность является источником поддержания духа причастности того или иного сотрудника к организации и стимулом для внесения своих предложений по улучшению процесса.

Плохая обратная связь. Когда работник имеет чёткие представления о своих обязательствах и ответственности за исполнение работы, во многом упрощается механизм контроля и меры предупреждения отрицательных результатов. Существует необходимость производить исследование причин неудач и затруднений, возникающих при исполнении той либо иной работы, выявлять причины имеющихся несоответствий. И при всем этом главным нюансом является форма проведения событий: это возможно собрание трудового коллектива, обсуждение, где у любого работника будет возможность внести свои предложения по оптимизации процесса. Так, работнику нужно дать понять, что от него не требуется предложений, которые кардинально изменят облик фирмы. Довольно будет того, что он проведет анализ своей деятельности, задумается, как ее возможно улучшить. И при всем этом следует дать понять, что такая деятельность имеет огромное значение, как для фирмы, так и для самого сотрудника.

Также необходимо приобщить персонал к решению проблем, ведь зачастую проблемы на местах представляются совершенно иначе, а, следовательно, могут возникнуть неформатные пути к их решению.

Экономическая составляющая рассказывает о том, что один из главных вопросов - это вопрос стимулирования, поощрения работников за дополнительную деятельность, внесенные предложения по улучшению. Ведь, как общеизвестно, любая работа должна быть оплачена, а в самый современный рыночной экономике это является неотъемлемой частью нормального функционирования предприятия. Оплата труда и система мотивации не является исключением. Но в крупных организация обратная связь очень длинна, что во



многим усложняет процесс стимулирования работников. Следует в максимально уменьшать длину экономических обратных связей за тем, чтобы величина оплата труда зависела от его количества и степени качества напрямую.

Так, если работник видит возможность улучшения, то он заполняет заявку на рассмотрение предложения. Руководитель подразделения рассматривает целесообразность реализации предложения. Если реализация предложения действительно ведет к улучшению, то предложение должно быть вознаграждено. Работник, подавший предложение получает материальное вознаграждение, а если предложение приносит существенный экономический эффект, то руководитель подразделения может выйти с предложением об увеличении вознаграждения. Выплату вознаграждений лучше производить публично, на собрании работников подразделения вместе с благодарностью за творческий подход к своей работе.

Организационная структура. Крупные организации построены как иерархические системы, включающие множество подразделений разного уровня. Такие системы не могут качественно управляться без частичной децентрализации, без делегирования полномочий и без распределения ответственности. Необходима поддержка непосредственных руководителей, которые должны проводить непрерывный вовлечение сотрудников. Для того чтобы дать начальнику инструмент вовлечения, можно порекомендовать создать деятельность по улучшению одним из нормативов работы подразделения. Для департаментов, не связанных напрямую с производством товаров нормативы деятельности по улучшению должны быть внедрены в параметры эффективности косвенно.

Таким образом, выявленные причины и предложенные пути их решения являются реальной возможностью избежать актуальную на сегодняшний день проблему вовлечения персонала организации [20, с.2-4].

Разные источники, затрагивающие проблемы вовлеченности персонала предприятия, предлагают свою теорию. Так, например, А. Базлер приводит группы факторов, влияющие на уровень вовлечённости сотрудников. Эти группы факторов отражены на рисунке 7. Немаловажная роль придаётся и обязательствам

руководства. Деятельность со стороны руководства по выделению ресурсов, обеспечению атмосферы работы без боязни и поощрению за достижения в области улучшений способствуют раскрытию обширного потенциала персонала компании в деятельности по улучшению.

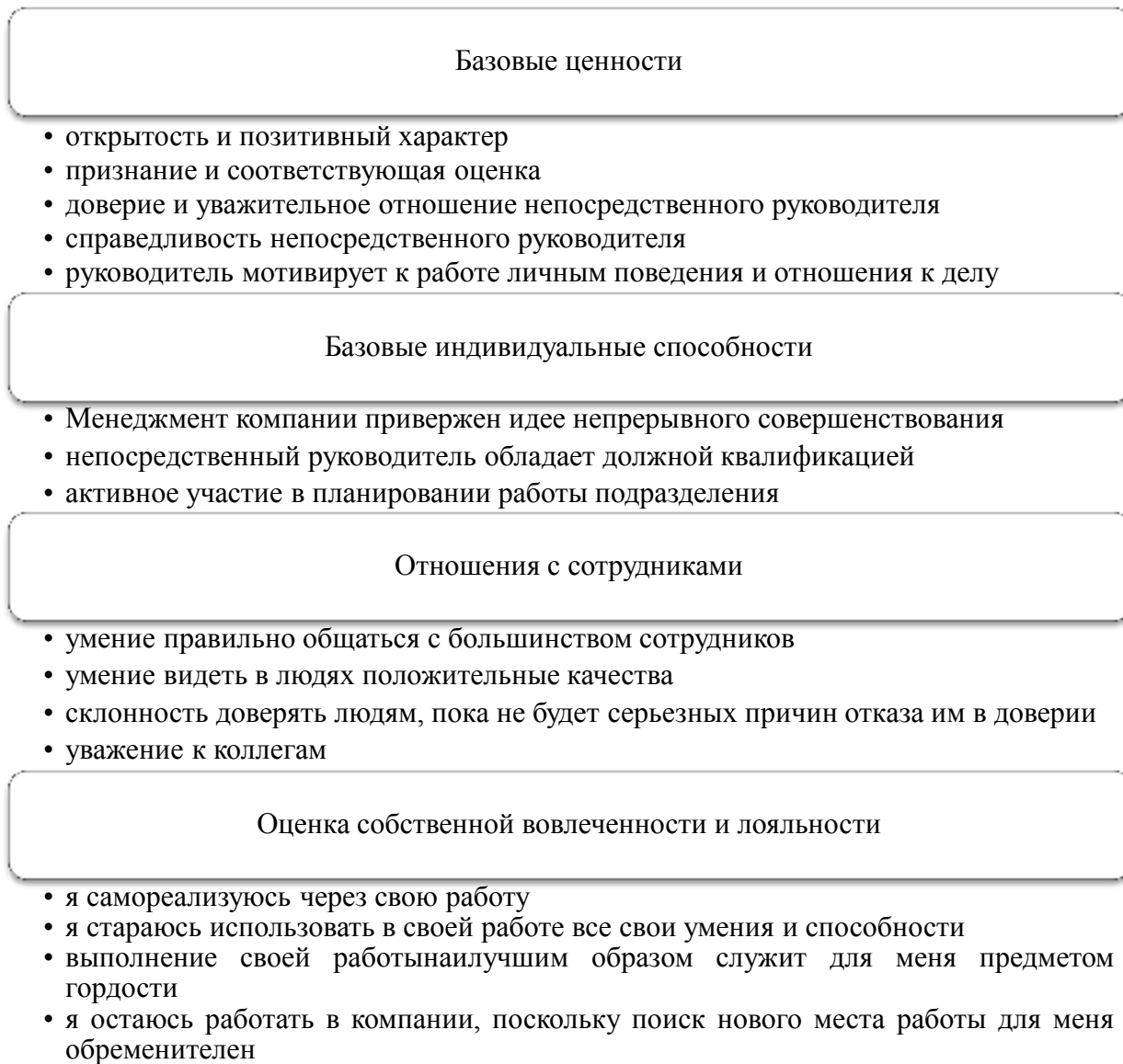


Рисунок 7 – Факторы, влияющие на уровень вовлеченности

Это, наверно, одно из самых важных условий, влияющих на вовлечение всех сотрудников компании в процесс улучшений. Дополнив перечисленные действия по обеспечению лидерства руководства работой над активным вовлечением сотрудников в работу по улучшению (поддержка инноваций, делегирование полномочий, система мотивации и т.д.), возможно говорить о необходимости создания в фирме благополучной среды для развития.

Чтобы вовлечение работало, необходимо совместное использование ресурсов исполнительного директора, отделов маркетинга и человеческих ресурсов. Но часто именно так и возникают внутренние междоусобицы[19].

Нельзя не учитывать личностный фактор вовлеченности в работу: личную заинтересованность в выполнении рабочего задания, степень ответственности работника, его творческие возможности и производственные навыки, трудовой вклад работника, материальную заинтересованность. Среди личностных факторов вовлеченности в работу выделяют следующие (рисунок 8) [1, с.16-17].

Возраст - работники старшего возраста обычно более поглощены работой, т.к. у них больше возможностей и стимулов самореализации

Потребность в профессиональном росте

Вера в профессиональную этику

Рисунок 8 – Личностные факторы вовлеченности персонала в работу

Вовлеченность в работу находится в зависимости также и от социальных условий. Люди, работающие в группах либо в командах, как правило сильнее вовлечены в работу, чем те, кто работает по одному. Уровень вовлеченности в работу находится в зависимости также от участия в принятии решений и от того, насколько сотрудники поддерживают организационные цели. Победы и удовлетворение потребности в достижениях укрепляют вовлеченность человека в работу.

Взаимосвязь между вовлеченностью в работу и эффективностью труда оценивается по-разному. Сильная вовлеченность в работу значит и большую удовлетворённость ей, и значительную успешность. Увлечённые своим делом люди меньше прогуливают и реже изменяют рабочее место [12, с.81].

Так, каждый из всех вышеперечисленных факторов может быть измерен и подсчитан, но необходимо принимать во внимание, что они оказывают различное

влияние на вовлечённость. Например, вопросы оплаты труда в большинстве случаев представляют собой скорее потенциальную угрозу для снижения её показателя, а вот вопросы отношений, обратной связи со стороны непосредственных руководителей, действия высшего руководства, очень часто представляют собой возможность для повышения вовлечённости [19].

В качестве обобщения можно представить формулировки Йона Хеллевига, наиболее полно раскрывающего сущность вовлеченности персонала, по мнению автора дипломной работы.

Так, вовлеченность сотрудников – это подход, позволяющий добиться того, чтобы каждый сотрудник искренне заботился о своей работе, о компании, в которой работает и о ее клиентах; это подход, помогающий добиться того, чтобы сотрудник полностью посвящал себя работе, прилагал все усилия в этом отношении. Это выражается в том, что сотрудник проявляет проактивность и энтузиазм по поводу работы и берет на себя полную ответственность. Вовлеченность сотрудников - улица с двухсторонним движением, это взаимоотношения между работодателем и сотрудником, основанные на доверии и уважении. Чтобы добиться вовлеченности, руководители и менеджеры компании должны создать ясную и широкую систему коммуникаций, ясно показывать сотрудникам, чего от них ожидают, предоставлять им полномочия, соответствующие их уровню компетенции, а также создать условия труда и корпоративную культуру, которые способствуют вовлеченности [33, с.27].

### 1.3. Основные методики измерения вовлеченности персонала

Хелен Джайлс выражает несогласие с людьми, которые утверждают, что невозможно измерить и оценить вовлечённость. Это возможно, если не стремиться получить абсолютно чистые и точные результаты. Можно включить несколько классических вопросов-индикаторов вовлечённости в анкету для опроса персонала и вывести средний показатель положительных ответов, таким образом

получить цифру (процент) сотрудников, которые привержены компании и не жалеют для неё ни времени, ни сил [23, с.1].

По мнению А. Базлера, вовлеченность «меряется с двух сторон. Во - первых - анонимный опрос мнений персонала. Более сложное, но очень важное, - объективные HR показатели в связи с составляющими вовлеченности (например, добровольная текучесть (как индикатор лояльности) и т.п.)» [19].

Мониторинг удовлетворённости и вовлеченности сотрудников в работу – наиболее высокоэффективный способ взглянуть на предприятие глазами работников. Исследование степени удовлетворённости работников фирмы недопустимо проводить без исследования ситуации, связанной с согласованностью интересов администрации и интересов персонала. Для этого необходимы первичные данные. Существуют следующие методики сбора первичных данных: прямое наблюдение, исследование документов, опросы и анкетирование (рисунок 9). Сбор первичных социологических данные начинается с изучения документальных данных как базы, исходной для последующей работы [20, с. 3].

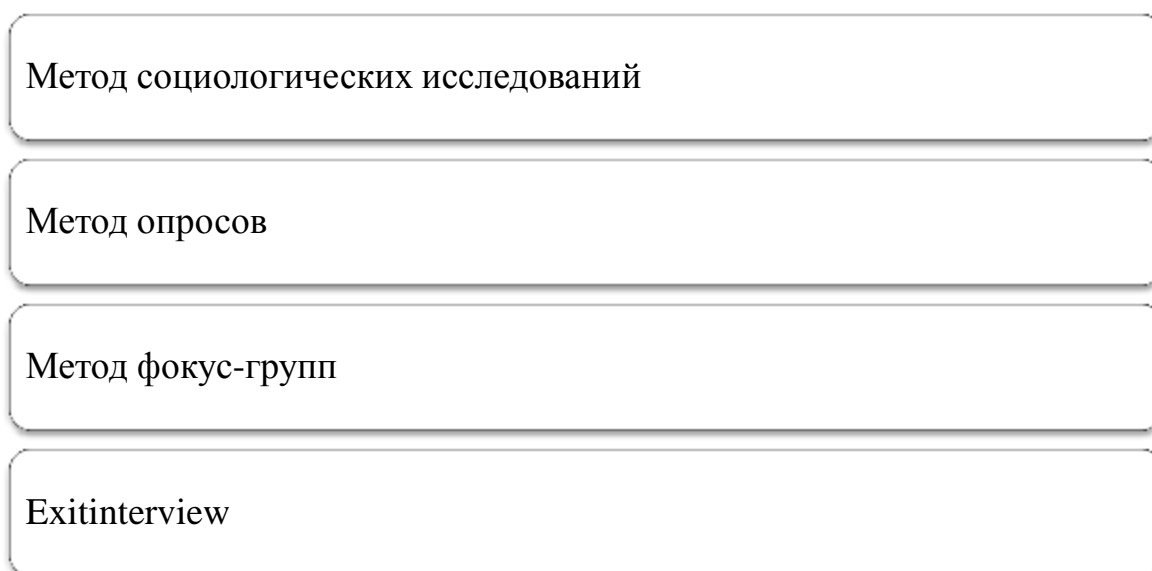


Рисунок 9 – Основные методики измерения вовлеченности персонала

Социологическая данные - это данные, полученные при помощи социологических методик сбора информации и интерпретированные в границах социологической науки.

Главная и, пожалуй, основная среди методик социологических исследований - это методика исследования документов. Профессионалы компании должны понимать, что данные нуждаются в проверке и контроле. Их задача - исследовать документальный источник исходя из точки зрения подлинности, надёжности и искренности, сообщаемых в ней сведений. Различные источники данных владеют неодинаковой степенью достоверности. Нужно понимать, что первичные данные надежнее вторичных, а официальные – неофициальных. Документы, включающие мнения и оценки, имеют меньшую достоверность, чем те, в которых попросту излагаются факты. При использовании этой методики нужно также дать ответ на ряд вопросов:

- что представляет собой документ, с которым работаем;
- какова была цель его создания;
- на какое время он рассчитан;
- каковы надёжность и достоверность, содержащейся в нём информации;
- как можно её использовать.

Первичную социологическую информацию можно получить с помощью такого метода, как наблюдение [13, с. 15].

Наблюдение – представляет собой целенаправленную систематическую фиксацию особенностей, свойств, параметров социального процесса или явления. Инструментарий в данном исследовании может быть различным: кинокамера, фотокамера, теле- и видеотехника, дневники наблюдений, таблицы и т.д. Как правило, наблюдение ведется по заранее составленному плану, но и случайные наблюдения имеют научную ценность. Особенностью наблюдения является то, что любое наблюдаемое социальное событие трудно или невозможно повторить, поскольку социальная жизнь и отдельные ее проявления постоянно меняются. В его программе должны содержаться объект, предмет, ситуация наблюдения, выбор способа регистрации, обработка и интерпретация полученной информации.

Самый распространённый метод измерения удовлетворённости и вовлечённости – анкетирование [13, с.16]. Анкетирование – это письменный вид опроса, где респондент (опрашиваемый) самостоятельно отвечает на вопросы

анкеты.

Анкetter (человек, проводящий анкетирование) может присутствовать при опросе или нет - респондент отвечает на вопросы самостоятельно. При данном способе исследования сбор информации и её анализ осуществляется на основе анкет-вопросников.

Результаты исследований сообщают, что мнение директоров и сотрудников насчет значимости тех либо иных сторон деятельности, диаметрально противоположны. Сотрудники винят в неэффективности системы менеджмента низкое качество руководства фирма, а руководство – нерадивых сотрудников. Сотрудники считают, что основная причина плохой результативности системы менеджмента качества вызвана формальным подходом руководства, руководство фирмы видит проблему в низкой вовлечённости сотрудников в недостаточных знаниях и квалификации. Превосходство двухсторонней системы оценки состоит в возможности определить, насколько соответствует представление начальников о положении дел на фирме мнению персонала. В случае, если руководство лично не заинтересовано и не вовлечено в процесс трансформации организационной культуры, все попытки что-то реально поменять будут тщетной тратой времени.

На основе метода опросов (анкетирование и/или интервьюирование), как правило, проводят оценку удовлетворённости персонала организации. В малых и средних организациях лучше использовать методы сплошного анонимного анкетирования, в средних и крупных - выборочного опроса персонала. Методы социологического опроса персонала в сочетании с анализом количественных показателей трудовой и производственной активности позволяют достаточно полно и точно охарактеризовать активность и вовлечённость персонала любой организации и выработать соответствующие корректирующие действия.

Еще одна методика исследования удовлетворённости и вовлечённости сотрудников - это методика фокус-групп. Фокус-группа - это общество людей, объединённых в группы по неопределённым критериям, в итоге чего в ходе групповой дискуссии продуцируются данные, имеющие качественный характер. Сутью методики фокус-групп является фокусированное интервью в форме

групповой дискуссии по заранее разработанному сценарию [7, с.19]. Цель группы содержится в сборе качественных данных на основании досконального обсуждения участниками конкретной проблемы (вопроса). Методика фокус-групп дает возможность понять, что на самом деле люди считают и ощущают. При работе одной группы принимают участие от четырех до тринадцати человек. Это люди, предварительно отобранные в строгом соответствии с определёнными критериями.

Обсуждение проблемы (вопроса) в фокус-группе проходит в условиях, близких к естественным. Групповое обсуждение сфокусировано на определённой тематике. Вопросы к участникам и план проведения фокус-группы тщательно готовятся заранее. Групповую дискуссию организывает профессиональный интервьюер. Он выполняет функции модератора. Его задача – создать в группе безопасную и комфортную атмосферу, побудить участников свободно высказываться по заданной теме и выслушать мнение всех. Вопросы к участникам задаются в определённом порядке. Большая часть вопросов ведущего носит открытый характер, что предоставляет возможность обсуждающим свободно обмениваться мыслями и впечатлениями по поводу некой проблемы (вопроса), комментировать и объяснять свои суждения. В среднем, работа фокус-группы длится от 1 до 2 часов. После завершения дискуссии результаты обсуждения подвергаются детальному и последовательному анализу, проводится обобщение и систематизация собранной информации. Исследование с помощью метода фокус-группы – это детально спланированное мероприятие. Как правило, оно включает несколько последовательно проведённых групповых дискуссий. На основании полученных данных делаются обоснованные выводы по теме исследования, и составляется отчёт. Сегодня в организациях «мирового класса» наметился переход от традиционных методов воздействия на поведение работников посредством материальных стимулов к новому типу мотивации на основе управления степенью удовлетворённости персонала.

Exitinterview– метод работы с сотрудниками, увольняющимися по собственному желанию. Заключительное интервью позволяет организации и



сотруднику более взвешенно оценить факт увольнения [22].

Б. Гройсберг тщательно подходит к данному методу и предлагает подробнее остановиться на выборе интервьюера, потому как именно от его профессионализма в частности зависит исход всего этого действия. Непрофессионал «на выходе» загубит всю выстраданную концепцию. В соответствии с этим рекомендуется с большим старанием сделать выбор достойного. На ее взгляд, это должен быть человек с абсолютной харизмой и обаянием, гибкий и способный скоро найти выход из любой ситуации, ведь увольняющиеся - это не претенденты на работу - они в большинстве своём сердиты, злы и совсем не жаждут общаться, в крайнем случае агрессивны и глубоко обижены на фирму. Тут необходимо суметь настроить их на необходимый лад, ввести, так сказать, в состояние доверительного разговора. Обычно, в такое состояние может ввести не каждый работник отдела HR. В идеале это сможет сделать рекрутер, просто неофициальный лидер, работник, у которого великолепно налажены неформальные контакты с наибольшим количеством коллег различных уровней и должностей [22].

При проведении заключительного интервью работнику предлагается назвать настоящие причины увольнения и оценить разные нюансы производственной деятельности. Данная методика не требует большого расхода времени, действий, ресурсов, но исследование данной причины даст великолепную возможность департаменту кадров вместе с руководством наметить события по снижению текучести и улучшению ситуации. И при всем этом возможно воспользоваться опросником, который предлагают заполнить увольняющемуся либо провести собеседование. Вопросы для анкеты или собеседования могут быть по следующим направлениям:

- удовлетворённость условиями работы;
- конфликты с руководством;
- недовольство оплатой труда;
- личные или семейные обстоятельства;
- осуществлены ли планы сотрудника в части продвижения по службе;

- моральный климат в коллективе;
- другие причины.

Причины увольнений отслеживаются и фиксируются в базе данных. Результаты легко можно перевести в описательную статистику и использовать при периодическом анализе [23].

На основании числовых данных и фактов возможно утверждать, что самое веское конкурентное превосходство для фирм - возможность принимать и сохранять квалифицированных, многоопытных и высокопрофессиональных работников. Сами предприятия часто говорят о том, что только материальное вознаграждение – в целом не первостепенный способ повысить степень удовлетворённости своих работников. Чисто административные методики в сочетании с материальным стимулированием не обеспечивают вовлечения и активного участия всех сотрудников в деятельности, связанной с совершенствованием всей системы управления фирмой.

Сегодня в организациях «мирового класса» наметился переход от традиционных методов воздействия на поведение работников посредством материальных стимулов к новому типу мотивации на основе управления степенью удовлетворённости и вовлечённости персонала. Удовлетворенность является результатом восприятия самими работниками того, насколько их работа обеспечивает удовлетворение важных, с их точки зрения, потребностей. Удовлетворенность представляет собой эмоциональную реакцию человека на рабочую ситуацию, основанную на принципе «нравится - не нравится», «люблю – не люблю» [11, с. 28].

Теоретически и экспериментально были выявлены три группы показателей удовлетворённости персонала:

- внутреннее удовлетворение содержанием труда;
- удовлетворение окружением на работе;
- удовлетворение вознаграждением со стороны организации.

При оценке сотрудников особенно известным параметром является индекс удовлетворённости персонала. Существуют разные альтернативы оценки.

Наиболее распространенный – проведение периодических опросов.

Один немецкий концерн замеряет удовлетворённость своих офисных работников каждый день. Выглядит это таким образом – завершая свою рабочую смену, сотрудник отключает компьютер. И при всем этом на экране появляется окно с вопросом «Насколько Вы были довольны работой в фирме сегодня?» и тремя физиономиями – улыбающейся, грустной и нейтральной. Чтобы ответить на данный вопрос, работник выбирает «мышкой» одну из физиономий и только после всего этого компьютер выключается.

Индекс удовлетворённости персонала измеряется на основании проведения периодических опросов. Для этого определяются факторы, важные для удовлетворённости сотрудников (они могут отличаться в зависимости от должности и подразделения). После этого сотрудников просят расставить приоритеты, т.е. присвоить отдельным факторам вес и оценить свою удовлетворённость каждым из факторов по определённой шкале (например, по 10-балльной).

Также можно предложить пятибалльную шкалу оценки удовлетворённости работника от +1 (совершенно удовлетворён всеми факторами) до –1 (абсолютно не удовлетворён) и приводит формулу расчёта суммарного показателя удовлетворённости – индекса удовлетворённости (формула 1):

$$I_{уд} = \frac{1,0n_1 + 0,5n_2 + (-0,5)n_3 + (-1,0)n_4}{n_1 + n_2 + n_3 + n_4} \quad (1)$$

где  $n_1$ ,  $n_2$ ,  $n_3$ ,  $n_4$  – соответственно количество респондентов из вариантов ответов по шкале удовлетворённости.

Стокгольмская школа экономики известна в Европе как разработчик всемирно признанной методологии определения Индекса удовлетворённости потребителей. Так, например, исследования по измерению индекса удовлетворённости персонала Российского Морского Регистра Судоходства (РС) предусматривают:

- адаптацию европейской модели «Индекса удовлетворённости персонала» (Employee Satisfaction Index);
- проведение исследования факторов удовлетворённости персонала;

- составление исследовательского отчёта, включающего SWOT анализ (анализ сильных и слабых сторон в деятельности РС);
- анализ сильных и слабых сторон в области управления персоналом.

Следовательно, посредством анкетирования определяется удовлетворённость всего персонала: в Главном управлении, инспекциях и представительствах РС. Вопросы анкет сгруппированы в три блока: удовлетворённость работой в РС, взаимосвязь с руководством, оценка микроклимата в коллективе.

Для измерения и оценки условий, способствующих мотивации работой, т.е. того, за что несёт ответственность менеджмент организации, можно воспользоваться показателем удовлетворённости условиями работы (УД), используя формулу (2):

$$УД = \frac{\text{Условия работы} + \text{Условия зарплаты}}{2} * \frac{\text{Стиль руководства} + \text{Нормы и правила}}{2} * \frac{\text{Отношения с коллегами} + \text{Состояние оборудования}}{2} \quad (2)$$

Оценку проводят не чаще двух раз в год.

Количественную оценку удовлетворённости работников можно рассчитать по формуле (3):

$$\text{Удовлетворенность} = 1 - \frac{У}{Р} \quad (3)$$

где У – количество работников, уволившихся из организации по собственному желанию;

Р – среднесписочное количество работников организации за тот же период.

В почти во всех источниках предоставляется данные о том, что вовлечённость не является синонимом удовлетворённости. Гораздо более значительным фактом является то, что, в отличие от удовлетворённости, вовлечённость имеет прямое влияние на финансово-экономические показатели компании. Вовлечённые работники более охотно советуют свою фирму как работодателя, реже покидают компанию из-за того, что кто-то предложил им заработную плату на 10 – 15% выше. Важно другое. В организациях с высоким

уровнем вовлечённости сотрудников:

- выше стоимость акций;
- в год больше объём продаж на сотрудника;
- в год больше прибыли на сотрудника;
- выше уровень удовлетворённости клиентов;
- выше прибыльность от работы с клиентами;
- ниже расходы на привлечение и удержание талантливых специалистов;
- вдвое больше конкурентоспособных заявок на открытые вакансии.

Итак, вовлечённость сотрудников можно измерить. Для этого достаточно спросить сотрудника о том, что он думает по поводу своей компании. Изучение данного вопроса показывает, что её можно рассматривать как производную от следующих групп факторов:

- характеристик работы и связанных с ней ценностей;
- возможностей для развития, которые предоставляет организация;
- качества жизни, которое можно получить, работая в организации;
- политики и процедур в области работы с персоналом, использующихся в организации;
- характеристик суммарной компенсации, которую сотрудник получает за свою работу;
- системы коммуникаций с персоналом.

Исходя из вышесказанного, для расчёта показателя вовлечённости можно использовать следующую формулу (4):

$$\text{Вовлеченность сотрудников} = \frac{\text{Число рационализаторских предложений, поданных сотрудниками организации за год}}{\text{Среднее число сотрудников организации в течении года}} * 100\% \quad (4)$$

Не менее важной для оценки вовлечённости является следующая стратегия. Весь персонал можно разделить на четыре категории:

- сотрудники, которые принимают поставленные задачи умом, но при этом у них отсутствует эмоциональная вовлечённость;
- сотрудники, с низкой рациональной и эмоциональной вовлечённостью,

такие сотрудники либо ждут, когда их включают в процесс, либо просто саботируют процесс;

– сотрудники, преисполненные энтузиазма в отношении бизнеса, но потерявшие курс, у них отсутствует рациональное понимание стоящих перед ними задач;

– сотрудники, реально, рационально и эмоционально включены в бизнес.

По данным статистики сотрудников 4 категории на фирме составляет не более 5 %. Это довольно удручающая статистика, но с этим можно и нужно работать. Одним из возможных направлений по решению этой задачи и является повышение вовлечённости персонала, которую можно осуществить следующим образом (рисунок 10).

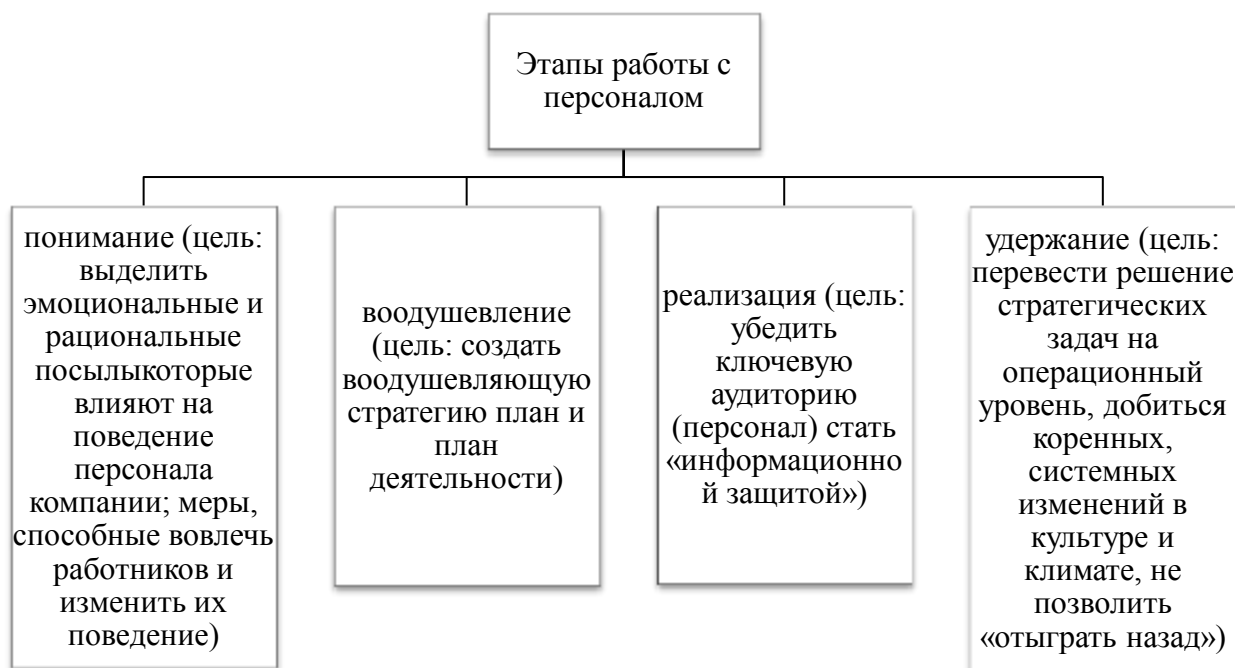


Рисунок 10 – Этапы работы с персоналом

Особенность данной стратегии заключается в активном распространении идеи вовлечённости в ценности организации самими сотрудниками: руководителями подразделений, менеджерами, маркетологами, «неформальными лидерами», персоналом в целом.

Быть удовлетворённым существующими факторами труда на предприятии и заработной платой – ещё не означает быть высокоэффективным и ценным

работником. По другому, «Мне нравится здесь работать» не равно «Я работаю превосходно». Необходима также активная позиция по отношению к собственному делу как к значительной составляющей своей жизни. Нужно быть вовлечённым.

Вопрос о том, чтобы быть оптимальным работодателем для своих работников, связан не столько с публичным имиджем, сколько с восприятием. А от восприятия работников находится в зависимости и репутация, и благоденствие, и результативность работы компании на рынке. В соответствии с этим, исходя из точки зрения Павловой О.Н., первым шагом будет определение той величины вовлеченности, которую компания желает достичь. Вторым шагом будет задача определения её текущего значения, т.е. измерение вовлеченности и сравнение своих параметров с коэффициентом рынка, исследование причин и т.д. Нужно получить данные о том, много ли работников воспринимают предприятие как собственное, т.е. измерить вовлеченность и предоставить беспристрастное зеркало, в котором компания предстаёт так, как её видят её работники. Именно благодаря этому возможно узнать, насколько глубоко понимание работниками целей компании и как сильно их желание оставаться с ней, играя по её правилам [31, 2].

Подводя итог, возможно сделать следующие выводы. Руководство каждой компании, которое стремится искренне добиться улучшения культуры и производительности на фирме, должно обучиться основам высокоэффективного управления людьми в организации, выявлять условия, способные повлиять на поведение, настроение сотрудников, что, несомненно, приведёт к развитию уровня вовлеченности сотрудников. Такой стратегический план, кстати, никогда не облачается в форму проведения «программы по повышению вовлеченности» с призами и наградами. На практике начальники попросту уясняют для самого себя, что они смогут улучшить результаты деятельности фирмы посредством направления действий своего сотрудника в более дисциплинированное русло, а также они понимают то, что их менеджерам нужны и учеба, и поддержка.

В общем, вовлеченность - это эмоциональное и интеллектуальное состояние, которое заставляет работников сделать их работу лучше на сколько это возможно; это собирательное значение, которое включает в себя личностные характеристики работника, его информированность о компании, устройство административного аппарата компании, чтобы не возникало проблем со стимулированием работника при внесении им предложений по улучшению процесса работы. Одним словом, вовлечённый работник испытывает чувство причастности к деятельности своей фирмы. Вот поэтому рост вовлеченности сотрудников является одним из основополагающих принципов успешной работы всей компании.

Поскольку повышение вовлеченности непосредственно влияет на эффективность и результативность фирмы, то проводя анализ перечисленных в данной работе методик сбора данных и условий, влияющих на удовлетворённость и вовлеченность сотрудников, возможно дать качественную и количественную оценку уровня вовлеченности сотрудников в деловые процессы предприятия.



## **ГЛАВА 2. АНАЛИЗ ВОВЛЕЧЕННОСТИ ПЕРСОНАЛА И ЭКОНОМИЧЕСКАЯ ОЦЕНКА ДЕЯТЕЛЬНОСТИ ИП ВАСИЛЬЕВА Е.В.**

### **2.1 Общие сведения об объекте исследования**

ИП Васильева Е.В. создано на основании Федерального закона «О государственной регистрации юридических лиц и индивидуальных предпринимателей» №129-ФЗ от 08.08.2001г. (редакция от 27.12.2018г.) и Гражданского кодекса РФ, и осуществляет свою торгово-хозяйственную деятельность на потребительском рынке с. Новоселово (ОГРНИП: 312243901700012). Адрес: 662430, Красноярский край, Новоселовский район, с. Новоселово, ул. Промышленная, д. 8б.

Основным видом деятельности ИП Васильева Е.В. является оптовая торговля пищевыми продуктами, включая напитки, и табачными изделиями. Кроме того, ИП Васильева Е.В. также осуществляет деятельность по следующим неосновным направлениям:

-непродовольственные потребительские товары (оптовая и розничная торговля);

-деятельность автомобильного грузового транспорта и услуги по перевозкам.

Основная миссия ИП Васильева Е.В. заключается в полном удовлетворении потребностей (интересов) клиентов и потребителей в качественных продуктах питания, непродовольственных товарах, представляющих для них максимальную ценность, при адекватно низкой цене (не выше среднерыночных цен на аналогичную продукцию).

Главной целью ИП Васильева Е.В. является получение прибыли и насыщение рынка товарами и услугами.

В основе стратегии ИП Васильева Е.В. лежит стратегия развития рынка, которая связана, прежде всего, с привлечением новых клиентов и участников рынка. Кроме того, руководство организации не останавливается на достигнутом

и ведет активную деятельность, направленную на расширение рынка сбыта и увеличение ассортимента своей продукции.

На протяжении всего периода существования ИП Васильева Е.В. неизменными остаются основные принципы работы: стремление к совершенству во всех составляющих деятельности, выполнение работы качественно и оперативно, открытость новым идеям, поощрение новаторства и инициативы, вера в себя и свои возможности достижения поставленных целей.

Как уже говорилось, в ассортименте ИП Васильева Е.В. продукты питания и хозяйственные товары. Контроль качества продукции осуществляется за счет еженедельного выявления неликвидов и продуктов с истекающим сроком годности на складе.

Основными потребителями ИП Васильева Е.В. (рисунок 11) являются непосредственно жители села Новоселово и близлежащих деревень, так как, пользуясь услугами оптовой базы, имеют возможность сэкономить, тем более что на базе можно приобрести многое, начиная от продуктов питания – мясных полуфабрикатов, напитков, сахара и заканчивая стиральными порошками и шампунями.

К тому же, потребителями являются магазины розничной торговли Новоселовского района, в которые осуществляется доставка товара от ИП Васильева Е.В. и в летний период времени ИП Васильева Е.В. сотрудничает с Детским Оздоровительным Лагерем «Соснячок» в Анашенском бору, поставляя им продукты питания для детей.



Рисунок 11 – Основные потребители ИП Васильева Е.В.

Основными поставщиками являются организации из Красноярска и Абакана, которые занимаются крупным и мелким оптом. Конкуентов, осуществляющих оптовую торговлю на территории населенного пункта нет, однако в соседнем населенном пункте работает крупный супермаркет региональной сети, чьими услугами пользуются некоторые жители.

На каждом предприятии для нормального и стабильного функционирования необходимо наличие определенной, правильно выстроенной структуры управления.

Организационная структура управления ИП Васильева Е.В. представленная на рисунке 12 является линейно-функциональной, где функциональные службы осуществляют всю техническую подготовку оптовых продаж, а построение связей «руководитель-подчиненный» происходит по иерархической лестнице, где каждый работник подчинен только одному руководителю.

Штатная численность сотрудников ИП Васильева Е.В. на конец 2018 года составила 28 человек.

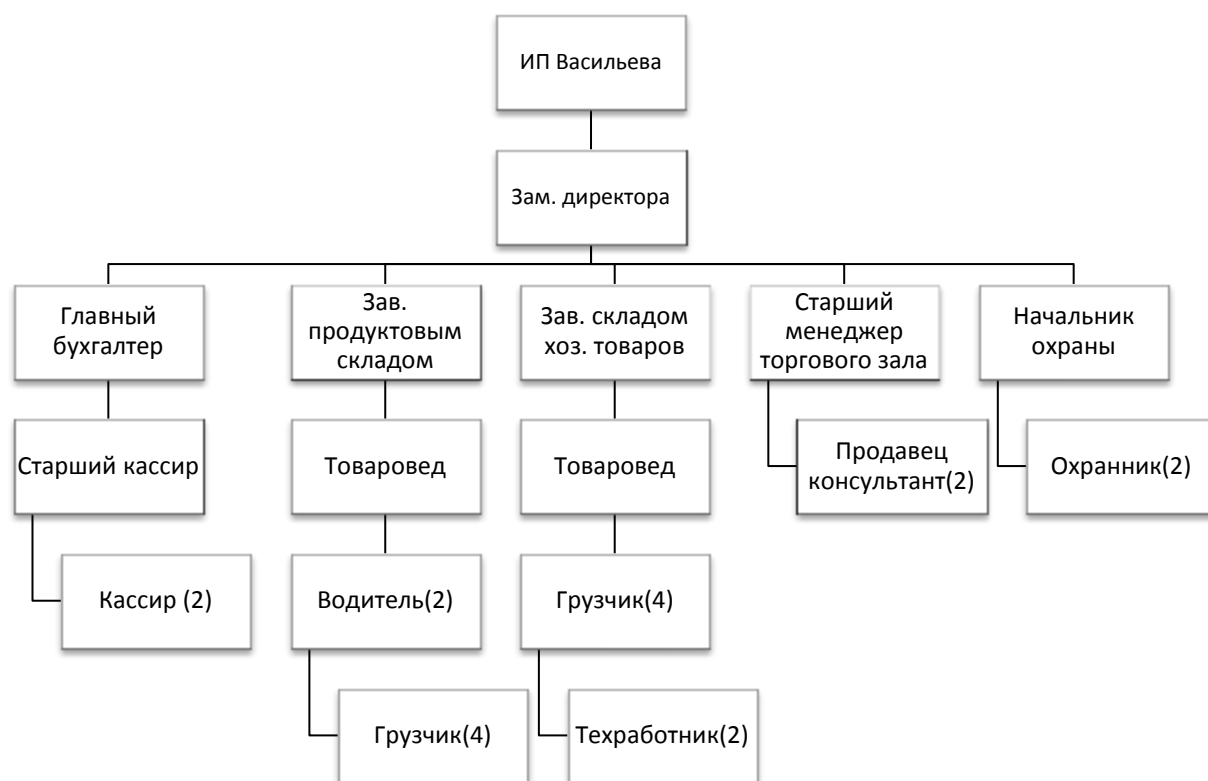


Рисунок 12 - Линейно-функциональная структура ИП Васильева

## 2.2 Бизнес анализ деятельности ИП Васильева Е.В.

Неотъемлемым элементом при написании характеристики ИП Васильева Е.В. является анализ макро- и микросреды фирмы, т.е. анализ внешней и внутренней среды. Провести представленные виды аналитической работы помогут такие стратегические инструменты как PEST-анализ и SWOT-анализ.

Для оценки ключевых рыночных тенденций отрасли используем методику PEST-анализа, а результаты PEST анализа используем для определения списка угроз и возможностей при составлении SWOT-анализа ИП Васильева Е.В.

PEST-анализ был проведен экспертным путем. В рамках анализа экспертами выступили работники ИП Васильева Е.В.

- Заместитель директора;
- Главный бухгалтер;
- Товаровед.

Основная задача экспертов состояла в том, чтобы оценить степень влияния и вероятность влияния различных факторов внешней среды на организацию. Анализ был выполнен экспертами в два этапа:

- на первом этапе определялась степень влияния факторов на деятельность торговой фирмы ИП Васильева Е.В. в форме относительных нормированных весовых коэффициентов;
- на втором этапе определялась вероятность их влияния по пятибалльной системе оценок, при этом 5 - наибольшее влияние, а 1 – наименьшее.

Так, степень влияния факторов на деятельность торговой фирмы ИП Васильева Е.В. представлена в таблице 1.

В таблице 2 представлен второй этап экспертного PEST-анализа на котором, была определена вероятность влияния PEST-факторов по пятибалльной системе оценок на деятельность ИП Васильева Е.В. Экспертами так же выступали сотрудники ИП Васильева Е.В. – заместитель директора, главный бухгалтер, товаровед. Им были заданы вопросы касающиеся политических, экономических, социально-культурных и технологических факторов.

Таблица 1 - Оценка степени влияния PEST-факторов на деятельность ИП

Васильева Е.В.

PEST-факторы	Оценка экспертов (степень влияния)			Средняя оценка	Весовой коэффицие нт
	Э1	Э2	Э3		
1. P (political) Политические факторы					
Усиление попыток со стороны правительства регулировать оптово-розничный рынок.	4	5	4	4,33	0,066
Поддержка правительством конкурентов: магазинов шаговой доступности, дискаунтеров, социальных магазинов.	4	4	3	3,67	0,056
Повышение налоговых ставок для предприятий	3	4	3	3,33	0,051
Изменение положения России на международной арене.	4	5	3	4,00	0,061
2. E (economics) Экономические факторы					
Динамика курсов валют.	4	5	4	4,33	0,067
Повышение цен поставщиков.	5	5	5	5,00	0,077
Высокая суммарная налоговая нагрузка на предприятие и возможность ее усиления.	5	4	4	4,33	0,067
Отсутствие ясных перспектив в развитии экономики России. Опасность экономической нестабильности.	4	4	4	4,00	0,061
3. S (socio-cultural) Социально-культурные факторы					
Влияние предпочтений потребителя в соответствии со стандартами качества (требование гарантийных обязательств на произведенную продукцию).	5	4	5	4,67	0,072
Снижение численности населения	4	3	4	3,67	0,057
Снижение реальных располагаемых денежных доходов населения за последние 5 лет.	5	4	5	4,67	0,072
Изменение уровня и образа жизни	3	4	4	3,67	0,057
4. T (technological) Технологические факторы					
Широкое распространение средств автоматизации оптовой и розничной торговли	4	4	4	4,00	0,061
Разработка и выведение новых продуктов и товаров на рынок.	4	5	4	4,33	0,067
Развитие государственной политики в области НТП.	2	3	3	2,67	0,041
Внедрение новых технологий продаж продуктов, товаров и услуг.	5	4	4	4,33	0,067
Итого:				65,00	1

Таблица 2 - Оценка степени вероятности влияния PEST-факторов на деятельность ИП Васильева Е.В.

PEST-факторы	Оценка экспертов			Средняя оценка	Взвешенная средняя(вес.коэф.* сред.оцен.)
	Э1	Э2	Э3		
1. P (political) Политические факторы					
Усиление попыток со стороны правительства регулировать оптово-розничный рынок.	4	3	4	3,67	0,24
Поддержка правительством конкурентов: магазинов шаговой доступности, дискаунтеров, социальных магазинов.	5	4	4	4,33	0,24
Коррупция	2	3	1	2,00	0,10
Изменение положения России на международной арене.	3	4	3	3,33	0,20
2. E (economy) Экономические факторы					
Динамика курсов валют.	4	5	4	4,33	0,29
Повышение цен поставщиков.	5	5	5	5,00	0,39
Высокая суммарная налоговая нагрузка на предприятие и возможность ее усиления.	4	4	3	3,67	0,25
Отсутствие ясных перспектив в развитии экономики России. Опасность экономической нестабильности.	2	2	1	1,67	0,10
3. S (socio-cultural) Социально-культурные факторы					
Влияние предпочтений потребителя в соответствии со стандартами качества (требование гарантийных обязательств на произведенную продукцию).	3	2	4	3,00	0,22
Снижение численности населения	3	2	3	2,67	0,15
Снижение реальных располагаемых денежных доходов населения за последние 5 лет.	4	4	5	4,33	0,31
Изменение уровня и образа жизни	2	1	1	1,33	0,08
4. T (technological) Технологические факторы					
Широкое распространение средств автоматизации оптовой и розничной торговли	3	2	3	2,67	0,16
Разработка и выведение новых продуктов и товаров на рынок.	4	3	3	3,33	0,22
Развитие государственной политики в области НТП.	1	1	2	1,33	0,05
Внедрение новых технологий продаж	3	4	4	3,00	0,20

Результатом PEST–анализа является выбор основных факторов внешней макросреды ИП Васильева Е.В., которые будут создавать возможности и угрозы для данной торговой компании в прогнозируемом периоде (рисунок 13).

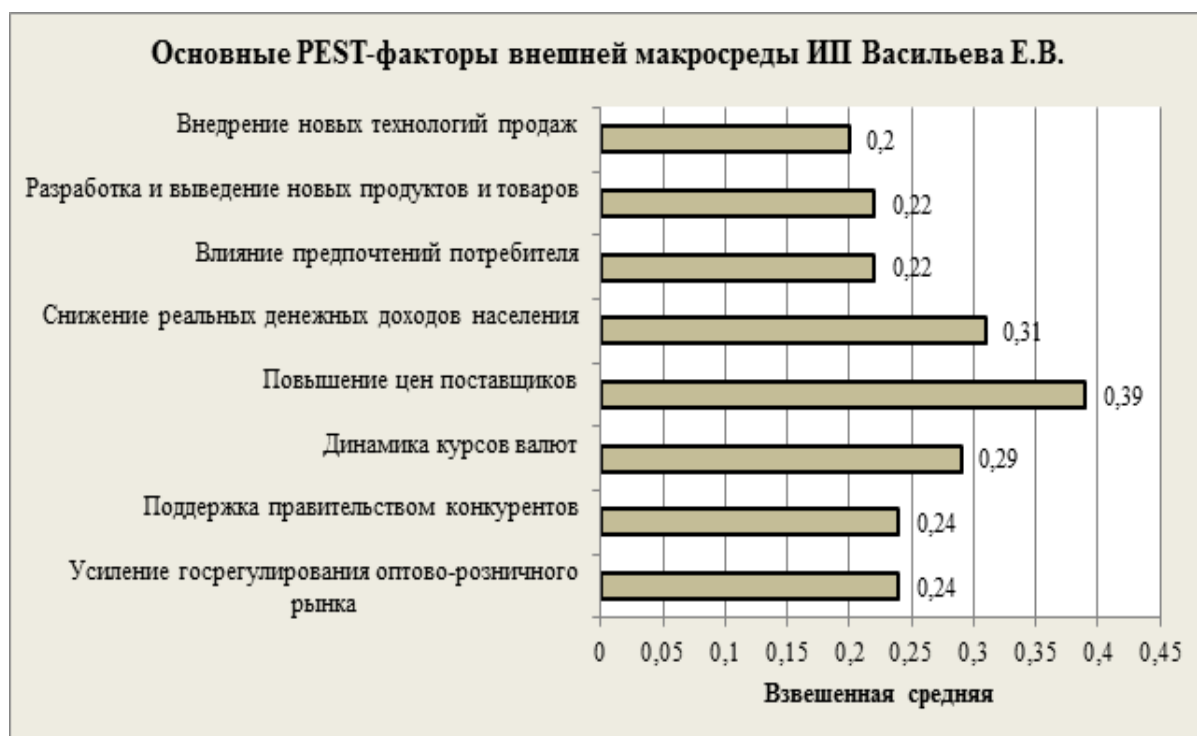


Рисунок 13 - Основные факторы внешней макросреды ИП Васильева Е.В.

К основным PEST-факторам, так или иначе влияющим на деятельность ИП Васильева Е.В. относятся 8 факторов, которые можно разделить на возможности и угрозы. Следовательно, переходим к следующему инструменту бизнес анализа, заключающемуся в выявлении факторов внутренней и внешней среды организации, то есть переходим к составлению SWOT-анализа ИП Васильева Е.В. (таблица 3).

Далее, определим основные возможные направления развития ИП Васильева Е.В. (т.е. рассмотрим варианты решений существующих проблем). С этой целью построим видоизмененную SWOT-матрицу (таблица 4).

Делаем вывод, что необходимо применение стратегии развития предприятия, в рамках которой необходимо использовать еще и такие стратегии как: стратегия расширения товарного ассортимента, кадровая стратегия (развития и обучения), стратегия низких цен.

Таблица 3 - SWOT-матрица ИП Васильева Е.В.

Сильные стороны	Слабые стороны
1. Широкий ассортимент товара 2. Цена ниже, чем в розничных магазинах 3. Высокое качество предоставляемых товаров 4. Дополнительный сервис: доставка товаров ветеранам и инвалидам на дом	1. Высокая текучесть персонала 2. Низкая заинтересованность рядовых сотрудников в развитии предприятия 3. Территориальное расположение на окраине поселка
Возможности	Угрозы
1. Разработка и выводение новых товаров и продуктов на рынок 2. Расширение спектра предоставляемых услуг	1. Снижение реальных денежных доходов населения 2. Повышение цен поставщиков 3. Колебания курсов валют 4. Попытки регулирования рынка правительством

Таблица 4 - Видоизмененная SWOT-матрица деятельности ИП Васильева Е.В.

	Возможности: 1. Разработка и выводение новых товаров и продуктов на рынок	Угрозы: 1. Снижение реальных денежных доходов населения
Сильные стороны: 1. Цена ниже, чем в розничных магазинах 2. Широкий ассортимент товара	Использование возможности для применения стратегии расширения товарного ассортимента с целью усиления сильных сторон.	За счет сильных сторон усилить стратегию низких цен (стратегию ценового прорыва), тем самым снизить угрозу снижения реальных денежных доходов населения.
Слабые стороны: 1. Высокая текучесть персонала	Необходимо использовать кадровую стратегию «развития и обучения».	С целью нейтрализации угроз и слабых сторон здесь следует применять общую стратегию развития предприятия.

Имущество и доходы ИП Васильева Е.В. формируются за счет его финансово-хозяйственной деятельности. Данная организация имеет расчетный счет в банке и печать со своим наименованием, действует по упрощенной системе налогообложения (УСН). Объектом налогообложения является доход, уменьшенный на величину расхода по ставке 15%.

Предварительную оценку экономического состояния ИП Васильева Е.В. можно увидеть в таблице 5.



Таблица 5 - Основные экономические показатели деятельности

Показатели	2016 год	2017 год	2018 год	Изменение 2017/2018	
				Отклонение	Темп роста.%
Выручка, тыс. руб	45385,0	47620,0	53803,0	6183,0	113%
Затраты, тыс. руб.	40270,0	42454,0	47872,0	5418,0	113%
Прибыль от продаж, тыс. руб	5947,0	6022,0	6839,0	817,0	113,6%
Чистая прибыль, тыс. руб	4348	4494,0	5159,0	665,0	114,8%
Рентабельность продаж, %	9,5	9,4	9,6	0,2	102,1%
Торговые площади, м2	70	70	70	0	100%
Складские площади, м2	120	120	150	30	125%
Численность, чел.	26	25	28	3	112%
УСН, тыс. руб.	1599,0	1528,0	1680,0	152,0	110%
Средняя заработная плата, тыс. руб/мес.	11,98	12,57	12,95	0,38	103%

Выручка ИП Васильева Е.В. в 2018 году выросла на 13% по отношению к аналогичному периоду 2017 года. На изменение суммы выручки основное влияние оказало увеличение объема продаж и снижение цен в отчетном периоде по сравнению с предшествующим. Кроме того, увеличение выручки произошло за счет реализации новых видов товаров. По этим же причинам, прибыль от продаж выросла в 2018 году на 13,6% по отношению к предыдущему году.

Показатели рентабельности используют для сравнительной оценки эффективности работы организации. Эти показатели характеризуют полученную прибыль по отношению к затраченным ресурсам. Так, рентабельность продаж в отчетном 2018 году увеличилась на 2,1% по отношению к 2017 году, что оцениваем позитивно. В таблице 5 указана средняя заработная плата сотрудников ИП Васильева Е.В. Она достаточно низкая по современным меркам, однако

является средней для сел и поселков.

### 2.3 Оценка вовлеченности персонала в бизнес процессы ИП Васильева Е.В.

Для того, чтобы провести анализ системы мотивации в организации нужно изучить качественный состав персонала и его движение.

Для проведения анализа качественного состава персонала ИП Васильева Е.В. был проведен опрос всех сотрудников данной организации оптовой торговли (приложение 1).

Далее проведем анализ качественного состава персонала в таблице 6.

Таблица 6 - Качественный состав персонала ИП Васильева Е.В.

По половому признаку					
Численность	Всего	Мужской		Женский	
Человек	28	20		8	
%	100	71		29	
По возрастному признаку					
Численность	Всего	До 20 лет	21-30 лет	31-40 лет	41-50 лет
Человек	28	1	11	10	6
%	100	3,6	39	33	21,4
По категориям					
Численность	Всего	Руководители	Специалисты	Служащие	Рабочие
Человек	28	5	4	7	12
%	100	18	14	25	43
По уровню образования					
Численность	Всего	Высшее	Средне-профессиональное	Среднее	
Человек	28	8	12	8	
%	100	28,5	43,0	28,5	
По стажу работы					
Численность	Всего	До 1 года	1-3 года	3-6 лет	7 лет и свыше
Человек	28	4	9	14	1
%	100	14	32	50	4

Согласно проведенному анализу качественного состава персонала (таблица 6), можно сделать вывод, что 71% работников относятся к мужскому полу, и только 29% являются работниками женского пола. Большую долю (39%) работников

данной организации оптовой торговли составляют молодые работники в возрасте 21-30 лет, вторую обширную долю (36%) занимает возрастная категория от 31 до 40 лет. Основной преобладающей категорией числится категория рабочих (43%), затем категория служащих 25%, и только лишь 18% работников относятся к категории руководителей. Специалистов насчитывается 14%.

По уровню образования в данной фирме 39,5% работников осуществляют свои рабочие функции со средне-профессиональным образованием, 28,5% работников трудятся высшим образованием.

По уровню образования в данной организации 39,5% работников осуществляют свои рабочие функции со средне-профессиональным образованием, 28,5% работников трудятся высшим образованием.

Большинство работников ИП Васильева работают здесь уже от 3 до 6 лет (50%), 4% работников трудятся в данной организации более 7 лет, 32% работников работаю здесь от 1 года до 3 лет, и 14% работников являются новичками, проработавшими не более года.

Существенной предпосылкой роста конкурентоспособности и эффективности фирмы, в том числе и ИП Васильева Е.В. служит стабильность состава кадров. Изменение в составе персонала по возрасту, стажу работы и образованию происходит вследствие движения кадров. Движение кадров и его динамика являются важнейшим объектом анализа. Поэтому движение кадров ИП Васильева Е.В. за последние 3 года представлено в таблице 7.

Таблица 7 - Динамика движения персонала ИП Васильева Е.В.

Показатель	2018 год	Темп роста, %	2017 год	Темп роста, %	2016 год
Среднесписочная численность работников, чел.	28	112	25	96	26
Количество принятых на работу, чел.	6	75,0	8	200	4
Количество уволившихся, в т.ч.	3	33,3	9	180	5
по собственному желанию	3	75	4	20	2
за нарушение трудовой дисциплины, чел.	0	0	5	166	3
Количество проработавших весь год, чел.	22	129,4	17	77,2	22

В 2018 году среднесписочная численность работников ИП Васильева Е.В. выросла на 12% по отношению к аналогичному периоду прошлого года. Количество уволившихся работников значительно снизилось (на 66,7%) по сравнению с 2017 годом, но увольнение по собственному желанию имеет темпы медленного снижения. Количество работающих в течение всего года увеличилось на 29,4%.

Для того, чтобы дать полную характеристику движения кадров ИП Васильева Е.В. проведем расчет динамики показателей который можно увидеть в таблице 8.

Таблица 8 - Характеристика движения персонала ИП Васильева Е.В.

Показатель	Формула расчета	2018 год	Результат
Коэффициент оборота по приему работников	$(\text{Кол-во принятых} / \text{среднесписочная численность}) * 100\%$	$(6/28) * 100\%$	21,4%
Коэффициент оборота по выбытию	$(\text{Кол-во уволившихся} / \text{среднесписочная численность}) * 100\%$	$(3/28) * 100\%$	10,7%
Коэффициент текучести кадров	$(\text{Кол-во уволившихся по собственному желанию} / \text{среднесписочная численность}) * 100\%$	$(3/28) * 100\%$	10,7%
Коэффициент постоянства состава персонала	$(\text{Кол-во работников, проработавших весь год} / \text{среднесписочная численность}) * 100\%$	$(22/28) * 100\%$	78,5%

Главным показателем движения персонала является текучесть кадров (движение рабочей силы, обусловленное неудовлетворенностью работника рабочим местом или неудовлетворенностью организации конкретным работником). Естественной текучестью, когда не требуется особых мер со стороны руководства и кадровой службы считается 3-5% в год.

В нашем случае, текучесть персонала в 2018 году составила 10,7%. Данный уровень текучести превышает уровень естественной текучести кадров, что вызывает значительные экономические потери для предприятия, а также создает организационные, кадровые, технологические и психологические трудности для персонала.

Излишняя текучесть персонала, по данным западных психологических исследований, отрицательно сказывается на моральном состоянии оставшихся работников, на их трудовой мотивации и преданности организации. С уходом сотрудников разваливаются сложившиеся связи в трудовом коллективе, и текучесть может приобрести лавинообразный характер.

Заработная плата является неотъемлемым элементом материальной мотивации персонала. В настоящее время ИП Васильева Е.В. применяются следующие формы мотивации и стимулирования труда:

- материальная мотивация: заработная плата (оклад) – 2 раза в месяц согласно ТК РФ, квартальные премии.

- нематериальная мотивация: возможность карьерного роста, организация корпоративных праздников и культурно-массовых мероприятий.

Таким образом, можно сделать вывод, что состояние мотивации труда имеет стандартный набор методов и средств. Материальная мотивация не подкреплена стимулами для ее повышения. То есть у работников нет стимула работать с полной отдачей, поскольку на их заработную плату это не повлияет. Данный факт тормозит развитие организации.

Эффективность использования кадров на предприятии характеризуется еще и показателями производительности труда (экономическая категория, выражающая степень плодотворности целесообразной деятельности людей по производству материальных и духовных благ) [6, с.12].

Любой здравомыслящий работодатель мечтает о том, чтобы его сотрудники работали с высокой мотивацией и испытывали чувство прочной связи с компанией, приверженности, лояльности ей: иными словами, чтобы сотрудники имели высокую степень вовлеченности в деятельность или бизнес-процессы компании [26, с.1].

Вовлечённость считается наивысшим уровнем, когда человек радуется за свою компанию, выкладывается и старается работать как можно лучше. Для того, чтобы оценить индекс вовлеченности персонала ИП Васильева Е.В. была использована методика [31], основанная на алгоритме формирования

вовлеченности. Понимая, каким образом формируется вовлеченность, можно оценить ситуацию по каждому фактору и вычислить индекс вовлеченности.

Данная методика предполагает, что вовлеченность персонала формируется из составляющих, представленных на рисунке 14.



Рисунок 14 – Основные составляющие вовлеченности персонала

Для оценки индекса вовлеченности в решение корпоративных задач в период с 20.03.2019г. по 21.03.2019г. было проведено анонимное анкетирование персонала ИП Васильева Е.В. Бланк анкеты представлен в Приложении 2.

В анкетировании приняли участие все сотрудники организации (28 человек), в том числе и руководящее звено. Результаты анкетирования представлены на рисунках 15 и 16.

На рисунке 15 представлены средние баллы по каждой корпоративной задаче ИП Васильева Е.В. Так видно, что у такой категории работников как руководители наибольший индекс вовлеченности по каждой корпоративной задаче, что вполне естественно для фирмы.

Для того, чтобы более конкретно проанализировать результаты проведенного анкетирования сведем индексы вовлеченности по каждой категории работников, а также отобразим общий индекс вовлеченности персонала ИП Васильева Е.В. в решение корпоративных задач. Результаты вовлеченности персонала в решение корпоративных задач представлены на рисунке 15.

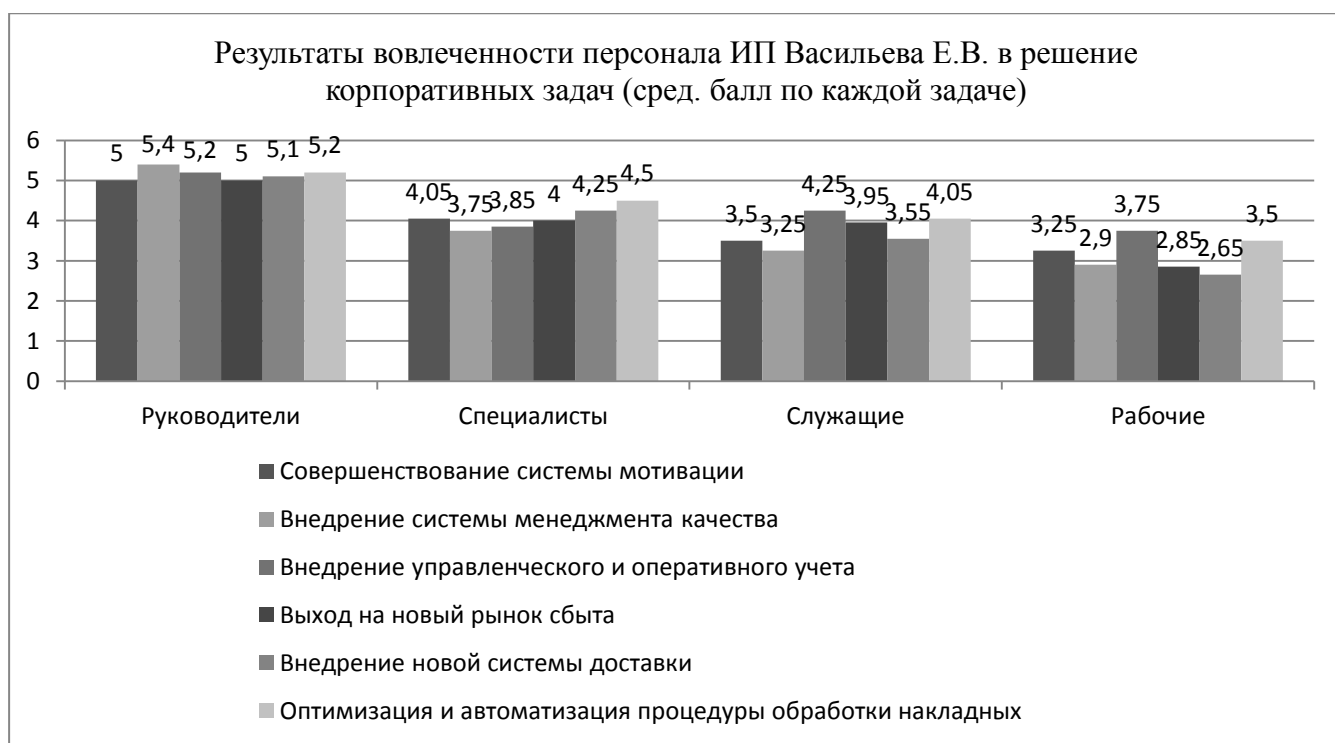


Рисунок 15 - Результаты вовлеченности персонала ИП Васильева Е.В. в решение корпоративных задач

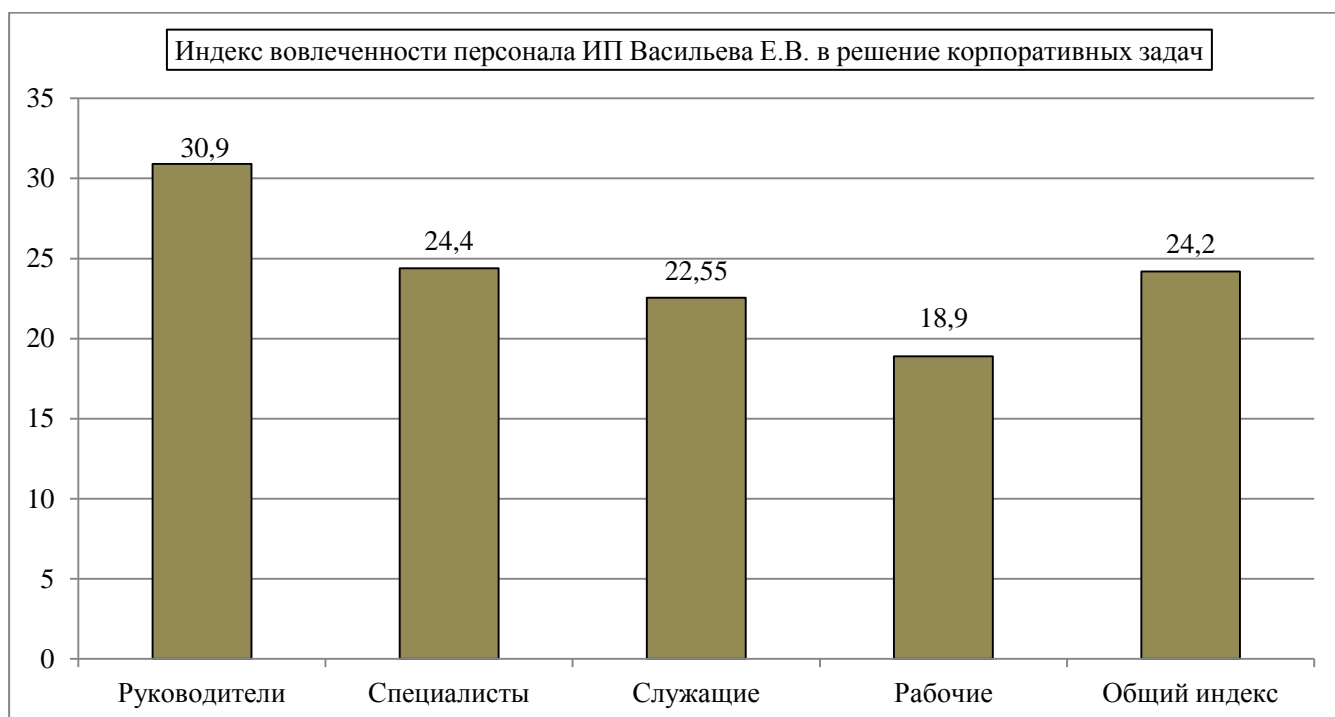


Рисунок 16 - Индексы вовлеченности персонала ИП Васильева Е.В. в решение корпоративных задач

Видно, что индекс вовлеченности руководителей в решение корпоративных задач наиболее высокий среди всех других категорий работников и составляет

30,9 балла. Следующей наиболее вовлеченной категорией работников являются специалисты с результатом 24,4 балла. Стоит отметить и наименее вовлеченную категорию работников в бизнес-процессы - рабочих с результатом 18,9 баллов. Общий индекс вовлеченности персонала ИП Васильева Е.В. в решение корпоративных задач по результатам анкетирования составил 24,2 балла из 36 возможных.

Для оценки индекса вовлеченности в рабочий процесс в период с 22.03.2019г. по 23.03.2019г. было также проведено анонимное анкетирование персонала ИП Васильева Е.В.. Бланк анкеты представлен в Приложении 3.

В анкетировании приняли участие все сотрудники организации (28 человек), в том числе и руководящее звено. Результаты анкетирования представлены на рисунке 17. Наиболее вовлеченной категорией персонала в рабочие процессы являются руководители с индексом 41,6 балла из 44 возможных. Специалисты ИП Васильева Е.В. также наиболее высоко вовлечены в рабочие процессы - результат 29,5 балла. Наименее вовлеченными оказались служащие с результатом 23,2 балла.

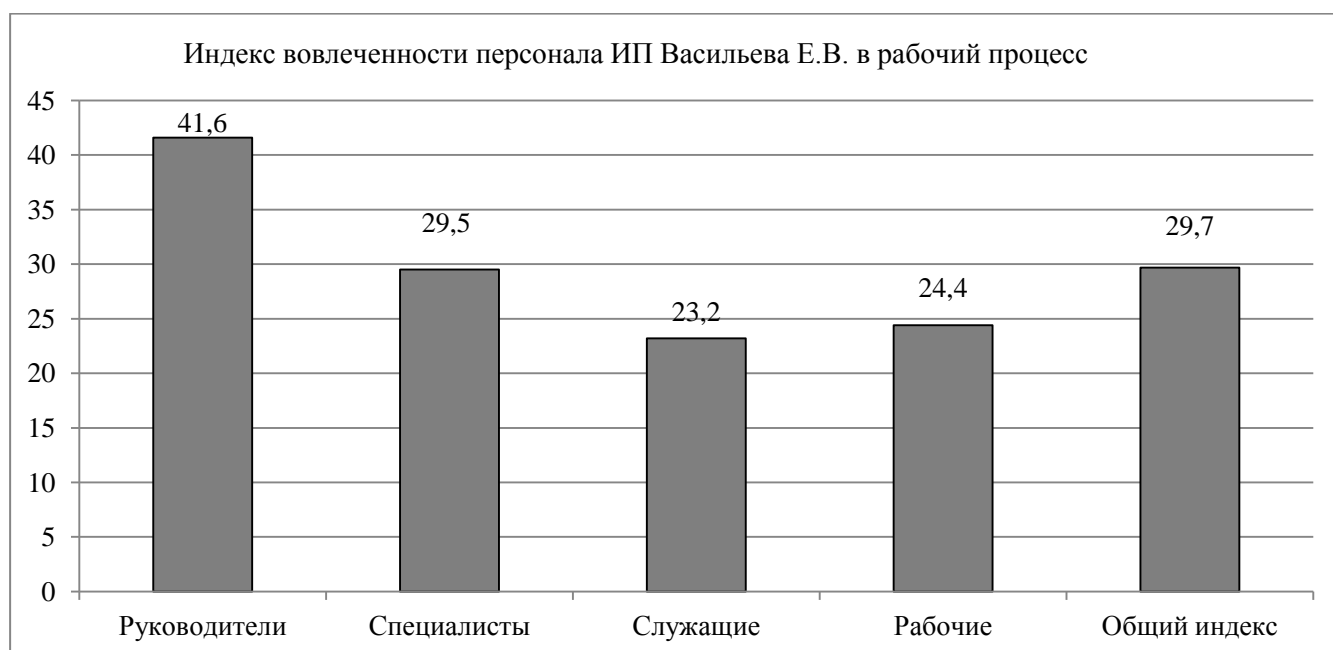


Рисунок 17 - Индексы вовлеченности персонала в рабочий процесс

Общий индекс вовлеченности персонала в рабочий процесс ИП Васильева Е.В. составил 29,7 балла.



Для измерения инициативности и нацеленности на повышение эффективности работы и развитие компании было использовано анонимное анкетирование с перечнем утверждений, с которыми респондент соглашается или нет. За согласие с утверждениями 1,2,4,5,6,8 начислялось по одному баллу, за несогласие с утверждениями 3,7 также начислялось по одному баллу. Макет анкеты представлен в Приложении 4. Результаты анкетирования представлены на рисунке 18.



Рисунок 18 – Индекс вовлеченности персонала ИП Васильева Е.В. в повышение эффективности работы и развитие компании

Так, наиболее инициативными как и в предыдущих результатах анкетирования оказалось руководящее звено (6,9 баллов). Наименее инициативными оказались рабочие с результатом 3,6 балла. Общий индекс вовлеченности по данному критерию составил 4,83 балла.

Далее на основании приведенных индексов рассчитаем общий индекс вовлеченности работников ИП Васильева Е.В., по нашим результатам индекс вовлеченности может быть в пределах от 0 до 88 (по количеству вопросов).

Расчет общего индекса вовлеченности работников ИП Васильева Е.В. в бизнес-процессы организации представлен в таблице 10.

Таблица 10 - Расчет общего индекса вовлеченности работников ИП Васильева Е.В. в бизнес-процессы организации

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

Общий индекс вовлеченности работников ИП Васильева Е.В. по категориям представлен в таблице 11.

Таблица 11 - Общий индекс вовлеченности работников ИП Васильева Е.В. по категориям

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

Для интерпретации результатов проведенного исследования нужно воспользоваться таблицей градации результатов (таблица 12).

Таблица 12 - Градация результатов для ИП Васильева Е.В.

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

Таким образом, можно сделать вывод относительно проведенного исследования: в ИП Васильева Е.В. в настоящее время индекс вовлеченности персонала в бизнес-процессы равен 58,69 балла, что соответствует уровню вовлеченности выше среднего, но не достигающего высокого уровня даже до минимальной его границы.

Анализируя индексы по категориям работников можно сделать следующие выводы:

- руководящее звено наиболее вовлечено в бизнес-процессы ИП Васильева Е.В. по всем показателям. Общий индекс вовлеченности 79,4 балла согласно градации является очень высоким уровнем. Вовлеченность данной категории работников приводит к нацеленности на постоянное совершенствование как собственной работы, так и бизнес-процессов в компании.

- вовлеченность специалистов в бизнес-процессы ИП Васильева Е.В. находится на уровне выше среднего с результатом 58,5 балла. Этот показатель можно считать в норме, но для начала необходимо проанализировать долю производительности труда приходящуюся на данную категорию работников, поскольку показатель не на высшем уровне, а это значит, что атмосфера в коллективе не всегда благоприятная, и уровень удовлетворенности трудом в компании снижается или не высок.

- вовлеченность служащих ИП Васильева Е.В. имеет результат 49,95 балла, что очень близко к среднему значению или даже стоит на пороге среднего значения, но все еще считается чуть выше среднего.

- вовлеченность рабочих ИП Васильева Е.В. с результатом 46,9 балла относится к среднему уровню вовлеченности, следовательно развитие фирмы не может происходить за счет инициативы снизу, так как в настоящее время сотрудники неправильно понимают приоритеты в работе, не имеют ориентацию на командный результат и не увлечены работой настолько, чтобы приносить ей отдачу, например, в виде повышения производительности труда.

Проведем сравнительный анализ зависимости производительности труда и индекса вовлеченности персонала в бизнес-процессы ИП Васильева Е.В.

(таблицы 13 и 14). Анализируя уровень производительности, приходящийся на каждую категорию работников можно сделать вывод, что в отчетном периоде производительность труда увеличилась по категории руководителей на 12,59% и по категории рабочих на 17,09%. Остальные категории не способствовали увеличению производительности труда, так например, снижение производительности труда служащих составило 22,8%.

Таблица 13 - Показатели производительности труда в ИП Васильева Е.В. за 2016-2018 годы по категориям работников

Показатели	2016 год	2017 год	2018 год	Изменение 2018/2017гг.	
				Абсолютное	Относит. %
Выручка, тыс. руб.	45385,0	47620,0	53803,0	6183,0	113
Среднесписочная численность, чел.	26	25	28	3	112
Руководители	4	4	5	1	125,0
Специалисты	4	4	4	0	100,0
Служащие	7	7	6	-1	85,7
Рабочие	11	10	13	3	130,0
Производительность труда, тыс. руб./чел.	1745,58	1904,8	1921,55	16,75	100,88
Производительность труда руководителей, тыс. руб./чел.	268,55	304,77	343,13	38,36	112,59
Производительность труда специалистов, тыс. руб./чел.	268,55	304,77	274,51	-30,26	90,07
Производительность труда служащих, тыс. руб./чел.	469,96	533,34	411,76	-121,58	77,2
Производительность труда рабочих, тыс. руб./чел.	738,52	761,92	892,15	130,23	117,09

Таким образом, зависимость можно определить как прямую, поскольку:

- руководящее звено имея высокий индекс вовлеченности в бизнес-процессы в 2018 году показало увеличение производительности труда на 12,59%.

- специалисты и служащие с индексом вовлеченности стремящемуся к среднему снизили свою производительность труда в 2018 году, соответственно на 9,93% и на 22,8%.

- иное дело обстоит с рабочими, индекс вовлеченности у них средний, но производительность труда на их долю увеличилась на 17,09% в 2018 году, это можно объяснить лишь тем, что в отчетном году была увеличена численность

рабочих, только за счет этого производительность данной категории работников увеличилась, в ином случае, при прежнем количестве работников она также бы снизилась только на 9,93%.

Таблица 14 - Сравнительный анализ зависимости производительности труда и индекса вовлеченности персонала ИП Васильева Е.В.

Категория работников	Индекс вовлеченности в 2018г.	Относительное изменение производительности труда в 2018г., %
Руководители	79,4	112,59
Специалисты	58,5	90,07
Служащие	49,95	77,2
Рабочие	46,9	117,09

В заключение следует отметить, что руководству ИП Васильева Е.В. необходимо принимать меры по повышению индекса вовлеченности своих сотрудников, поскольку от них напрямую зависит успех деятельности организации. Подкрепив инициативу снизу, организация сможет добиваться результатов в разы быстрее, нежели имея инициативу только сверху. Более подробно о предлагаемых мероприятиях в следующем разделе дипломной работы.

### **ГЛАВА 3. РЕКОМЕНДАЦИИ ПО ПОВЫШЕНИЮ ВОВЛЕЧЕННОСТИ ПЕРСОНАЛА ИП ВАСИЛЬЕВА Е.В.**

#### **3.1. Система мероприятий по повышению вовлеченности**

По итогам проведенного исследования во втором разделе ВКР был сделан вывод, что в ИП Васильева Е.В. в настоящее время индекс вовлеченности персонала в бизнес-процессы фирмы равен 58,74 балла, что соответствует уровню вовлеченности чуть выше среднего, но не достигающего высокого уровня даже до минимальной его границы. Причиной такой вовлеченности является низкая вовлеченность персонала в решение корпоративных задач, т.е. отсутствует понимание работниками своих задач. Если работник вовлечен, он никогда не станет сидеть на работе «сложив руки», либо заниматься посторонними делами. Вовлеченный работник сам может определить, какие задачи нужно решать, даже если текущие планы выполнены, он найдет на что направить свои усилия. Нарушена политика организации в области информирования персонала.

Так, руководящее звено наиболее вовлечено в бизнес-процессы ИП Васильева Е.В. по всем показателям. Вовлеченность специалистов находится на уровне выше среднего с результатом 58,5 балла. Вовлеченность служащих ИП Васильева Е.В. имеет результат 49,95 балла, находящийся на пороге среднего значения, движущегося к минимальному. Вовлеченность рабочих ИП Васильева Е.В. с результатом 46,9 балла относится к среднему уровню вовлеченности, следовательно, развитие организации не может происходить за счет инициативы снизу, так как в настоящее время сотрудники неправильно понимают приоритеты в работе, не имеют ориентацию на командный результат и не увлечены работой настолько, чтобы приносить ей отдачу, например, в виде повышения производительности труда. Так, производительность труда в 2018 году увеличилась всего на 0,88% по отношению к 2017 году. Хотя штат был увеличен на 12%. Производительность снижается по тем категориям работников, которые имеют наименьший индекс вовлеченности.

После проведения исследования предлагаем ряд системных мероприятий (рисунок 19), требующих материальных затрат и переоценивающих роль и важность коммуникаций с сотрудниками, и перестраивающих систему донесения информации до и от сотрудников.

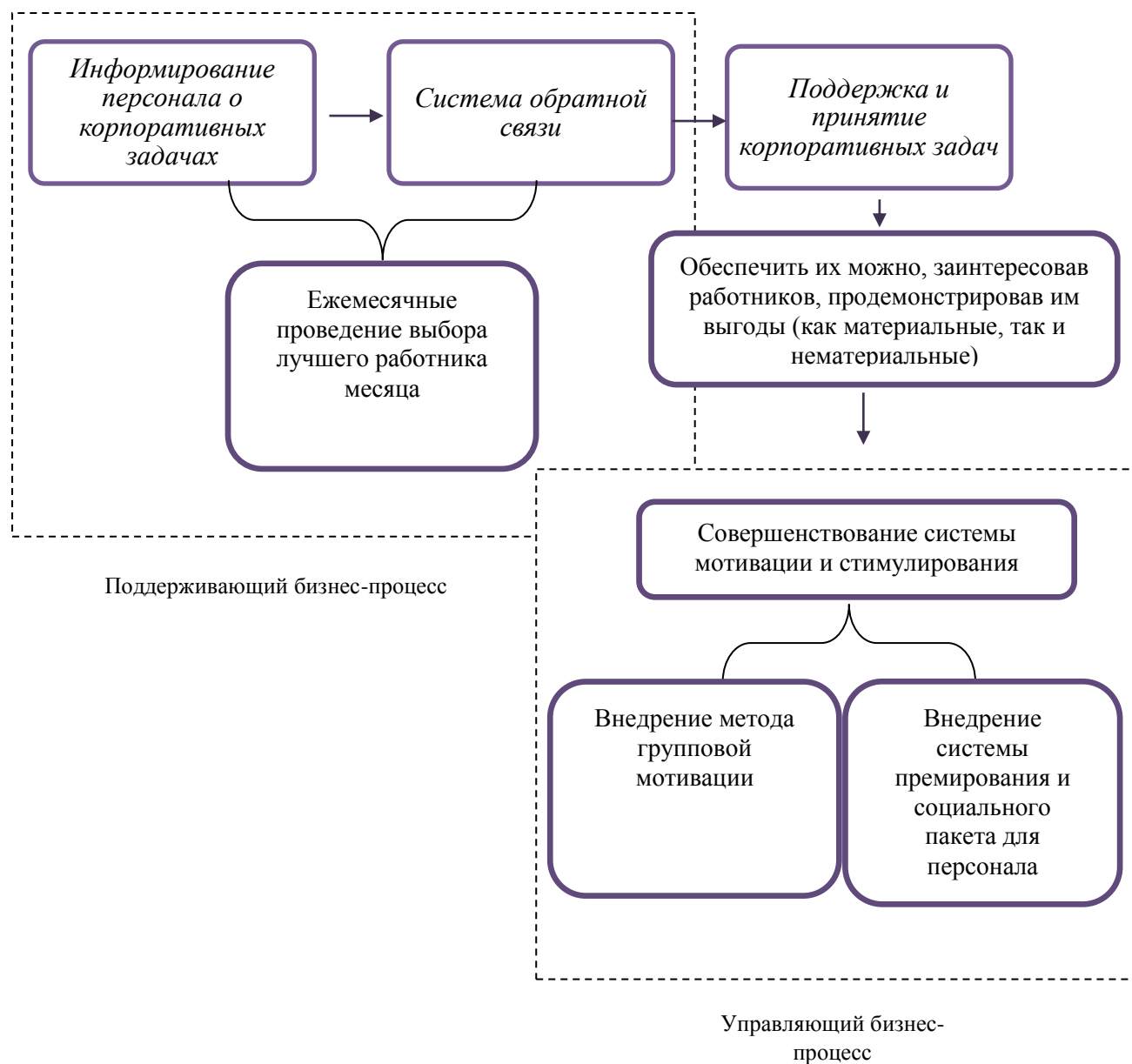


Рисунок 19 – Системные мероприятия, направленные на повышение индекса вовлеченности персонала ИП Васильева Е.В.

Основными задачами внедрения предложенных системных мероприятий по повышению индекса вовлеченности персонала являются:

– повышение производительности труда персонала, как следствие уровня прибыли предприятия;

- развитие предприятия за счет инициативы снизу;
- повышение благоприятной атмосферы в коллективе.

Вовлечение персонала в решение корпоративных задач начинается с максимально полного информирования персонала об этих задачах. Чтобы с энтузиазмом решать поставленные задачи необходимо как минимум знать, о том, что такие задачи поставлены. Следующим шагом на пути вовлечения работника в решение корпоративных задач после информирования об этих задачах является достижение правильного понимания поставленных целей. Важно, чтобы сотрудник не только знал о стоящих перед предприятием задачах, но и правильно их понимал, видел связь своей работы с общими задачами предприятия. Для этого необходимо организовать систему обратной связи, чтобы убедиться, что работники все понимают правильно. С этой целью в ИП Васильева Е.В. предлагается внедрить практику проведения ежемесячных собраний с участием всего персонала организации. На собраниях предлагаем проводить обсуждение проблемных вопросов, которые возникают как у руководителей, так и у рабочих. Кроме того, на собраниях можно определять лучших работников месяца внутри каждого подразделения. Это позволит:

- создать устойчивую систему неформального общения сотрудников различных категорий;
- наладить обратную связь (руководитель-сотрудник и наоборот);
- осуществить обмен опытом и идеями между сотрудниками и структурными подразделениями предприятия;
- принимать оперативные решения на основе свежей информации;
- осуществлять анкетирования и обрабатывать информацию;
- высказывать идеи непосредственно руководителю;

Внедрение практики проведения ежемесячных собраний повлияет на такие факторы вовлеченности, как коммуникация целей и задач, возможность самореализации, организация рабочего процесса. Ожидается, что в ходе использования данной практики повысится интерес к текущим проблемам предприятия, ускорятся процессы обмена информацией, а также появится



возможность непосредственного направления идей и инициатив руководителям.

Следующий уровень вовлеченности – поддержка и принятие корпоративных задач. Обеспечить поддержку работников ИП Васильева Е.В. можно заинтересовав их, показав им выгоды. В данном случае необходимо задействовать мотивационные инструменты. Важно показать, что участие в реализации общих задач повышает статус работника, доверие к нему со стороны руководства, предоставляет ему дополнительные возможности (как собственного развития, так и непосредственного участия в принятии решений по развитию организации). С этой целью предложен новый подход к построению системы мотивации и стимулирования труда персонала ИП Васильева Е.В., который позволит:

- разделить влияние человека и группы (адекватная оценка действий работника, прямое влияние на оплату работника, индивидуальная ответственность за выполняемую работу);

- разработать социальный пакет.

Представим новый подход к совершенствованию системы мотивации и стимулирования труда персонала ИП Васильева Е.В., входящий в состав управленческих бизнес-процессов, содержащих в себе задачи и деятельность, направленные на долгосрочное развитие компании и реализацию целей компании.

Мотивация через прямой контроль или индивидуальная мотивация. Сюда входит оценка выполнения индивидуальных операций каждым работником в соответствии с установленными стандартами работ (полнота выполнения операций, соблюдение требований качества).

Предлагаем проводить внутренний и внешний контроль, как на производстве, так и в офисе. Оцениваться могут установленные стандарты работ. Например, для производственных работников к критериям оценки могут относиться: полнота выполнения операций, соблюдение порядка выполнения, соблюдение требований качества, соблюдение требований безопасности, объемы выполненных работ и т.д. Для офисных работников, критерии могут быть следующими: соблюдение порядка оформления документов, соблюдение этики

взаимоотношений с клиентами и прочее.

По сути, руководству предлагается постоянно осуществлять текущий контроль деятельности каждого сотрудника. Текущий контроль осуществляется при регулярном выполнении работ. Именно в ходе ежедневной работы сотрудников должен проводиться мониторинг деятельности каждого сотрудника, именно чем занимается сотрудник в рабочее время, качество его работы, какие вопросы возникают у сотрудников, связанные с работой. Регулярная проверка, обсуждение возникающих проблем и предложений по решению тех или иных задач, по повышению эффективности позволит избежать серьезных отклонений от намеченных планов.

Целью предложенного контроля является:

- стимулирование работников к выполнению заданных показателей, повышению эффективности их работы;
- выполнение планов работником по измеряемым показателям;
- закрепление навыков регулярного планирования;
- привитие навыков самоконтроля;
- нормальное восприятие контроля, предотвращение негативных поведенческих последствий;
- помощь в решении сложных вопросов, преодолении трудностей.

При текущем контроле обратная связь используется в процессе работы, а при заключительном контроле, который действует в настоящее время в ИП Васильева Е.В. - после того, как работа выполнена. Поэтому проведение заключительного контроля не позволяет исправить допущенные ошибки, оно дает руководству организации информацию для планирования аналогичной деятельности в будущем, а также возможность оценить реальность поставленных планов, а текущий контроль позволит избежать ошибок изначально.

Влияние системы материального стимулирования, действующей в организации, на мотивацию и рабочее поведение персонала в значительной степени опосредовано тем, насколько справедливой она воспринимается работниками, насколько непосредственно, по их мнению, оплата труда связана с

рабочими результатами.

Также групповое взаимодействие и групповая работа важны, как для сотрудника, так и для работодателя. Работнику групповое взаимодействие позволяет реализовать многие личностные мотивы (например, мотивы принадлежности, сопричастности, уважения и признания), а для работодателя групповая работа часто является обязательным условием реализации намеченных планов.

Особенностью групповой мотивации является обязательный учет влияния группы на индивидуальную мотивацию к труду. Так, присутствие членов группы при выполнении работы влияет на эмоциональное состояние работника, что приводит к улучшению выполнения простых и ухудшению выполнения сложных для него операций. Данная тенденция усиливается, если сотрудник понимает, что его оценивают. Поэтому мотивирующими факторами групповой работы являются:

- проведение соревнования с другими группами (сменами);
- присутствие сотрудника, обладающего более высоким статусом и авторитетом, чье мнение важно для членов группы;

Среди особенностей мотивации на групповом уровне следует отметить прямую связь между индивидуальной ответственностью за конечный результат групповой деятельности и оценкой вклада каждого члена группы с мотивацией к достижениям.

Отсутствие индивидуальной ответственности и ясных критериев оценки вклада каждого члена группы обязательно ведет к снижению мотивации и индексу вовлеченности. Усилению групповой мотивации способствуют следующие условия:

- задание оценивается группой как очень трудное, интересное и увлекательное. В этой ситуации работники воспринимают свой вклад в решение проблемы как уникальный и незаменимый;
- внешнее стимулирование включает особое поощрение развития групповой сплоченности и оказания взаимной поддержки;

– внешнее стимулирование (поощрение или наказание) обладает особой ценностью для членов группы.

В Таблице 15 предложены показатели измерения групповой мотивации работников ИП Васильева Е.В.

Таблица 15 - Предлагаемые показатели измерения групповой мотивации работников ИП Васильева Е.В.

№ п/п	Показатели	Норматив (целевое значение), балл	Оценка работы	
			за норматив, %	за отклонение от норматива
1.	Оценка выполнения объемов продаж	5,0	100	За каждый +/- 0,5 балла от норматива -10%
2.	Оценка выполнения операций с клиентом	5,0	100	За каждый +/- 0,5 балла от норматива -10%
3.	Оценка соблюдения стандартов работ (в т.ч. дисциплина труда)	5,0	100	За каждый +/- 0,5 балла от норматива -10%

В отдельных случаях вместо группового показателя может применяться параметр «обязательные условия», при выполнении которых премия по данному показателю не рассчитывается через алгоритмы, а устанавливается в конкретном числовом выражении.

В таблице 16 представлен предлагаемый размер премии работников ИП Васильева Е.В.

Таблица 16 - Предлагаемый размер премии работников ИП Васильева Е.В.

№ п/п	Выполнение (невыполнение) норматива, баллы	Оценка работы, %	Размер премии, %
1	Ниже 4,0 баллов	Менее 80	Нет премии
2	4,0	80	5
3	4,5	90	10
4	5,0	100	25
5	5,5	110	30
6	6,0	120	35
7	6,5	130	40
8	7,0	140	45
9	7,5	150	50

В Таблице 16 представлен новый подход к начислению премии работникам ИП Васильева Е.В., при этом структура заработной платы будет состоять из: месячного оклада, руб., районного коэффициента равного 1,3 и северной надбавки. Размер премии предлагается начислять в процентах от новой заработной платы с начислениями.

Тогда, максимальный размер премии работников может составить 50% при увеличении производительности также на 50%. Минимальный размер премии равный 5% выплачивается при нормативе 4,0 балла. При значении норматива менее 4,0 баллов начисление премии отсутствует, т.е. работники получают месячный оклад с доплатами и надбавками.

Итак, создание системы премирования работников с использованием индивидуального и группового контроля позволит стимулировать персонал к выполнению работы, повысить эффективность их деятельности посредством выполнения плана по особым измеряемым показателям. Перевыполнение или невыполнение плана оказывает влияние на размер получаемой премии к заработной плате. Максимальный размер премии работников может составить 50% от заработной платы с доплатами и надбавками, минимальный размер премии 5%. Следовательно, при малейшем перевыполнении плана, размер заработной платы будет увеличиваться, что соответствующим образом влияет на интенсивность и мотивацию труда работников, а также на индекс вовлеченности персонала в деятельность фирмы.

Кроме прямого денежного вознаграждения (постоянной части заработной платы, включая доплаты и надбавки и переменной части заработной платы) существуют различные формы косвенных материальных компенсаций работникам, которые называются социальным пакетом.

Количество и характер льгот предлагается установить в зависимости от заслуг работника: чем выше его должность и продолжительнее стаж работы, тем большим количеством разнообразных льгот он пользуется. В работе предложено разделить работников на категории, за которыми закрепляется определенный пакет. Все льготы можно разделить на базовые и переменные (предоставляются

отдельным сотрудникам в зависимости от заслуг).

В таблице 17 представлены социальные пакеты для сотрудников ИП Васильева Е.В..

Таблица 17 - Рекомендуемые социальные пакеты для сотрудников ИП Васильева Е.В.

Должность	Стаж работы	Социальный пакет
Руководители	Менее 1 года	ДМС базовая
Специалисты		
Служащие		
Рабочие		
Руководители	От 1 до 3 лет	ДМС базовая Оплата мобильного телефона.
Специалисты		
Служащие		
Рабочие		
Руководители	От 3 до 6 лет	ДМС расширенная; Оплата мобильного телефона; Право покупать продукцию компании по льготным ценам.
Специалисты		
Служащие		
Рабочие		
Руководители	Свыше 7 лет	ДМС расширенная; Оплата мобильного телефона; Право покупать продукцию компании по льготным ценам; Премия за преданность организации 1 раз в год (50% оклада)
Специалисты		
Служащие		
Рабочие		

Внедрение социальных пакетов в систему мотивации и стимулирования труда работников ИП Васильева Е.В. позволит привлечь и удержать высокопрофессиональный персонал, повысить производительность труда, и создать благоприятное общественное мнение об организации.

Необходимой частью разработки и внедрения мероприятий является и анализ их рисков. Под рисками проекта понимается, как правило, предполагаемое ухудшение итоговых показателей эффективности проекта, возникающее под влиянием неопределенности. Анализ рисков необходим уже для того, чтобы определить, стоит ли вообще браться за проект. Именно реализация рисков приводит к срыву сроков выполнения проектов, перерасходу средств, а порой и к полному провалу проектов. Поскольку по итогам реализации мероприятий планируется увеличить индекс вовлеченности примерно на 20-30%, то

следующим этапом определим основные риски проекта и разработаем стратегию управления рисками. Для этого используем экспертный метод.

График внедрения мероприятий по повышению индекса вовлеченности персонала ИП Васильева Е.В. представлен в таблице 18.

Таблица 18 - График внедрения мероприятий в ИП Васильева Е.В.

Мероприятие	Действия	2019 год						2020 год				
		июль	август	сентябрь	октябрь	ноябрь	декабрь	январь	февраль	март	апрель	май
Внедрение системы группового и индивидуально-го контроля	Создание положения о новой системе мотивации											
Внедрение социальных пакетов для персонала	Внесение соответствующих изменений в коллективный договор											

Таблица 19 - Оценка основных факторов риска мероприятий ИП Васильева Е.В.

Мероприятие	Фактор риска	Значимость фактора (SF)	Вес фактора, W	Оценка эксперта, B	Средневзвешенная оценка, R=W*B
Внедрение системы группового и индивидуально-го контроля	Ухудшение взаимоотношений в коллективе в связи с групповым контролем	4,8	0,3200	3,8	1,216
	Угроза забастовки	4,4	0,1100	2,1	0,231
	Общее напряжение в коллективе из-за постоянного индивидуального контроля за работниками	4,5	0,3100	3,6	1,116
Итого среднее значение риска внедрения системы группового и индивидуально-го контроля					1,819
Внедрение системы социальных пакетов	Недовольство персонала дифференциацией пакетов для разных групп сотрудников	4,0	0,2600	2,5	0,650
Итого среднее значение риска внедрения системы социальных пакетов					0,650
ИТОГО РИСК ПРОЕКТА		17,7	1,0	-	1,2345

В Таблице 19 представлены балльные оценки экспертов по основным факторам риска. Количество экспертов, участвующих в оценке видов риска составило 3 человека (в таблице приведен уже средний результат экспертов). С помощью балльной оценки (5-балльной) выявляется уровень влияния каждого фактора, при этом: 5 баллов - наивысший балл, 1 балл - низший балл.

Наглядно оценка основных факторов риска внедряемых мероприятий ИП Васильева Е.В. представлена на рисунке 20.

Так, наибольший риск отмечен при внедрении системы группового контроля, где основным значимым фактором является ухудшение взаимоотношений в коллективе в связи с групповым контролем. Поэтому, руководству необходимо на этапе планирования спрогнозировать методы регулирования данного фактора, которые представляют собой воздействие на объект управления, посредством которого достигается состояние устойчивости этого объекта в случае возникновения отклонения от заданных параметров.



Рисунок 20– Оценка основных факторов риска внедряемых мероприятий в ИП Васильева Е.В.

Неотъемлемой частью разработки мероприятий является прогнозирование результатов их внедрения. Внедрение приведенных выше мероприятий повлияет



на различные факторы вовлеченности. В свою очередь, влияя на важные для сотрудников факторы вовлеченности, можно добиться положительной динамики индекса вовлеченности и роста производительности труда. Об этом более подробно в следующем разделе дипломного проекта.

### 3.2 Экономическое и социальное обоснование мероприятий по повышению индекса вовлеченности персонала ИП Васильева Е.В.

Любое управленческое решение, любой бизнес-процесс в качестве целевой установки имеет конечный эффект. Совокупность этих результатов в рамках функционирования одного хозяйствующего субъекта образуют систем иерархически соподчиненных целей. Самый высокий уровень этой иерархии составляют цели, непосредственно касающиеся максимизации конечного социального и экономического результата.

Социальная эффективность мероприятий проявляется в возможности достижения позитивных, а также избегания отрицательных с социальной точки зрения изменений на предприятии. Эффективность созданных мероприятий для ИП Васильева Е.В. должна оцениваться по трем параметрам (рисунок 21).



Рисунок 21 – Оценка эффективности созданной системы мотивации

Лояльность персонала и продуктивность его деятельности можно спрогнозировать (оценить) при помощи опроса сотрудников ИП Васильева Е.В. на предмет внедрения мероприятий (Приложение 5). А, привлекательность компании на рынке труда, действующей на основании новой системы мотивации, можно оценить при помощи опроса потенциальных сотрудников, которые согласились бы работать в данной компании с данной системой мотивации (Приложение 6).

Результаты первого опроса представлены на рисунке 22. В данном случае были опрошены все сотрудники организации.

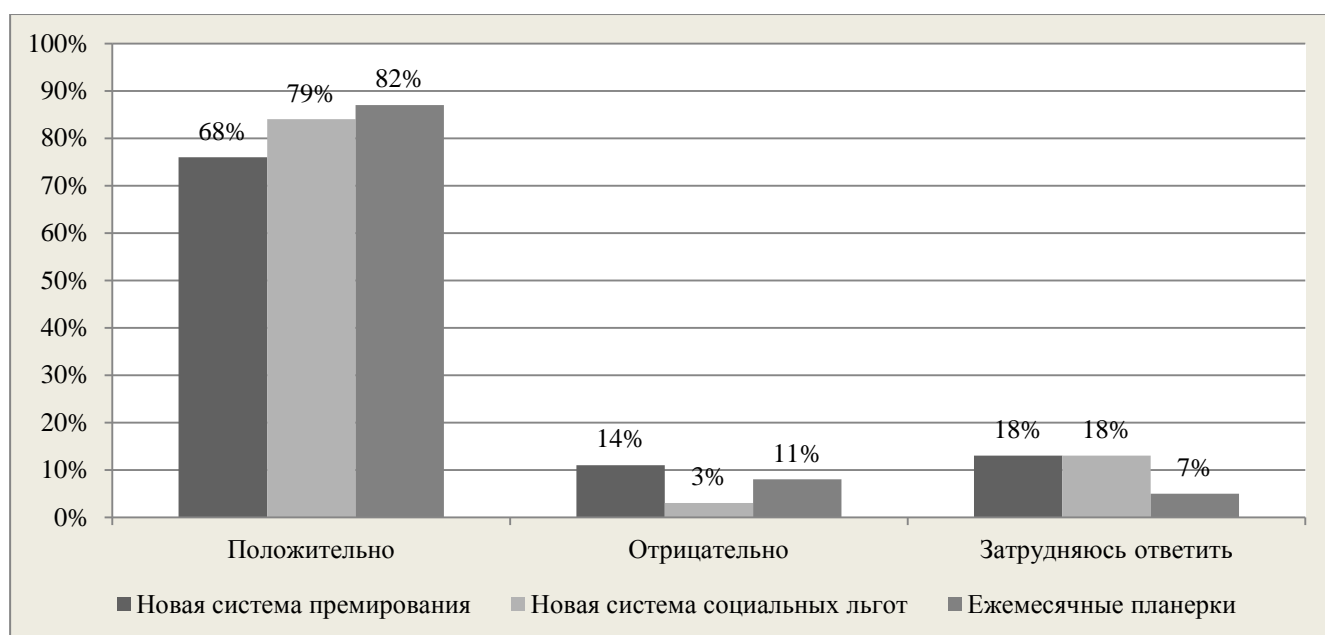


Рисунок 22 – Удовлетворенность сотрудников ИП Васильева Е.В. новыми системными мероприятиями

Из рисунка 22 видно, что предложенные мероприятия в наибольшей степени удовлетворяют работников ИП Васильева Е.В. Отрицательные отзывы незначительны.

Результаты второго опроса представлены на Рисунке 23. В данном случае было опрошено 50 человек.

Из опроса потенциальных сотрудников ИП Васильева Е.В. выяснилось, что 70% опрошенных считают, что вследствие реализации предложенных мероприятий, компания будет еще привлекательней для потенциальных

сотрудников.



Рисунок 23 – Рыночная привлекательность при внедрении новых мероприятий

В таблице 20 приведем расчет размера премии сотрудников, который покажет затраты на всех сотрудников в месяц закладываемые в обновленный ФОТ.

Таблица 20 - Предполагаемые затраты на премирование сотрудников

№ п\п	Выполнение (невыполнение) норматива, баллы	Размер премии, %	Размер премии, тыс. руб.\чел.	Фонд премирования в мес., тыс.руб.
1	4,0	5	13,59	380,52
2	4,5	10	14,24	398,72
3	5,0	25	16,18	453,04
4	5,5	30	16,83	471,24
5	6,0	35	17,48	489,44
6	6,5	40	18,13	507,64
7	7,0	45	18,77	525,56
8	7,5	50	19,42	543,76

Предложенные мероприятия требуют постепенного внедрения и повлекут за собой дополнительные затраты, не предусмотренные в бюджете, поэтому целесообразно заложить дополнительную статью затрат, которая покроет непредвиденные расходы. Эти затраты могут возникнуть на любом этапе внедрения предлагаемых мероприятий и их точный размер невозможно просчитать заранее.

В таблице 21 представим затраты на социальные пакеты на год.

Таблица 21 - Затраты на социальные пакеты

Наименование	Количество человек, попадающих под пакет, чел.	Цена за единицу, руб. в год	Общая стоимость за год, руб.
ДМС базовая	4	8000	32000
Оплата мобильного телефона	21	2400	50400
ДМС расширенная	6	17000	102000
Право покупать продукцию по льготным ценам	17	5000	85000
Премия за преданность организации	1	6470	6470
Итого			275870

Исходя из проведенных расчетов (таблицы 20, 21) составим смету расходов на предложенные мероприятия. Смета представлена ниже, в таблице 22.

Таблица 22 - Смета расходов на предложенные мероприятия ИП Васильева Е.В.

Наименование затрат	Пессимистичный вариант	Оптимистичный вариант	Реалистичный вариант
Расходы на социальные льготы, тыс. руб.	275,87	275,87	275,87
Расходы на премирование, тыс. руб.	380,52 (норматив 4,0 балла)	471,24 (норматив 5,5)	398,72 (норматив 4,5 балла)
Расходы на выбор лучшего работника месяца, тыс. руб.	3,6	3,6	3,6
Итого	659,99	750,71	678,19

Мы живем в эпоху корпоративных перемен. Такие пионеры, как SAS, Google и Zappos, изобретают и внедряют новые способы и инструменты, чтобы сделать сотрудников счастливее. Компании во всем мире инвестируют в благополучие сотрудников. В свою очередь, сами сотрудники менее охотно принимают материальное стимулирование в обмен на их усилия. Им нужно нечто более значимое.

В таблице 23 представим прогнозируемое изменение индекса вовлеченности сотрудников в бизнес-процессы организации.

Таблица 23 - Прогнозируемое изменение индекса вовлеченности на 2019 год

Показатели	Пессимистичный вариант	Оптимистичный вариант	Реалистичный вариант
Индекс вовлеченности, баллы	67,48 (15%)	73,36 (25%)	70,43 (20%)

Если компания намерена не отставать от конкурентов, удерживать своих лучших людей и привлекать новые таланты, нужно сделать все возможное, чтобы помочь своим сотрудникам процветать. Опросы и интервью — это отличные способы для получения обратной связи. Однако, есть также показатели, которые более или менее говорят сами за себя:

- текучесть кадров
- рекомендации
- общение вне работы

Неотъемлемой частью разработки мероприятий является прогнозирование результатов внедрения. Внедрение приведенных выше мероприятий повлияет на различные факторы вовлеченности. В свою очередь, влияя на важные для сотрудников факторы вовлеченности, можно добиться положительной динамики индекса вовлеченности. Ожидается, что при реалистичном варианте, рост индекса вовлеченности составит 20% и достигнет уровня в 70,43 балла.

Прогнозируя увеличение производительности труда в 2019 году на 20% в соответствии с выполненным нормативом, можно сделать вывод, что произойдет рост выручки. Все вышеизложенное говорит об эффективности предложенных системных мероприятий для ИП Васильева Е.В.

## ЗАКЛЮЧЕНИЕ

В ходе выполнения ВКР была достигнута ее основная цель и решены все задачи, поставленные во введении. Сделаем несколько общих выводов по работе.

Вовлеченность представляет собой эмоциональное и интеллектуальное состояние, которое мотивирует сотрудников выполнять их работу как можно лучше. Различные исследования показывают, что вовлеченность тесно связана с результатами бизнеса и влияет на такие показатели, как совокупный доход акционеров, производительность, текучесть кадров и удовлетворенность потребителей. Именно этот показатель считается наивысшим уровнем, когда человек радеет за свою компанию, выкладывается и старается работать как можно лучше. Это можно сравнить с предпринимательской моделью, когда сотрудник воспринимает бизнес компании как свой, и считает своим долгом внести свой вклад в его процветание.

По итогам проведенного исследования во втором разделе ВКР выяснилось, что в ИП Васильева Е.В. в настоящее время индекс вовлеченности персонала в бизнес-процессы равен 58,74 балла, что соответствует уровню вовлеченности чуть выше среднего, но не достигающего высокого уровня даже до минимальной его границы. Наименьший индекс вовлеченности отмечен у категории служащих (23,2 балла). Поэтому, развитие организации не может происходить за счет инициативы снизу, так как в настоящее время сотрудники неправильно понимают приоритеты в работе, не имеют ориентацию на командный результат и не увлечены работой настолько, чтобы приносить ей отдачу, например, в виде повышения производительности труда. Так, производительность труда служащих в 2018 году снизилась на 22,8% по отношению к 2017 году. Производительность снижается по тем категориям работников, которые имеют наименьший индекс вовлеченности.

В третьем разделе выпускной квалификационной работы был предложен ряд системных мероприятий, требующих материальных затрат и переоценивающих роль и важность коммуникаций с сотрудниками, и

перестраивающих систему донесения информации до и от сотрудников. К таким мероприятиям отнесены: создание практики проведения ежемесячного определения лучших работников месяца и создание системы мотивации и стимулирования персонала.

Внедрение приведенных выше мероприятий позволит увеличить рост индекса вовлеченности при реалистичном варианте на 20% и достигнуть уровня в 70,43 балла. Прогнозируя увеличение производительности труда в 2019 году, в соответствие с выполненным нормативом, произойдет и рост выручки.

Рассчитанные показатели эффективности повышения вовлеченности персонала ИП Васильева Е.В. свидетельствуют о том, что предложенные мероприятия являются эффективными, так как ведут к повышению вовлеченности сотрудников и соответственно к повышению дохода.

## СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННОЙ ЛИТЕРАТУРЫ

1. Актуальные проблемы психологии труда, инженерной психологии и эргономики. Выпуск №6 / Под ред. А.А. Обознова. и А.Л. Журавлев. М.: «Издательство Института психологии РАН», 2014. – 528 с.
2. ГОСТ Р ИСО 9001-2015 Системы менеджмента качества. Требования.
3. "Гражданский кодекс Российской Федерации (часть первая)" от 30.11.1994 N 51-ФЗ (ред. от 03.08.2018) (с изм. и доп., вступ. в силу с 01.01.2019)
4. Дайнека А.В. Управление персоналом организации. Учебник. / А.В. Дайнека. Издательство: «Дашков и К», 2015. – 288 с.
5. Драганчук Л. С. Поведение потребителей: Учебное пособие / Драганчук Л.С. - М.:НИЦ ИНФРА-М, 2016. - 192 с.
6. Жданкин Н.А. Мотивация персонала. Измерение и анализ: учебно-практическое пособие / Н.А. Жданкин. – 2-е изд., перераб. и доп. – М.: «Финпресс», 2018. – 304 с.
7. Зайцев А.Г. Маркетинговые исследования/А.Г.Зайцев, Е.В.Такмакова - М.: ИЦ РИОР, НИЦ ИНФРА-М, 2015. - 88 с.
8. Иванчак А. И. Гражданское право Российской Федерации: Общая часть / А.И. Иванчак. - М.: Статут, 2014. - 268 с.
9. Кибанов А. Я. Управление персоналом организации : учебник / под ред. А.Я.Кибанова. — 4-е изд., доп. и перераб. — М. : «ИНФРА-М», 2018. — 695 с.
10. Михайлов Я.В. Мотивация трудового поведения персонала. / Я.В. Михайлов. М.: «Экономика», 2014. - 318 с.
11. Макарова И.К. Привлечение, удержание и развитие персонала компании: учебное пособие / Макарова И.К., Алехина О.Е., Крайнова Л.М. - М.: Изд-во «Дело» РАНХиГС, 2014. - 124 с.
12. Оксинайд К.Э. Организационное поведение: учебник / К.Э. Оксинайд. — М.: КНОРУС, 2014. — 480 с.



13. Осипова Н. Г. Общая социология. Основы современной социологической теории / Н. Г. Осипова, И. А. Вершинина, С. О. Елишев и др. – М.: Канон+, 2018. – 335 с.

14. Постановление Госстандарта РФ от 26.12.1994 N 367 (ред. от 19.06.2012) «О принятии и введении в действие Общероссийского классификатора профессий рабочих, должностей служащих и тарифных разрядов ОК 016-94» (вместе с «ОК 016-94. Общероссийский классификатор профессий рабочих, должностей служащих и тарифных разрядов») (дата введения 01.01.1996)

15. Сендеров Д. Реклама. Практическая теория. Учебник / Д. Сендеров, Е. Ромат. - СПб.: Питер, 2016. – 544 с.

16. "Трудовой кодекс Российской Федерации" от 30.12.2001 N 197-ФЗ (ред. от 01.04.2019)

17. Чумиков А.Н. Связи с общественностью и реклама в системе интернет-коммуникаций: теоретические обоснования и профессиональные практики. / А.Н. Чумиков, Е.И. Горошко. М.: «Аргамак-медиа», 2016. – 159 с.

18. Эндеко Т.Н. Марш энтузиастов, или Как повысить вовлеченность персонала / Т. Н. Эндеко ; Комитет по внутренним коммуникациям и поддержке изменений. – М.: Спутник+, 2017. - 223 с.

19. Базлер, А. Вовлеченность персонала / А. Базлер. – [Электронный ресурс]: URL: <http://www.buslergroup.com/vovlechnost-personala.html> (дата обращения 25.03.2019)

20. Белокопытова, А.А. Анализ возможных проблем при реализации принципа вовлеченности персонала / Н.В. Мерзликина, А.А. Белокопытова. – М.: Сибирский Федеральный Университет. – 4с. – [Электронный ресурс]: URL: <http://conf.sfu-kras.ru/sites/mn2012/thesis/s017/s017-105.pdf> (дата обращения 02.04.2019)

21. Вовлеченность персонала. – [Электронный ресурс]: URL: <http://ru.wikipedia.org/> (дата обращения 03.03.2019)

22. Гройсберг Б. Финальное интервью: диалог под занавес / Б. Гройсберг,

23. Спейн Э. – 2017. – [Электронный ресурс]: URL: <https://hbr-russia.ru/management/upravlenie-personalom/a19211> (дата обращения 03.04.2019)

24. Джайлс, Х. Вовлечённость персонала: пора опробовать иную тактику / Х. Джайлс – [Электронный ресурс]: URL: <http://www.4hr.ru/zhurnal/hr-management/992-vovlechjonnost-personala-pora-oprobovat-inuyu-taktiku.html> (дата обращения 20.03.2019)

25. Драгун, Г. Девять признаков вовлекающего лидера / Г. Драгун. – [Электронный ресурс]: URL: <http://www.e-executive.ru/career/adviser/1684379/> (дата обращения 18.03.2019)

26. ЕМИСС: Федеральная служба государственной статистики – [Электронный ресурс]: URL: <https://fedstat.ru/> (дата обращения 30.04.2019)

27. Калинина, В. Опросник Q12: экспресс-метод оценки вовлеченности персонала / Я. Грабарь, С. Славнов, В. Калинина. – [Электронный ресурс]: URL: [http://www.gsl-consulting.ru/pict/File/Oprosnik\\_vovlechennosti.pdf](http://www.gsl-consulting.ru/pict/File/Oprosnik_vovlechennosti.pdf) (дата обращения 12.03.2019)

28. Каримова А. П. Положение о премировании работников / А. П. Каримова – [Электронный ресурс]: URL: <https://www.audar-urist.ru/articles/27/polozhenie-o-premirovanii> (дата обращения 11.03.2019)

29. Лебедева Е.А. Проблемы управления персоналом в контексте современного менеджмента. Проблема вовлеченности сотрудников в процессы управления по целям // Проблемы Науки. 2015. №1 (31). – [Электронный ресурс]: URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/problemy-upravleniya-personalom-v-kontekste-sovremennogo-menedzhmenta-problema-vovlechennosti-sotrudnikov-v-protsessy-upravleniya-po> (дата обращения 19.04.2019)

30. Лояльность персонала. – [Электронный ресурс]: URL: <http://hr-portal.ru/article/loyalnost-personala> (дата обращения 14.04.2019)

31. Масилова М.Г., Бурцева Ю.В. Вовлеченность персонала как характеристика организационной культуры // Территория новых возможностей. 2016. №3 (34). – [Электронный ресурс]: URL:

<https://cyberleninka.ru/article/n/vovlechnost-personala-kak-harakteristika-organizatsionnoy-kultury> (дата обращения 20.04.2019)

32. Павлова О.Н. Методика расчета индекса удовлетворенности трудом персонала Компании / О.Н. Павлова, Е.А. Скрипунова – [Электронный ресурс]: URL: <https://esa-conference.ru/wp-content/uploads/files/pdf/Pavlova-Olga-Nikolaevna.pdf> (дата обращения 12.04.2019)

33. Потеряхин А.Л. Лояльность персонала и «долголетие» предприятия / А.Л. Потеряхин // Лаборатория ИПТ А.Потеряхина. – 2014. – [Электронный ресурс]: URL: <http://labipt.com/%D0%9B%D0%BE%D1%8F%D0%BB%D1%8C%D0%BD%D0%BE%D1%81%D1%82%D1%8C%D0%BF%D0%B5%D1%80%D1%81%D0%BE%D0%BD%D0%B0%D0%BB%D0%B0%D0%B8%D0%B4%D0%BE%D0%BB%D0%B3%D0%BE%D0%BB%D0%B5%D1%82%D0%B8%D0%B5/> (дата обращения 17.04.2019)

34. Хеллеви́г, Й. «Вовлеченность персонала в России. Предварительная версия: Как построить корпоративную культуру, основанную на вовлеченности персонала, клиентоориентированности и инновациях» - [Электронный ресурс]: URL: [https://www.awaragroup.com/upload/pdf/Employee\\_Engagement\\_in\\_Russia\\_Rus.pdf](https://www.awaragroup.com/upload/pdf/Employee_Engagement_in_Russia_Rus.pdf) (дата обращения 15.03.2019)

35. Ядов, В.А. Социологическое исследование: методология программа методы / В.А. Ядов. – [Электронный ресурс]: URL: [http://socioline.ru/\\_seminar/library/metod/yadov/met\\_SI.php#\\_Тoc157700667](http://socioline.ru/_seminar/library/metod/yadov/met_SI.php#_Тoc157700667) (дата обращения 21.04.2019).

Выпускная квалификационная работа выполнена мной самостоятельно. Используемые в работе материалы из опубликованной научной литературы и других источников имеют ссылки на них. Работа прошла проверку через систему антиплагиат.

Отпечатано в 2 экземплярах.


Библиография 35 наименований.

Один экземпляр сдан на кафедру.

  
(подпись)  
« 15 » мая 2019 г.  
(дата)

  
(Ф.И.О.)

Нормоконтроль пройден:

  
(подпись)  
« 11 » 06 2019 г.

к.э.н., доцент Г.Т. Полежаева  
(Ф.И.О.)

Опросный лист для сотрудников с целью определения качественного состава персонала

<b>Уважаемый работник! Просим Вас ответить на вопросы представленные ниже, с целью определения качественного состава персонала.</b>	
1. Укажите Ваш пол?	<input type="radio"/> Мужской <input type="radio"/> Женский
2. Укажите Ваш возраст?	<input type="radio"/> До 20 лет <input type="radio"/> 21-30 лет <input type="radio"/> 31-40 лет <input type="radio"/> 41-50 лет <input type="radio"/> Свыше 50 лет
3. Укажите ту категорию, к которой Вы относитесь?	<input type="radio"/> Руководители <input type="radio"/> Специалисты <input type="radio"/> Служащие <input type="radio"/> Рабочие
4. Укажите уровень Вашего образования?	<input type="radio"/> Высшее <input type="radio"/> Неполное высшее <input type="radio"/> Средне-профессиональное <input type="radio"/> Среднее
5. Укажите Ваш стаж работы на данном предприятии?	<input type="radio"/> До 1 года <input type="radio"/> 1-3 года <input type="radio"/> 3-6 лет <input type="radio"/> 7 лет и выше
<b>Спасибо!</b>	

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

Уважаемые работники, в нашей компании реализуются различные инновационные проекты. Оцените Ваше отношение к каждой из перечисленных задач по предложенной шкале. В каждой строке выберите вариант ответа, который вам подходит. Спасибо.							
Корпоративные задачи и проекты	<i>Не знаю об этом, мне это не интересно</i>	<i>Не знаю, но хотел бы узнать</i>	<i>Знаю об этом</i>	<i>Хотел бы принимать участие в реализации</i>	<i>Принимаю участие в реализации</i>	<i>Сам участвую и вовлекаю коллег</i>	<i>Принимал участие в разработке этой задачи, координирую ее реализацию</i>
<i>БАЛЛЫ</i>	<i>0</i>	<i>1</i>	<i>2</i>	<i>3</i>	<i>4</i>	<i>5</i>	<i>6</i>
Совершенствование системы мотивации							
Внедрение системы менеджмента качества							
Внедрение управленческого и оперативного учета							
Выход на новый рынок сбыта							
Внедрение новой системы доставки							
Оптимизация и автоматизация процедуры обработки накладных							
Укажите ту категорию к которой Вы относитесь на данном предприятии (в правом пустом углу укажите цифру):							
1. Руководители 2. Специалисты 3. Служащие 4. Рабочие							

Бланк анкеты для сотрудников ИП Васильева Е.В. с целью определения индекса  
вовлеченности персонала в рабочий процесс

Уважаемый сотрудник, в таблице, в каждой строке перечислены противоположные утверждения. Поставьте галочку или крестик в той ячейке между двумя утверждениями, которая ближе вашему мнению. Спасибо.						
	<i>Согласен с утверждением в левой колонке</i>	<i>Скорее согласен с левой колонкой</i>	<i>Что-то среднее</i>	<i>Скорее согласен с правой колонкой</i>	<i>Согласен с утверждением в правой колонке</i>	
<b>БАЛЛЫ</b>	<b>4</b>	<b>3</b>	<b>2</b>	<b>1</b>	<b>0</b>	<b>БАЛЛЫ</b>
Я понимаю, в чем состоят мои функции и что я должен делать						Мои задачи четко не определены, мне не понятно, что я должен делать, а что к моим фун-ям не относится
Я знаю, чего ждет от меня руководство						Ожидания руководства мне непонятны
Я знаю, на основании каких критериев оценивается моя работа						Я не понимаю как оценивается моя работа
На моем рабочем месте созданы все условия для качественного выполнения работы (оборудование, материалы, информация)						Условия на моем рабочем месте не позволяют мне качественно выполнять работу
Руководитель уделяет мне достаточно внимания, я имею возможность обсудить любой вопрос						Я не чувствую внимания со стороны руководства
Руководитель и коллеги заинтересованы в результатах моего труда						Я не уверен, что то, что я делаю кому-то нужно
Руководство ценит мои заслуги, отмечает успехи						Руководство не замечает мои успехи и достижения
Ко мне часто обращаются за советом и коллеги и руководство						Моим мнением вряд ли кто интересуется
Я часто обсуждаю рабочие вопросы с коллегами во вне рабочее время						У меня нет ни времени ни желания обсуждать рабочие проблемы еще и после работы
У меня интересная работа, я имею возможность учиться, развиваться, решать новые задачи						Я делаю все время одно и то же, новые задачи не возникают и учиться в моей работе особо нечему
У меня очень важная работа, я горжусь ею и вкладываю душу в нее						В моей работе нечем особо гордиться, и мне не платят за то, чтобы болеть душой за дело
Руководители      Специалисты      Служащие      Рабочие						

Бланк анкеты для сотрудников ИП Васильева Е.В. с целью определения индекса  
вовлеченности персонала в инициативность и нацеленность на повышение  
эффективности работы и развитие компании

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



Опрос сотрудников ИП Васильева Е.В. на предмет оценки лояльности  
к новым мероприятиям

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

**Опрос потенциальных сотрудников ИП Васильева Е.В. на предмет оценки  
привлекательности компании на рынке труда**

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

**МИНИСТЕРСТВО НАУКИ И ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ**  
Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение высшего образования  
**КРАСНОЯРСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ ПЕДАГОГИЧЕСКИЙ**  
**УНИВЕРСИТЕТ им. В.П. АСТАФЬЕВА**

(КГПУ им. В.П.Астафьева)

Институт психолого-педагогического образования  
Выпускающая кафедра экономики и менеджмента

**ОТЗЫВ**

**на выпускную квалификационную работу**

студентки Дудалевой Татьяны Александровны

на тему: «Вовлеченность персонала в бизнес-процессы как фактор повышения эффективности»

---

В ходе осуществления научно-исследовательской деятельности студентка Дудалева Т.А. продемонстрировала развитые способности к творческому мышлению, умение анализировать различные явления в деятельности организации, способность к постановке и достижению целей и выполнению задач научного исследования.

Полученные в ходе выполнения выпускной квалификационной работы результаты позволяют сделать вывод о том, что студентка овладела методами сбора, хранения и обработки информации, применяемыми в дальнейшей профессиональной деятельности выпускника направления подготовки 38.03.02 Менеджмент. Приведенные в работе графики и схемы позволяют утверждать, что студентка в должной степени владеет также и компьютерными технологиями обработки информации.

Проведенный студенткой анализ литературных, справочных и иных источников демонстрирует ее умение работать с разнообразными источниками информации по исследуемой проблеме, качество выводов, сделанных в теоретической части выпускной квалификационной работы, свидетельствует о том, что способность студентки осуществлять глубокий анализ теоретических источников сформирована на высоком уровне.

Выпускная квалификационная работа отличается высоким качеством представленного теоретического материала, представляет практическую ценность в качестве рекомендаций в части вовлеченности персонала в бизнес-процессы в ИП Васильева Е.В.

В целом выпускная квалификационная работа Дудалева Т.А. соответствует требованиям, предъявляемым к выпускным квалификационным работам, однако в работе выявлены отдельные стилистические недочеты в изложении материала. Вместе с тем, можно сделать вывод, что в ходе выполнения выпускной квалификационной работы Дудалева Т.А. продемонстрировала высокий уровень сформированности компетенций, в связи с чем выпускная квалификационная работа заслуживает оценки «отлично».

Студентка обладает достаточным уровнем подготовки для выполнения профессиональных обязанностей, способна организовать свой труд и самостоятельно решать поставленные задачи.

На основании вышеизложенного, считаю возможным присвоение Дудалева Т.А. квалификации:

бакалавр, направление подготовки 38.03.02 Менеджмент

Руководитель ВКР Вострова Анна Александровна, к.э.н., доцент кафедры экономики и менеджмента

Дата: 07.06.2019

Подпись:

Подпись А. А. Вострова

Начальник общего отдела А. Г. И. Москина

КТУ им. В.П. Астафьева



## ОЦЕНОЧНЫЙ ЛИСТ ПОРТФОЛИО

Достижения выпускника бакалавриата и их оценка  
по направлению 38.03.02 Менеджмент (портфолио достижений)  
Обучающийся (Ф.И.О.) Дударева Татьяна Александровна  
Направленность (профиль) образовательной программы Менеджмент организации

Необходимый минимум баллов – 18

Оценочный лист портфолио (с оценками экспертов) необходимо представить на выпускающую кафедру за 2 недели до защиты

п.п.	Достижения для портфолио	Требования к эксперту/оценке	Подтверждающий документ в электронном портфолио-основание оценки	Оценка и подпись эксперта (с расшифровкой)
1	Участие в семинарах, тренингах, мастер-классах, научно-практических конференциях, научно-исследовательских программах, грантах	Научный руководитель/ максимальная оценка 8 баллов (по четыре балла за каждый документ, суммарно не более 8)	Скан документа, подтверждающего участие	—
2	Рефлексивный отчет по результатам практики Отзыв руководителя практики	Научный руководитель/ максимальная оценка 14 баллов	Скан рефлексивного отчета, отзыва руководителя практики	14 баллов В.И.Иванова
3	Статьи, тезисы конференции, монографии	Научный руководитель/ максимальная оценка 8 баллов (по два балла за каждый документ, суммарно не более 8 баллов)	Скан удостоверения или титульного листа и текста с указанием статуса статьи, монографии, тезисов к конференции (РИНЦ, ВАК)	—
4	Курсовая работа по дисциплине 1 Курсовая работа по дисциплине 2	Научный руководитель/ максимальная оценка 10 баллов (по пять баллов за каждый документ)	Скан титульного листа курсовой работы с подписью и отзывом научного руководителя	10 баллов В.И.Иванова
5	Бизнес-план	Научный руководитель/максимальная оценка 10 баллов	Скан бизнес-плана с отзывом эксперта из числа преподавателей выпускающей кафедры	10 баллов В.И.Иванова

Сумма баллов 32 балла (тридцать два балла)  
(числом и прописью)

ВЕРНО. УТВЕРЖДАЮ:  
И.о. зав. выпускающей кафедрой  
экономики и менеджмента  
(название кафедры)

  
подпись

О.Н. Владимирова  
Ф.И.О.



## О проверке на заимствования №1



Автор: [anna\\_vostrova@mail.ru](mailto:anna_vostrova@mail.ru) / ID: 2710917  
 Проверяющий: [anna\\_vostrova@mail.ru](mailto:anna_vostrova@mail.ru) / ID: 2710917  
 Отчет предоставлен сервисом «Антиплагиат» — <http://users.antiplagiat.ru>

### ИНФОРМАЦИЯ О ДОКУМЕНТЕ

Идентификатор: 108  
 Дата загрузки: 09.06.2019 17:26:57  
 Длительность загрузки: 00:00:04  
 Имя файла: ВКР\_Дудалева Т.А.  
 Размер файла: 1496 кБ  
 Количество страниц: 124589  
 Количество слов: 14816  
 Количество символов: 1200

### ИНФОРМАЦИЯ ОБ ОТЧЕТЕ

Последний готовый отчет (ред.)  
 Начало проверки: 09.06.2019 17:27:01  
 Длительность проверки: 00:00:07  
 Комментарий: не указано  
 Модули поиска: Модуль поиска Интернет

ЗАИМСТВОВАНИЯ	ЦИТИРОВАНИЯ	ОРИГИНАЛЬНОСТЬ
26,98%	0%	73,02%



— для всех найденных текстовых пересечений, за исключением тех, которые система отнесла к цитированиям, по отношению к общему объему

— доли текстовых пересечений, которые не являются авторскими, но система посчитала их использование корректным, по отношению к общему объему  
 относятся оформленные по ГОСТу цитаты; общеупотребительные выражения; фрагменты текста, найденные в источниках из коллекций нормативно-методички.

сечение — фрагмент текста проверяемого документа, совпадающий или почти совпадающий с фрагментом текста источника.  
 документ, проиндексированный в системе и содержащийся в модуле поиска, по которому проводится проверка.

— для фрагментов текста проверяемого документа, не обнаруженных ни в одном источнике, по которым шла проверка, по отношению к общему объему

и, цитирования и оригинальность являются отдельными показателями и в сумме дают 100%, что соответствует всему тексту проверяемого документа.  
 внимание, что система находит текстовые пересечения проверяемого документа с проиндексированными в системе текстовыми источниками. При этом  
 это вспомогательным инструментом, определение корректности и правомерности заимствований или цитирований, а также авторства текстовых фрагментов  
 документа остается в компетенции проверяющего.

Процент	Доля в тексте	Источник	Ссылка	Актуален на	Модуль поиска	Блоков в отчете	Блоков в тексте
65%	9,1%	Формирование подсистем...	<a href="http://tspu.ru">http://tspu.ru</a>	раньше 2011	Модуль поиска Интернет	73	74
7%	3,62%	Методика расчета индекса ...	<a href="http://hr-portal.ru">http://hr-portal.ru</a>	раньше 2011	Модуль поиска Интернет	34	39
17%	3,56%	АНАЛИЗ ВОЗМОЖНЫХ ПРО...	<a href="http://conf.sfu-kras.ru">http://conf.sfu-kras.ru</a>	13 Июл 2017	Модуль поиска Интернет	44	45

Еще источников: 17  
 Еще заимствований: 11,15%

*А.А. Вострова*

## Согласие

На размещение текста выпускной квалификационной работы обучающегося в ЭБС  
КГПУ им. В.П. Астафьева

Я, Дудашева Татьяна Александровна  
(фамилия, имя, отчество)

разрешаю КГПУ им. В.П. Астафьева безвозмездно воспроизводить и размещать (доводить до всеобщего сведения) в полном объеме и по частям написанную мною в рамках выполнения основной профессиональной образовательной программы выпускную квалификационную работу бакалавра / специалиста / магистра / аспиранта  
(нужное подчеркнуть)

на тему: Вовлеченность персонала в бизнес-процессы как фактор повышения эффективности  
(название работы)

(далее - ВКР) в сети Интернет в ЭБС КГПУ им. В.П. Астафьева, расположенном по адресу <http://elib.kspu.ru>, таким образом, чтобы любое лицо могло получить доступ к ВКР из любого места и в любое время по собственному выбору, в течении всего срока действия исключительного права на ВКР.

Я подтверждаю, что ВКР написана мною лично, в соответствии с правилами академической этики и не нарушает интеллектуальных прав иных лиц.

15.06.2019

дата

  
подпись