

МИНИСТЕРСТВО НАУКИ И ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ РОССИЙСКОЙ  
ФЕДЕРАЦИИ

федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение  
высшего образования

«Тольяттинский государственный университет»

Институт финансов, экономики и управления

(наименование института полностью)

Департамент бакалавриата (экономических и управленческих программ)

(наименование)

38.03.03 Управление персоналом

(код и наименование направления подготовки, специальности)

**ВЫПУСКНАЯ КВАЛИФИКАЦИОННАЯ РАБОТА  
(БАКАЛАВРСКАЯ РАБОТА)**

на тему «Разработка мероприятий, направленных на повышение уровня вовлеченности персонала (на примере ООО «АЛМАЗ-СЕРВИС»)»

Студент

А.Р. Плахотник

(И.О. Фамилия)

(личная подпись)

Руководитель

канд. пед. наук, доцент Л.Л. Кифа

(ученая степень, звание, И.О. Фамилия)

Консультант

канд. пед. наук, доцент А.В. Кириллова

(ученая степень, звание, И.О. Фамилия)

Тольятти 2021

## Аннотация

Название выпускной квалификационной работы: «Разработка мероприятий, направленный на усиление вовлеченности персонала на примере ООО «АЛМАЗ-СЕРВИС»».

Выпускная работа состоит из введения, трех глав, заключения, таблиц, списка литературы, включая зарубежные источники, и графической части и рисунки.

Ключевым вопросом бакалаврской работы является разработка мероприятий по вовлеченности персонала.

Цель исследования - найти способы усиления вовлеченности. Повысить вовлеченность, разработать для этого мероприятия на примере ООО «АЛМАЗ-СЕРВИС».

Бакалаврская работа может быть разделена на следующие логически взаимосвязанные части:

- Теоретические основы изучения вовлеченности персонала в работе организации;
- Оценка состояния уровня вовлеченности сотрудников ООО «АЛМАЗ-СЕРВИС»;
- Способы повышения вовлеченности персонала.

В конце исследования мы представляем работу об успешном опыте в данной работе, о разработанных методах вовлеченности персонала.

Подводя итоги, мы бы хотели подчеркнуть, что данная работа актуальна не только для организации ООО «АЛМАЗ-СЕРВИС», но и для других организаций.

## **Abstract**

The title of the senior thesis is Development of measures aimed at increasing the involvement of personnel (on the example of LLC «Almaz Service»).

The graduation work consists of an introduction, three parts, a conclusion, tables, figures, the list of references, including foreign sources, and a graphic part.

The key issue of the senior thesis is the development of measures for staff involvement.

The aim of the study is to find ways to increase staff involvement in the work of LLC «Almaz Service».

The graduation work describes in detail the role of the staff involvement in the effective operation of the organization.

We start with the statement of the problem and then logically pass over to its possible solutions.

The graduation project can be divided into the following logically interrelated parts which are theoretical foundations for the study of staff involvement in the work of the company; the assessment of the existing system of staff involvement; methods of increasing the staff involvement.

The special part of the project describes in detail the general characteristics of the company, analyzes and defines the conditions for increasing staff involvement.

Summing up, we would like to emphasize that this work is relevant for implementing in LLC «Almaz Service» as well as for other companies

## Содержание

1 Теоретические основы вовлеченности персонала в работе организации .....	9
1.1 Вовлеченность персонала как объект научного исследования .....	9
1.2 Условия, оказывающие влияние на вовлеченность персонала .....	13
2 Оценка состояния уровня вовлеченности сотрудников ООО «АЛМАЗ-СЕРВИС» .....	22
2.1 Общая характеристика социально-экономического состояния объекта...	22
2.2 Анализ трудовых показателей и уровня вовлеченности сотрудников .....	27
3 Способы повышения вовлеченности персонала ООО «АЛМАЗ-СЕРВИС»	31
3.1 Мероприятия по повышению уровня вовлеченности персонала ООО «АЛМАЗ-СЕРВИС» .....	31
3.2 Социально-экономическое обоснование мероприятий по повышению вовлеченности персонала .....	34
Заключение .....	38
Список используемой литературы .....	40
Приложение А «ОПРОС СОТРУДНИКОВ ПО СИСТЕМЕ Q12» .....	43
Приложение Б «Опрос «Оценка лояльности к новым мероприятиям»» .....	44
Приложение В «Опрос потенциальных сотрудников ООО «АЛМАЗ СЕРВИС»» .....	45

## Введение

В наше время вовлеченность персонала на работе является огромной проблемой, с каждым годом все сложнее заинтересовать и замотивировать персонал на работу. Но вовлеченность сотрудников в работу является успехом предприятия. Недостаточно иметь высокотехнологичное оборудование и качественный продукт, так как за каждым процессом стоит работник. Человек в современном обществе стал ключевым фактором, определяющим преимущество организации. Вопросы мотивации, удержания, вовлеченности, развития и раскрытия потенциала сотрудников с каждым годом становится актуальнее.

Сложная и творческая задача стоит перед менеджерами - сделать так чтобы, производительность труда работников росла, увеличивая объёмы продаж организации. Поиск и условия для этого роста выступает ключевой задачей организации.

Вовлеченность персонала в работу способствует росту прибыли в любой организации.

Для решения проблемы отсутствия вовлеченности персонала, необходимо замотивировать на достижение единой цели работников и организации. Так как отсутствие мотивации сказывается на текучести кадров, снижается производительность труда, падает интерес к самой организации. Не стоит забывать о том, что ответственность за вовлеченность сотрудников несут линейные менеджеры, и в случае возникновения подобной проблемы зачастую именно лояльные отношения или их некомпетентность приводит к негативным последствиям.

Цель исследования – найти способы повышения уровня вовлеченности, повысить вовлеченность, разработать для этого мероприятия.

Для достижения цели были поставлены следующие задачи:

- Изучить теоретические аспекты вовлеченности и факторы.
- Оценить состояние уровня вовлеченности сотрудников ООО «АЛМАЗ-СЕРВИС».
- Разработать мероприятия по повышению уровня вовлеченности.
- Рассчитать социально-экономическую эффективность мероприятий.

Объектом исследования является ООО «АЛМАЗ-СЕРВИС», сфера деятельности которого – производство готовых металлических изделий и другие виды деятельности.

Предмет исследования – способы повышения уровня вовлеченности персонала.

Методы исследования:

- Методы опроса (анкетирование, интервью).
- Методы обработки – качественный и количественный анализ.

Практическая значимость результатов исследования заключается в возможности применения разработанной методики для внедрения в практику организации и, как следствие, повышения уровня вовлеченности персонала

Работа состоит из трех глав, введения, заключения, имеет 3 приложения, список используемой литературы в количестве 25 изданий, 9 рисунков и 9 таблиц.

# **1 Теоретические основы вовлеченности персонала в работе организации**

## **1.1 Вовлеченность персонала как объект научного исследования**

В кадровой работе все чаще встречается такое понятие как «вовлеченность персонала». Руководство начинает интересоваться этим термином, стремясь изменить степень вовлеченности сотрудников. При этом руководство и менеджеры не всегда правильно понимают термин «вовлеченность персонала», из-за этого возникают ошибки в мотивации, сотрудники начинают понимать друг друга неправильно. Так что же такое «вовлеченность персонала»? Рассмотрим этот аспект в данной работе [18].

На интуитивном уровне это воспринимается как работа сотрудников на максимуме своих сил, говоря простым языком сотруднику не все равно на то, что происходит на предприятии, в котором он работает. Каждый руководитель должен вспомнить такого сотрудника, который стремится сделать больше своих обязанностей, потратить личное время, для того чтобы прийти к желаемому результату организации. Этот сотрудник является вовлеченным в работу. Интересным является получение ответа на вопросы:

- Почему он один?
- Как завлечь остальных?
- Как прийти к тому, чтобы сотрудник работал на совесть, а не на страх?

В данном исследовании изначально мы сталкиваемся с такой проблемой, как отсутствие универсального понятия вовлеченности персонала. Множество источников трактуют определение «вовлеченность персонала» по-разному. Конечно, они схожи между собой, но единой трактовки нет. Возьмём, к примеру, труды Уильяма Кана. О вовлеченности персонала он заговорил в 1990 году. У. Кан определял вовлеченность как

«эмоциональное и интеллектуальное состояние сотрудников, которое мотивирует их на работу в организации» [7].

«Вовлеченность – это физическое, эмоциональное и интеллектуальное состояние, которое мотивирует сотрудников выполнять их работу как можно лучше».

Шли годы, и мнение о вовлеченности сотрудников переосмысливалось, усовершенствовалось, появилось множество других высказываний, тем самым дополняя определения У. Кана. Так в 1997 пришло новое определение Кристины Маслач. Вовлеченность как противоположность выгорания. Подход Маслач трактует нам, такую позицию, как «активное участие в рабочем процессе и получение удовлетворенности в ходе работы». Отличительная черта теории Маслач в том, что, со временем человек, попадая в стрессовые ситуации, не справляется и выгорает на рабочем месте. Это относится к тем сотрудникам, которые взаимодействуют в большей части с людьми, потребителями. Потому что именно в общении друг с другом может произойти недопонимание [21].

Рассмотрим подход Хартера, разработанный в 2002 году, - «вовлеченность как эквивалент удовлетворенности». Джим Хартер сравнивал вовлеченность сотрудников и удовлетворенность их на рабочем месте. Абсолютно любого сотрудника может устраивать и удовлетворять его рабочее место, но он может быть не вовлечен в сам процесс, сотрудник может выполнять свои функции и при этом не стремится сделать больше, быстрее достичь определенной цели, к которой стремится организация. В связи с этим определение Джима Хартера нельзя использовать как универсальное [6].

Следующим рассмотрим подход Сакса, который был разработан в 2006 году. Подход Алана Сакса - многомерный подход к вовлеченности, - делит понятие «вовлеченность» на организационную вовлеченность и вовлеченность в профессию.

Таким образом, А. Сакс говорит о том, что работник может любить свою профессию, но он не вовлечен в процесс организации, он занимается любимым делом. Организационная вовлеченность: это когда сотруднику нравится его место работы, нравится его месторасположение, его заработная плата и т.д.

При наличии таких факторов сотрудник будет прилагать усилия для того чтобы не потерять работу [3].

Конечно это не все авторы, которые исследовали проблему вовлеченности персонала. Все трактовки между собой в чем-то схожи, все они хотят донести до нас, что совсем не просто вовлечь сотрудников на выполнение работы [22].

Сильная степень вовлеченности - это желание сотрудника, посвятить все свободное время работе, добиться больших высот, вывести организацию на новый уровень. В этом состоянии человек забывает обо всем, он работает и рад этому. Таким работникам не нужны приказы, их ненужно заставлять, они преданы своему делу и добиваются одних целей с предприятием.

Удовлетворенность персонала - это отношения людей к месту, их чувство, возможно сотруднику нравится его коллектив, месторасположения его работы, его рабочий стол, вознаграждения со стороны организации [11].

Вовлеченность – это не что другое, это влюбленность, это желание, рабочий может быть полностью удовлетворен на работе, но он не вовлечен в рабочий процесс [23].

Огромная ошибка руководства считать, что, если сотрудник полностью оснащен необходимым, у него хорошая заработная плата, он получает надбавки, значит, он будет работать во все силы, нет, он будет выполнять свои обязанности, но ничего больше. Руководству нужно влюбить сотрудников в свою работу, дать им понять, что у них одна цель. Сейчас же, все чаще в организациях признают, что удовлетворённость не повышает качество работы [8].

Удовлетворенность не выводит сотрудников на то, что бы они искали новые решения, придумывали креативные идеи, а это и является истинной вовлеченностью. Зачастую сотрудники на рабочем месте занимаются личными делами, что доказывает слабый уровень их вовлеченности.

Вовлеченность - это когда сотрудник воспринимает цели и задачи организации, как свои личные [10].

Вовлеченность тесно связана с мотивацией. Чаще всего, под термином «мотивация» подразумевается внешняя мотивация сотрудника, заинтересовать его в чем-то.

Вовлеченность указывает на внутреннюю мотивацию, не в получении какой-либо выгоды, а в получении желаемого результата. Руководители не всегда правильно мотивируют персонал, не создают те условия, при которых у сотрудника возникает внутренняя мотивация [12].

Мотивация – это динамический психофизиологический процесс, который управляет поведением человека и определяет его организованность, направленность, устойчивость и активность.

То есть мотивация должна возникать по внутренним ощущениям, а не по приказу. В этом случае работодатель стремится раскрыть потенциал сотрудников, замотивировать их, показать, что они могут больше, конечно заработная плата и материальные льготы остаются важным аспектом, но они перестают быть единственным смыслом [24].

На основе вышесказанного, составлено следующее определение «вовлеченности».

Вовлеченность – это длительное эмоциональное состояние, определяющие уровень совпадения ценностей работника (его индивидуальных миссий, целей, интереса, удовлетворённости, основных условий преуспевания) с ценностями компании. Так же стремление отдать свое собственное время в интересах компании, по собственному желанию

выражать инициативу и прикладывать дополнительные усилия с целью помочь организации [19].

Таким образом, на основе изученных подходов к категории вовлеченности, можно сделать вывод о том, что вовлеченность – это одна из составляющих аспектов в работе сотрудников организации. Вовлеченность - это работа не в ущерб своему личному времени, а на благо предприятию. Такое определение было применено в настоящей работе.

## **1.2 Условия, оказывающие влияние на вовлеченность персонала**

На вовлеченность сотрудников в организации воздействуют множество факторов. Эти факторы могут и снижать, и повышать вовлеченность. Вовлеченность зависит как от старания компании, так и от сотрудника в целом. Понимая, как организация оказывает влияние на вовлеченность, и насколько развита это в компании, можно понять данный процесс [1].

Можно выделить 4 фактора вовлеченности на предприятии:

- Факторы, связанные с политикой компании;
- Факторы, связанные с климатом в коллективе;
- Факторы, связанные с организацией труда;
- Факторы, связанные с самореализацией сотрудников и возможностями развития.

Система ключевых условий, оказывающих воздействие на вовлеченность, приведена в таблице 1.

Рассмотрим данные факторы более подробно.

Первый фактор – это политика компании. Ценности, мотивы, миссия компании наделяют сотрудников смыслом и рвением на достижении результата. Большим примером для сотрудников является руководитель, если руководитель не просто скидывает всю работу на сотрудников, а наоборот, своим трудом показывает им пример, то и у сотрудников появляется желание

работать, появляется вовлеченность. Очень важно, чтобы у компании были свои традиции, это сближает коллектив и начальство с подчинёнными. Также сотрудники должны быть осведомлены в дела компании, они должны понимать к какой цели они идут, и на каком этапе они остановились [2].

Ниже в таблице 1 представлена классификация факторов вовлеченности.

Таблица 1 - Классификация факторов вовлеченности

Группа факторов	Драйверы, входящие в группу
Политика компании	стратегия компании; миссия, видение, ценности; политики и процедуры; корпоративная культура; руководство компании; традиции компании; цели компании; имидж компании; коммуникации
Организационный климат	отношения с руководителем; стили лидерства; отношения с коллегами; взаимодействие в команде; доверие, справедливость, уважение; условия, для проявления инициативы; наличие среды для обмена опытом; полномочия сотрудников; возможность принимать самостоятельно решения в зоне своей ответственности

Продолжение таблицы 1

Группа факторов	Драйверы, входящие в группу
Организация труда	организационная структура; кадровая политика; система мотивации; справедливость заработной платы; организация рабочих процессов; рабочий график; условия труда; обеспеченность необходимыми ресурсами; прозрачные критерии оценки эффективности работы; регулярная обратная связь; управление изменениями; ориентация на качество и удовлетворение потребностей потребителя
Самореализация, обучение и развитие	признание; карьерный рост; обучение; личностное развитие; возможность использовать свои интеллектуальные ресурсы; условия для самореализации; уверенность в своей ценности для компании; новые, интересные задачи; полномочия

Согласно информации представленной в таблице 1, можно сделать вывод о том, что факторов вовлеченности достаточно много.

Отрицательно складывается отсутствие целей у организации, расхождения мнения у руководства, не освещённость сотрудников [13].

На сегодняшний день, отношения между сотрудниками и работодателя изменились, если раньше мнения рабочих мало где учитывалось, сейчас же руководство старается прислушиваться к мнению сотрудников, позволяют

им принимать участие в процессе. Тем самым руководство влюбляет сотрудников в свою работу, давая им понять, что они нужны этому предприятию. Почему так стало? Ответ прост, сейчас востребованные специалисты могут найти предложения о работе в своих электронных ящиках, для того чтобы работник не захотел уйти и поменять место работы, он должен быть мотивирован не только заработной платой [25].

Второй фактор – это организационный климат. Организационный климат создается членами организации, каждый сотрудник должен чувствовать поддержку со стороны руководства, он должен знать, что тут он не пустое место. Организационный климат – это восприятие людьми рабочей обстановки, восприятие того, насколько комфортно и легко в этой обстановке выполнять свою работу. Для сотрудников важно общение с руководством. Вовлеченность поднимается, когда работник знает, что его слышат, и прислушиваются к его мнению. Если сотрудник пишет отчет, либо выполняет свои функции и уверен, что он ничего не сможет изменить, его никто не услышат, хотя у него есть креативные идеи. В таких случаях и вовлеченность падает. А если сотрудник знает, что к каждой его идее прислушаются, ее попробуют внедрить или применить, это способствует вовлечению сотрудника в рабочий процесс. Одним из важных аспектов является доверие. Между сотрудниками и работодателями обязательно должны быть доверительные отношения [15].

Ниже приведены основные принципы для развития доверительных отношений:

- Умение слушать и принимать: действительно выделять интересы сотрудников, и показывать, что их трудности небезразличны коллективу.
- Быть честным с коллективом, держать слово.
- Давать сотрудникам возможность высказывать свое мнение.

Если все вышесказанное будет осуществляться в компании, то сотрудник будет чувствовать себя в безопасности. Руководитель должен

всегда укреплять доверие, он должен действовать по справедливости, относиться к сотрудникам на равных, и тогда каждый сотрудник захочет отблагодарить, появится вовлеченность [14].

Вовлеченность выше в тех компаниях, где идеи предлагают сами сотрудники. Так как они быстрее вникают, и приступают к работе, если же все идеи поступают от руководителей в приказном порядке, то рабочие не сразу понимают, что от них хотят, им требуется время разобраться в этом.

Далее рассмотрим третий фактор организация труда. Для того что бы работа была слаженной, сотрудники должны сплотиться, стать командой. В этом случае каждый член команды, становится более ответственным, появляется внутренняя мотивация, объединяются профессиональные навыки, появляется вовлеченность в рабочий процесс.

Организация труда - это действия по установлению, упорядочению или изменению порядка осуществления трудового процесса и связанных с ним производственных взаимодействий работников со средствами производства и друг с другом [16].

Для этого не нужно платить зарплату выше средней, достаточно организовать такую атмосферу, где каждый сотрудник будет замотивирован на продуктивную работу. Поэтому в успешных компаниях обращают большое внимание на взаимоотношения сотрудников.

Последний фактор самореализация, обучение и развитие. Руководители, которые дают своим сотрудникам развиваться, обучают их новым навыкам, отправляют на специализированные тренинги, тем самым поднимают вовлеченность к работе. Сотрудник чувствует себе нужным, когда делится навыками, профессиональными знаниями. Человек постоянно нуждается в саморазвитии. Большая ошибка руководителей в том, что они не развивают свой персонал, и показывают, что они не заинтересованы в этом. Когда технологии меняются, а опыт и навыки остаются прежними,

вовлеченность в таком случае угасает. Возможно, рабочий не станет увольняться, но и стараться он перестанет [4].

На рисунке 1 представлены основные факторы вовлеченности.

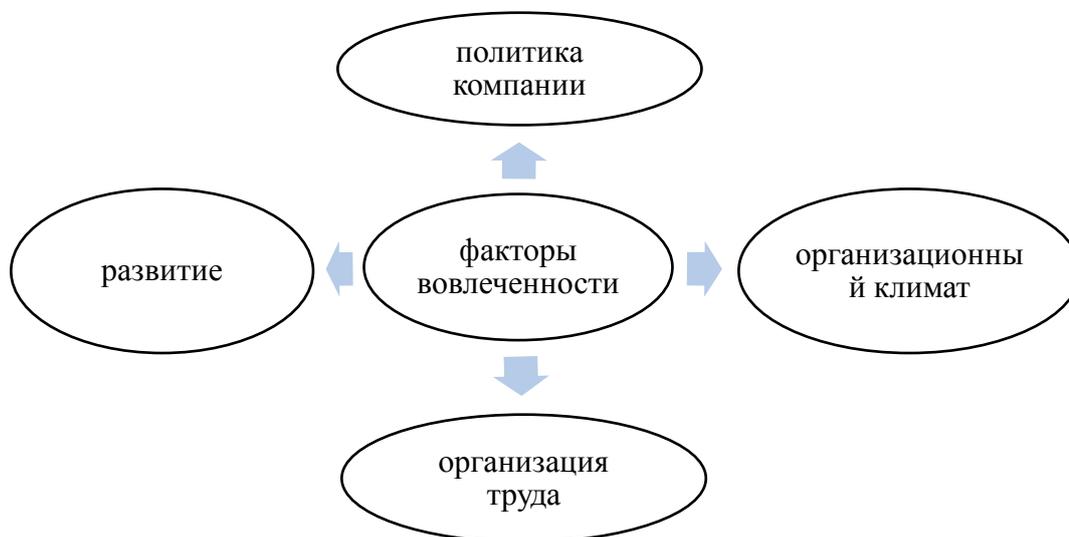


Рисунок 1 – Факторы, влияющие на вовлеченность персонала

Как показано на рисунке 1, для сотрудников приемлемыми становятся возможность развития в профессиональном аспекте, организация их труда в соответствии с научными нормами, благоприятный климат в коллективе и глобальные ориентиры компании. В таком случае, вовлеченность сотрудников будет на высоком уровне.

Специалисты в области управления персоналом признают множество признаков вовлеченности персонала [17]:

Во-первых, интерес к работе. Сотрудник вовлечен полностью в рабочий процесс, он обсуждает с коллегами рабочие моменты, проявляет инициативу, тратит свою свободное время на работу, берет сверхурочные, получает удовольствие от сделанной работы.

Во-вторых, помимо интереса к работе, вовлеченный сотрудник умеет расставлять свои приоритеты и самостоятельно формулировать собственные задачи. Вовлеченный сотрудник никогда не станет сидеть «сложена руки», и не

скажет «я сделал то, что вы просили, дальше - не мое дело», он найдет себе занятие и работу.

И последнее, вовлеченного сотрудника выделяет инициативность. Такие работники стремятся развиваться в своей карьере, и развивать компанию.

Работодатели заинтересованы в повышении уровня вовлеченности. На рисунке 2 представлены основные методы такого процесса.

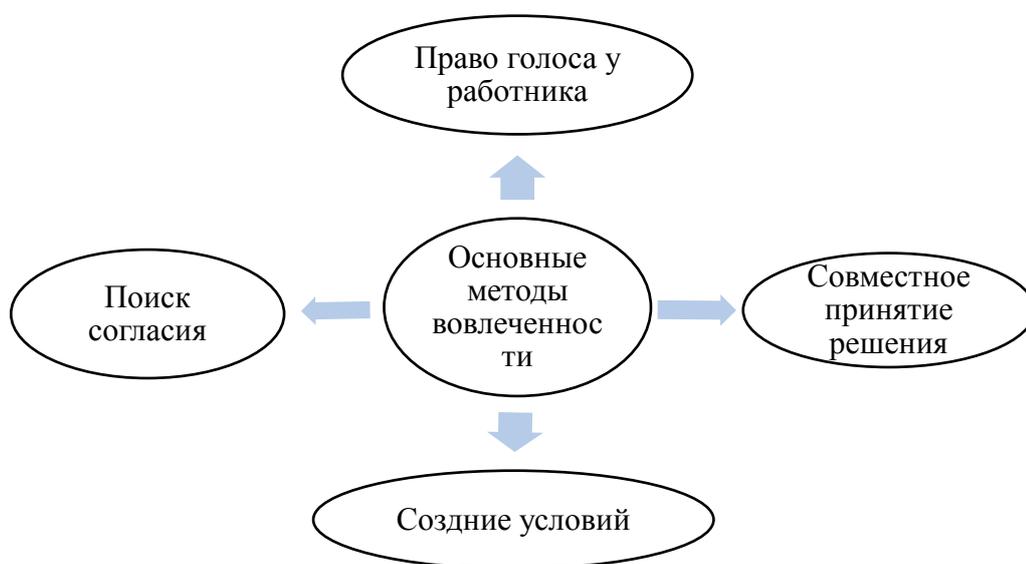


Рисунок 2 – Основные методы вовлеченности

Как показано на рисунке 2, добиться тесного сотрудничества можно несколькими способами. Это и создание условий труда, и совместное принятие решений при поиске согласия, и предоставление работнику права голоса [20].

В итоге главным эффектом от вовлеченности сотрудников является повышения производительности труда. Когда инициатива исходит от работников, то они намного быстрее схватывают суть работы, и руководству не приходится их обучать.

Нужно заметить, что чем выше вовлеченный персонал, тем лучше атмосфера на работе. Так, например, Анна Амосова, эксперт в области управления персоналом, сформулировала 10 шагов для измерения вовлеченности персонала.

Самое главное, о чем стоит договориться сразу, это о том, что руководство готово слушать и прислушиваться к сотрудникам.

Ниже перечислены основные шаги, которые необходимы для измерения уровня вовлеченности сотрудников организации:

- Определить, кто входит в рабочую группу (HR, специалист по коммуникациям, руководители подразделений).

- Определить группу сотрудников для исследования, допустим - вся компания/отдел/офис в определенной локации.

- Определить, что необходимо выяснить, вероятно, в каждой компании есть какая-то специфика, нюансы.

- За месяц до мероприятия сотрудников проинформировать о грядущем исследовании.

- Параллельно с доработкой плана, руководители разъясняют сотрудникам, для чего это нужно, отвечая на их вопросы.

- Запуск опросника.

- Подведение итогов, формулирование результата.

- Анализ, подготовка результата, создание презентации и доведение до сведения сотрудников необходимой информации.

- Составление плана действия по готовым результатам.

Исследования показали, что большинство сотрудников хотят повысить знания английского языка. В этом случае было бы хорошо организовать обучение - курсы английского языка, можно в онлайн – формате [9].

Для того, чтобы между сотрудниками и организации были взаимосвязанные отношения и их цели совпадали, а вовлеченность сотрудников была на высоком уровне. Руководству организации необходимо:

- Слышать, что говорят сотрудники, а не как они говорят;
- Быть готовым принимать и давать обратную связь;
- Собственные силы необходимо направлять на стороны, которые можно изменить, а не на те, которые изменить не предоставляется возможности;
- Важно, не включать защитную реакцию, и не переходить на личности;
- Считаться с мнением каждого сотрудника;
- Нужно работать над решениями, которые сотрудники выявили во время опроса;
- Не прекращать коммуникации.

При невыполнении вышеуказанных пунктов, есть вероятность утраты доверия со стороны сотрудников по отношению к организации [5].

Итак, основными методами вовлечения персонала, являются:

- право голоса у работника при решении проблем,
- поиск согласия,
- использование индивидуальной и коллективной мудрости,
- совместное принятие решения,
- делегирование прав,
- выявление проблем и определение действий,
- создание надлежащих условий и установки,
- механизм для улучшения сотрудников.

Таким образом, в первой главе настоящей работы были рассмотрены теоретические основы вовлеченности персонала в работе организации. Выявлено понятие о вовлеченности персонала. Выделено 4 фактора вовлеченности на предприятии, связанные с политикой компании, климатом в коллективе, организацией труда, самореализацией сотрудников, и возможностями развития. А так же выделены основные методики вовлеченности персонала.

## **2 Оценка состояния уровня вовлеченности сотрудников ООО «АЛМАЗ-СЕРВИС»**

### **2.1 Общая характеристика социально-экономического состояния объекта**

Предприятие ООО «АЛМАЗ-СЕРВИС», г. Тольятти зарегистрирован 10 декабря 2009 года, ей были присвоены ОГРН 1096320016605, ИНН 6321237620 и КПП 632101001. Предприятие расположено по адресу: 445057, Самарская область, г. Тольятти, бульвар Приморский, д. 45, кв. 15. Численность предприятия 45 человек.

Основными видами деятельности являются:

- «Торговля розничная в нестационарных торговых объектах прочими товарами»,
- «Производство прочих готовых металлических изделий, не включенных в другие группировки»,
- «Торговля оптовая эксплуатационными материалами и принадлежностями машин»,
- «Торговля оптовая лакокрасочными материалами»,
- «Изготовление ювелирных изделий и аналогичных изделий по индивидуальному заказу населения».

Миссией организации является производство качественного алмазного инструмента с максимально выгодным экономическим результатом.

Целью организации является получение прибыли, и насыщение рынка собственными товарами и услугами.

Основной стратегией ООО «АЛМАЗ-СЕРВИС» является привлечение новых клиентов, а также удержания постоянных, путем скидок, бонусов, акций.

В ассортименте ООО «АЛМАЗ-СЕРВИС» присутствуют алмазные диски, алмазные коронки, буровые установки, нарезчики швов, и так далее.

Более 50 регионов в России и Казахстане, постоянными клиентами данной организации являются ООО «ГлавБашСтрой», АВИАКОР, ЖЕЛЕЗОБЕТОН, ДРЕВО, FLOORTEC, ROMEX, и т.д.

Организационная структура управления ООО «АЛМАЗ-СЕРВИС», является линейно-функциональной, где функциональные службы осуществляют всю техническую подготовку оптовых продаж, а построение связей «руководитель-подчинённый» происходит по иерархии, в которой сотрудник подчинён только одному руководителю.

По данным ФССП, открытые исполнительные производства в отношении организации отсутствуют.

Так же рассмотрим анализ уровня образования работников, который в дальнейшем поможет сделать выводы и принять правильные решения касательно вовлеченности персонала.

В таблице 2 представленные анализ по уровню образования сотрудников организации.

Таблица 2 – Анализ уровня образования сотрудников

№	Образование	Численность, чел.
1	Высшее профессиональное	26
2	Незаконченное высшее профессиональное	0
3	Среднее профессиональное	19
4	Начальное профессиональное	0

Согласно данным, которые представлены выше, можно сделать вывод, о том, что в организации количество сотрудников имеющие высшее

образование преобладает. Это свидетельствует о том, что в организации работают грамотные дипломированные специалисты.

Далее рассмотрим динамику основных организационно-экономических показателей организации за последние три года деятельности.

Основные организационно - экономические показатели деятельности ООО «АЛМАЗ-СЕРВИС», представлены в таблице 3.

Согласно данным, которые представлены в таблице основных организационно – экономических показателей, величина выручки резко снижается – на 44%. Это можно обосновать локдауном, связанным с эпидемией COVID-19.

Таблица 3 – Основные организационно-экономические показатели деятельности ООО «АЛМАЗ-СЕРВИС» за 2018-2020гг.

Показатели	2018 г.	2019 г.	2020 г.	Изменение			
				2019-2018гг.		2020-2019гг.	
				Абс. изм (+/-)	Темп прир оста, %	Абс. изм (+/-)	Темп приро ста, %
1	2	3	4	5	6	7	8
1. Выручка, тыс. руб.	69249	66342	29082	-2907	0,95	-37260	0,44
2. Себестоимость продаж, тыс. руб.	(62853)	(65411)	(38694)	-2558	-1,04	-26717	-0,59
3. Валовая прибыль (убыток), тыс. руб.	7396	931	(9612)	-6465	0,13	8681	-10,3
4. Управленческие расходы, тыс. руб.	(3137)	(1737)	(684)	-1400	-0,55	-1053	-0,4
5. Прибыль (убыток) от продаж, тыс. руб.	7396	931	(9612)	-6465	0,13	8681	-10,3
6. Чистая прибыль, тыс. руб.	5599	152	(7490)	-5447	0,03	7338	-49,27
7. Численность ППП, чел.	12	18	45	6	1,5	27	2,5

Продолжение таблицы 3

1	2	3	4	5	6	7	8
8. Производительность труда работающего, тыс. руб. (стр1/стр.7)	1539	1474	646	-65	0,9	-828	0,43
9. Рентабельность продаж, % (стр6/стр1) ×100%	10,68	1,4	-25,75	9,28	0,13	31,65	-18,39
10. Рентабельность производства, % (стр5/(стр2+стр4) ×100%	-11,2	-1,39	-24,4	-9,81	-0,124	-23,4	-17,55
11. Затраты на рубль выручки, (стр2+стр4)/стр1*100 коп.)	-95,29	-101,21	-135,4	-5,92	-1,06	-34,19	-1,33

\*Цифры в скобках означают отрицательные величины

На рисунке 3 представлена динамика таких финансовых показателей как, выручка и себестоимость от продаж. Согласно данной динамики уровень выручки в 2020 году резко снижается почти на 44%. Данное явление можно обосновать локдауном, который связан с нестабильной эпидемиологической ситуацией в стране.

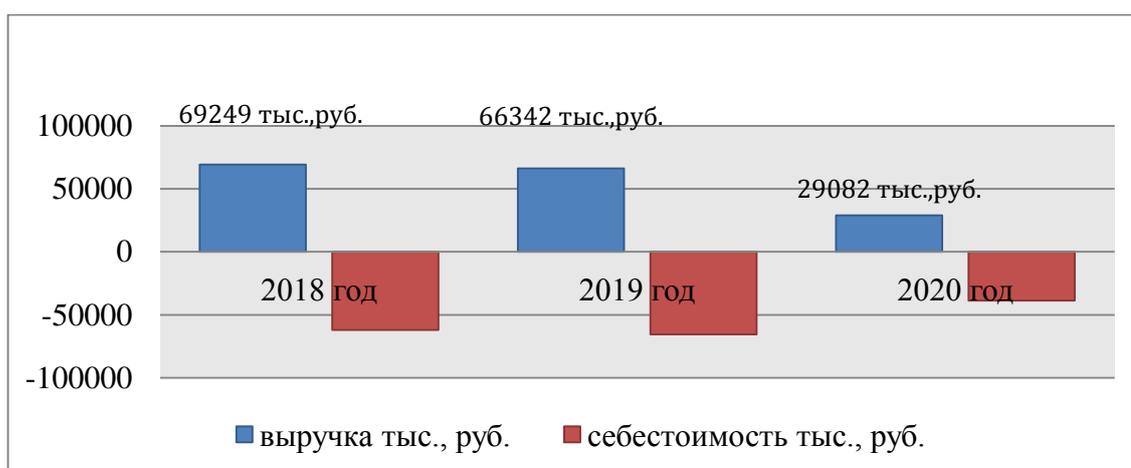


Рисунок 3 – Динамика выручки и себестоимости продаж в исследуемом периоде, тыс. руб.

Далее на рисунке 4 представлена динамика роста чистой прибыли за 2018-2020 гг. Согласно данной динамике уровень чистой прибыли в 2018 году составлял 5599 тыс., рублей, а уже в 2020 году ее показатели сократились до -7490 тыс., рублей.

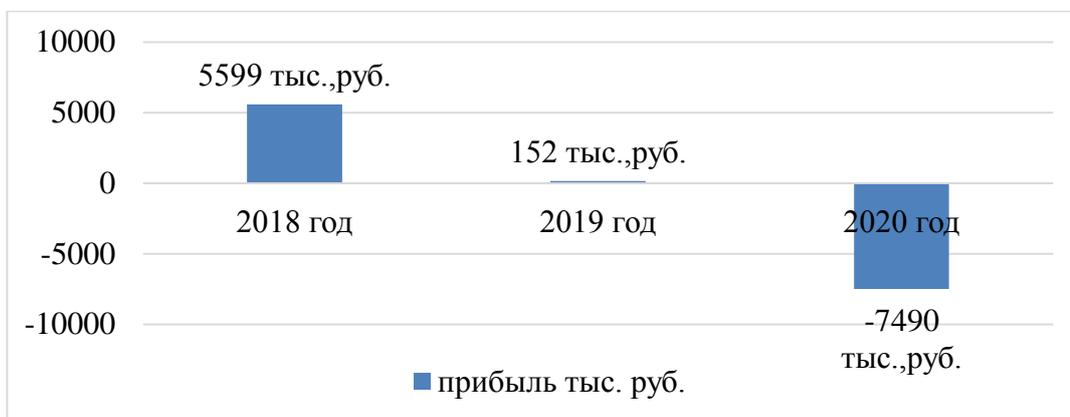


Рисунок 4 – Динамика прибыли в исследуемом периоде, тыс. руб.

Далее на рисунке 5 представлена динамика производительности труда. Согласно представленным данным, уровень производительности труда в 2020 году сократился на 43% по сравнению с уровнем производительности труда в 2019 году.

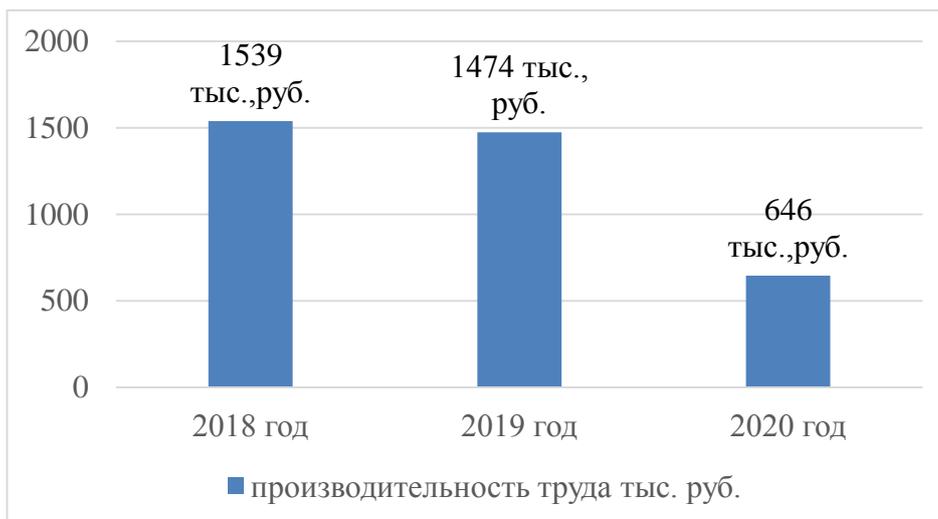


Рисунок 5 – Динамика производительности труда в исследуемом периоде, тыс., руб.

Согласно результатам анализа основных организационно-экономических показателей деятельности организации, можно сделать вывод о том, что в целом экономическая деятельность организации находится в нестабильном положении, так как ее основные экономические показатели имеют отрицательную динамику.

Нестабильная экономическая динамика деятельности организации в первую очередь связана с сильным влиянием не экономических факторов на ее деятельность. Неэкономическим фактором, который оказал отрицательное влияние на рост основных экономических показателей, является эпидемиологической ситуацией в стране. Данный фактор оказал наибольшее отрицательное влияние на деятельности организации.

Из-за отрицательной динамики экономических показателей организации, руководству необходимо в срочном порядке принимать меры по устранению данных проблем. Это необходимо сделать, чтобы организации не оказалось в критическом положении.

## **2.2 Анализ трудовых показателей и уровня вовлеченности сотрудников**

Для того, чтобы понять уровень вовлеченности сотрудников в деятельность организации необходимо провести анализ трудовых показателей.

В таблице 4 представлен уровень вовлеченности сотрудников по стажу трудовой деятельности в организации.

Таблица 4 – Уровень вовлеченности по стажу работы

Стаж	Количество, чел	Степень вовлеченности, %
3 месяца-1 год	12	25
1-2 года	7	16

Продолжение таблицы 4

Стаж	Количество, чел	Степень вовлеченности, %
2-3 года	6	14
3-5 лет	5	12
5-10 лет	7	16
Больше 10 лет	8	17
	Итого: 45 чел.	Итого: 100%

Данные таблицы показывают, что организация относится к малому бизнесу с общей численностью 45 человек. И имеет не высокий уровень вовлеченности сотрудников в организационные процессы.

По результату таблицы 4 видно, что сотрудники, чей стаж от 3 месяцев до 2 лет, больше вовлечены в работу. Это говорит о том, что работник, приходя на новое место, заинтересован в работе, но со временем инициатива уходит, эйфория уходит.

Далее на рисунке 6 представлен уровень вовлеченности по стажу в виде диаграммы.

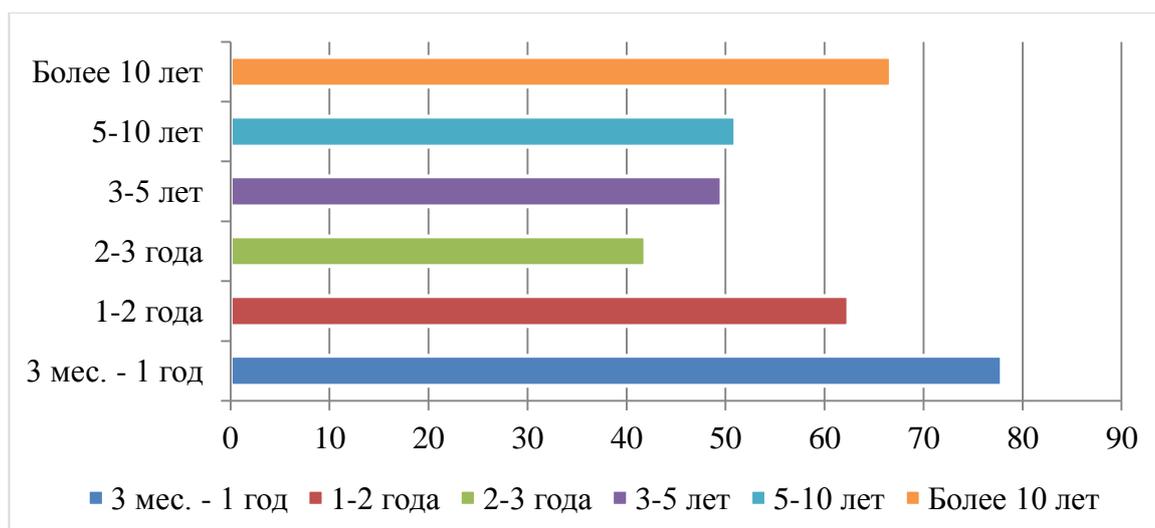


Рисунок 6 – Уровень вовлеченности по стажу работы

Так же по таблице 4 видно, что сотрудники со стажем от двух до пяти лет меньше всего вовлечены в работу, из возраста от 25 до 44 года, это показывает, о том, что нужно обратить внимание на сотрудников этого возраста, а также учесть их предпочтения.

В таблице 5 представлен уровень вовлеченности сотрудников по возрасту.

Таблица 5 – Уровень вовлеченности в зависимости от возраста

Возраст, лет	Количество, чел	Степень вовлеченности %
20-24	10	23
25-34	4	8
35-44	5	10
45-54	11	26
Более 55	15	33
	Итого: 45	Итого: 100%

Данные из таблицы 5 показывают, что возрастная категория 25-44 года, меньше всего вовлечена в работу. Это означает, что при разработке программы по вовлечению персонала стоит учитывать возраст.

Метод исследования: вовлеченность, по мнению Gallup, [14] что описывает душевное состояние сотрудника. И отвечает на следующие вопросы:

- Уровень включенности работника в работу фирмы.
- Уровень распределения работников ценностей фирмы.
- Уровень довольства работников собственной деятельностью.
- Уровень готовности работника являться активным, так же предоставлять вспомогательные действия с целью исполнения собственной деятельности.

Экспериментальная группа Gallup создала экспресс-анкету, которым возможно определить вовлеченность и измерить основные векторы

деятельности с небольшой командой людей (таблица 6). Он получил название Q12. Модель анкеты представлена в Приложении Б. Анкета состоит из двенадцати вопросов, на каждый из которых работнику предлагается дать один из двух вариантов ответа: да, нет.

Таблица 6 – Факторы вовлеченности по Gallup

№	Фактор
1	Ясная постановка целей и задач руководителем
2	Доступность ресурсов и инструментов для надлежащего выполнения работы
3	Возможность ежедневно делать то, что получается лучше всего
4	Получения одобрения, либо похвалы
5	Значимость своей личности для коллег и руководителя
6	Профессиональное развитие на рабочем месте, инициированное руководителем
7	Принятие во внимание точки зрения сотрудника
8	Чувство значимости выполняемой работы
9	Стремление коллег выполнять свою работу качественно
10	Наличие близкого приятеля на работе
11	Обсуждение профессиональных достижений и успехов с руководителем
12	Возможности для приобретения новых знаний и профессионального роста

Для того что бы рассчитать индекс вовлеченности, нужно провести опрос сотрудников, по системе Q12 [14] данный опрос представлен в приложении А.

Таблица 7 – Результаты анкетирования

Вопрос	«Да», %	«Нет», %	Вопрос	«Да», %	«Нет», %
1	60	40	7	50	50
2	70	30	8	43	57
3	20	80	9	50	50
4	10	90	10	80	20

## Продолжение таблицы 7

Вопрос	«Да», %	«Нет», %	Вопрос	«Да», %	«Нет», %
5	25	75	11	18	82
6	30	70	12	40	60

Каждый сотрудник получил опросник на электронную почту, и прошел данный опрос. На каждый вопрос нужно было ответить да или нет. Результаты анкетирования, представлены таблице 7.

Итак, вследствие изучения вопроса, видно, что вовлеченность сотрудников «проседает» согласно многим тенденциям, в третьем вопросе большинство проголосовало «нет», это означает, что сотрудники не могут проявить себя в работе, сделать ту работу, которая у него получается лучше всего.

Следом видим еще одну проблему, всего 10% сотрудников получают похвалу или одобрение, скорее всего на предприятии все идет в нужной последовательности, но выражая похвалу персоналу, руководство дает им понять о том, что они важны.

На пятый вопрос 75% ответили, что на предприятии к ним не относятся как к личности, скорее всего это означает, что на работе идет общение руководитель – подчиненный, для этого нужно включить неформальное общения, возможно выйти всем коллективом на совместный обед, или устроить корпоративное мероприятие, для того чтобы барьер в общении ушел.

По шестому, одиннадцатому и двенадцатому вопросу, видно, что в организации нет развития, для этого можно провести курсы по профессиональному развитию.

Это говорит о том, что сотрудники не чувствуют собственную значимость и ценность, а это является одним из важнейших факторов для качественной работы управленца.

В данном случае, необходимо провести мероприятия, которые смогут непосредственно повлиять на фактор общения, так как большая часть сотрудников имеет близкого друга на работе, а вовлеченность по фактору «коллеги» находится на достаточно высокой отметке. Соответственно, нам необходимо использовать эти сильные дружеские связи.

Таким образом, проведенный анализ трудовых показателей и уровня вовлеченности сотрудников показал, что топ - менеджеры больше всего вовлечены в работу, а вот линейные менеджеры иначе, а также что сотрудники, чей стаж 3 месяца – 1 год выше, чем у остальных.

В системе вовлеченности сотрудников можно сформулировать проблему и применить способы ее устранению.

В таблице 9 представлены основные проблемы вовлеченности сотрудников в деятельность организации, а также способы устранения данных проблем.

Таблица 9 – Проблемы и способы устранения

№	Проблема	Способы устранения
1	Сотрудники не чувствуют поддержки со стороны руководства	Обратная связь
2	Нет развития	Оплатить и отправить сотрудников на курсы по повышению профессионализма

Таким образом, по результатам написания данной главы был проведен анализ, связанный с экономической деятельностью организации, а также был проведен анализ трудовых показателей и анализ уровня вовлеченности сотрудников в деятельность организации.

По результатам проведенных исследований было выявлено ряд проблемы, мероприятия, по решению которых будут представлены в следующей главе настоящей работы.

### **3 Способы повышения вовлеченности персонала ООО «АЛМАЗ-СЕРВИС»**

#### **3.1 Мероприятия по повышению уровня вовлеченности персонала ООО «АЛМАЗ-СЕРВИС»**

Используя данные полученные путем анализа сотрудников предприятия ООО «АЛМАЗ СЕРВИС». Можно разработать программу по вовлечению персонала организации.

Уже после изучения проведенных исследований были сформулированы ряд мероприятий, требующих материальных затрат и переоценивающих роль и важность коммуникаций с сотрудниками, и перестраивающих систему донесения информации до и от сотрудников.

Главными вопросами введения предложенных системных мероприятий согласно увеличению индекса вовлеченности сотрудников считаются:

- Увеличение производительности работы персонала, как результат степени дохода компании;
- Формирование компании за счет инициативы снизу;
- Увеличение подходящей атмосферы в коллективе.

Вовлечение персонала начинается с максимального информирования сотрудников о задачах и целях предприятия, чтобы работники понимали, что их задачи полностью соответствуют целям предприятия.

Для этого необходимо организовать систему обратной связи. Для этого достаточно раз в месяц собирать весь коллектив вместе, и обсуждать проделанную работу и будущее предприятия. Кроме того, на таких собраниях можно всем вместе обсуждать кандидата на роль лучшего работника месяца.

Данное решение проблемы позволит:

- Сформировать стабильную концепцию неофициального общения работников разных категорий;
- Наладить обратную связь;
- Совершать своевременные выводы на основании последних сведений;
- Реализовывать анкетирование и редактировать данные;
- Выражать мысли напрямую руководителю.

При внедрении данной практики, можно ожидать рост коммуникаций внутри сотрудников организации. Также в ходе проведения таких собраний повысится интерес сотрудников к проблемам организации.

Дальнейшая степень вовлеченности – поддержка и принятие коллективных вопросов. Предоставить помощь и поддержку сотрудников ООО «АЛМАЗ СЕРВИС» возможно заинтересовав их, продемонстрировав им выгоды. В этом случае следует использовать мотивационные приборы.

Немаловажно продемонстрировать то, что содействие в реализации единых вопросов увеличивает положение сотрудника, взаимодоверие к нему со стороны управления, дает ему дополнительные способности.

С данной целью предложен новейший аспект к построению системы мотивации и стимулирования работы персонала ООО «АЛМАЗ СЕРВИС», что даст возможность:

- разделить влияние человека и группы;
- разработать социальный пакет.

Так же стоит подумать о состоянии здоровья, физическое и психологическое состояние здоровья немаловажно каждого сотрудника. В некоторых случаях из-за стресса, либо огромной перегрузки, возможно, пропустить зарядку, либо позабыть о здоровом питании. Что окажет негативное влияние на трудовые функции сотрудника.

Можно дать работникам абонементы в тренажерный зал, либо оплачивают обслуживание массажиста - это может помочь убирать напряжение, также правильнее сконцентрироваться в работе.

Но в некоторых случаях достаточно заполнить холодильник здоровой едой. Каждый этап против здорового типа существования увеличивает вовлеченность работников.

Еще можно предложить работникам гибкий график работы. Многие руководители ориентируются на итог, но не на количество часов, которые работник отработал в офисе, в своем кабинете.

Есть большое число методов предоставить работникам больше независимости. Позвольте им функционировать с дома, никак не определяйте строгое время начала, а так же окончания трудового дня. Возможно кроме того предоставить возможность работнику брать отпуск - с обстоятельством, то что он осуществит собственные проблемы в срок.

В случае, если работник осознает, что ему верят управлять собственным расписанием, он ощущает почтение и взаимодоверие со стороны руководства, что может помочь увеличить вовлеченность работников.

Руководство и отдел HR зачастую игнорируют необходимость прозрачности, из-за чего испытывают трудности в вовлеченности. Важно делиться с работниками «инсайдерскими» данными. Например, пригласить сотрудников к участию на собрании, совместном с руководителями, где можно будет регулировать проблемы, какие обусловят перспективу фирмы. К приглашению, можно, дополнить пометку «На ваше усмотрение». Могут быть не все, но факт приглашения не останется без внимания.

Еще одним из немаловажных аспектов считается развитие. Да, каждому сотруднику нужно развиваться, получать новые знания. Можно отправить сотрудников на курсы повышения профессиональных навыков, средняя стоимость которых - от 10000 до 15000 рублей.

Таким образом, методов по вовлечению персонала множество, стоит прислушаться к коллективу и тогда появится вовлеченность в работу.

### **3.2 Социально-экономическое обоснование мероприятий по повышению вовлеченности персонала**

Каждое административное разрешение, каждый бизнес-процесс целенаправленной конструкции обладает окончательным результатом.

Комплекс данных итогов в рамках функционирования 1-го хозяйствующего субъекта формируют концепцию иерархически соподчиненных целей.

Наиболее большой степенью данной иерархии оформляют миссии, напрямую затрагивающие максимизацию окончательного общественного также финансового итога.

Общественная результативность событий выражается в способности свершения положительных, но кроме того предотвращения негативных с социальной точки зрения перемен в компании.

Результативность сформированных событий с целью ООО «АЛМАЗ СЕРВИС» обязана оцениваться согласно 3 характеристикам (рисунок 7).

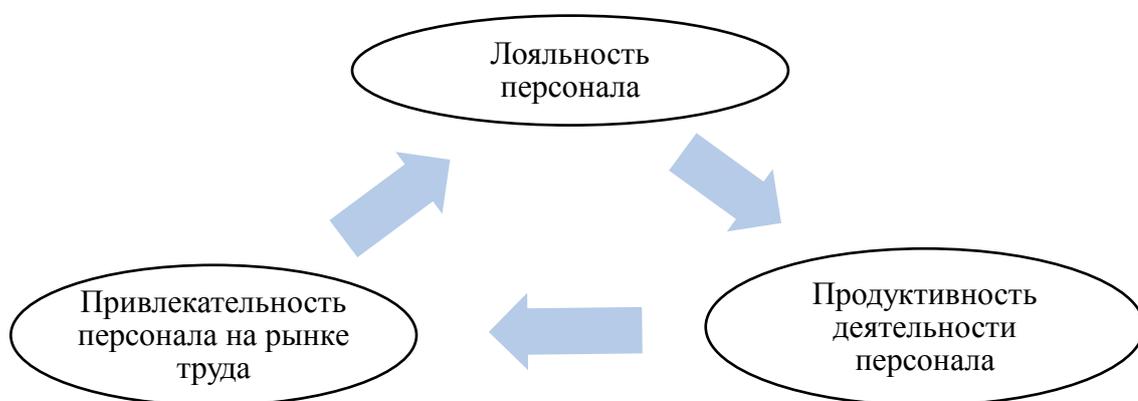


Рисунок 7 – Оценка эффективности созданной системы вовлеченности

Благонадежность персонала также эффективность его работы, возможно, предсказать (дать оценку) присутствие поддержки опроса работников ООО «АЛМАЗ СЕРВИС» на предмет внедрения мероприятий (Приложение Б).

Компания на рынке труда, функционирующая на основе новейшей концепции мотивации, возможно, дать оценку присутствие поддержки опроса потенциальных работников, которые согласились бы функционировать в этой фирме с этой концепцией мотивации.

Итоги первого опроса (Приложение Б) изображены на рисунке 8. В этом случае были опрошены все работники организации.

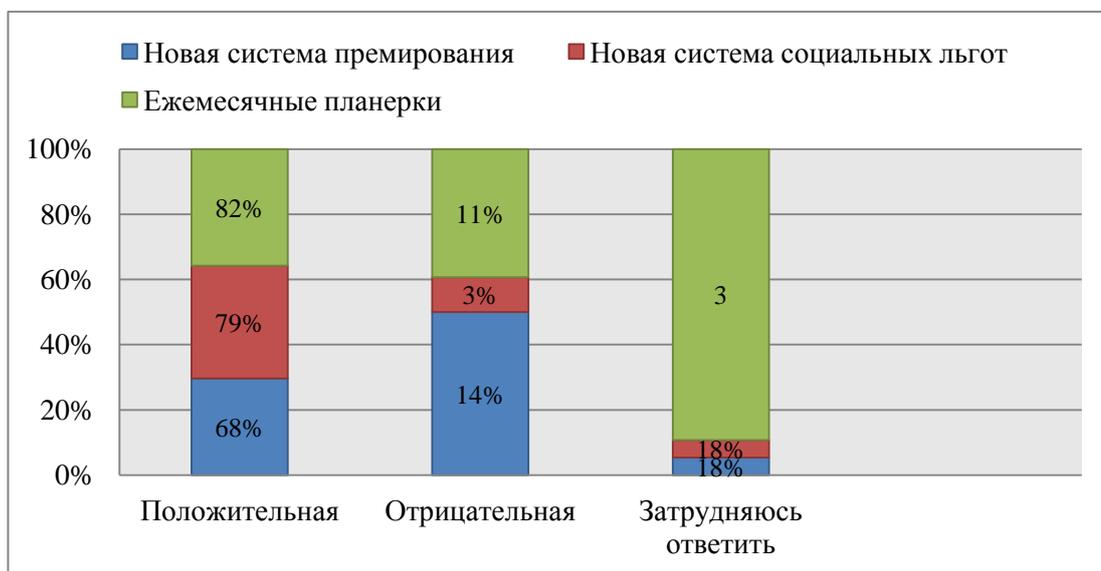


Рисунок 8 – Удовлетворенность сотрудников ООО «АЛМАЗ СЕРВИС» новыми системными мероприятиями

Из рисунка 8 видно, что предложенные мероприятия в наибольшей степени удовлетворяют работников ООО «АЛМАЗ-СЕРВИС». Отрицательные отзывы незначительны.

Из опроса (Приложение В) сотрудников ООО «АЛМАЗ-СЕРВИС» выяснилось, что 70% опрошенных считают, что вследствие реализации предложенных мероприятий, компания будет еще привлекательней для потенциальных работников.

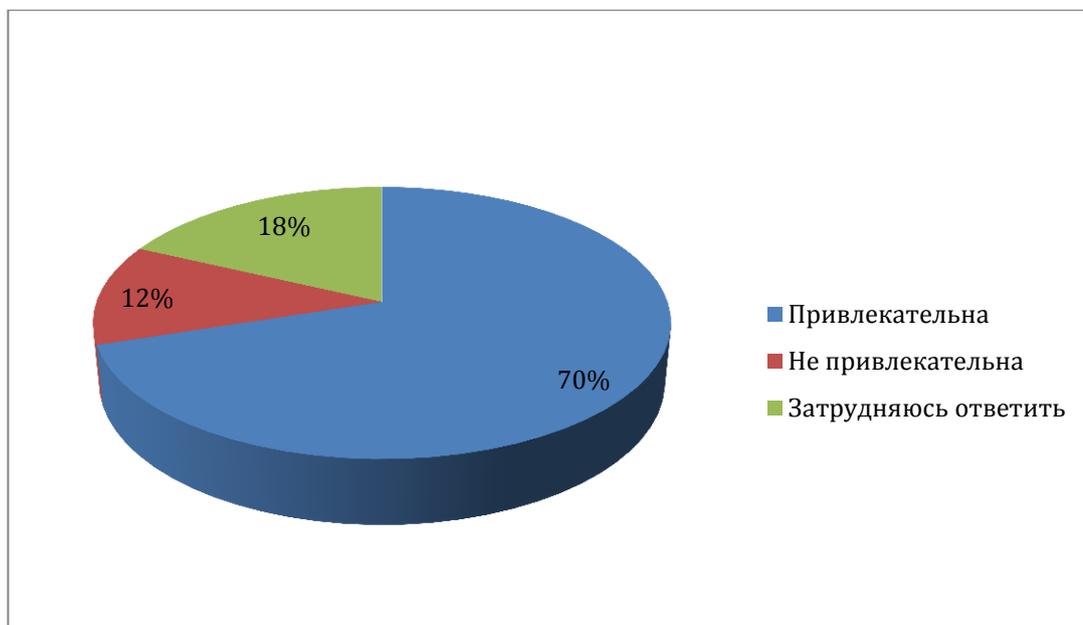


Рисунок 9 – Рыночная привлекательность при внедрении новых мероприятий

В случае если фирма не собирается отставать от конкурентов, сохранять наилучших сотрудников, также заинтересовывать рабочих со стороны, необходимо реализовать все без исключения мероприятия, для того чтобы поспособствовать работникам в развитии, и повысить их вовлеченность. Опросы и собеседование – это хорошие методы с целью извлечения обратной взаимосвязи.

Обязательной составляющей разработки мероприятий считается прогнозирование итогов введения. Введение приведенных больше событий скажется на различных условиях вовлеченности.

В собственную очередность, действуя на значимые для работников условия вовлеченности, возможно, достичь положительной динамики индекса вовлеченности.

Рассчитаем процент эффективности по формуле 1:

$$ПТ = В / Ч \quad (1)$$

где:

ПТ – производительность труда тыс., руб.;

В – выручка, тыс., руб.;

Ч – численность, чел.

Эксперты предположили, что с внедрением мероприятий на предприятия, вырастит производительность труда на 15%.

Выручка на момент внедрения мероприятий составляет 29082 тыс. руб.

$$ПТ = 29082 \div 45 = 646,27 \text{ тыс., руб.}$$

Путем внедрения мероприятий, таких как:

- Налаживание обратной связи
- Обеспечения сотрудникам поход в тренажерный зал/массаж
- Свободный график
- Развитие персонала

$$ПТ = 646,27 + 15 \% = 743,21 \text{ тыс., руб.}$$

Таким образом, можно рассчитать предполагаемую выручку:

$$В = ПТ \times \text{Числ} = 743,21 \times 45 = 33444 \text{ тыс., руб.}$$

Экономический эффект составит 33444 руб.

Так же важно отметить, помимо экономической эффективности предложенных мероприятий важна и социальная эффективность.

Перечислим конкретные социальные эффекты от внедрения предложенных мероприятий:

- повышение лояльности персонала к организации, а также формирования положительного климата в коллективе;
- совершенный процесс вовлеченности персонала, за счет внедрения предложенных мероприятий;
- взаимоотноверительные отношения между персоналом и руководством организации;

В заключение всех проведенных исследований, расчетов и разработок можно сделать вывод о том, что предложенные мероприятия в третьей главе настоящей работы, окажутся эффективными для организации, как по экономическим признакам, так и по социальным.

## Заключение

Таким образом, вернувшись к актуальности исследования, стоит отметить, что в современных, активно изменяющихся обстоятельствах персонал считается основным активом компании, обеспечивающим ее конкурентоспособность также стойкое формирование. Вовлеченность персонала в работе считается залогом долговременного преуспевания, а также процветания компании.

В бакалаврской работе рассмотрены главные теоретико-методологические характерные черты определения вовлеченности, сформулировано определение термина «вовлеченность» - это работа в организации в ущерб своему личному времени, но на благо предприятию, и в радость самому сотруднику.

В данной работе была оценена организация ООО «АЛМАЗ СЕРВИС», что помогло выявить проблемы предприятия. Для их предотвращения предложены мероприятия, которые необходимы для того чтобы вовлечь персонал и повысить производительность труда.

Это показало то, что сотрудники не чувствуют собственную значимость и ценность, а это является одним из важнейших факторов для качественной работы управленца.

В процессе выполнения бакалаврской работы проведен обзорный анализ подходов к описанию и изучению вовлеченности персонала. Приведенный анализ позволяет сделать вывод о том, что теоретически каждая модель исследования подходит для любой компании.

Во второй главе выпускной квалификационной работы рассмотрены сведения, доказывающие то, что вовлеченность персонала влияет непосредственно на итоги работы предприятия.

В процессе исследования был выявлен уровень вовлеченности работников ООО «АЛМАЗ-СЕРВИС» и также предложена программа действий с целью увеличения степени вовлеченности работников.

Процедура деятельности с вовлеченностью работников - это долговременная процедура, что содержит в себе последовательность операций, направленных на развитие лояльности персонала.

В третьей главе настоящей работы были предложены мероприятия для повышения уровня вовлеченности персонала, а также проведен анализ экономической и социальной эффективности предложенных мероприятий.

В заключение всех проведенных исследований, расчетов и разработок можно сделать вывод о том, что наличие высокого уровня вовлеченности персонала в деятельность организации, в первую очередь свидетельствует об эффективности данной организации. Так как уровень вовлеченности сотрудника напрямую сказывается на его производительности, а та в свою очередь оказывает значимое влияние на эффективность деятельности всей организации.

## Список используемой литературы

1. Дафт Р. Менеджмент 8-е изд. / Пер. с англ. под ред. С.К. Мордовина. – СПб.: Питер, 2011. – 568 с.
2. Официальный сайт ООО «АЛМАЗ-СЕРВИС» <https://www.almaz-service.com/?source=yamar>
3. Официальный сайт HURMA <https://hurma.work/>
4. 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.
5. ГОСТ Р ИСО 9001-2015 Системы менеджмента качества. Требования.
6. «Гражданский кодекс Российской Федерации (часть первая)» от 30.11.1994 № 51-ФЗ (ред. от 03.08.2018) (с изм. и доп., вступ. в силу с 01.01.2019)
7. Дайнека А.В. Управление персоналом организации. Учебник. / А.В. Дайнека. Издательство: «Дашков и К», 2015. – 288 с.
8. Драганчук Л. С. Поведение потребителей: Учебное пособие / Драганчук Л.С. - М.:НИЦ ИНФРА-М, 2016. - 192 с.
9. Жданкин Н.А. Мотивация персонала. Измерение и анализ: учебнопрактическое пособие / Н.А. Жданкин. – 2-е изд., перераб. и доп. – М.: «Финпресс», 2018. – 304 с.
10. Зайцев А.Г. Маркетинговые исследования/А.Г. Зайцев, Е.В.Такмакова - М.: ИЦ РИОР, НИЦ ИНФРА-М, 2015. - 88 с.
11. Кибанов А. Я. Управление персоналом организации : учебник / под ред. А.Я. Кибанова. - 4-е изд., доп. и перераб. - М. : «ИНФРА-М», 2018. — 695 с.

12. 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.

13. 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)

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

15. «Трудовой кодекс Российской Федерации» от 30.12.2001 № 197-ФЗ (ред. от 01.04.2019)

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

17. 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.

18. Базлер, А. Вовлеченность персонала / А. Базлер. – [Электронный ресурс]: URL: <http://www.buslergroup.com/vovlechnost-personala.html> (дата обращения 25.05.2021)

19. 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)

20. Вовлеченность персонала. – [Электронный ресурс]: URL: <http://ru.wikipedia.org/> (дата обращения: 26.05.2021).

21. Baumeister, Roy F., and Mark R. Leary. "The Need to Belong: Desire for Interpersonal Attachments as a Fundamental Human Motivation." *Psychological Bulletin* 117.3 (1995): 97-529. <https://www.ncbi.nlm.nih.gov/pubmed/7777651>
22. Maslow, Abraham Harold. "A Theory of Human Motivation." *Psychological Review* 50.4 (1943): 370-396. <http://psycnet.apa.org/record/1943-03751-001>
23. Villarica, Hans. "Maslow 2.0: A New and Improved Recipe for Happiness." *The Atlantic*. <https://www.theatlantic.com/health/archive/2011/08/maslow-20-a-new-and-improved-recipe-for-happiness/24348>
24. Ryff, Carol D., and Burton H. Singer. "Know Thyself and Become What You Are: A Eudaimonic Approach to Psychological Well-Being." *Journal of Happiness Studies* 9.1 <https://link.springer.com/article/10.1007/s10902-006-9019-0>
25. Tay, Louis, and Ed Diener. "Needs and Subjective Well-Being Around the World." *Journal of Personality and Social Psychology* <http://psycnet.apa.org/record/2011-12249-001>

## Приложение А

### «ОПРОС СОТРУДНИКОВ ПО СИСТЕМЕ Q12»

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

## Приложение Б

### «Опрос «Оценка лояльности к новым мероприятиям»»

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

## Приложение В

### «Опрос потенциальных сотрудников ООО «АЛМАЗ СЕРВИС»»

*оценка привлекательности компании на рынке труда*

Уважаемый сотрудник! С целью оценки привлекательности компании в разрезе системы вовлеченности персонала, просим ответить вас на вопрос ниже. Спасибо.			
Вопрос	Вариант ответа	Количество ответивших, чел.	Количество ответивших, %
Считаете ли Вы привлекательной компанию, в которой действует индивидуальная и групповая система мотивации труда, а также социальные льготы для сотрудников в зависимости от их стажа работы в компании?	Да	20	70%
	Нет	10	20%
	Затрудняюсь ответить	5	10%
Итого:		35	100%