

Министерство образования и науки Российской Федерации
Федеральное государственное автономное образовательное
учреждение высшего образования
«Южно-Уральский государственный университет»
(Национальный исследовательский университет)
Высшая школа экономики и управления
Кафедра «Экономика труда и управление персоналом»

РАБОТА ПРОВЕРЕНА
Рецензент, Директор УП
ОА «Золотые луга»
_____ / И.А. Горбачева
«___» ____ 2017 г.

ДОПУСТИТЬ К ЗАЩИТЕ
Заведующий кафедрой,
д.п.н., профессор
_____ / И.В. Резанович
«___» ____ 2017 г.

Управление вовлеченностью персонала на примере филиала АО «Золотые луга»
г. Челябинска

ВЫПУСКНАЯ КВАЛИФИКАЦИОННАЯ РАБОТА
ЮУрГУ – 38.04.03.2017. 29 ВКР

Консультант
по экономической части
к.э.н., доцент
_____ / Е.А. Резанович
«___» ____ 2017 г.

Руководитель
д.п.н., профессор
_____ / Ильясов Д.Ф.
«___» ____ 2017 г.

Автор
студент группы ЭУ-211
_____ / А.А. Плешкова
«___» ____ 2017 г.

Нормоконтролер
ст.преподаватель
_____ / М.Р. Пяткова
«___» ____ 2017 г.

ОГЛАВЛЕНИЕ

ВВЕДЕНИЕ	3
1 ТЕОРЕТИКО-МЕТОДОЛОГИЧЕСКИЕ АСПЕКТЫ ФОРМИРОВАНИЯ СИСТЕМЫ ВОВЛЕННОСТИ ПЕРСОНАЛА	39
1.1 Теоретические аспекты управления вовлеченности персонала	
1.2 Анализ отечественного опыта в формировании вовлеченности персонала	
1.3 Зарубежный опыт создания и повышения степени вовлеченности персонала на предприятии	33
2 ОБЩАЯ ХАРАКТЕРИСТИКА И АНАЛИЗ ПРОИЗВОДСТВЕННО-ХОЗЯЙСТВЕННОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ АО «ЗОЛОТЫЕ ЛУГА»	39
2.1 Общая характеристика деятельности АО «Золотые луга»	39
2.2 Организационно-кадровый аудит в АО «Золотые луга»	57
2.3 Анализ системы управления персоналом АО «Золотые луга» при формировании вовлеченности сотрудников	62
3 РАЗРАБОТКА И ОБОСНОВАНИЕ РЕКОМЕНДАЦИЙ ПО СОВЕРШЕНСТВОВАНИЮ СИСТЕМЫ ФОРМИРОВАНИЯ ВОВЛЕННОСТИ ПЕРСОНАЛА НА АО «ЗОЛОТЫЕ ЛУГА»	73
3.1 Разработка рекомендаций по совершенствованию системы формирования вовлеченности персоналом	
3.2 Планирование реализации проекта и перечень мероприятий по внедрению системы формирования вовлеченности в АО «Золотые луга»	87
3.3 Расчет экономической эффективности проекта	
ЗАКЛЮЧЕНИЕ	905
БИБЛИОГРАФИЧЕСКИЙ СПИСОК	103
	105

ВВЕДЕНИЕ

В Современных условиях, значительную роль приобретают методы формирования кадровой среды организации. Особенno важным является закрепление в организации тех сотрудников, которые в дальнейшем будут способствовать ее развитию и росту. Актуальность темы заключается в важности повышения эффективности деятельности компании через совершенствование технологий работы с персоналом, в частности через формирование вовлеченности сотрудников.

Основой любой современной организации являются люди, поскольку именно люди обеспечивают эффективное использование любых видов ресурсов, имеющихся в распоряжении организации, и определяют ее экономические показатели и конкурентоспособность. Вклад людских ресурсов в достижение целей организации и качество производимой продукции или предоставляемых услуг зависит от эффективности управления персоналом и в частности от того, насколько эффективно проводится работа по формированию вовлеченности персонала. Увольнение работника по причине его неспособности освоить новую работу или вписаться в коллектив сведут на нет результаты отбора и приведут к дополнительным материальным затратам и поиску другого сотрудника.

Итак, целью дипломной работы является, изучение существующей системы и совершенствования системы формирования вовлеченности персонала в Челябинском филиале ОАО «Золотые луга».

Для достижения данной цели, необходимо реализовать следующие задачи:

1. Изучить сущность формирования вовлеченности персонала;
2. Рассмотреть существующие методы вовлеченности персонала;
3. Проанализировать зарубежный опыт использования основных методов формирования вовлеченности в пищевой промышленности;

4. Охарактеризовать организационно- хозяйственную деятельность Челябинского филиала ОАО «Золотые луга»

5. Провести организационно-кадровый аудит Челябинского филиала ОАО «Золотые луга»;

6. Проанализировать функционирование системы формирования вовлеченности Челябинского филиала ОАО «Золотые луга»;

7. Разработать мероприятия по совершенствованию системы формирования вовлеченности персонала;

8. Рассчитать стоимость проекта и отобразить экономическую эффективность.

Объект исследования: Челябинский филиал ОАО «Золотые луга».

Предмет исследования: система формирования вовлеченности персонала ОАО «Золотые луга» филиал Челябинский.

Методологической базой данной выпускной квалификационной работы являлись научные материалы таких авторов как А. П. Егоршин, И. В. Грошев, Е. В. Маслов, Г. В. Щекин, Ю. Г. Одегов, А.Я. Кибанов, И. Смирнова, З. П. Румянцева, Дуракова, О. А. Родин, С. М. Талтынов К. Сьюэлл, И.Т. Робертсон, Т. Ю. Базарова и Б. Л. Еремена.

1 ТЕОРЕТИКО-МЕТОДОЛОГИЧЕСКИЕ АСПЕКТЫ ФОРМИРОВАНИЯ СИСТЕМЫ ВОВЛЕЧЕННОСТИ ПЕРСОНАЛА

1.1 Теоретические аспекты управления вовлеченности персонала

На современном этапе развития общества и экономики идет переоценка ценностей и ориентиров в области управления. Основным ресурсом для жизни и развития компании выступает человек. Поэтому очень важно делать акцент на внутренней среде, в которой взаимодействуют между собой сотрудники.

Лояльность и вовлеченность персонала в условиях экономического кризиса очень важный и, пожалуй, основной критерий кадровой стабильности, который демонстрирует уважительное, корректное и благожелательное отношение к фирме-работодателю, личную заинтересованность в ее успешном развитии [11]. Большинство руководителей уже смогли убедиться в важности вопросов кадровой политики. При грамотном управлении кадрами компания получает весомое конкурентное преимущество на рынке. Грамотно подобранный трудовой коллектив, команда единомышленников и партнеров, которые способны осознавать и реализовывать стоящие перед компанией задачи — важнейшее условие выживание фирмы в условиях кризиса и её дальнейшего успеха [3].

Главной проблемой, с которой сталкиваются современные российские предприятия и организации является повышение экономической эффективности деятельности компаний. Одним из вариантов решения данной проблемы является формирование и повышение уровня лояльности и вовлеченности персонала. В толковом словаре В.И. Даля лояльный рассматривается как доступный, милосердный, человечный, человеколюбивый, приветливый, благородный и правдивый, доброжелательный [33].

В энциклопедии Брокгауза к этому добавляется законность, верность долгу, принцип [26].

В толковом словаре русского языка С.И. Ожегова и Н.Ю. Шведовой о лояльном говорится как о держащемся формально в пределах законности, в пределах благожелательно-нейтрального отношения к кому-чему-нибудь [27].

В большом энциклопедическом словаре лояльность рассматривается как выполнение законов, установлений и требований органов власти и как корректность, отказ от каких-либо предосудительных и недоброжелательных действий. [40]

Ю.М. Вершило уточняет, что лояльность персонала появляется вследствие его удовлетворенности работой. В основе оценки удовлетворенности работой сотрудников лежат потребности и ожидания от компаний [20].

Исследованием лояльности и вовлеченности в последнее время занимались К.В. Харский, Ю.М. Вершило, С.М. Липатов, Е.М. Малиц, В.И. Доминяк, В.Г. Коновалова, С.М. Гвоздева и др.

В последнее время в сфере HR-специалистов все чаще и чаще возникает много обсуждений на тему лояльности и вовлеченности. Некоторые из специалистов отождествляют эти понятия, а кто-то считает существенно разными.

Вовлеченность – это показатель взаимоотношений «организация-работник». При этом работник готов к выполнению действий, которые могут выходить за рамки своего функционала, прилагать дополнительные усилия, а так же рекомендовать свою компанию в качестве надежного работодателя, а так же работать в компании как можно дольше [4].

На вовлеченность персонала влияет целый ряд факторов: отношения с руководителем [14]; атмосфера в коллективе; условия работы; возможности карьерного роста и обучения; политика компании.

Вовлеченные сотрудники создают в среднем на 12% больше прибыли, совершают меньше краж, так же на треть меньше прогулов. Вовлеченные сотрудники реже увольняются, чем просто лояльные. Вовлеченность - это степень совпадения ценностей сотрудника с ценностями организации.

Оценить эффективность этой деятельности можно только через удовлетворенность и вовлеченность персонала. Вовлечённость является важнейшей социологической характеристикой коллектива. По своей сущности она аналогична экономической характеристике его производственной деятельности - производительности труда. Вовлечённость напрямую влияет на эффективность деятельности организации, т.е. при минимальных затратах средств и времени достигается оптимальный результат. Следовательно, эти два понятия взаимосвязаны: при низком уровне сплочённости никогда не будет достигнут высокий уровень эффективности деятельности организации и наоборот [1].

Вовлеченность персонала с недавних пор стала модной темой: эмоциональная привязанность сотрудника к компании, желание сделать больше, чем написано в должностной инструкции, в конечном итоге конвертируются в деньги.

Как следует из исследований Gallup, у компаний с высокой вовлеченностью персонала по сравнению с другими компаниями продуктивность выше на 8%, текучесть персонала ниже на 14%, производственный травматизм — на 25%, количество прогулов — на 3%. Компании, в которых уровень вовлеченности максимально высок, в два раза рентабельнее конкурентов. Поэтому работодатели по всему миру ищут новые способы, как вдохновить сотрудников на полную отдачу. Основным фактором, влияющим на уровень вовлеченности сотрудников, является возможность и степень влияния сотрудника на организацию [32].

Для того, чтобы найти пути повышения вовлеченности персонала организации, необходимо проанализировать и раскрыть понятие

вовлеченность персонала, проанализировать нынешнее состояние организации, выявить проблемные области и предпринять необходимые действия.

На сегодняшний день известно большое количество определений дефиниции «вовлеченность персонала». Но для того, чтобы иметь полное представление о данном термине, четко понимать какие процессы в организации затрагивает вовлеченность персонала необходимо провести контент-анализ дефиниции вовлеченность персонала, который позволит нам выявить источники возникновения и основные подходы к определению и видению понятия вовлеченность персонала организации (таблица 1.1).

Таблица 1.1 – Сущность вовлеченности в представлении разных авторов

Автор	Определение дефиниции «вовлеченность персонала»
1	2
У. Кан	Раскрывает понятие вовлеченность через процесс освоения сотрудниками своих рабочих ролей, тем самым они реализуются физически – энергия, которую они вкладывают в выполнение своей трудовой функции; интеллектуально – формирование представления об организации, ее руководителях, условиях труда; эмоционально – оценка степени своего положительного или отрицательного отношения к организации [44]
Верба С., Шлоцман К.Л., Брэди Г.	Данные авторы, говоря о вовлеченности, уделяют особое внимание тому, что данное чувство определяется предрасположенностью человека к участию в той или иной трудовой деятельности, которая состоит из трех компонентов: знание, интерес и результативность [48]
Баумрук, Ричман, Шоу	Вовлеченность сотрудников выражается через эмоциональную и интеллектуальную приверженность к организации [43]
Свергун О.	Вовлеченность персонала заключается в эмоциональном и интеллектуальном состоянии, пребывая в котором, сотрудники стремятся выполнять работу как можно лучше [29]
О. Ведерникова	Вовлеченность – это повышенная эмоциональная связь с организацией, которая выражается в потребности быть частью организации, приложении сотрудниками дополнительных усилий в работе по собственной инициативе и положительных отзывах сотрудников о компании [19]
В.Г. Коновалова	Вовлеченность это эмоциональное и интеллектуальное состояние, которое мотивирует работников выполнять их работу как можно лучше [4]
Н.Л.Солома нидина	Вовлеченность - процесс побуждения человека при помощи внутренних личностных и внешних факторов к определенной деятельности, направленной на достижение индивидуальных и общих целей [50]

Н.Е. Попонова	Вовлеченность - это основной компонент самосознания работника, определяющий его отношение и поведение в труде, его реакции на конкретные условия работы [51]
В.М. Маслова	Вовлеченность - это побуждение человека к труду, являющееся результирующей системой внутренних побудительных элементов, таких как потребности, интересы, ценностные ориентиры, с одной стороны, с другой - отражаемые и фиксируемые сознанием человека факторы внешней среды, т.е. внешние стимулы, побуждающие к деятельности [52]

Окончание таблицы 1.1

1	2
Т.Ю. Базарова	Вовлеченность - это совокупность внутренних и внешних движущих сил (мотивов), побуждающих человека к деятельности для достижения поставленных действий [54]
О.Б. Антонов	Вовлеченность - это процесс побуждения себя и других к определенной деятельности, направленной на достижение личных целей или целей организации [55]
Н.И. Шаталова	Вовлеченность - это стремление работника удовлетворить свои потребности (получить определенные блага) посредством трудовой деятельности [56]
А.С. Егорова	Вовлеченность - это комплексный показатель, характеризующий состояние корпоративной культуры компании и потенциал ее развития [57]
Франк, Финнеган, Тейлор	Вовлеченность сотрудников определяется с экономической точки зрения - «модель вклада и инвестиций», то есть количеством усилий вкладываемых сотрудниками в выполнение своей работы [42]
Сакс	Вовлеченность персонала определяется как взаимообратная и взаимозависимый процесс, выражаящийся в готовности сотрудника инвестировать свой когнитивный, навыковый и эмоциональный капитал в деятельность организации, обменивая его на ресурсы и льготы, предоставляемые компанией [45]
Беккер и соавторы	Вовлеченность сотрудников определяется с точки зрения положительного отношения работника к организации и уровня значимости организации в восприятия сотрудника [46]
Й. Хеллевиг	Вовлеченность сотрудника заключается в отношении его к компании, ее руководству, своим выполняемым обязанностям и условиям труда, выражаящийся в проявлении искреннего интереса к успехам компании и стремлении выполнять свои обязанности, превосходя установленные стандарты, регламент [22]
Сотрудники Британского исследовательского	Вовлеченность сотрудника заключается в удовлетворенности работником своей ролью, концентрацией на поставленной задаче и приверженностью к организации, и ее целям и ценностям [41]

Вовлеченность персонала – это качественная особенность персонала, выражаяющаяся в положительном, уважительном и одобряющем отношении к организации и ее деятельности, руководителям, принятии и согласии с целями и миссией компании, понимании значимости своего вклада в деятельность и развитие организации, стремлении расти вместе с организацией посредством проявления инициативы и внесения инноваций, непрерывном взаимообратном диалоге на уровне руководитель – подчиненный (делегирование полномочий, взаимная поддержка как в сфере профессиональных и трудовых отношений, так и в личностном плане). Вовлеченность у персонала возникает тогда, когда в организации наложены все механизмы работы и есть та самая искра, которая дает толчок к вдохновению. Анализируя данные таблицы 1.1 можно сделать вывод о том, становление и развитие понятия вовлеченность персонала прослеживается на протяжении XX-XXI веков. На первом историческом этапе происходила кардинальная перестройка в мировой экономике и геополитике зарубежных стран, изменения в общественном сознании и культуре, повлиявших на структуру организационных систем. Появилось такое понятие как организационная психология (прикладная отрасль психологии, изучающая все аспекты психической деятельности и поведения людей в организациях с целью повышения организационной эффективности и создания благоприятных условий для труда, индивидуального развития и психического здоровья членов организации (трудовая деятельность, личностно-ценостная сфера работников и их профессионально-важные качества, групповые процессы, мотивация, лидерство, организационная культура, разнообразные организационные переменные).

Так же руководителям организаций необходимо поддерживать и реализовывать: прямые коммуникации с работниками, а не только с их

коллективными представителями; разрабатывать организационную культуру, которая была бы благоприятной для внедрения гибких методов работы; групповую работу и участие работников в выработке групповых решений; улучшать долгосрочные возможности работников, а не только достижения уровня конкурентоспособности в выполнении своих текущих обязанностей.

Таким образом, на формирование понятия вовлеченность оказало влияние множество факторов, мнений и научных школ.

В этой связи важно разграничить такие понятия как «вовлеченность персонала» и «лояльность сотрудников (персонала)», которые формировались наряду с понятием вовлеченность персонала.

Лояльность персонала – это характеристика персонала, определяющая его приверженность организации, одобрение ее целей, средств и способов их достижения, открытость своих трудовых мотивов для организации. Лояльность сотрудников предполагает благожелательное, корректное, уважительное отношение к компании, к руководству и коллегам, соблюдение существующих правил, норм и предписаний [30]. Вовлеченность персонала – это качественная особенность персонала, выражаясь в положительном, уважительном и одобряющем отношении к организации и ее деятельности, руководителям, принятии и согласии с целями и миссией компании, понимании значимости своего вклада в деятельность и развитие организации, стремлении расти вместе с организацией посредством проявления инициативы и внесения инноваций, непрерывном взаимообратном диалоге на уровне руководитель – подчиненный (делегирование полномочий, взаимная поддержка как в сфере профессиональных и трудовых отношений, так и в личностном плане). Вовлеченность у персонала возникает тогда, когда в организации наложены все механизмы работы и есть та самая искра, которая дает толчок к вдохновению. Вовлеченный персонал, работая в организации, показывает довольно высокие результаты своего труда. Результаты труда можно измерить двумя основными показателями – эффективность и

результативность труда. В настоящее время при переводе иностранной литературы трактовка этих понятий не имеет существенных различий. Результативность больше направлена на измерение достижения поставленных целей, посредством учета и измерения количественных (производственных) показателей труда персонала. А эффективность труда представляет собой качественную оценку достигнутых результатов, то есть измерение трудовых затрат персонала на выполнение той или иной функции [25].

Вовлеченность зависит как от усилий компании, так и от особенностей самого работника. Понимая, какие факторы оказывают влияние на вовлеченность, и насколько они развиты в компании, можно управлять данным процессом.

Компания может создать условия, которые будут способствовать развитию вовлеченности.

Общая обстановка в компании, атмосфера открытости и диалога очень способствует вовлеченности. Наоборот, наличие двойных стандартов, расхождение слов и дел у руководства снижает вовлеченность. Огромное влияние на вовлеченность оказывают традиции компании и личный пример лидеров мнений. Если неформальные лидеры искренне заинтересованы в делах компании, они формируют вокруг себя круг таких же энтузиастов. Если же в лидерах циники и скептики, то проявлять заинтересованность в работе становится практически неприлично [30].

Политика в отношении информирования персонала также очень важна. Если в компании наблюдается стремление засекретить как можно больше информации, то не стоит и ожидать вовлеченности.

Способствует вовлеченности и прогрессивность системы управления. Практика создания межфункциональных рабочих групп, организации обмена опытом, разного рода горизонтальных коммуникаций приводит к

увеличению участия персонала в принятии решений, и как следствие к росту вовлеченности.

Отсутствие четких целей и понимания видения руководства относительно перспектив компании приводит к снижению вовлеченности. Боясь совершить ошибку и сделать что-то не так, сотрудник предпочитает вообще ничего не делать.

Немаловажна и кадровая политика, наибольшее влияние на вовлеченность персонала оказывает такие ее составляющие как система отбора персонала и система карьерного продвижения.

Если в системе подбора учитываются не только образование, опыт работы и профессиональные навыки кандидата на работу, но и общее отношение кандидата к труду и своей профессии, то обычно уровень вовлеченности в такой компании выше.

Также сильное влияние на вовлеченность оказывает существующая в компании система карьерного продвижения. Если наиболее профессиональные и активные работники регулярно продвигаются по служебной лестнице (или в небольших компаниях получают возможность расширить круг выполняемых функций и получают большие полномочия), то вовлеченность повышается. Причем важно, чтобы вовлеченность была условием карьерного роста и равнодушные работники не могли претендовать на повышение в должности. Вообще, чем выше уровень работника в служебной иерархии, тем обычно выше его уровень вовлеченности. Часто просто в силу того, что на более высоком уровне иерархии сотрудник получает доступ к большему объему информации, оказывает большее влияние на принимаемые решения [22].

К субъективным факторам, оказывающим влияние на вовлеченность, относятся:

- возраст работника;
- стаж работы;

- история и перспективы карьерного продвижения;
- текущий уровень в иерархии компании.

Также многие компании замечают, что вовлеченность и стремление развивать компанию и развиваться вместе с ней без создания определенных условий со временем угасает. Новичок стремится поскорее влиться в коллектив, он полон энергии и готов свернуть горы. Но постепенно энтузиазм и боевой задор проходит. Накапливаются разочарования, пропадает вера в то, что можно что-то быстро изменить. И чем дольше работник работает в компании, тем более спокойно он относится к своей работе. Да, растет профессионализм, вырабатываются эффективные приемы труда, налаживаются контакты и связи, происходит осознание внутренних организационных процессов. Но вот желание работать夜里 напролет, чтобы справиться с поставленной задачей пропадает. Все меньший интерес вызывают новые задачи и инициативы руководства. Новая стратегия либо не замечается вовсе, либо принимается со скептицизмом «как же, плавали, знаем». Особенno это относится к работникам, функции и круг задач которых не меняется долгое время. При снижении интереса к работе наибольшее действие оказывает именно увеличение полномочий, расширение круга решаемых задач, новые перспективы. Если же работник из года в год выполняет одну и ту же работу, то его вовлеченность в лучшем случае не падает, оставаясь на одном уровне. Конечно, бывают исключения. Но если брать среднестатистического работника дела обстоят именно так. Понятно, что такая ситуация не может удовлетворять руководство компании, которое само обычно вовлечено в дела компании максимально и ожидает такого же отношения от подчиненных [27].

Чем выше должность, тем выше вовлеченность в силу объективных причин. Возможность оказывать влияние на политику компании максимально способствует вовлеченности. А более высокий уровень в иерархии обеспечивает работника большим объемом информации, он лучше

понимает происходящие в компании процессы, имеет возможность на них влиять.

Поэтому проблема вовлеченности для руководителей высшего звена, как правило, не стоит. Это люди, которые сами призваны вовлекать своих подчиненных, вести их за собой. Не наблюдается особых сложностей и с вовлечением карьераориентированных людей, которых регулярно повышают в должности, расширяя тем самым спектр их влияния и возможностей. В итоге основную сложность представляет вовлечение в жизнедеятельность компаний рядового персонала, либо не нацеленного на карьерное продвижение, либо не имеющие возможностей для такого продвижения [16].

Следовательно, для компаний важно уделять внимание (вовлекать, заинтересовывать) таким группам персонала как молодежь, не карьераориентированные работники, работники более 5 лет проработавшие в одной должности.

Кроме того, на вовлеченность может оказывать влияние даже общая обстановка в стране и даже в мире. Сегодня, спустя полтора года после начала кризиса многие работодатели отмечают снижение производительности труда вызванные на первый взгляд субъективными факторами. Даже обычно активные и неравнодушные сотрудники теряют интерес к работе, снижается инициатива, работники сами сокращают свое рабочее время. Люди не интересуются новостями, не обсуждают дела компаний в неформальной обстановке. Все это признаки накопленной усталости и снижения вовлеченности, вызванные макрофакторами. Влияние таких факторов обычно носит временный характер и требует от работодателя порой просто понимания и чуткости по отношению к своему персоналу. Иногда важнее дать работникам передохнуть, не ожидая от них особого энтузиазма, тогда спустя какое-то время можно возобновить разнообразные программы вовлечения [12].

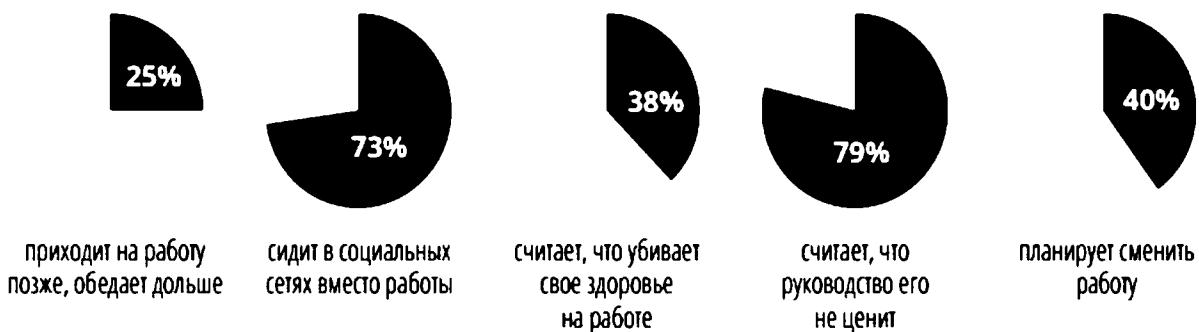


Рисунок 1.2 – Признаки не вовлеченного сотрудника

Измерить вовлеченность сотрудников можно путем проведения опроса. Как правило, такое исследование проводится внешним провайдером с помощью небольшой анонимной анкеты, включающей вопросы типа: «Нравится ли вам работать в компании?», «Стали бы вы рекомендовать своим родственникам или друзьям работу в вашей компании?», «Довольны ли вы тем, как руководство откликается на ваши предложения?», «Удовлетворены ли вы уровнем прозрачности принятия решений топ-менеджментом?» и т. п. Время анкетирования в среднем занимает 15-20 минут. Доля участия сама по себе является показателем вовлеченности, а также зависит от того, как относятся к исследованию менеджеры компаний, как они привлекают сотрудников к участию в опросе. Существует несколько моделей оценки вовлеченности. Одной из самых первых (еще в 1994 г.) модель вовлеченности стала разрабатывать и применять международная консалтинговая компания Hewitt Associates. Ее примеру последовали и другие консалтинговые компании, такие как Gallup, Towers Watson, Kenexa. Разница между моделями, которые используют данные провайдеры, незначительна: немного различаются вопросы анкеты и, как следствие, - критерии оценки. Теоретически любая модель исследования подходит для каждой организации, однако на практике выбор способа оценки обусловлен кругом участников исследования того или иного провайдера. Для определения своего конкурентного преимущества в сфере привлечения и

удержания талантливых сотрудников и эффективного управления человеческим капиталом компании важно периодически сравнивать текущий показатель вовлеченности персонала не только с собственными историческими показателями, но и с показателями других представителей локального рынка труда и отрасли.

Замеры вовлеченности, проводимые по одной и той же методологии в разных компаниях, позволяют с высокой степенью объективности сравнивать между собой организации по этому показателю. Считается, что его можно использовать для построения рейтинга эффективности продвижения HR-бренда компании, на основе которого затем составлять списки лучших работодателей. Существуют и другие методики определения лучших работодателей (социологические исследования с использованием различных критериев оценки, конкурсы и т. п.), однако их организаторы также не станут отрицать, что вовлеченность - один из самых существенных компонентов эффективности HR-бренда. Так, Линдси Нельсон (Lindsay Nelson), консультант проекта Great Place to Work («Отличное место работы»), отмечает, что всем компаниям – «победителям» рейтинга 2012 г. присущи следующие черты:

- доверие как базовая ценность - это и доверие сотрудника компании, и доверие компании сотруднику;
- создание уникальной корпоративной культуры вовлеченности персонала.

Все компании, попадающие в топ-лист, в той или иной мере озабочены созданием и поддержанием индивидуальной рабочей атмосферы, узнаваемой и притягательной для сотрудников.

Корпоративная культура в данных компаниях не только поддерживает общую бизнес-стратегию, но и служит весомым аргументом в борьбе за таланты и лояльность персонала;

- повышение вовлеченности персонала за счет продвижения и карьерного роста собственных сотрудников (приоритет отдается развитию талантов внутри компании, а не поиску специалистов на рынке труда);
- все сотрудники рассматриваются руководством как «послы бренда» - люди, которые непосредственно приводят, поддерживают и укрепляют ценность HR-бренда для внешнего мира, в том числе с использованием современных коммуникационных технологий и социальных сетей;
- продвижение и поддержка здорового образа жизни - один из обязательных компонентов корпоративной политики, используемый как мощный объединяющий фактор.

При этом компании, которые любимы своим персоналом, достигшие по мировой шкале уровня вовлеченности, зачастую не могут похвастаться наличием всех новшеств, о которых шла речь на последней конференции компании Gallup. Они лишь эффективно и по делу используют то, что имеют в наличии. HR-политика и процедуры в таких организациях являются, прежде всего, инструментом реализации целей бизнеса, полезность и разумность которых высоко оценивают линейные руководители. Например, в компании может не существовать сложной программы планирования карьеры или высокотехнологичной системы сбора обратной связи с сотрудниками, зато ее менеджеры - реальные наставники и коучи для своих подчиненных, и это обеспечивает высокий уровень вовлеченности сотрудников [11].

Используемая методика оценки уровня вовлеченности основана на алгоритме формирования вовлеченности. Понимая, каким образом формируется вовлеченность, мы можем оценить ситуацию по каждому фактору и вычислить индекс вовлеченности.

Данная методика предполагает, что вовлеченность персонала формируется из трех составляющих:

- вовлеченность в решение корпоративных задач

- вовлеченность в рабочий процесс, заинтересованность в работе в целом
- инициативы и нацеленность на повышение эффективности своей работы и развитие компании

Каждая из этих составляющих вносит свой вклад в расчёт индекса вовлеченности. В зависимости от специфики компании вес каждой составляющей в индексе будет различаться. Для компании, которая ставит перед собой амбициозные корпоративные задачи и стремится вовлечь в их решение как можно больше своих работников, вес вовлеченности в решение корпоративных задач будет большим, чем у остальных факторов. При этом он не должен превышать 50%, т.к. для рядовых сотрудников все-таки более важным остается вовлеченность в рабочий процесс в целом, отношение к своей работе как таковой, независимо от того в какой мере работник включен в решение стратегических корпоративных задач в силу своих функциональных обязанностей. Минимальный вес при расчете вовлеченности имеет третий фактор – инициативность и нацеленность на развитие компании посредством внедрения инноваций. Данный фактор должен учитываться, но не стоит определять для него вес более 20%, т.к. инновации приносят результат только при условии их внедрения и последующего использования в текущем рабочем процессе.

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.

Конечно, задача максимум – добиться 100% осведомленности персонала о корпоративных задачах, однако практически это сделать бывает очень сложно. Существуют работники, которые не знают о корпоративных задачах не потому, что до них не доводится информация или они не имеют возможности её получить, а потому, что они не хотят быть информированными. Они просто не интересуются такой информацией и

пропускают ее мимо ушей даже если им говорят об этом лично. Тем не менее, и таких работников можно вовлекать в корпоративные процессы. Многократное повторение информации через различные источники информации позволяет все-таки донести нужную информацию до всего персонала.

Другими словами, следующий шаг на пути вовлечения работника в решение корпоративных задач после информирования об этих задачах – добиться правильного понимания поставленных целей. Важно, чтобы сотрудник не только знал о стоящих перед компанией задачах, но и правильно их понимал, видел связь своей работы с общими задачами компании.

Для этого необходимо организовать систему обратной связи, чтобы убедиться, что работники все понимают правильно. При этом обратная связь может быть как централизованной, так и персональной.

Хорошим результатом можно считать показатель – 80% из всех осведомленных о корпоративных задачах, понимают задачи правильно.

И максимальный уровень вовлеченности характеризуется участием в разработке корпоративных задач. Сотрудники, имеющие такой, максимальный, уровень вовлеченности - это творцы, которые сами формируют настоящее и будущее компании, участвуют в органах управления, причем не только в качестве руководителей, но и как инициаторы, любых инноваций (рационализаторы, победители конкурса инициатив, члены общественных советов).

Таким образом, если перевести описанные уровни вовлеченности в решение корпоративных задач в числовые значения и присвоить каждому уровню соответствующий балл, мы получим следующую градацию.

Рассмотрим, каким именно образом можно оценить вовлеченность в решение корпоративных задач с помощью анкетирования персонала.

Список корпоративных задач формируется для каждой компании в зависимости от ее текущих приоритетов. Важно отобрать для оценки ключевые задачи и проекты, реализация которых наиболее важна для компании. Работник отмечает, в какой степени он вовлечен в решение каждой из предложенных задач. Варианты ответов соответствуют рассмотренным выше уровням вовлеченности.

Вовлеченность в рабочий процесс

Исходя из вышеизложенного, методика включает следующие критерии вовлеченности в рабочий процесс

1. Понимание своих задач и функций, знание ожиданий руководства и критериев оценки
2. Возможности для качественного выполнения работы, обеспеченность условиями (оборудование, материалы, информация) для нормальной работы
3. Регулярная позитивная оценка труда, признание заслуг со стороны руководства
4. Постоянное внимание к работнику, демонстрация заинтересованности в результатах его труда со стороны коллег и руководства
5. Интерес со стороны коллег и руководства к мнению и оценкам, неформальное общение на рабочие темы, регулярный, свободный и заинтересованный обмен мнениями
6. Возможность учиться и развиваться, профессионально расти в процессе работы, новые задачи и помочь в их реализации
7. Осознание важности своей работы. Гордость за профессию и компанию в которой работаешь.

Инструмент измерения вовлеченности в рабочий процесс

Для измерения уровня вовлеченности в рабочий процесс используется вопрос в анкете, сформулированный по принципу семантического дифференциала. Респонденту предлагается найти место, соответствующее его мнению на шкале между полярными высказываниями.

Инициативы и нацеленность на повышение эффективности своей работы и развитие компании

В качестве критериев инициативности и нацеленности на повышение эффективности работы и развитие компании используются следующие:

- самостоятельное планирование работы, правильное понимание приоритетов в работе;
- ориентация на командный результат;
- увлеченность работой;
- неравнодушие к работе и результатам труда;
- творческий подход и инициатива.

Инструмент измерения инициативности

Надо отметить все перечисленные ниже утверждения, с которыми согласны.

- каждый сотрудник должен знать, какие задачи приоритетны, и выполнять работу не ожидая указаний;
- если корпоративная вечеринка перерастает в производственное совещание – это нормально, значит, люди увлечены своей работой;
- готовят, что нужно быть осторожным с проявлением инициативы, т.к. она наказуема исполнением;
- если увлечен работой, что забываешь о своих личных проблемах;
- нужно интересоваться работой коллег и помогать им;
- хороший работник всегда откликается на призывы руководства представить свои предложения;
- достаточно просто хорошо делать свою работу, инициатива и творческий подход могут и навредить;
- если есть идеи по улучшению работы, нужно обязательно их высказывать.

Индекс вовлеченности работника

Далее на основании приведенных вопросов рассчитывается индекс вовлеченность конкретного работника. Индекс вовлеченности может быть в пределах от 0 до 100.

Шкалы составляющих вовлеченности и веса каждой из них

При необходимости «настроить» методику на специфику конкретной компании, шкалы составляющих вовлеченности остаются без изменений, а вот количество вопросов может меняться. За счет этого можно менять вес каждой из составляющих в расчете индекса вовлеченности.

Из приведенных выше примеров рассчитаем Индекс вовлеченности работника, заполнившего анкету:

Таким образом, индекс вовлеченности данного работника выше среднего.

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

При этом важно, чтобы выборка для проведения исследования была либо сплошной (для небольших компаний), либо рассчитывалась специальным образом и была репрезентативной.

Рассмотренная методика расчета индекса вовлеченности предполагает гибкую настройку на специфику конкретной компании, в которой измеряется вовлеченность. Настройка может осуществляться:

- за счет изменения весов каждой из трех составляющих вовлеченности (вовлеченность в корпоративные задачи, вовлеченность в рабочий процесс, инициативность). Для этого необходимо увеличить или уменьшить количество утверждений, предлагаемых респонденту для оценки в каждом блоке вопросов.
- за счет возможности изменения формулировок в зависимости от специфики компании. При оценке вовлеченности в решение корпоративных задач формулировки собственно задач должны включать приоритетные задачи конкретной компании. Формулировки второй и третьей составляющей

также могут меняться в зависимости от текущих приоритетов и особенностей компании.

Однако важно отметить, что после того, как методика скорректирована и приспособлена к нуждам конкретной компании, она не должна меняться при проведении последующих исследований. Оценку уровня вовлеченности персонала оптимально проводить один раз в год, в виде мониторинга, т.е. измерять вовлеченность по единой методике.

Только в таком случае данные получаются сопоставимыми и их можно использовать для оценки эффективности проводимых мероприятий по повышению вовлеченности.

Для того, чтобы внедрять и использовать какую-либо кадровую технологию руководитель организации должен, прежде всего, проанализировать сложившуюся ситуацию в организации и вне ее. Необходимо выявить причины и условия, которые послужили толчком к снижению вовлеченности персонала.

Основные внешние и внутренние условия, которые могут послужить к повышению уровня вовлеченности в организации и риски, которые могут сопровождать организацию, если их не учитывать.

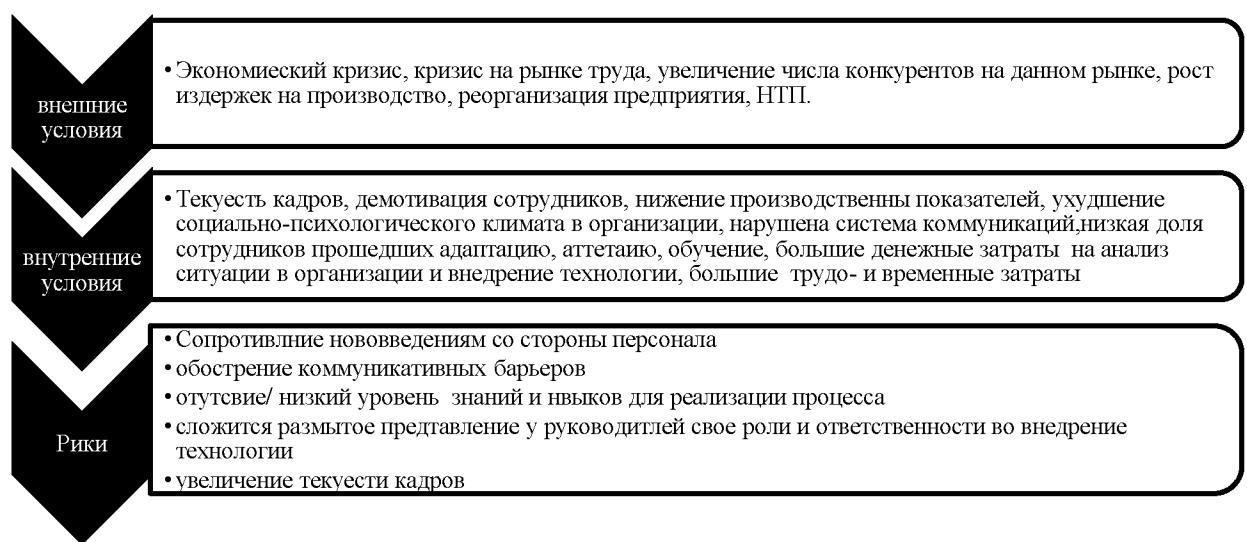


Рисунок 1.3 – Анализ условий и рисков повышения уровня вовлеченных сотрудников организации

Было проанализировано 26 практик управления талантами в областях кадрового обеспечения, обучения и развития и вознаграждения. Они выделили 6 практик, которые решают двойную задачу - повышают вовлеченность персонала и улучшают рыночные показатели компаний [13].

1. Адаптация новых сотрудников

Ни в коем случае нельзя допустить, чтобы первое впечатление новых сотрудников оказалось негативным, особенно если речь идет о лучших — тех, у кого есть немало предложений от других работодателей. Для того, чтобы новички восприняли новую культуру и стали ее частью, необходимо начать процесс вовлечения еще на этапе интервью с кандидатами, акцентируя внимание на установление живых связей. Если же компания не делает этого, то тем самым она посыпает новичку мгновенное сообщение о том, что его выбор работодателя оказался не самым лучшим.

2. Текущие интервью (stay interviews)

Текущие интервью — это часть стратегии удержания, которая помогает укрепить вовлеченность. Также, по данным исследования i4cp, они оказывают положительное влияние на рыночные показатели. Иногда такие беседы рассматривают как альтернативу выходному интервью. Но целесообразнее воспринимать их как дополнение и к оценочным и к выходным интервью.

Текущие интервью не имеют жесткой структуры. В процессе неформального разговора менеджер может узнать у вовлеченных сотрудников, что их удерживает в компании. Взаимодействие в формате «один на один» позволяет сотрудникам поделиться своим видением того, что работает, а что требует изменений. А руководители могут понять, какие факторы имеют наибольшее значение для самых эффективных работников. Некоторые компании распространяют практику текущих интервью на сотрудников-середнячков и на тех, кто демонстрирует низкие показатели. Это позволяет получить более целостную картину.

Такие интервью полезны не только как источник информации. Они позволяют заметить ранние признаки возникновения проблем. Таким образом, менеджеры могут решить их до того, как эти проблемы станут критическими. Кроме того текущие интервью несут сотрудникам послание о том, что их идеи ценные, а лидеры организации заботятся о корпоративной культуре.

3. Индивидуальные планы развития

Вовлеченные сотрудники хотят больше учиться и применять полученные знания и навыки для обеспечения собственного успеха и успеха бизнеса. По данным исследования, инвестиции в развитие сотрудников — это путь к повышению вовлеченности и лучшим рыночным показателям.

Менеджеры должны вместе с сотрудниками работать над созданием индивидуальных планов развития, которые бы отражали личные и профессиональные цели самих сотрудников. Совместное составление персонализированных планов развития поддерживает коммуникацию руководителей и подчиненных и позволяет сфокусироваться на выявлении карьерных и учебных интересов лучших сотрудников во время оценочных интервью и определить, какие действия сами сотрудники их руководители должны предпринять для достижений целей.

Кроме тренингов и программ в индивидуальные планы развития можно включать следующие активности:

- ротация;
- виртуальные обучающие ресурсы;
- коучинг или наставничество со стороны старшего менеджера или первого лица компании.

4. Участие в ярких, значимых для компании проектах

Работа, которая наполнена смыслом и видима окружающим, порождает вовлеченность. Около 72% высокоэффективных компаний включают своих сотрудников в работу над яркими проектами, имеющими стратегическое

значение. Это повышает вовлеченность людей и оказывает положительное влияние на бизнес-показатели. Причем эффект такой практики распространяется и на других сотрудников. Возможность участия в подобных проектах вдохновляет их и мотивирует.

Менеджерам следует поощрять лучших сотрудников к тому, чтобы они повышали свой уровень через исследовательскую деятельность, разработку новых инициатив, участие в кросс-функциональных проектах, посещение отраслевых конференций и обмен полученной информацией с коллегами в офисе.

5. Физическая среда, которая стимулирует творческое мышление и поддерживает здоровье

Окружающая среда может вовлечь сотрудников и в профессиональном плане и в эмоциональном. Физическое окружение — жизненно важный элемент в создании рабочего места, которое стимулирует творческое мышление и продуктивность.

Компании могут организовывать пространство таким образом, чтобы в нем были зоны и для спокойных раздумий и для активных совместных обсуждений. Предоставляя сотрудникам офисное пространство, которое учитывает их личные и профессиональные потребности, работодатель сообщает, что он ценит свой персонал и заботится о нем.

Тренажерные комнаты, внутреннее и внешнее пространство, где можно просто прогуляться, дают возможность сотрудникам ослабить стресс и поддерживать свое здоровье. Важно предоставлять людям разные решения, которые помогают им быть креативными и продуктивными.

6. Время для креативного мышления и инноваций

Важно поощрять сотрудников к тому, чтобы они выделяли время для исследования идей, которые не имеют непосредственного отношения к их повседневной работе. Это можно делать на еженедельной или ежемесячной основе.

По данным исследования, в компании, где официально выделено время на творческие и исследовательские активности сотрудников, уровень вовлеченности более стабилен. Вместе с тем такую практику используют только 26% высокоэффективных организаций. Компания 3М начала побуждать свой персонал к использованию 15% рабочего времени на личные проекты еще в 1948 году. Итогом такой инициативы стало изобретение популярной сегодня во всем мире клейкой бумаги для записей (Post-it notes). А пример Google, где сотрудники могут 20% времени посвящать своим собственным проектам, широко известен [15].

Первые лица и менеджеры должны четко осознавать критическую значимость постоянных усилий по повышению вовлеченности персонала.

Участники исследования описывают вовлеченных сотрудников как тех, кто уверен, что руководство компании искренне заботится о них. В свою очередь сотрудники выступают в роли посланников, которые привлекают таланты с необходимыми навыками и соответствующими культуре компании характеристиками.

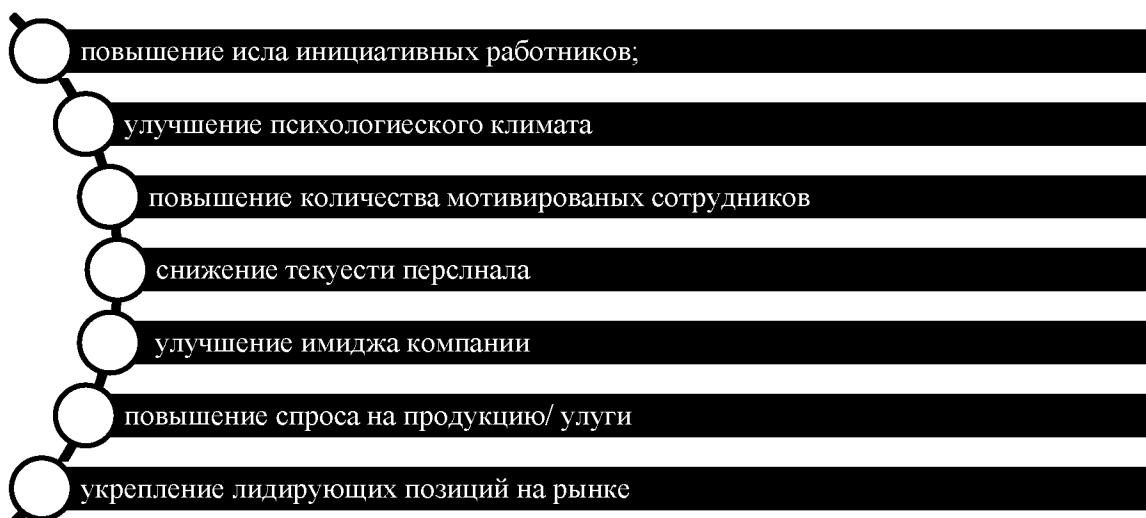


Рисунок 1.4 – Положительные последствия работы над вовлеченностью сотрудников организации

Можно сделать вывод о том, что формирование уровня вовлеченность зависит как от внешних, так и от внутренних факторов. Формирование

вовлеченности проходит процесс от отбора сотрудников в организацию до его увольнения. Вовлеченность влияет не только повышение эффективности и производительности труда, но и снижение уровня текучести.

1.2 Анализ отечественного опыта в формировании вовлеченности персонала

Уровень вовлеченности россиян в рабочий процесс обратно пропорционален стажу работы на одном месте — к такому выводу пришли специалисты международной консалтинговой компании Hewitt в результате исследования, завершенного в августе 2016 г. В исследовании приняли участие 28 429 сотрудников из 12 российских компаний, из совершенно разных отраслей, с разными формами собственности и разных размеров, рассказала Магдалина Варжибок, консультант европейского офиса Hewitt. Поэтому результаты исследования дают представление о ситуации у значительного большего числа российских работодателей.

Компании, где уровень вовлеченности сотрудников менее 25%, попадают в так называемую зону разрушения. В ситуации, когда три четверти сотрудников не вовлечены, достижение бизнес-целей компании невозможно, пишут консультанты. В зону неопределенности (вовлеченность — от 25 до 40%) попадают около 25% компаний мира. Им необходимы кардинальные изменения в области мотивации. 40% всех компаний пребывают в так называемой зоне безразличия (вовлеченность — от 40 до 60%). В них около половины сотрудников не готовы напрягаться ради успеха организации. И, наконец, в зону результативности (вовлеченность — от 60 до 100%) удается попасть не более четверти работодателей мира.

В России консультанты Hewitt изучают вовлеченность третий раз 2014 г. и зарегистрировали стабильное снижение этого показателя (с 59% в 2014 г. до 58% в 2015 г. и 56% в 2016 г.).

Примерно на таком же уровне находится вовлеченность в Азии (57% в 2016 г.), говорит Варжибок, в Европе показатели ниже (в среднем 49%), а в Северной и Латинской Америке — выше (62 и 76% соответственно).

Последние два года были трудными для работодателей во всем мире, отмечают консультанты. Доля организаций с негативными показателями динамики вовлеченности стабильно растет. А начиная с 2016 г. этот рост ускорился. Во II квартале 2016 г. вовлеченность снизилась в 46% организаций. Это самое большое значение за 15 лет исследований. Сотрудники устали от стресса и неопределенности, пишут консультанты. Работодатели не до конца оправились от кризиса и не могут стабилизировать ситуацию, отмечают они.

В России вовлеченность у руководителей выше, чем у рядовых сотрудников, а у женщин выше, чем у мужчин. Такие же закономерности прослеживаются и в других странах мира. Но вот зависимость вовлеченности российских сотрудников от стажа работы удивила даже консультантов. Чем дольше человек работает в компании, тем ниже его вовлеченность, а значит, тем меньше его интересы совпадают с интересами работодателя. В других странах такой закономерности не прослеживается. Как правило, вовлеченность достигает минимума к 3-5-му году работы сотрудника в компании, но после этого опять начинает расти, говорит Эдвард Станох, управляющий директор Hewitt по Центральной и Восточной Европе.

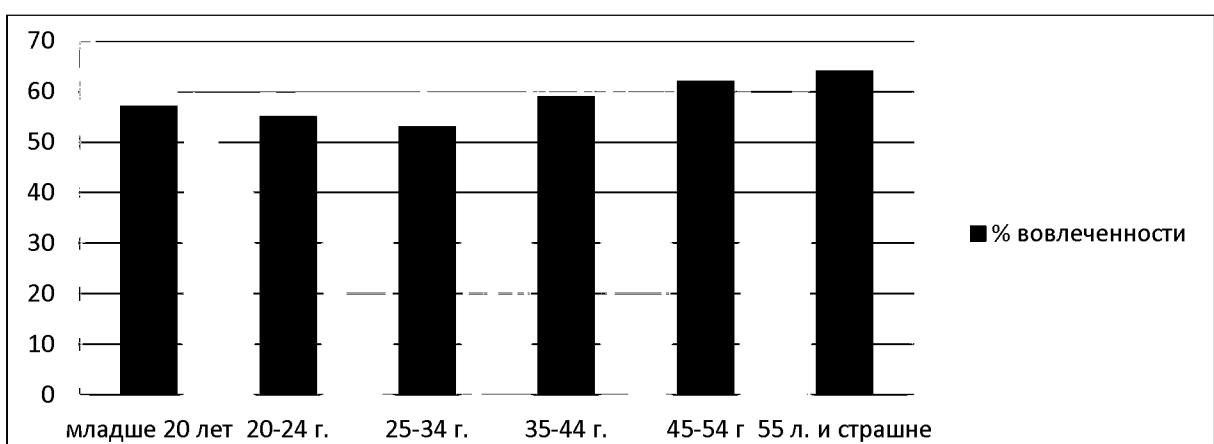


Рисунок 1.5 – Уровень вовлеченности россиян в зависимости от возраста

Постоянное снижение вовлеченности сотрудников в зависимости от стажа в российских компаниях наблюдают и специалисты консалтинговой компании Hay Group, говорит генеральный менеджер российского офиса компании Дерк Кул. Примерно через три года после начала работы в компании менеджеры сталкиваются с последствиями собственных решений. Те, кому удается сделать выводы из допущенных ошибок, становятся более мотивированными. Большинство же никаких выводов сделать просто не успевает: среднее время работы российского менеджера в компании не превышает трех лет. А это значит, что на новом месте менеджер повторит допущенные однажды ошибки. Эта российская особенность ограничивает не только менеджеров, но и работодателей (рисунок 1.6).

На первый взгляд эту закономерность можно объяснить двумя причинами, говорит Сергей Львов, гендиректор консалтинговой компании Axes Management: либо системы управления персоналом в российских компаниях не работают, либо работники не способны подолгу трудиться на одном месте. На второй взгляд, по словам Львова, обе причины верны.

В отечественных компаниях мало руководителей, способных повести за собой, тех, с кем интересно работать, отмечает он.



Рисунок 1.6 – Уровень вовлеченности персонала в зависимости от стажа работы

А сотрудникам нужна новизна, новые впечатления, а если у них не получается на одном месте, они легко ищут новые возможности на другом, говорит Львов.

Российские руководители слишком легко дают подчиненным негативные отзывы, говорит Станох, и еще злоупотребляют командными методами руководства. Подчиненные привыкают выполнять приказы и оказываются в зоне комфорта: можно не думать, не принимать решений. Если приказы прекратятся, работа во многих российских компаниях просто встанет. Получается замкнутый круг: менеджеры не обладают лидерскими навыками, не умеют вести за собой, но продолжают получать приказы сверху, а значит, лидерских навыков так и не приобретают, разводит руками Станох.

В 2016 г. рамки опроса были расширены на все головные компании корпорации. Участники — все офисные сотрудники 11 компаний и АФК (без «МТС-Комстар»), всего порядка 5000 человек, сообщила представитель компании. О тенденции снижения вовлеченности работников со стажем, по ее словам, говорить пока рано. В кризисный год вовлеченность даже возросла, корпорация показала устойчивость и выполнила все свои обязательства перед сотрудниками.

В компании «Вымпелком» вовлеченность считают одним из двух важнейших показателей эффективности сотрудников. Согласно методике, принятой в компании, вовлеченность — комплексный показатель, сочетающий преданность компании и желание прикладывать дополнительные усилия для достижения общего результата.

Корреляцию между стажем и вовлеченностью в «Вымпелкоме» тоже не изучали. Но в 2016 г. измерили вовлеченность более чем в 350 подразделениях разного уровня и численности. По результатам этого исследования в «Вымпелкоме» планируют корректировать ситуацию там, где улучшения необходимы. Для этого каждое подразделение разрабатывает план действий и в течение года проводит конкретные измеримые изменения.

Такой же план создается и для всей компании в целом, сообщила ее представитель.

Российская инвестиционная компания «Тройка Диалог» (президент компании Рубен Варданян). Варданян создал в «Тройке Диалог» множество информационных каналов. Благодаря этому каждый лучше понимает, что происходит в компании и какой вклад он может внести в общую копилку, тем самым поддерживается информационная прозрачность в действиях компании и возможностях персонала. Чтобы успехи компании стали для людей еще ближе, президент инвестиционной компании создал в «Тройке» программу партнерства: у ключевых сотрудников появилась возможность приобретать ее акции. Президент инвестиционной компании уже продал 25% акций компании по ценам в несколько раз ниже рыночных, при этом он верит, что человеческий капитал — главный актив «Тройки» и, чтобы его полностью задействовать, важно мотивировать людей оставаться в компании как можно дольше. Для этого они должны знать, что их преданность делу всегда щедро вознаграждается. Благодаря личному примеру, грамотной постановки и формулировки целей и задач, стоящих перед сотрудниками, демократичному стилю управления, компания в 2007 году смогла достигнуть три главные цели: повысить рыночную капитализацию «Тройки» до \$1 млрд. (с \$60 млн. в 2002 году), выйти на первое место среди инвестиционных банков России и получить признание как лучший работодатель России, выстроивший эффективную партнерскую систему.

2. Компания «Простоквашино» занимается производством молочных продуктов. Компания поддерживает и развивает инициативную позицию сотрудников путем участия в осуществлении своих идей. Один из каналов коммуникации в Простоквашино — электронная доска объявлений, на которой одни вывешивают свои идеи, а другие их комментируют. При этом неудачные отпадают, не выдержав, критики, а самые ценные уточняются и приобретают законченный вид, тем самым у сотрудников в коллективе

формируется реальная самооценка, развиваются навыки стрессоустойчивости и умения бесконфликтного взаимодействия в процессе обсуждения, расширяется коммуникационная система компании. Благодаря этой системе компании удалось найти целый ряд перспективных направлений развития.

Проблема оценки вовлеченности персонала на предприятии. Вовлеченность персонала это такой показатель, на который оказывает влияние множество факторов. Проблема оценки вовлеченности состоит в том, что анализируемые показатели могут быть как объективными – измеряемые в цифровых и денежных единицах, так и субъективными – образуются под влиянием социальных, идеологических, политических и психологических (поведенческих) факторов внешней и внутренней среды организации. Уровень вовлеченности персонала зависит как от усилий со стороны организации, так и от особенностей работников. Поэтому необходимо провести операционализацию понятия вовлеченность персонала (рисунок 1.7).

Методика повышения уровня вовлеченности персонала организации. Для того, чтобы внедрять и использовать какую-либо кадровую технологию руководитель организации должен, прежде всего, проанализировать сложившуюся ситуацию в организации и вне ее. Необходимо выявить причины и условия, которые послужили толчком к изменению кадровой технологии. При этом не нужно забывать про риски, которые могут значительно повлиять на результаты внедрения технологии.

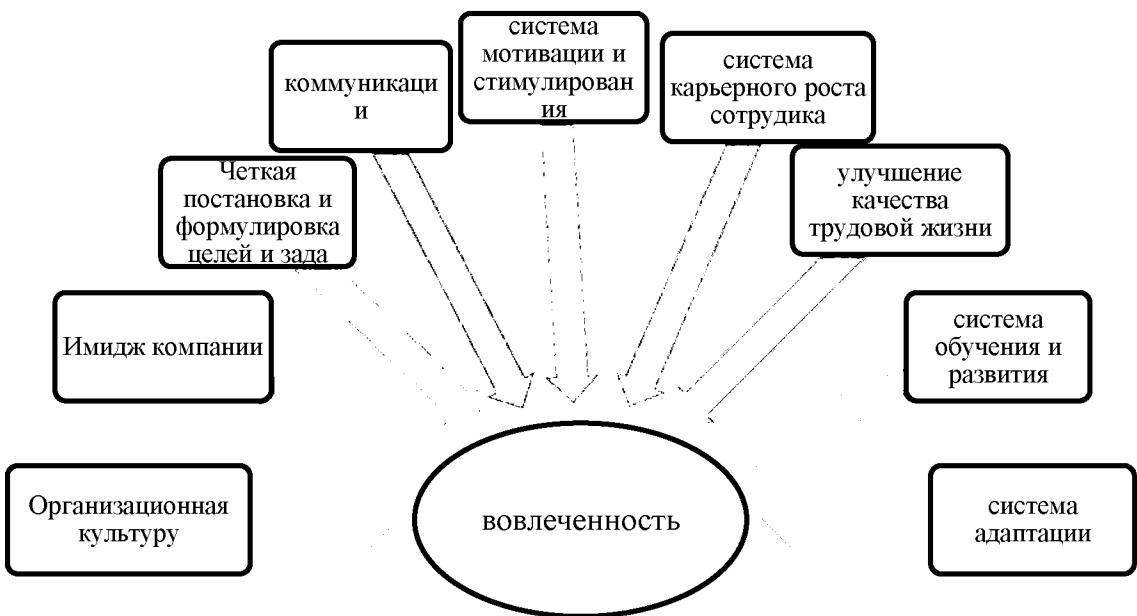


Рисунок 1.7 – Операционализация понятия «вовлеченность» (факторы, определяющие уровень вовлеченности персонала)

Проанализировав данные факторы, руководитель компании сможет выявить динамику следующих показателей: текучесть кадров; уровень удовлетворенности трудом; изменения производственных показателей; социально-психологический климат в коллективе; уровень конфликтов в коллективе; уровень инициативных сотрудников и развитие, и внедрение инноваций в деятельность организации , уровень сопротивления изменениям; соответствие системы мотивации и стимулирования типам личности сотрудников; условия труда, соблюдение трудового законодательства, наличие гарантий и компенсаций, содержательность труда, трудовая дисциплина и т.д.; эффективность обучаемого персонала; использование современных методов и технологий обучения и развития персонала в организации ,уровень профессиональной адаптации и т.д.

1.3 Зарубежный опыт создания и повышения степени вовлеченности персонала на предприятии.

Нестле швейцарская компания, крупнейший в мире производитель продуктов питания считает, что «если ставить людей в компании на первое

место, то эти же люди будут ставить на первое место клиентов», тем самым подчеркивал важность отношения руководства к сотруднику как к личности, учитывая потребности и развивая его потенциал.

На рисунке 1.8 представлены базовые принципы вовлеченности Нестле, занимается поддержанием вовлеченности работников путем развития между ними деловых отношений, выстраивая такую коммуникационную систему, которая позволила бы чувствовать поддержку со стороны компании, видеть результат того, что сотрудников слышат и уважают, ценят и вознаграждают их труд. Вследствие чего, формируется как внешний, так и внутренний имидж компании благодаря реализации проекта «лица компании» - руководитель компании заказывал в печать корпоративные ежедневники для сотрудников, в которых содержалась фотография, список имен сотрудников и цели каждого офиса на предстоящий год.

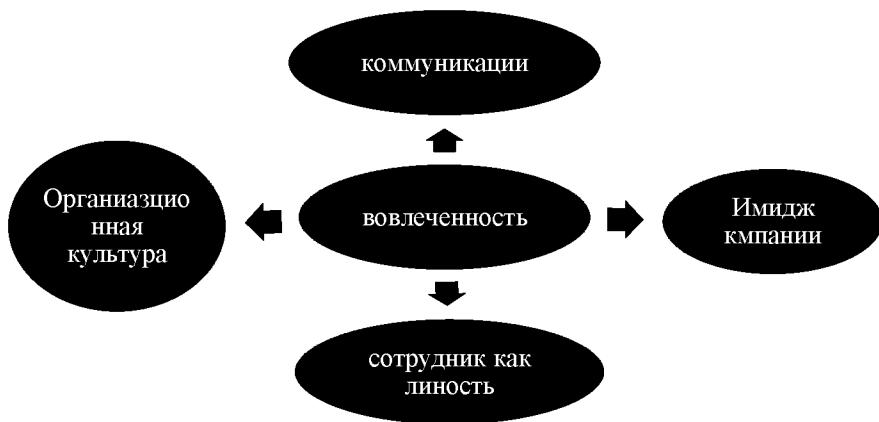


Рисунок 1.8 – Базовые принципы вовлеченности Нестле

2. Компания Данон французская продовольственная компания, известный производитель молочных продуктов и других продуктов питания очень серьезно относится к найму и удержанию нужных людей, поэтому на данном этапе сотрудники отдела кадров доступно формулируют кандидатам цели и задачи организации, политику в области кадров. Кандидаты, прошедшие длительный процесс найма, приглашаются на обед и различные корпоративные мероприятия, для того чтобы посмотреть, насколько они принимают и вписываются в культуру компании Данон. На рисунке 1.9

представлены базовые принципы вовлеченности компании Данон. После четырехнедельной программы адаптации новым сотрудникам делается необычный оффер: 3 тыс. долл. за то, чтобы они покинули компанию. Данное предложение делается с целью выявления наиболее заинтересованных и замотивированных кандидатов, которые в конечном итоге станут вовлеченным сотрудниками компании.



Рисунок 1.9 – Базовые принципы вовлеченности компании Нестле

3. General Mills. — американская корпорация производитель пищевых продуктов, долго искала способы продвижения своей новой миссии — «заставить потребителей двигаться». Один из руководителей компании предположил, что лучший способ - это сначала привести в движение своих сотрудников. В попытке согласовать это видение с видением своих сотрудников бренд превратил один из складов в центр дегустации, специально предназначенный для сотрудников. Тем самым инициатива помогла выстроить взаимодействие на различных уровнях и сформировать организационную культуру в соответствии с желаниями компании и сотрудников. General Mills не просто стал продавать образ жизни, но и жить согласно пропагандируемым ценностям. Чтобы лучше понять клиента, компания стала содействовать формированию культуры здорового образа жизни и здорового питания и внутри организации, поддержании положительного морально-психологического климата в коллективе, что вызвало заинтересованность и понимание у сотрудников в видении и миссии компании. На рисунке 1.10 представлены базовые принципы вовлеченности компании General Mills.

Компания FullContact, американская интернет-компания достигает высокий уровень вовлеченности своих сотрудников благодаря созданию и развитию творческой среды, стимулированию сотрудников предлагая различные бонусы и поощрительные программы.



Рисунок 1.10 – Базовые принципы вовлеченности компании General Mills

Один из них – оплачиваемый отпуск: один раз в год каждый сотрудник получает 7,5 тыс. долл. на полноценный отдых. В компании действуют некоторые правила в отношении отпуска - персонал действительно должен взять отпуск, чтобы получить деньги; сотрудники должны полностью отключиться от работы: перестать отвечать на телефонные звонки, проверять электронную почту, публиковать обновления в социальных медиа; сотрудники не имеют права работать во время отпуска. Использование данного метода работы с персоналом позволяет делегировать полномочия, тем самым развивается инициативность сотрудников, улучшается морально-психологический климат, соответственно растет производительность труда. На рисунке 1.11 представлены базовые принципы вовлеченности компании FullContact.

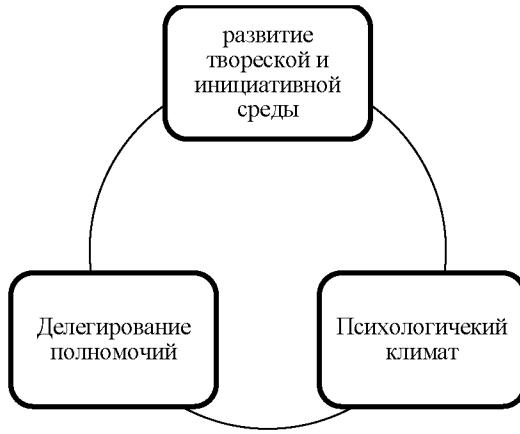


Рисунок 1.11 – Базовые принципы вовлеченности компании FullContact

Каждая компания формируют вовлеченность персонала на нескольких уровня. Основные компоненты это психологический уровень, коммуникации и обратная связь, которая действует как снизу вверх, так и наоборот.

Иностранцы, работающие в современных организациях, довольно часто ценят нематериальные поощрения, которыми руководители уже в течение нескольких десятков лет успешно поддерживают индекс вовлеченности на высоком уровне. На практике используются все доступные стимулы для того, чтобы заинтересованность в успехе компании преобладала над стремлением отдохнуть и отправиться в отпуск.

Вывод по 1 главе

Рассмотрев теоретические аспекты формирования вовлеченности персонала, можно сделать вывод о том, что вовлеченность персонала, сложная система, которая включает себя множество факторов, и ее формирование происходит на всех уровнях управления. Рассмотрев опыт российских компаний с формированием вовлеченности, следует заметить, уровень вовлеченности в последние годы заметно снизился, что также подтверждает, что происходит как внутренне, так и внешнее влияние на сотрудников. Если сравнивать российский и зарубежный опыт, то отчетливо прослеживается гуманистический подход в формирование вовлеченности зарубежных организаций. Они всю кадровую политику, проводят

основываясь на ценности человека, что слабо отражается в отечественном опыте. В Российских компаниях основное направление в области вовлеченности приходит на функции управления персоналом: отбор, адаптация, обучение. Такие управленческие элементы, как организационная культура, кадровая политика, коммуникации.

В отечественных фирмах действует правило кнута, когда сотрудника «мотивируют» понижением заработной платы или, вообще, увольнением, если он не улучшит показатели работы. Данный подход за рубежом является абсолютно неприемлемым, ведь человек сможет найти работу даже в кризис, а вот компания потеряет ценный кадр. Российские фирмы должны задействовать практический опыт повышения вовлеченности от западных коллег, но подходы нельзя копировать, так как это не принесет никакого результата. Служащие попросту будут стремиться получить как можно больше прибыли, особо не вникая в судьбу компании, так что повышать заинтересованность в будущем фирмы необходимо вдумчиво и аккуратно.

2. ОБЩАЯ ХАРАКТЕРИСТИКА И АНАЛИЗ ПРОИЗВОДСТВЕННО ХОЗЯЙСТВЕННОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ АО «ЗОЛОТЫЕ ЛУГА»

2.1 Общая характеристика деятельности АО «Золотые луга»

Сегодня АО «Золотые луга» – лидер по производству молочной продукции на Урале и в Западной Сибири, причем поставляется продукция и далеко за пределы сибирских территорий благодаря развитым филиальными и дистрибуторским сетям. А началась история Компании с холдинговой компании «Молоко», в которой в 2000 году была разработана торговая марка «Золотые Луга» – первая в регионе. (Да и в России в это время все бренды молочной продукции можно было пересчитать по пальцам).

Компания «Золотые луга» представляет собой акционерное общество, созданное в соответствии с Гражданским Кодексом Российской Федерации и федеральным законом РФ «Об акционерных обществах»

Акционерное общество «Золотые луга», создано путем реорганизации в форме преобразования существующего юридического лица – общества с ограниченной ответственностью «Золотые луга», зарегистрированного 21 октября 2004 года ИМНС России по г. Тюмени № 3 за основным государственным регистрационным номером 1047200638099.

Акционерное общество «Золотые луга» зарегистрировано 05 октября 2009 года ИФНС №14 по Тюменской области за основным государственным регистрационным номером 1097232025747 , свидетельство серии 72 №001821408.

Место нахождения Общества: Россия, Тюменская область, г. Тюмень, 11 км. Ялуторовского тракта, 7.

Почтовый адрес Общества: 625014, Россия, Тюменская область, г. Тюмень, 11 км. Ялуторовского тракта, 7.

АО «Золотые Луга» - компания, являющаяся одним из крупнейших региональных производителей молочной продукции.

Компания «Золотые луга» не использует вредных добавок, искусственно продлевающих срок годности продукта. Приоритетным для компании является производство продукции, в безопасности и качестве которой не приходиться сомневаться. Это обеспечивается соблюдением старейших традиций производства.

«Золотые Луга» сегодня – это современная, клиентоориентированная компания, в которой постоянно совершенствуются все процессы, чтобы, в конечном итоге, потребитель получил продукт высокого качества. На сегодняшний день компания «Золотые луга», имея большие объемы продаж, приоритетом ставит производство и реализацию цельномолочной продукции.

Компания известна и за пределами региона – всегда свежую и качественную молочную продукцию покупатели смогли оценить по достоинству благодаря развитой филиальной и дистрибуторской сетям. Особо тщательный подход к вопросам логистики, постоянное совершенствование процессов управления, внедрение систем автоматизации с целью итоговой централизации всех процессов – все это часть ежедневной работы Компании.

Помимо оптовых продаж, важнейшей задачей Компании и всех ее филиалов являются поставки цельномолочной продукции в учреждения социальной сферы. Как известно, здесь особенно жесткие требования к качеству продукции и срокам доставки. И этот строгий экзамен Компания постоянно сдает на «отлично»!

В состав Акционерного общества «Золотые луга» на 01.01.2011 года входили 10(Десять) обособленных подразделений:

- филиал АО «Золотые луга» в г. Сургуте,
- филиал АО «Золотые луга» в г. Нижневартовске,
- филиал АО «Золотые луга» в г. Ноябрьске,
- филиал АО «Золотые луга» в г. Челябинске,

- филиал АО «Золотые луга» в г. Тобольске
- филиал АО «Золотые луга» в г. Ишиме,
- филиал АО «Золотые луга» в селе Ситниково,
- филиал АО «Золотые луга» в г. Омске,
- филиал Молочный комбинат «Ситниковский».

За 2011 год были созданы:

- филиал АО «Золотые луга» в г. Екатеринбург,
- филиал АО «Золотые луга» в г. Курган,
- филиал АО «Золотые луга» в г. Новосибирске

Основным видом деятельности Филиала Молочный комбинат «Ситниковский» и Филиала Молочный комбинат «Ишимский» является переработка молока и производство сыра

Основным видом деятельности остальных филиалов является оптовая торговля молочными продуктами и оптовая торговля прочими пищевыми продуктами, не включенными в другие группировки.

Исполнительным органом Общества является Генеральный директор Общества. Генеральным директором Общества на момент составления годовой бухгалтерской отчетности является – Чемеренко Евгения Юрьевна

Общество осуществляет следующие основные виды деятельности:

- Оптовая торговля молочными продуктами,
- Переработка молока и производство сыра,
- Оптовая торговля прочими пищевыми продуктами, не включенными в другие группировки.
- Молочная продукция ТМ «Золотые Луга» – классическая, традиционная молочная продукция в традиционной упаковке пюр/пак и полистироловых стаканах (картонные коробки и пластиковые стаканчики), в упаковке флоу\пак и в фольге. В продуктовую линейку входят: молоко, кефир, сметана, творог, масло, ряженка, топленое

молоко, снежок, сливки, йогурт питьевой и творожная паста. Марка существует на рынке с 2001 года.

С 2002 года компания «Золотые луга» продвигает на рынок молочную оздоровительную продукцию под торговой маркой «Живи Здорово». В её ассортименте представлены: молоко, обогащенное йодированным белком; ацидофилин; биопростокваша классическая; биопростокваша классическая фруктовая (вишня со злаками и персик-манго) и кефир с лактулозой.

Продукция под торговой маркой «Ситниковское» – это традиционные молочные продукты, изготовленные из натурального молока, по старинной технологии производства. Ассортимент торговой марки пользуется популярностью у населения Тюменской области, зарекомендовав себя как качественная молочная продукция, с идеальным соотношением цены и качества (за счет экономичной упаковки).

Для достижения лучших результатов в сфере продаж в Компании активно внедряются инновационные технологии – в частности, система автоматизации логистических процессов, система автоматизации управления взаимоотношениями с Клиентами.

Сегодня АО «Золотые луга» предлагает рынку продукцию, направленную на удовлетворение потребностей различных потребительских групп: как традиционную молочную продукцию в различной упаковке (в «мягкой» (фин/пак) и в «твердой» (пюр/пак)), так и продукцию, обогащенную полезными для здоровья добавками.

Вся молочная продукция Компании производится только из натурального молока. Все сырье проходит строгий контроль качества и своевременно охлаждается, поэтому соответствует всем современным требованиям к производству молочной продукции. Благодаря особо тщательному подходу к производству и соблюдению традиций, молочные продукты Компании «Золотые Луга» такие вкусные и полезные.

Для удобства своих клиентов Компания поддерживает основной ассортимент молочной продукции на складах филиальной и дистрибуторской сети. Офисы филиалов и склады располагаются на одной территории. Такое размещение дает возможность заказчику получить товар и оформить документы в одном месте. Также любой заказ по желанию клиента могут доставить в нужное место и время автотранспортом, позволяющим выдерживать необходимый температурный режим. Такой подход позволяет клиентам Компании экономить время и деньги. Компания всегда заинтересована во всех настоящих и будущих клиентах, и готова предложить каждому взаимовыгодное сотрудничество на индивидуальных условиях. На протяжении всех лет Компания ставит своим приоритетом высокое качество сервиса: клиент всегда прав!

Миссия компании – Мы ответственны перед Обществом, предлагая каждому человеку качественный и полезный продукт.

В 2016 г. Компании удалось сделать большой шаг к достижению целей, поставленных акционерами. Этому во многом способствовали процессы оптимизации и автоматизации, имеющие место в 2016 году и продолжающиеся в 2017 году.

Доминирующее направление деятельности компании – создание конкурентоспособного перерабатывающего производства, путем строительства, реконструкции и модернизации существующих производств, применение прогрессивных технологий и техники нового поколения. В конце 2016 года произведен запуск нового цеха ПЭТ-бутылки в Филиале Молочный комбинат «Ишимский», а также начато и будет продолжено в 2017 строительство цельномолочного цеха в Филиале Молочный комбинат «Ситниковский».

Таким образом, строительство и реконструкция цехов и вспомогательных объектов приведут к созданию новых высокоинтеллектуальных рабочих

мест на селе с хорошими условиями труда, что приведет, в конечном счете, к улучшению благосостояния сельских жителей и увеличению производства.

Кроме производства, Общество занимается реализацией готовой продукции, так как продукция выпускаемая Обществом характеризуется высоким качеством и приемлемой ценой. Качество продукции достигнуто благодаря современным технологиям и профессиональному уровню коллектива компании.

В 2016 году Компания продолжала уделять пристальное внимание качеству продукции и ставила своей задачей работать над повышением уровня

узнаваемости у покупателей, за счет проведения маркетинговых и рекламных мероприятий по ежегодному бюджету рекламы.

В то же время, в 2016 году велась активная работа над оптимизацией ассортимента компании в рамках филиалов сбыта, с целью получения максимальной прибыли с каждой единицы продукта.

Совершенствование корпоративной структуры управления АО «Золотые луга» направлено на повышение эффективности работы предприятия и оптимизацию структуры управления основными видами деятельности на уровне филиалов.

Для компании 2016 г. – это год серьезных организационных изменений. АО «Золотые луга» продолжила оперативно интегрировать новые активы в корпоративную управленческую структуру Компании: в присоединенных филиалах внедрены единые стандарты корпоративного управления, разработаны единые формы отчетности, сформированы органы управления.

Деловая активность является комплексной и динамичной характеристикой предпринимательской деятельности эффективности использования ресурсов.

Деловая активность предприятия отражает этапы ее жизнедеятельности и показывает степень адаптации к быстро меняющимся рыночным условиям и

качеству управления.

Коэффициенты деловой активности позволяют проанализировать, на сколько эффективно предприятие использует свои средства. Коэффициенты могут выражаться в днях, а также в количестве оборотов того либо иного ресурса предприятия за анализируемый период (таблица 2.1).

Оборачиваемость денежных средств на 2016 отчетный год равно 90,2%, т. е. денежные средства используются в полном объеме.

Оборачиваемость запасов равно 26,5% – это означает, что данный товар или группа товаров в течение месяца обрачивается 26 раз. Скорость оборота собственного капитала отражает активность использования денежных средств.

Таблица 2.1 – Расчет показателей деловой активности за 2014-2016 отчетный год.

№	Показатели	2014 г.	2015 г.	2016 г.	Откл.2016г. к 2011 г. (+, -)
1	Выручка от реализации, тыс.руб.	2617697	2712643	2729502	10740
2	Стоимость основных средств, тыс.руб.	607936	613015	1194191	9728
3	Дебиторская задолженность, тыс.руб.	349259	400196	444255	1741
4	Кредиторская задолженность, тыс.руб.	197514	155498	180480	5809
5	Собственный капитал,тыс.руб	386704	438184	489811	30571
6	Себестоимость продаж, тыс.руб.	1900254	1767009	1874371	-25883
7	Денежные средства, тыс.руб	26959	37758	22741	-4218
8	Фондоотдача (Фо) %	5,74	4,44	3,02	-2,72
9	Коэф. оборачиваемости денежных средств (Кодс) %	87,7	83,8	90,2	2,4
10	Коэф-т оборачиваемости запасов (ОБ зап) %	23,1	23,6	26,5	3,4
11	Коэф-т оборачив-ти собственного капитала (ОБ ск) %	7,2	6,5	5,8	-1,3
12	Коэф-т оборачив-ти дебит-й задолж-ти (ОБдз) %	8,06	7,2	6,4	-1,6
13	Коэф-т оборач-ти кредит-й задолжен-ти	13,9	15,3	16,2	2,2

Низкое значение этого показателя свидетельствует о бездействии части собственных средств.

Увеличение оборачиваемости говорит о том, что собственные средства предприятия вводятся в оборот, на данном этапе за 2016 год этот показатель составляет 5,8%, т. е. более низкий, чем за 2015 и 2014 год.

Оборачиваемость кредиторской задолженности. Данный коэффициент за 2016 год равен 16,2 %, он показывает, что у предприятия имеются кредиты, но в совокупности её рассматривают с дебиторской задолженностью.

Оборачиваемость дебиторской задолженности за 2016 год показатель составляет 6,4 % , если же оборачиваемость дебиторской задолженности выше (то есть коэффициент – меньше) оборачиваемости кредиторской, то это является положительными фактором.

Выручка от реализации растет медленными темпами. За последние несколько лет стоимость продукции выросла на 20% а выручка от реализации продукции 2016 году по отношению к 2015 г выросла на 1% . можно сделать вывод, что компания остается в минусе.

Комплексный анализ производственно-хозяйственной деятельности АО «Золотые Луга» проводится на основании данных годовых балансов предприятия. Темпы роста производства продукции определяются отношением данного уровня производства продукции к уровню базового периода.

Рентабельность комплексно отражает не только степень эффективности применения материальных, трудовых и финансовых ресурсов, но и использование природных богатств. Коэффициент рентабельности рассчитывается как отношение прибыли к активам, ресурсам или потокам, ее формирующим (таблица 2.2).

Таблица 2.2 – Динамика изменений основных финансово-экономических показателей

Наименование показателя	2014	2015	2016	Темп роста
Выручка (нетто)	2099711	2 099 711	2 617 697	125
Себестоимость проданных товаров, продукции, работ, услуг	-1624327	-1 624 327	-1 900 254	117
Валовая прибыль	475384	556037	717443	129
Коммерческие расходы	-336877	-375434	-566253	151
Управленческие расходы	-63565	-96917	-130958	135
Прибыль (убыток) от продаж	74942	83686	20232	24
Прочие доходы	45727	224534,8	349207	156
Прочие расходы	-54022	-169498	-258065	152
Прибыль (убыток) до налогообложения	57151	58960	62104	105
Текущий налог на прибыль	-18859	-18859	-20197	107
Изменение отложенных налоговых обязательств	3180	3180	-6278	- 197
Изменение отложенных налоговых активов	-348	-348	9345	- 2 685
Прочее	-7252	-7252	-170	2
Чистая прибыль (убыток)	33872	33876	44804	132

Может выражаться как в прибыли на единицу вложенных средств, так и в прибыли, которую несет в себе каждая полученная денежная единица.

Финансовая политика АО «Золотые луга» направлена на поддержание достаточного уровня ликвидности, платежеспособности и рентабельности, что в конечном итоге обеспечивает устойчивую позицию Общества на рынке.

В период с 2015 по 2016 год Общество показывает стабильный финансовый результат: по результатам работы АО «Золотые луга» за 2016 год получена выручка от реализации продукции в размере 2631,6 млн.руб., что превышает показатель 2015 года на 17% (без учета внутренних оборотов).

Увеличение прочих расходов обусловлено увеличением объема операций таких как: реализация амортизуемого имущества, ценных бумаг и материалов, услуг предоставляемых кредитными организациями. Еще весомой причиной увеличения прочих расходов является начисления резерва по предстоящим отпускам и резерва по сомнительным долгам.

Таблица 2.3 – Сведения о налогах, начисленных и уплаченных, в тыс. рублей.

Наименование показателя	Начислено в 2016г.	Уплачено в 2016 г.	Задолженность по уплате
Налог на прибыль	20 197	28 770	8 573
НДС	57 695	58 989	1 294
НДФЛ	47 462	47 157	- 305
Страховые взносы во внебюджетные фонды	101 903	102 545	642
Водный налог	59	76	17
Налог на имущество	2*	2 138	2 136
ИТОГО	229 815	241 554	11 739

Нарушений при расчете налогов, платежей и сборов, а также в бухгалтерском учете компании в течение года не выявлено. Данные о налогах показывают, что давления со стороны государства не наблюдалось. Таким образом, проблема снижения прибыли организации лежит внутри организации.

Из проведенного экономического анализа можно сделать вывод, что экономическое состояние стабильно. Было выявлено, что за последние три года выросли управленические и коммерческие расходы. Данные экономические показатели показывают, что затраты связаны с персоналом и реализацией товара.

Далее рассмотрим организационную структуру Филиала Золотые луга в Челябинске. Из рисунка 2.1 можно увидеть, что в компании четкая иерархическая структура, каждый отдел выполняет строго ограниченный функционал.

Подразделение управления персоналом состоит из двух отделов: отдел кадров и отдел персонала. Отделы работают взаимосвязано как система вне зависимости от того, что менеджеры по персоналу находятся разных филиалах. В Челябинске числится один менеджер, которые выполняет функционал не только, своего структурного подразделения, но и компании в целом.

Руководит филиалом руководитель розничного направления. В центральном офисе г. Тюмень он подчиняется заместителю генерального

директора. Отдел персонал состоит из одного менеджера по персоналу, который отвечает за подбор, адаптацию и ведение кадрового делопроизводства частично. Он непосредственно подчиняется руководителю розничного направления и директору по персоналу центрального офиса. Руководитель филиала полностью курирует отделы продаж. Бухгалтерия, и отделы складской и транспортной логистики подчиняются руководителю.

Отдел продаж состоит из двух направлений: розничное и сетевое. В каждом направление есть супервайзеры ,торговых представителей, мерчендайзеры .Торговые представители напрямую отвечают за сбыт продукции и ее продвижение в розничных магазинах, мерчендайзеры в сетевых.

Любое предприятие не является закрытой системой, поскольку взаимодействует с внешней средой, подвергаясь ее воздействию и влияя на нее со своей стороны.

Анализ внешней среды является одним из важнейших элементов управления предприятием, поскольку порой это влияние очень сильное и если его не учитывать, то невозможно принять верные управленческие решения. «Слепое» планирование слишком рискованно в постоянно меняющемся мире. И угрозы, которые подстерегают предприятие, и возможности, которые ей предоставляются, — всё это присутствует именно в деловой среде.

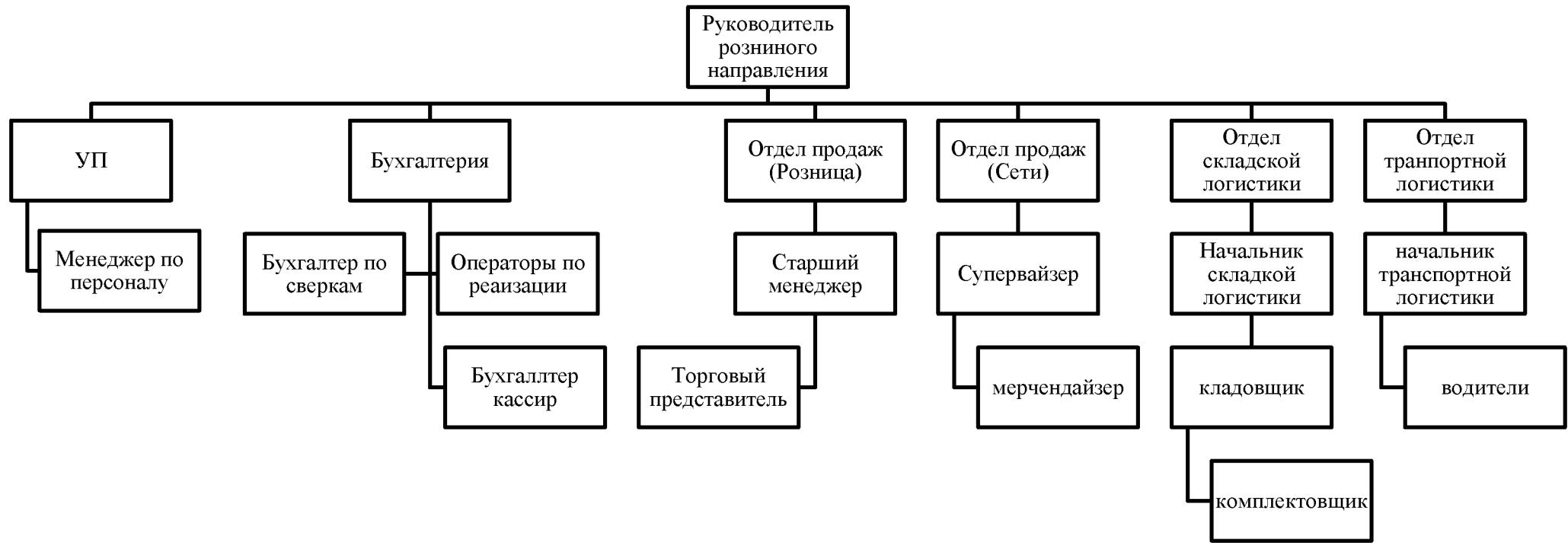


Рисунок 2.1– Организационная структура Филиала АО «Золотые луга»

Во внешней среде компании угрожают конкуренты, недобросовестные поставщики, быстро изменяющееся налоговое законодательство, социальные катализмы.

Анализ внешних факторов помогает выработать стратегические решения, обеспечивающие алгоритмы взаимодействия компаний со средой в краткосрочной и долгосрочной перспективе, которые позволят поддерживать ее потенциал на уровне, необходимом для достижения целей, помогут вскрыть возможности и угрозы.

Для анализа внешней среды компании АО «Золотые луга» используем 2 модели: STEEP – анализ и модель Портера.

STEEP — анализ — одна из распространённых методик анализа ситуации в процессах стратегического планирования. STEEP анализ — анализ факторов, влияющих или способных оказать влияние на проект в разрезе социальных, технологических, экономических, экологических и политических факторов. Рассмотрим это влияние на примере предприятия ОАО «Злотые луга».

Социо-культурные тенденции: молочные продукты сегодня стали менее доступны населению из-за падения покупательской способности. Основная масса населения мало обеспечена, поэтому продажи ограничены и возможности молочной промышленности в полной мере не реализуются. Кроме того, происходит деградация сельскохозяйственного производства. Молодежь уезжает из деревни в город, а те, кто остаются, - все-таки потенциально слабее с точки зрения профессионализма.

Политические факторы: в настоящее время государство рассматривает молочную отрасль Российской Федерации в качестве одного из приоритетных направлений развития экономики. В ряде регионов интенсифицируется работа по внедрению программы «Молоко для детей»: бесплатное молоко будут получать школьники, проходящие обучение с первого по четвертый класс. Субсидирование, в свою очередь, обеспечат за счет местных бюджетов. Также, в активную фазу вступила государственная

рекламная кампания со слоганом «Время пить молоко», которая направлена на увеличение потребления россиянами молочных продуктов. То, что государство поддерживает молочную промышленность, благотворно влияет на всех игроков молочного рынка, т.к. благодаря этому вырастут объёмы потребления молока в России, и, благодаря государственным инвестициям, возможно, снизятся цены на сырьё.

Экономические факторы: мировой финансовый кризис во многом влияет на производство и потребление продуктов питания. По данным Молочного союза России с начала 2016 г. цены закупки сырого молока у производителей, упали на 6,9%, а потребительские цены выросли на 0,9%.

Технологические факторы: продолжается техническая модернизация производства, появление новых технологий и продуктов на рынке молочных продуктов России на производствах молочных продуктов становится все больше автоматизированных установок, которые в свою очередь способствуют выбору максимально качественного сырья и производству полезной и вкусной продукции. Это позволяет молочным предприятиям увеличивать ассортиментный ряд продукции, оптимизировать производство, создавать новую упаковку для молочных продуктов, так же, благодаря новым технологиям термической обработки и новым способам упаковки молока, увеличивается срок хранения молочных продуктов и сохраняется полезные свойства молочных продуктов (таблица 2.4).

Исходя из STEP-анализа, в целом, можно сказать, что окружающая среда положительно влияет на существование и развитие АО «Золотые луга». Особенно положительное влияние оказывают социальные и технологические факторы экономических факторах наблюдаются отрицательные направления влияния. Наиболее значимыми для нас на данный момент являются экономические, т.к. молоко является товаром повседневного спроса, то уровень жизни граждан и экономическая ситуация в стране являются определяющими факторами объема потребления молочной продукции.

Кроме того, именно эти факторы в большей степени влияют на цены на сырьё.

Таблица 2.4 – STEEP — анализ

Факторы	Направление влияния	Сила влияния	Важность фактора
Социальные:			
1. Установки, жизненные ценности и традиции.	+	1	0,1
2. Уровень образования.	+	1	0,1
3. Демографические условия.	+	4	0,3
4. Уровень доходов населения.	+	5	0,5
Технологические:			
1. Совершенствование средств доставки товаров.	+	4	0,4
2. Совершенствование сбыта продукции.	+	4	0,4
3. Совершенствование и модернизации технологии производства	+	2	0,1
4. Совершенствование и модернизации технологии упаковки	+	3	0,1
Экономические:			
1. Темпы инфляции.	-	3	0,2
2. Уровень безработицы.	-	2	0,3
3. Оборот розничной торговли.	-	3	0,2
4. Уровень конкуренции.	-	5	0,4
5. Ситуация в сельском хозяйстве.	-	5	0,1
Политические:			
1. Монопольное законодательство	+	1	0,1
2. Введение квот на ввоз продукции зарубежных производителей.	+	0	0,3
3. Кризис, задержка заработных плат	+	5	0,6

Модель «пяти сил» М. Портера анализирует ситуацию, исходя из «расширенного соперничества» вместо обычного соперничества между только прямыми конкурентами. Модель подразумевает анализ отношений трех участников: поставщика, конкурентов и покупателей. Рассмотрим деятельность АО «Золотые луга» в разрезе пяти сил.

Сила 1. Интенсивность конкуренции

В качестве конкурентов АО «Золотые луга» будут рассмотрены компании, занимающиеся производством и реализацией схожей продукции в Челябинской области. К таким конкурентам относятся Первый вкус,

Чебаркульский молочный завод, ДЭП, Простоквашино. Данные конкуренты более известны и потребляемы жителями Челябинской области.

Сила 2. Угроза появления новых участников

С угрозой появления новых конкурентов на рынке тесно связано, то что на рынке на данном этапе большая конкуренция и низкий спрос на молочную продукцию. На данном этапе экономического состояния рынка, можно сделать вывод о небольшой вероятности появления новых конкурентов, поскольку такая характеристика, как ориентированность клиентов, высокое доверие среди покупателей является труднодостижимой для любой компании.

Сила 3. Угроза со стороны субститутов

Субституты представляют собой товары-заменители, удовлетворяющие одну и ту же потребность. Такая угроза существует, но слабая, так как замена молочных продуктов практически невозможна.

Сила 4. Покупательская рыночная мощь

Здесь следует проанализировать возможность покупателей «торговаться» с продавцом, т.е. способность покупателя влиять на продавцов с целью, например, снижения цены продукции. Такая вероятность достаточно низкая т.к. в условиях экономического кризиса, повышаются цены на сырье и на вспомогательные расходы, которые в совокупности, не позволяют понижать цены на товары.

Сила 5. Рыночная мощь поставщиков

Поставщиками выступают фермерские хозяйства, взаимоотношения фермеров и компаний регулирует антимонопольная служба. Угроз с данной стороны практически нет (рисунок 2.2).

Наибольшим фактором, оказывающим влияние на предприятие, является фактор власти потребителей, так как успех и развитие предприятия полностью зависит от удовлетворения потребительских требований, еще одним фактором является интенсивность конкуренции, так как число

конкурентов очень большое, и фактор наличия схожих товаров, поскольку подобные товары продают многие предприятия-конкуренты.

Анализ портфеля продукции представляет собой один из важнейших инструментов стратегического управления. Он дает наглядное представление о том, что отдельные части бизнеса очень взаимосвязаны между собой и что портфель отличается от простой суммы его частей и гораздо важнее для фирмы, чем состояние её отдельных частей.

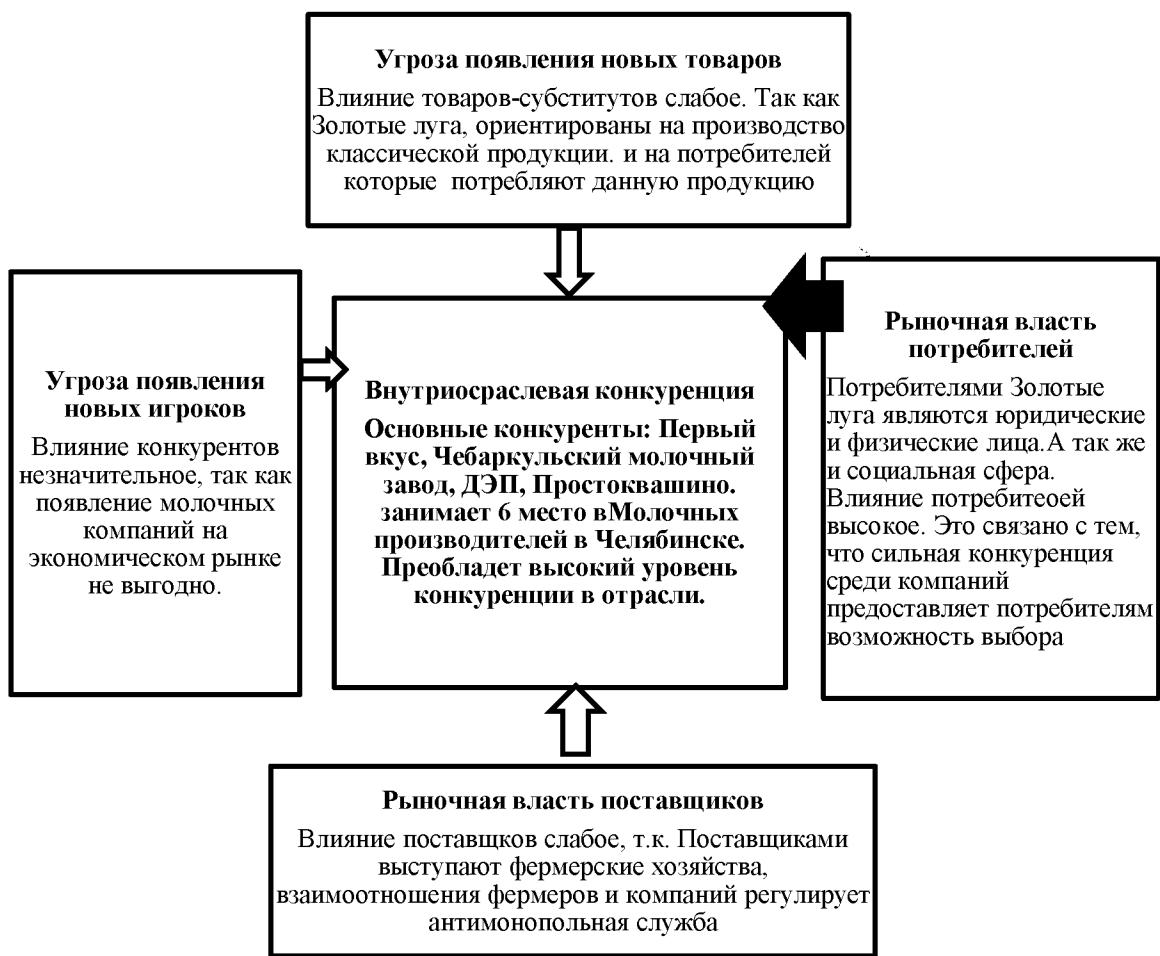


Рисунок 2.2 – Модель «пяти сил» М. Портера

Эти части бизнеса принято называть стратегическими единицами бизнеса.

Анализ портфеля может быть проведен различными методами, которые будут применены далее.

Матрица консультативной группы (БКГ) позволяет предприятию классифицировать продукцию по ее доле на рынке относительно основных

конкурентов и темпам годового роста в отрасли. Матрица БКГ строится на известной предпосылке – чем больше доля товара на рынке, тем ниже удельные издержки на единицу продукции и выше прибыль в результате относительной экономии от объемов производства. Согласно матрице продукты классифицируются на следующие типы: «звезды», «дойные коровы», «дикие кошки», «собаки». Товар принадлежит к тому или иному типу в зависимости от относительной доли рынка и темпов его роста. Рассмотрим продукцию компании АО «Золотые луга».

Основные продукты компании: йогурт молочный, масло, снежок, ряженка, сметана, творог, кефир, сыр сливки молоко, молоко ультропастеризованное, ацидофилин, биопростокваша, наринэ.

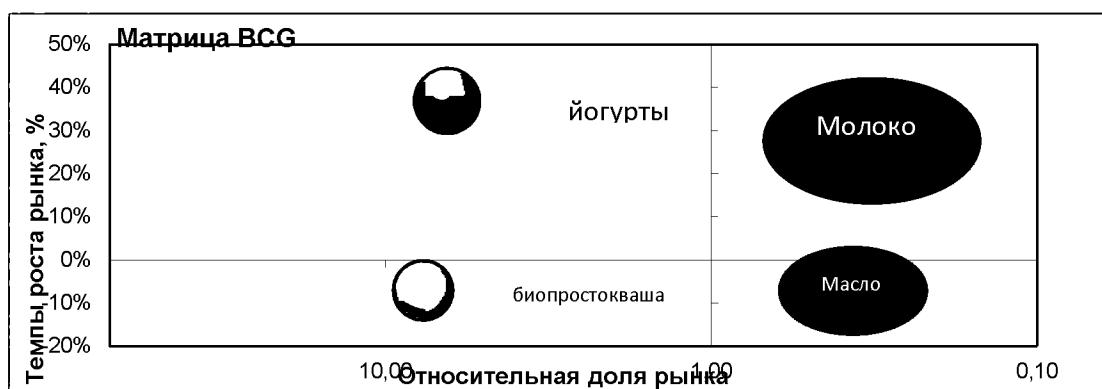


Рисунок 2.3– Матрица БКГ

В отличие от анализа слабых и сильных сторон SNW – анализ так же предлагает среднерыночное состояние (N). Основная причина добавления нейтральной стороны является, то что «зачастую для победы в конкурентной борьбе может оказаться достаточным состояние, когда данная конкретная организация относительно всех своих конкурентов по всем кроме одной ключевым позициям находится в состоянии N, и только по одному в состоянии S». Сравним АО «Золотые луга» с основным конкурентом Чебаркульским молочным заводом (таблица 2.5).

«Золотые луга» со своим ближайшим конкурентом развиваются практически одинаково. Основной акцент различий это - вовлеченность

персонала, психологический климат в коллективе, оценка качества работы персонала. «Золотые луга» является стремительно развивающим предприятием, стараясь занять лидирующие позиции в отрасли, но есть компоненты, которые не дотягиваю для лидирующих позиций

Таблица 2.5 – SNW анализ

Наименование подсистемы	Качественная оценка позиции										
	Сильная (Strength)						Нейтральная (Neutral)		Слабая (Weakness)		
	5	4	3	2	1	0	-1	-2	-3	-4	-5
Заработка платы сотрудникам							X	Y			
Условия труда							XY				
Территориальное расположение								Y	X		
Лояльность персонала							Y				X
Квалификация персонала							XY				
Имидж предприятия							Y	X			
Финансовая устойчивость предприятия							Y	X			
Ассортимент реализуемых товаров							X	Y			
Уровень технической оснащенности								Y	X		
Организационная структура предприятия								Y	X		
Стратегия и ее отражение в деятельности организации							Y	X			
Система менеджмента предприятия							Y	X			
Квалификация топ-менеджмента							XY				
Профессионализм службы управления персоналом							Y	X			
Психологический климат в коллективе							Y				X
Коммуникации, распределение обязанностей							Y				
Оценка качества работы персонала							Y	X			
Подсистемы управления персоналом							Y	X			

(х-Золотые луга, у-Чебаркульский молочный завод)

Проведенный SWOT-анализ позволяет заключить, что АО «Золотые луга» имеет крепкую конкурентную позицию на рынке и высокие перспективы на дальнейшее развитие. Сильные стороны компании позволяют ей добиться своей цели – стать лучшим в молочной отрасли, приближаясь к стандартам качества продукции лидеров отрасли. Самым негативным последствием для компании может служить потеря клиентов и потребителей (таблица 2.6).

Таблица 2.6 –SWOT-анализа

Внешняя среда Внутренняя среда	Возможности «О» — OPPORTUNITIES	Угрозы «Т» — THREATS
	Поддержание отрасли со стороны государства Социальная реклама в сторону здорового питания	Снижение платежеспособного спроса со стороны населения на продукцию Рост конкуренции в отрасли Высокий уровень Смещение спроса в сторону более дорогих продуктовых групп
Сильные стороны Отсутствие консервантов в производимой продукции Использование только натуральных ингредиентов Доступная цена Обеспеченность сырьевой базой Высокое качество продукции Своя сеть фирменных магазинов	Выход на региональные рынки, расширение ассортимента и увеличение продаж (реклама, покрытие рынка и др.)	Формирование лояльности покупателей к продукции завода, разработка линейки продукции премиум-класса, постоянное подтверждение натуральности и качества своей продукции
Слабые стороны Высокая себестоимость и как следствие более высокая цена продукции, чем у конкурентов Низкая рекламная активность Относительно небольшой ассортимент продукции Недостаточное распространение продукции по торговым сетям	Снижение издержек производства, максимальное покрытие рынка, расширение ассортимента, рекламная компания	Диверсификация производства, снижение издержек, формирование лояльности покупателей, которые не уйдут к конкурентам

Проанализировав внешнее и внутреннее влияние АО «Золотые луга» было выявлено много положительных сторон, которые помогают компании развиваться. Однако существует повышение административных расходов.

Все это указывает на проблемы в области управления персоналом. Для того что бы более точно определить конкретную проблемы в следующем параграфе следует провести кадровый аудит.

2.2 Организационно-кадровый аудит в АО «Золотые луга»

Организационно-кадровый аудит в АО «Золотые луга» филиала Челябинский. Анализ внутренней и внешней среды позволил определить область возникновения экономической проблемы АО «Золотые луга». Данной областью является управление персоналом.

Рассмотрим динамику движения персонала за три года (таблица 2.7)

Таблица 2.7 – Динамика движения персонала

Года\Отделы	2014		2015		2016	
	чел	%	чел	%	чел	%
Отдел УП	1	0,7	1	0,7	1	0,7
Бухгалтерия	11	8,5	12	9,1	12	9,1
Отдел продаж (Розница)	27	20,9	28	21.3	28	21.3
Отдел продаж (Сети)	22	17	22	16,8	22	16,8
Отдел складской логистики	22	17	22	16,8	22	16,8
Отдел транспортной логистики	46	35,6	46	35,1	46	35,1

Для наглядности представим таблицу 2.7 в диаграмме. На рисунке можно увидеть, что самые крупные отделы это отдел продаж (розница) и отдел транспортной логистики.

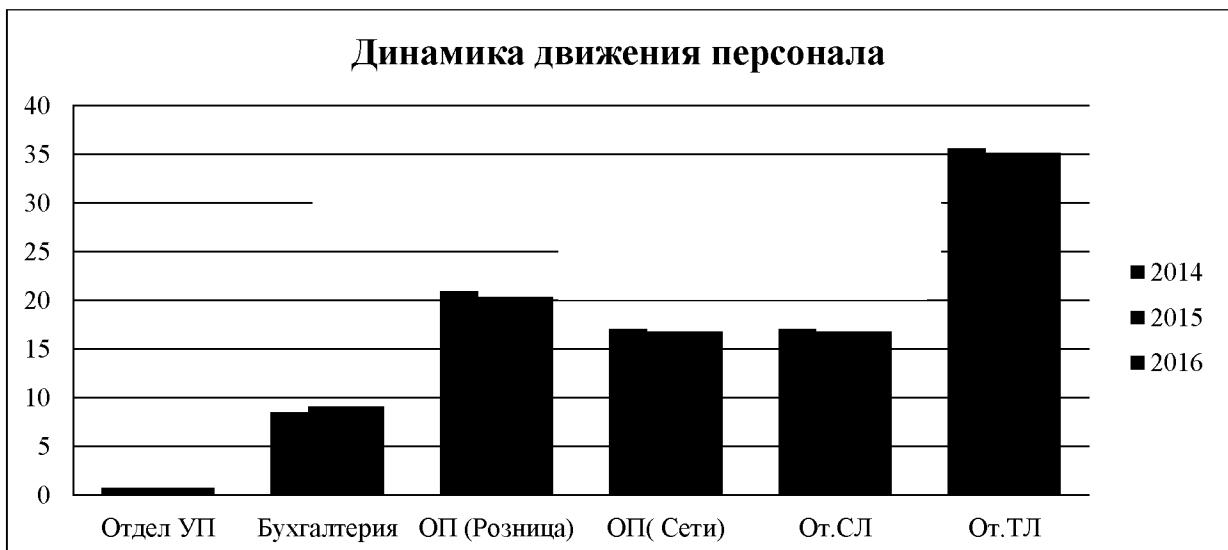


Рисунок 2.4 – Динамика движения персонала

Из таблицы можно наблюдать, что численность персонала за последние 3 года осталась неизменной, такая динамика может говорить, о том, что компания за последние три года не увеличила клиентскую базу. Поэтому компания не была востребованная в увеличение численности.

Далее рассмотрим возрастную структуру персонала филиала г. Челябинска.

Таблица 2.8 – Возрастная структура персонала

Год \ Возраст	До 20	21-30	31-40	41-50	Более 50	всего
2014	0	59	20	20	0	129
2015	0	61	22	18	0	131
2016	0	61	23	17	0	131

Из данной диаграммы можно заметить, что в компании преобладает молодой персонал от 21 года. Так же большую категорию занимают

сотрудникам от 31-40.



Рисунок 2.5 – Возрастная структура персонала

Такая тенденция связана с тем, что большая часть персонала в филиале это продажники. Молодой персонал активен и амбициозен готов достичь поставленных целей. Они готовы на динамичную работу.

Таблица 2.9 – Стаж работы персонала

Опыт работы\Отделы	2014 год				2015 год				2016 год			
	≥ 1	1-3	3-5	≤ 5	≥ 1	от 1-3	от 3-5	≤ 5	≥ 1	1-3	3-5	≤ 5
Отдел УП		1				1			1			
Бухгалтерия	2	3	6		1	4	6	1	1	4	6	1
Отдел продаж (розница)	7	10	5	5	8	11	4	6	15	10	3	0
Отдел продаж (Сети)	10	7	5	0	11	6	4	0	10	10	2	0
Отдел складской логистики	4	10	6	2	3	11	7	1	3	11	7	1
Отдел транспортной логистики	3	10	18	5	3	10	17	6	3	10	17	6

Из данного анализа можно заметить, что в отделах продаж, преобладает больше персонала которые работают до 1 и от 1-3. Чаще всего это связано с невыполнением планов и не получением своих процентов с продаж. Что совсем наоборот в отделе складской и транспортной логистики. Коллектив стабилен.

Далее следует рассмотреть текучесть персонала в Золотых лугах (таблица 2.10). Из данного анализа можно наблюдать, что основная текучесть персонала наблюдается в отделах продаж.

Таблица 2.10 – Текущесть персонала

Год\Отдел	2014	2015	2016
Отдел УП	0	0	0
Бухгалтерия	2	2	2
Отдел продаж (Розница)	8.9	9.9	20%
Отдел продаж (Сети)	7.6	8.5	17%
Отдел складской логистики	4	2	1
Отдел транспортной логистики	3	4	2

Для того что бы понимать причины увольнения, представим для наглядности в диаграмме (рисунок 2.7). Можно заметить, что основной причиной увольнения является не понимают целей и задач компании.



Рисунок 2.7 – Причины увольнения персонала

Так как работа в отделах продаж очень интенсивная и напряженная, многие сотрудники не понимают поставленных целей и считают их не выполнимыми. Многие сотрудники получают одни оклады, после чего начинают искать новую работу и увольняются.

Далее следует рассмотреть уровень образования персонала

Таблица 2.11 – Уровень образования персонала

Уровень образования Отдел	2014			2015			2016		
	В	СП	С	В	СП	С	В	СП	С
Отдел УП	1			1			1		
Бухгалтерия	4	7	0	4	7	0	4	7	0
Отдел продаж (розница)	20	7	0	21	7	0	20	7	0
Отдел продаж (Сети)	16	6	0	17	6	0	16	6	0
Отдел складской логистики	5	12	5	5	12	5	5	12	5
Отдел транспортной логистики	16	24	6	16	24	6	16	24	6

Для наглядности в компании составим диаграмму, которая более четко отразит уровень образования (рисунок 2.8). Можно заметить, что персонал со среднем образованием есть только в отделах складской и транспортной логистики, это связано с тем, что в данных отделах часто требуется неквалифицированная рабочая сила примером могут служить (грузчики, комплектовщики).



Рисунок 2.8 – Уровень образования персонала

Что касается бухгалтерии, отдела УП, отделов продаж, то там работают специалисты, которые имеют высшее и среднее специальное образование.

Проанализировав кадровый состав АО «Золотые луга» можно заметить, что основная проблема лежит в отделах продаж. В данных блоках в ходе анализа было замечено, что стаж работы год от года в компании снижается, а текучесть персонала становится все больше и больше. Так же были выявлены

причины увольнения сотрудников, одной из основных причин стоит не понимание поставленных задач и целей, не устраивает заработка плата.

2.3 Анализ системы управления персоналом АО «Золотые луга» при формировании вовлеченности сотрудников

Для того что сделать вывод о существующих проблемах, следует проанализировать систему формирования вовлеченности подразделение управления персоналом в АО «Золотые луга».

Управление персоналом является неотъемлемой частью качественных систем управления организацией. Золотые луга уделяет значительное влияние на сотрудников. Рассмотрим управление персонала на примере филиала в Челябинске (рисунок 2.9).

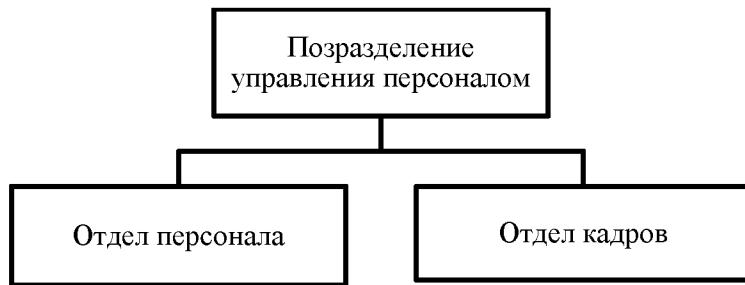


Рисунок 2.9 – Структура управления персоналом в АО «Золотые луга».

Можно увидеть в систему управления персоналом входит 2 отдела, это отдел персонала, который занимается подбором персонала, адаптацией, и разработкой документов (программа адаптации, должностные инструкций) и отдел кадров которые ведут кадровое делопроизводство. Далее следует рассмотреть боле подробную структуру управления персоналом. Отдел персонала выполняет важную роль в компании. Каждый менеджер наделен ответственность, за определенный филиал. В функции отдела персонал входит не только подбор персонала, но и разработка и проведение адаптации сотрудников, разработка внутренних положений для эффективной работы персонала, контроль за дисциплиной. Если говорить о менеджерах, которые

находятся непосредственно в филиалах, то у них функционал чуть больше, из-за меньшей численности персонала.



Рисунок 2.10 – Подробная структура отдела персонала АО «Золотые луга»

В обязанности входит: поиск путей поиска персонала, подбор персонал, обучение персонала (welcome тренинги), проведение программы адаптации, контроль за дисциплиной персонала, ведение кадрового делопроизводства. Что касается отдела кадров, то отдел введет кадровое делопроизводство всех филиалов.

Таблица 2.12 – Распределение функций в отделе персонала

Функции отдела персонала	Рук-ль отела	Ведущий специалист	МП1	МП2	МП3	МП(ЧЕЛ)	МП(Сур)
Поиск персонала		О И	И	И	И	О И	О И
Подбор персонала		О И	И	И	И	О И	О И
Отбор персонала	О И	О И	И	И	И	О И	О И
Составление отчётности	О	И	И	И	И	И	И
Проведение вводного обучения			О И	О И	О И	О И	О И
Разработка программы адаптации	О И	И О	И	И	И		
Проведение программы адаптации		О И	И	И	И	И	И
Сбор обратной связи от сотрудников	О	И	И	И	И	И	И
Ведение кадрового делопроизводства	О					И	И
Контроль за дисциплиной		О	И	И	И	И	И

О- Ответственный, И –Исполнитель

Рассмотрев основные функции отдела персонала, можно сделать вывод о том что, каждая функция выполняется и за ней закреплен ответственный. Не выполнение какой либо функции влечет за собой срыв рабочего процесса. Так же система формирования вовлеченности не прописана в основных функциях специалистов, хотя формирование вовлеченности персонала подразумевает сама система управления в компании.

Для того что бы проследить эффективность сотрудников в области вовлеченности персонала, на каждого работника выставляются определенные показатели, по которым руководитель оценивает своего подчиненного и по этим показателям так же выстраивается система мотивации. Все показатели определяют вовлеченность , как уровень текучести, так как уровень вовлеченности напрямую зависит от вовлечённых и не вовлечённых сотрудников В основном данные показатели направлены на роки закрытия вакансий и уровень текучести персонала.

Далее рассмотрим критерии эффективности.

Таблица 2.13 – Анализ критериев эффективности отдела персонала

Критерии	Ведущий специалист	МП1	МП2	МП3	МП(ЧЕЛ)	МП(Суп)
Срок закрытия вакансий отдела продаж не должен превышать 10, другие вакансии 30	+	+	+	+	+	+
Текущесть персонала не должна превышать 5%	-	-	-	-	-	-
Заполняемость ПЗШР	+	+	+	+	+	+

Проанализировав основные показатели эффективности специалистов отдела персонала, можно сделать вывод о том, что сотрудники данного отдела выполняют все показатели, кроме показателя который касается текучести персонала. Т.е можно сделать вывод о том, что вовлеченность сотрудников находится на достаточно низком уровне. Также бывают месяца, когда не выполняется план по срокам закрытия вакансий. Так же данный срок не меняется в зависимости от города, где открыта вакантная должность.

Исходя из данных полученных, в отделе персонала существует проблема, связанная с не выполнением плановых показателей по текучести персонала, а также встает вопрос по срокам закрытия вакансий, т.к сроки не редактируются в зависимости от сложности и города.

Управление персоналом является неотъемлемой частью качественных систем управления организацией. Золотые луга уделяют значительное влияние на сотрудников. Рассмотрим вовлеченность в управлении персонала на примере филиала в городе Челябинске

Итак, нам необходимо рассмотреть вовлеченность как систему. На рисунке будет построена существующая система формирования вовлеченности персонала в АО «Золотые луга» (рисунок 2.11).



Рисунок 2.11 Существующая система формирования вовлеченности специалистов в АО «Золотые луга»

Рассмотрим процесс формирования вовлеченности как процесс. Основной целью данное процесса является сформировать максимального вовлеченного сотрудника и снижение текучести персонала

Этап отбора. На этапе отбора персонала менеджер по персоналу выявляет максимально лояльных сотрудников. Выявляют отношения кандидатов к предыдущим работодателям. Заинтересованность кандидатов работать в нашей компании. В дальнейшем кандидату предлагают пройти собеседование с руководителем, и пройти стажировку 1-2 дня, для того что бы познакомится с коллективом и обязанностями

Адаптация. После того как сотрудник подписывает документы о приеме на работу. Сотрудник проходит корпоративное обучение его знакомят с продукцией компанией и основными достижениями. Далее сотрудника знакомят с программой адаптации и теми результатами, которые специалист должен достичь после прохождения адаптации.

Далее сотрудника отпускают в «свободное плавание», сотрудник получает индивидуальные планы продаж на каждую неделю и старается их выполнить. По окончанию недели сотруднику приходит результат по итогам, выполнил - не выполнил. Отдел продаж не понимает, как выставляются планы, по каким критерием. Руководство не пытается понять, почему план не был выполнен, что помешало сотрудникам.

После того как был сделан анализ, и выявлено основное отклонение, было принято решение провести тестирование среди сотрудником компании в г. Челябинске АО «Золотые луга».

Вовлеченность – это комплексный показатель, отражающий состояние корпоративной культуры компании и степень неравнодушия персонала к своей работе. В процессе подготовки к проведению опроса было предложено использовать три наиболее важных индикатора вовлеченности. Первый: вовлеченность в рабочий процесс, второй – участие в процессах по оптимизации работы, в управлении компанией, третий индикатор – отклик на предложение участвовать в корпоративных акциях, мероприятиях.

Логика действий была следующая: сначала замер вовлеченности по каждой составляющей (индикатору), а затем свод результатов воедино, суммирование и получение индекса.

1. Вовлеченность в рабочий процесс: как сотрудник относится к тому, что делает.

Таблица 2.14 – Опросник по критерию «Вовлеченность в рабочий процесс»

Отметьте пожалуйста, на сколько баллов то или иное утверждение соответствует реальному положению дел				
	Да	Скорее Да, чем Нет (но не без сомнений)	Нет	Мне все равно
Баллы	4	3	2	1
Я понимаю свои задачи и функции				
Я знаю, что ждет от меня руководство				
Я считаю свою работу интересной и содержательной				
Моя текущая работа позволяет мне реализовать свои способности				
Я связываю свою дальнейшую карьеру с работой в данной компании				
Мой руководитель справедливо оценивает мою работу				
Я знаю, по каким критериям оценивается моя работа				
В компании созданы все условия для того, чтобы я качественно выполнял свою работу				
Я всегда могу получить информацию о том, какие претензии есть ко мне у руководства				
Руководитель и коллеги заинтересованы в том, чтобы я работал лучше				
Ко мне часто обращаются за советом и коллеги, и руководство				
Если я работаю хорошо и старательно, руководитель позитивно отзыется обо мне				
Руководство ценит мои заслуги, отмечает успехи				
Я обучаюсь в процессе работы, узнаю много нового, мне помогают справиться с интересными задачами				
Я понимаю, что моя работа важна для других, и доволен, что тружусь в компании				
Общий балл				

Данный этап выявляет, проявляет ли сотрудник интерес к своей деятельности, стремится ли исполнять поручения как можно лучше, насколько специалист готов своей инициативе задержаться на работе, чтобы выполнить задачу, при необходимости обсудить ее с коллегами.

Чтобы понять, насколько каждый из сотрудников вовлечен в работу, был разработан опросник, представленный на таблице 2.14. Сотрудники отмечали, соответствует ли каждое из утверждений, которые приводятся в опроснике, действительному положению дел в компании. За каждый ответ сотрудника начислялось определенное количество баллов.

Подсчитав общий балл по каждой конкретной анкете, был выведен балл по компании в целом. Среднеарифметическое значение: складывались показатели всех сотрудников, и сумма делилась на количество показателей. Это и был индекс вовлеченности по отдельно взятому критерию «Вовлеченность в рабочий процесс».

$$\text{Вовлеченность в рабочий процесс} = \frac{\text{Сумма показателей всех сотрудников}}{\text{Количество сотрудников, принявших участие}} \quad (1)$$

$$\text{Вовлеченность в рабочий процесс} = \frac{2222}{101} = 22$$



Рисунок 2.12 – Вовлеченность персонала в рабочий процесс

Индекс вовлеченности по отдельно взятому критерию «Вовлеченность в рабочий процесс» составил 22 балла. В процентном соотношении Вовлеченность персонала в рабочий процесс на данном этапе существования компании составляет 44% от должного уровня, что видно на рисунке 2.12.

На данном этапе определяется, отзываются ли сотрудники на предложения руководства (и принимаемые им усилия) предлагать идеи по улучшению бизнес-процессов, упрощению и ускорению работы, серьезно ли

относятся к призывам предложить свои варианты решения по тем или иным важным проектам. Это второй индикатор вовлеченности.

Были выделены ключевые проекты по улучшению бизнес-процессов и задачи по оптимизации производства, которые проводятся в компании, данные задачи были сформулированы в виде личностных утверждений (будто сотрудник произносит их от первого лица) и включены в опросник, представленный в таблице 2.16. Как и в случае с обработкой опросника, который использовали для определения вовлеченности в рабочий процесс, был рассчитан общий балл по каждой анкете, заполненной сотрудником.

Таблица 2.16 – Опросник по критерию «Вовлеченность сотрудников в процессы оптимизации, управление компанией

Оцените пожалуйста Ваше отношение к проектам по улучшению работы в компании и степень своего участия в управленических решениях				
Проекты по оптимизации и управленические решения	Не испытываю желания принимать в этом участие	Не располагаю информацией об этом	Принимаю участие в проекте	Сам предложил идею, участвовал в разработке проекта
Баллы	1	2	3	4
Снижение количества бракованной продукции				
Автоматизация процесса внутреннего обучения				
Разработка более справедливой системы поощрений и премирования				
Экономия ресурсозатрат (прим. расходных материалов)				
Развитие корпоративной культуры				
Общий балл				

Затем получено среднеарифметическое значение по всей компании: суммированы баллы по всем анкетам и поделены на количество анкет (см. формулу 1).

$$\text{Вовлеченность в процесс управления компанией} = \frac{959}{101} = 9,4 \quad (2)$$

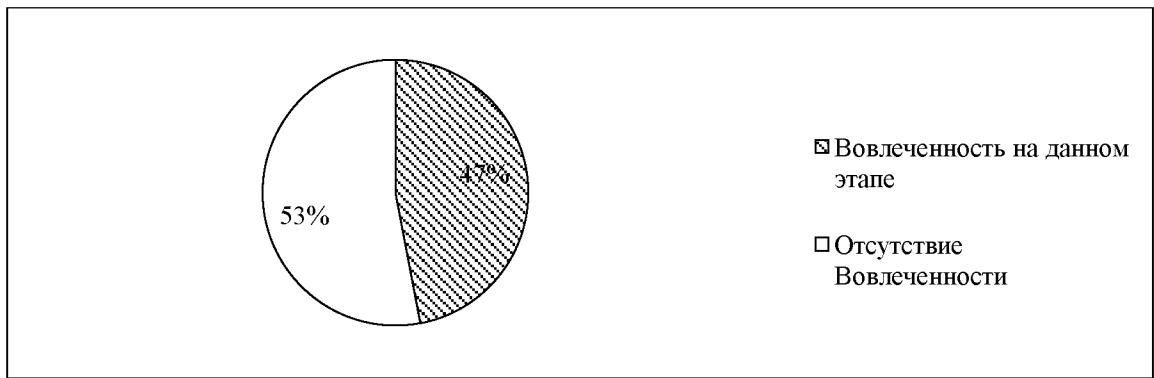


Рисунок 2.13 – Вовлеченность в процесс управления компанией

Индекс вовлеченности по отдельно взятому критерию «Вовлеченность в процесс управления компанией» составил 9,4 баллов. В процентном соотношении Вовлеченность персонала в процесс управления компанией на данном этапе существования компании составляет 47% от должного уровня, что видно на рисунке 2.13.

3. Активность участия сотрудников в корпоративных мероприятиях, уровень корпоративной культуры, отношения в коллективе.

Если работники неохотно идут на мероприятия, которые организует для них компания, значит, они воспринимают эти мероприятия как лишнюю нагрузку, как что-то обременительное. Следовательно, они не вовлечены в общие дела компании. Считается, что мероприятие провалено, если в нем участвуют менее 50 % сотрудников.

Подсчитав общий балл по каждому опроснику, пример которого представлен в таблице 2.17, было выведено среднее арифметическое значение по этой составляющей вовлеченности – «Участие в корпоративных акциях и мероприятиях» – для всей компании.

Таблица 2.17 – Опросник по критерию «Участие в корпоративных акциях и мероприятиях»

Выразите свое отношение к утверждениям этого опросника, выбрав из предложенных вариантов ответа тот, который Вам ближе				
Поведение сотрудника на корпоративных мероприятиях	Нет	Скорее Нет, чем Да	Скорее Да, чем Нет	Да
Баллы	1	2	3	4
Когда проводятся конкурсы,участвую в них				

У меня хорошие взаимоотношения с коллегами			
Если я проявляю инициативу, то руководством мои предложения чаще всего поддерживаются			
В моем коллективе всегда найдутся люди, которые выручат в трудной ситуации			
У меня хорошие отношения с моим непосредственным руководителем			
Мне нравится, когда на корпоративах в неформальной обстановке обсуждают рабочие моменты			
Я люблю бывать в компании коллег в нерабочее время			
Я могу обратиться к своему начальнику за поддержкой и помощью			
Возможность поддерживать коллег в соревнованиях, коллективно болеть за них заряжает меня энергией			
Я могу увидеть всю компанию, включая высшее руководство, и услышать информацию об итогах работы компании			
Общий балл			

$$\text{Вовлеченность в корпоративную культуру} = \frac{1717}{101} = 17 \quad (3)$$

Индекс вовлеченности по отдельно взятому критерию «Вовлеченность в корпоративную культуру» составил 17 баллов.

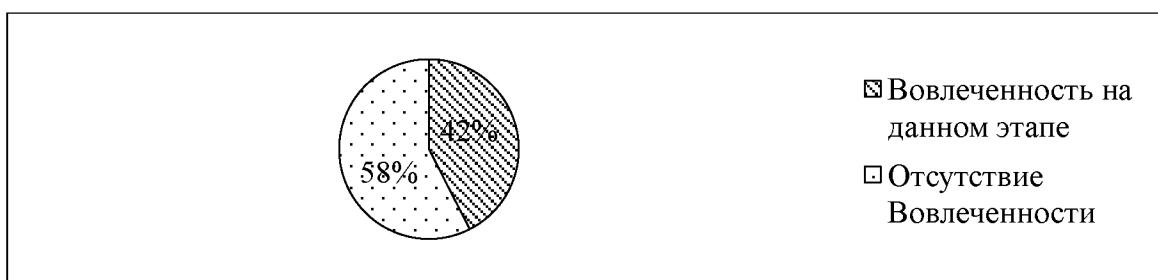


Рисунок 2.14 – Вовлеченность в корпоративную культуру

В процентном соотношении Вовлеченность персонала в корпоративную культуру на данном этапе существования компании составляет 42% от должного уровня, что видно на рисунке 2.14.

Завершающее действие: расчет индекса вовлеченности в целом. Расчет индекса вовлеченности в целом происходит за счет суммирования среднеарифметических показателей, которые были получены по каждому из трех индикаторов вовлеченности, – вовлеченность в рабочий процесс, в принятие управлеченческих решений и оптимизацию бизнес-процессов, а также в участие в корпоративных мероприятиях и акциях.

$$\text{Индекс вовлеченности в целом} = 22 + 9,4 + 17 = 48,4$$

Чтобы понять, высокий индекс или низкий, было проведено сравнение его с показателями шкалы, составленной экспертами. Они выделили три уровня. Первый – от 0 до 50 баллов. Это низкий уровень. От 51 до 90 баллов – средний. Выше 90 баллов – высокий. Если вовлеченность достигает 120 баллов – это наивысший результат.

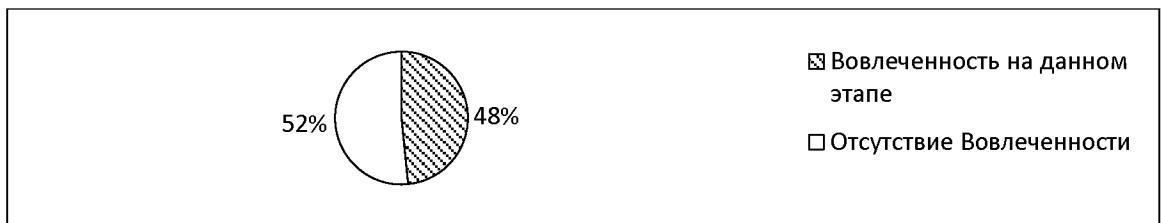


Рисунок 2.15 – Индекс вовлеченности компании в целом

На данном этапе в филиале АО «Золотые луга» индекс вовлеченности в целом составил 48,4 баллов, что соответствует первому уровню. В процентном соотношении Вовлеченность в целом на данном этапе существования компании составляет 48% от должного уровня, что видно на рисунке 2.15. Это является главной причиной отклонения выполнения показателей менеджеров, причины увольнения, снижение прибыли компаний.

На вовлеченность влияет ряд факторов: отношения с руководителем, атмосфера в коллективе, условия работы, возможности карьерного роста и обучения, политика компании. Было проведено исследование вовлеченности по трем блокам, данные сопоставлены с основными трудовыми показателями, что позволило оценить эффективность мероприятий компании и определить, какие из них в большей или меньшей степени мотивируют сотрудников. Это даст возможность отказаться от неэффективных мероприятий и перераспределить бюджет на персонал в пользу эффективных методов повышения вовлеченности персонала. Так как существует прямая связь между вовлеченностью сотрудников и бизнес-показателями компании, рекомендуется незамедлительно провести качественные изменения.

Вывод по 2 главе.

В данной главе были проанализированы основные показатели компании золотые луга. Была выявлена экономическая проблема, выручка от реализации растет медленными темпами. За последние несколько лет стоимость продукции выросла на 20% а выручка от реализации продукции 2016 году по отношению к 2015 г выросла на 1% . можно сделать вывод, что компания остается в минусе. Коммерческие и управленческие расходы растут.

Был проведен организационно кадровый аудит, благодаря данному анализу выявлено, что в компании присутствует текучесть персонала в отделе продаж.

Также проанализировав систему формирования вовлеченности в управления персоналом, было выявлено, что в компании есть текучесть персонала, которая обусловлена низкой степенью вовлеченности. Согласно результатам исследования, в целом в компании получен «достаточно низкий показатель вовлеченности» – 48%. Однако для достижения ключевых целей АО «Золотые луга» необходимо обеспечить рост вовлеченности.

3 РАЗРАБОТКА И ОБОСНОВАНИЕ РЕКОМЕНДАЦИЙ ПО СОВЕРШЕНСТВОВАНИЮ СИСТЕМЫ ФОРМИРОВАНИЯ ВОВЛЕЧЕННОСТИ ПЕРСОНАЛА НА АО «ЗОЛОТЫЕ ЛУГА»

3.1 Разработка рекомендация по совершенствованию системы формирования вовлеченности персоналом

Проанализировав существующую систему формирования вовлеченности в компании, было выявлено, что существующий уровень достаточно низкий. Для того что бы в дальнейшем разработать новую систему формирования вовлеченности персонала следует определить основные уровни-стадии вовлеченности, через которые проходит каждый сотрудник в компании.

На основе теоретической базы и отечественного опыта были разработаны следующие уровни вовлеченности персонала:

- 1) работа сотруднику интересна,
- 2) работа интересна и человек понимает свои цели и задачи для достижения результата и может расставить приоритеты для максимальной эффективности своей деятельности,
- 3) сотрудник не только понимает свои задачи и эффективно их выполняет, но и проявляет инициативу для выполнения новых проектов,
- 4) сотрудник не только предлагает новые идеи и разработки, но и принимает участие в их реализации.

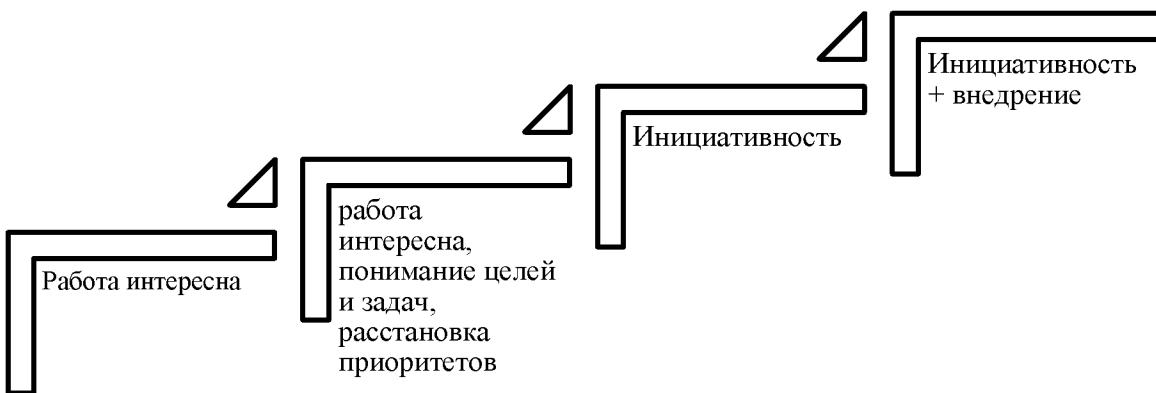


Рисунок 3.1 – Уровни формирование вовлеченности

Процесс формирования вовлеченности носит трудоемкий характер. Для того чтобы достичь каждого из уровней, следует разработать систему мероприятий для достижения максимального уровня вовлеченности с первого дня поступления сотрудника на работу.

Данная система поможет понять основные цели и задачи системы, субъекты, технологии, критерии оценки.

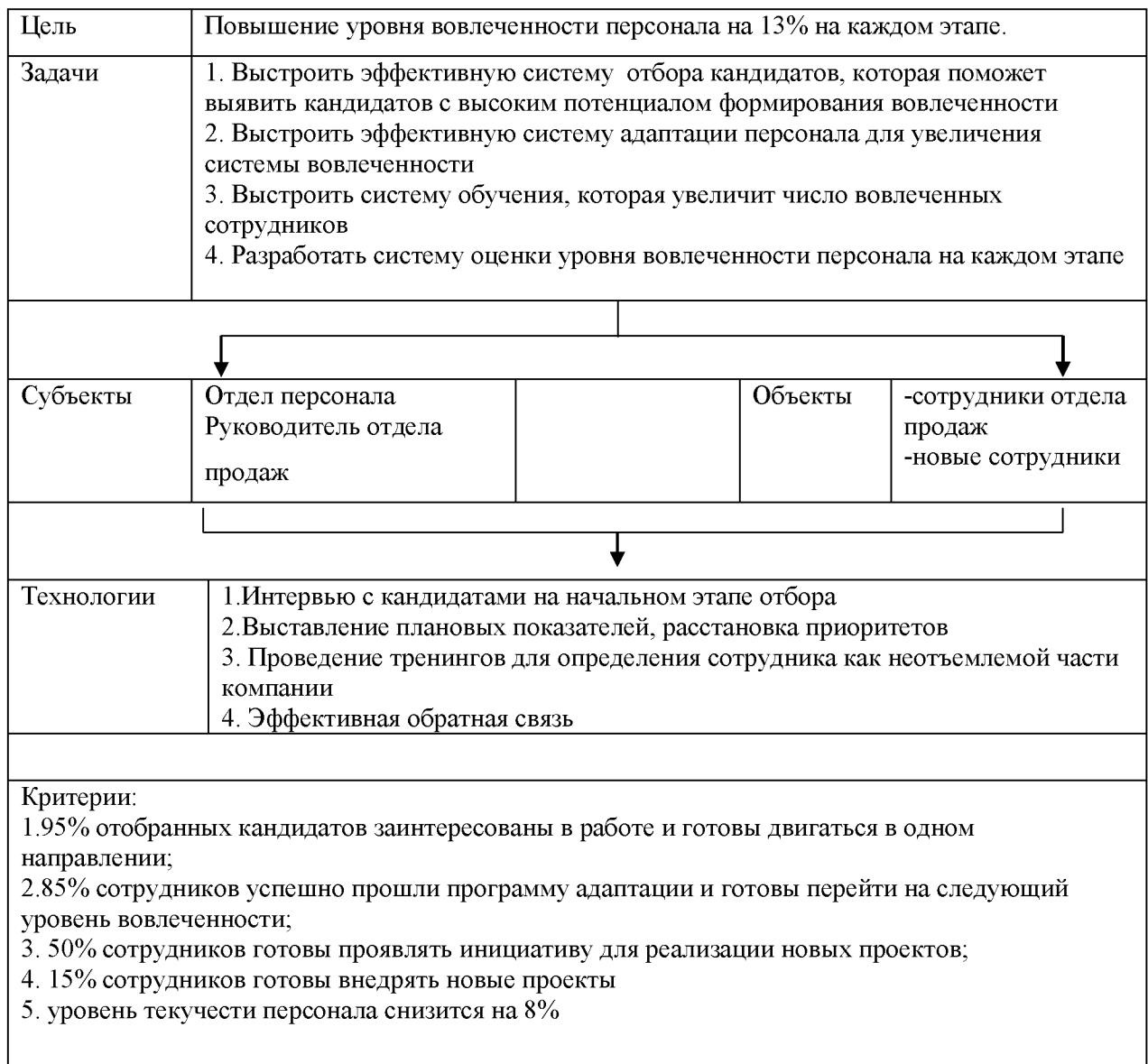


Рисунок 3.2 – Формирование вовлеченности персонала в АО «Золотые луга»

Рассмотрим основные этапы.

Отбор - На этапе собеседования у сотрудника выявляют заинтересованность к данной деятельности, интерес к предыдущему месту работы, отзывы о прежнем работодателе, анализируются причины увольнения и сроки работы на предыдущих местах. Собеседование проводит не только HR специалист и руководитель, но и будущие коллеги. Коллеги смогут оценить претендента со стороны, соответствие внутреннему духу коллектива и цели организации.

Адаптация новых сотрудников - адаптация носит не только административный характер. На период адаптации сотруднику дают понять основные направления деятельности организации, возможности развития и продвижения. Выставляются основные плановые показатели, которых должен достигнуть сотрудник. Сотрудника знакомят с коллективом, традициями, основными клиентами, что бы процесс вхождения в новый коллектив был более простым. Процесс адаптация влечет за собой формирование первой ступени формирования вовлеченности. После правильного процесса адаптации сотрудник должен перейти на следующую ступень вовлеченности. На завершающем этапе адаптации специалист отдела персонала и непосредственный руководитель должны сравнить плановые и фактические показатели достижения поставленных задач, оценить уровень вхождения в коллектив и провести с сотрудником индивидуальное собеседование, которое поможет оценить интерес к работе, уровень понимания поставленных задач и решить возникшие вопросы в ходе работы.

Тренинги и обучение - данные мероприятия помогают не только новым сотрудникам перейти на следующий этап при формировании вовлеченности персонала, но и старым сотрудникам, которые достаточно долго работают в компании, с низким уровнем вовлеченности или снижающимся уровнем.

Тренинги и обучение должны проходить не только для отработки практических знаний и навыков, и навыков управления, но определение основных направлений стратегии развития компании, ценностей и формирование приверженности. Данные мероприятия должны дать понять

сотрудникам для чего они выполняют свой ежедневный функционал, что они смогут достигнуть как индивидуально, так и в составе компании.

Ротация и название должностей - ротация поможет сотрудникам повысить свои профессиональные навыки, и новая область применения своих профессиональных качеств поможет сотруднику увидеть проблемы и недостатки на данном месте и проявить инициативу для предложения новых проектов для улучшения и решения проблем на данном месте. Данная ротация будет эффективна, если сотрудник будет понимать свою значимость, значимость своей должности, уровень его дальнейшего продвижения или поощрения со стороны руководства.

Каждому уровню вовлеченности соответствует определённый уровень текучести.

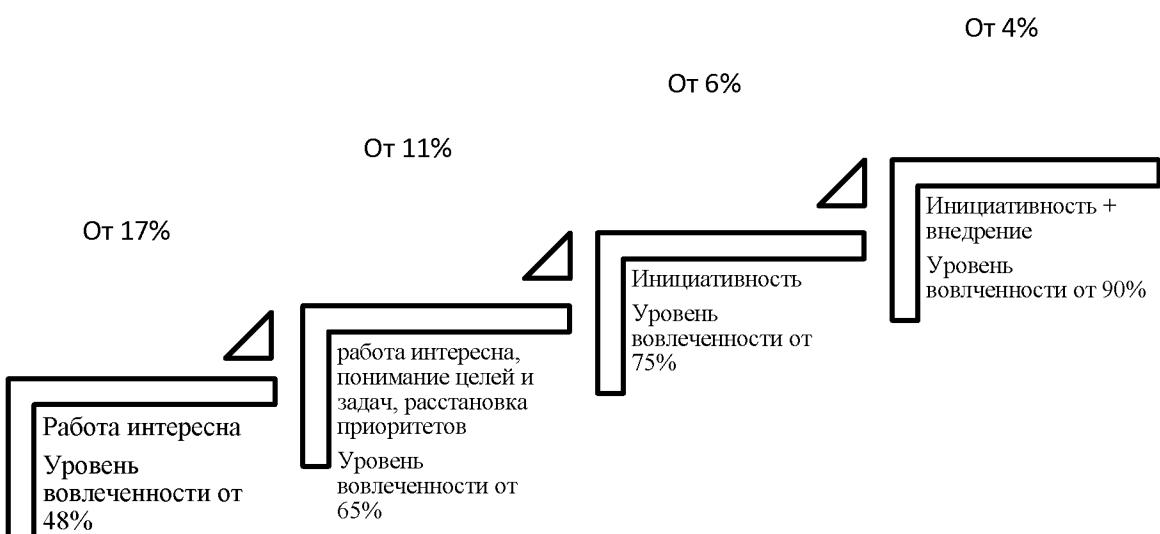


Рисунок 3.3 – Зависимость уровня текучести от уровней вовлеченности

На данном этапе сотрудники отдела продаж находятся на первом уровне вовлеченности, чему и соответствует на данный момент уровень текучести. Для того что бы сотрудники перешли на следующий уровень следует снизить процент текучести персонала на 6,5 %. Для того что бы добиться данного

результата следует определить основной круг мероприятий для достижения поставленной цели

Таблица 3.1 –Комплекс мероприятий по формированию и повышению уровня вовлеченности

Этапы	Мероприятия
Отбор, прием на работу	Выявление: заинтересованности в деятельности, интерес к будущему работодателю, отзыва о предыдущем работодателе, сбор рекомендаций, анализ сроков работы, интерес к нашей компании.
Адаптация	Выставление планов, выставление целей и задач, интерес к работе, отслеживание достижения задач, обратная связь, индивидуальное беседование.
Тренинги и обучение	Отработка навыков и умений, ориентация на цели и направления компании . Ориентация сотрудника как часть большой системы без которой компании не достичь намеченных показатель, а сотруднику не достичь своих целей.
Ротация и назначение должностей	Понимание своей значимости и развитие своих профессиональных качеств

Во второй главе было выявлено, что основной состав филиала в г. Челябинске составляет торговый персонал. Среди данной категории самый высокий уровень текучести, соответственно большие затраты на подбор данной категории. Для того что бы правильно реализовать, мероприятия по формированию вовлеченности менеджера по персоналу будет недостаточно, потребуется руководитель отдела продаж для того что бы правильно выставить цели и задачи, выставить более эффективную направленность обучения.

На основе этапов представленных в таблице, будет выстраиваться весь бизнес-процесс формирования вовлеченности. Данные этапы помогут достигнуть повышения вовлеченности персонала на каждом этапе, тем самым снизить уровень текучести персонала, и увеличить объемы продаж.

Далее рассмотрим процесс формирования вовлеченности в отделе продаж компании «Золотые Луга» в г. Челябинске. Основной целью данного процесса является: будет являться повышение уровня вовлеченности на 13%.

1. Отбор персонала. Отбор персонала меняет свое направление в сторону определение заинтересованности в должности кандидата. Отбор проходит в

форме дружеской беседы, которая располагает человека не только к менеджеру по персоналу, но и к самой компании. Задача специалиста стоит не только выявить нужные компетенции, и заинтересованность в деятельности, должности, компании, но и расположить положительно человека к организации, что вызовет желание не просто пройти второе, а приступить к работе. Второе собеседование с руководителем и коллегами поможет максимально точно понять не только профессиональные качества и возможность сработать с коллективом. Следующий этап- предложение по работе, и оформление документов.

2. Адаптация. После того как, с сотрудниками заключили трудовой договор, начинается его процесс адаптации. Изначально сотрудника знакомят с продукцией компании «Золотые луга», основными достижениями, знакомят с основными стратегическими задачами компании. Далее сотрудник дает обратную связь, после чего решаются все возникающие вопросы, и принимается решение о проведение следующего этапа адаптации. Далее руководитель отдела продаж знакомит сотрудника с клиентской базой, Территорией, на которой будет работать. Далее сотруднику выставляются плановые показатели на месяц и объясняются цели и задачи, которые он должен достичь после 1 месяца работы. Данный процесс поможет сотруднику не только понять суть целей и задач, но и правильно расставлять приоритеты. Далее после истечения месяца, руководитель и торговый представитель разбирают полученный результат, плюсы и минусы работы. Далее сотруднику так же выставляют плановые показатели и дают возможность самостоятельно определить задачи благодаря, которым цель будет достигнута и правильно расставить приоритеты. После того как сотрудник самостоятельно сможет работать, без постоянного наставничества руководителя отдела продаж, то сотрудник начинает работать сам, выстраивая правильный информационный поток с руководителем.

3. Обучение и тренинги. Данное обучение будет ориентировано не только на получение новых знаний и отработку полученных навыков, но и возможность актуализировать основные задачи и направления компании перед сотрудниками и ориентация компании и персонала как единого целого. Поднятие корпоративного духа.

4. Ротация и название должностей. Ротация сотрудников может проходить на этапе адаптации так и после. Данный этап поможет торговому персоналу посмотреть разные районы-территории работы, получить новый опыт работы с клиентами, понять особенности работы определить для себя план работы, а в дальнейшем поделиться данным планом с коллегами. Так же название должностей, показывает значимость сотрудника перед компанией его ценность. Так же название должностей отражает уровень ответственности персонала не только перед руководством, клиентами, но и компанией в целом.

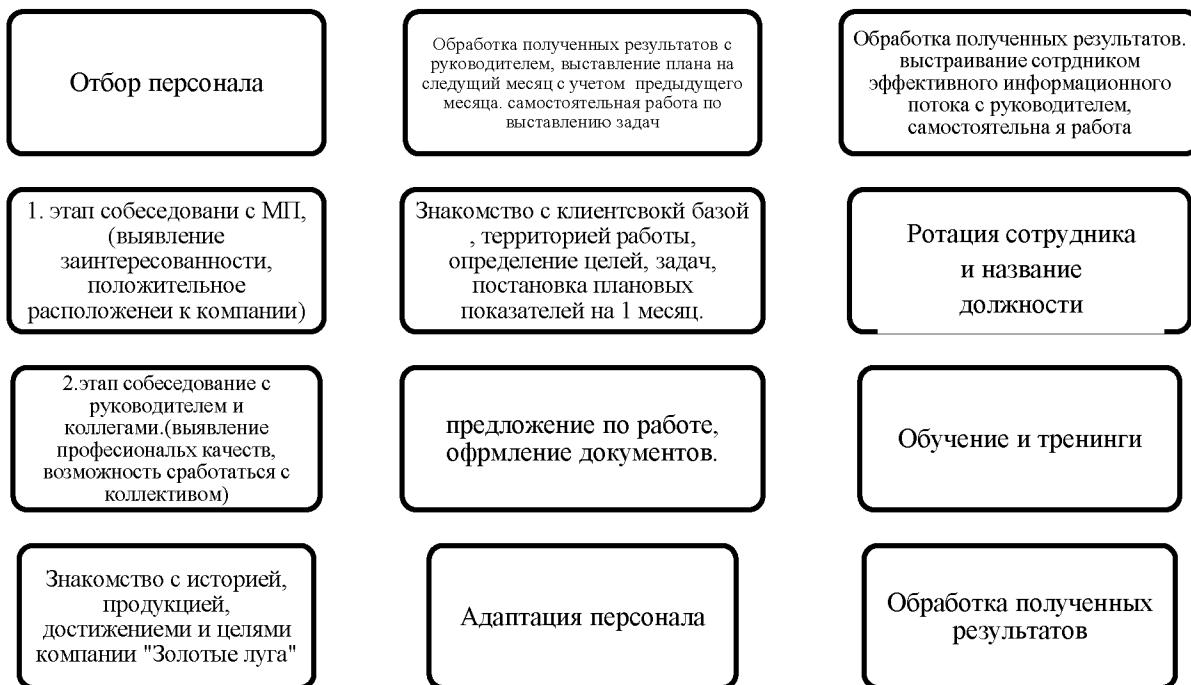


Рисунок 3.4 – Формирование вовлеченности персонала как процесс

Наглядно отражает основные этапы формирования вовлеченности персонала. Благодаря данному процессу можно отследить этапы прохождения. Этап ротации персонала и название должности может также находиться и после этапа обучения, в зависимости от сотрудника его способностей и желания развиваться. Далее следует составить матрицу ответственности, которая подробно отразит владельцев каждого процесса.

Таблица 3.2 – Матрица ответственности формирования вовлеченности персонала в АО «Золотые луга»

Этапы бизнес-процесса формирования вовлеченности	Владельцы	Необходимые документы
Отбор специалистов, прием	Менеджер по персоналу, руководитель отдела продаж, будущие коллеги	Требование к должности, Бланк оценки, Структура интервью
Адаптация	Менеджер по персоналу, руководитель отдела продаж	Положение об адаптации
Обучение и тренинги	Менеджер по персоналу, руководитель отдела продаж	Положение о тренингах, Положение о направлениях деятельности компании, цели и задачи, дополнительные брошюры
Ротация, назначение должностей	Менеджер по персоналу, руководитель отдела продаж	Положение о ротации, штатное расписание, должностные инструкции, положение об оплате труда

Каждый проект разрабатывается для того, чтобы достичь определенной цели.

Определить задачи, какие решает проект. Необходимо построить пирамиду целеполагания. А следующим шагом будет, является построение дерева целей.

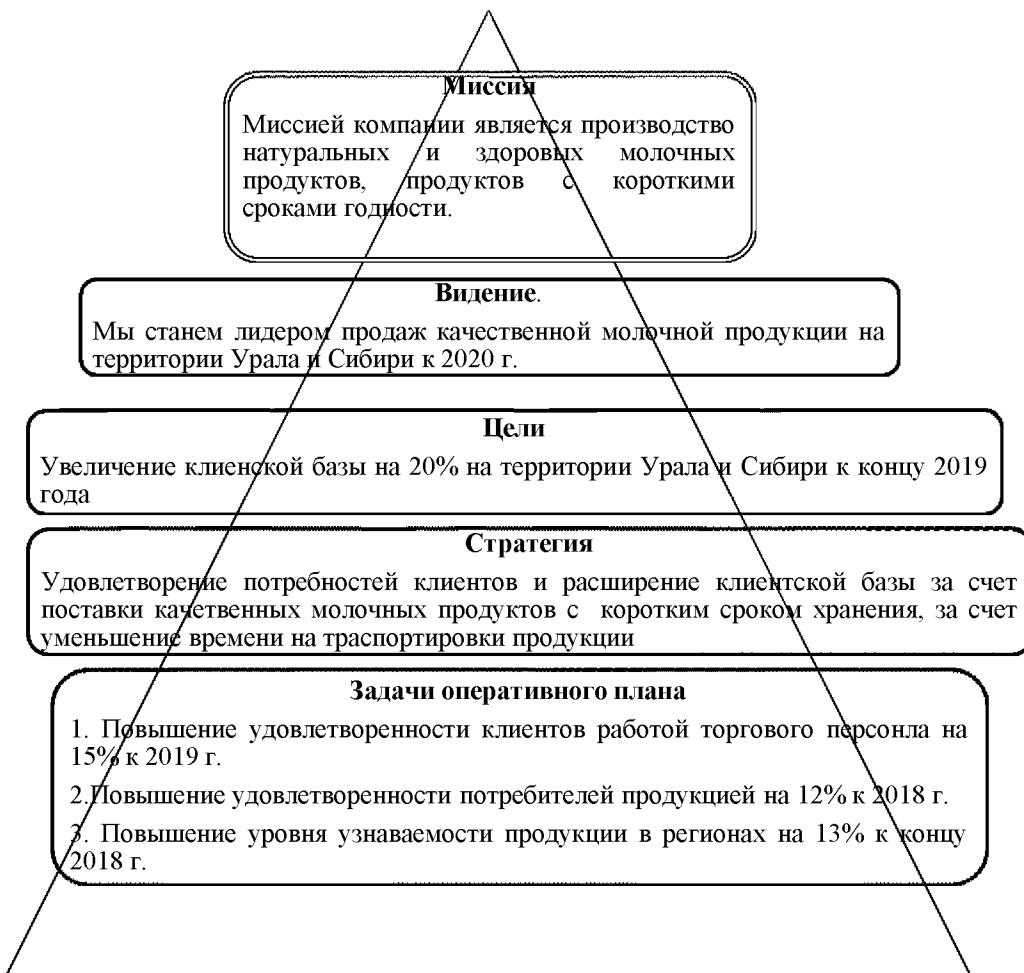


Рисунок 3.3 – Пирамида целеполагания

Миссия компании является производство натуральных и качественных продуктов с коротким сроком хранения. Благодаря производству такой продукции «Золотые луга» смогут занять лидирующие позиции на территории Урала и Сибири. Что так же поможет увеличить клиентскую базу. Увеличение клиентской базы невозможно без удовлетворенности клиентов и потребителей. Для того что бы достичь основного направления компании следует так же обратить внимание на персонал, который будет реализовывать данную стратегию. Персонал должен быть максимально вовлечен в процесс, четко понимать поставленные задачи, и воспринимать себя как часть компании. Только тогда цели компании будут достигнуты.

Для того, чтобы рассмотреть основные цели и задачи проекта следует построить дерево целей.

Основная цель данного проекта заключается в повышении уровня вовлеченности персонала на 13%, благодаря реализации данной цели будет достигнуто снижение уровня текучести персонала на 6%, тем самым в филиале «Золотые луга» г. Челябинска сократиться административные и коммерческие расходы, которые, отражают прямую зависимость затрат на персонал. Для того, чтобы достичь поставленную цель следует реализовать мероприятия по увеличению вовлеченности персонала, которые помогут, увеличить успешное прохождение адаптации сотрудников, увеличить количество идей для реализации новых проектов и повысить интерес к работе. Так же у персонала повысится производительность труда, увеличится уровень социальной адаптации.

Следующим этапом выпускной квалификационной работы, необходимо исследовать факторы которые будут способствовать успешной реализации проекта, либо препятствовать ему.

Курт Левин предложил рассматривать все организации как баланс и равновесия между движущими и сдерживающими силами изменениями. Рассмотрим данный метод на АО «Золотые луга» и проанализируем, какие силы будут действовать на внедрение проекта.

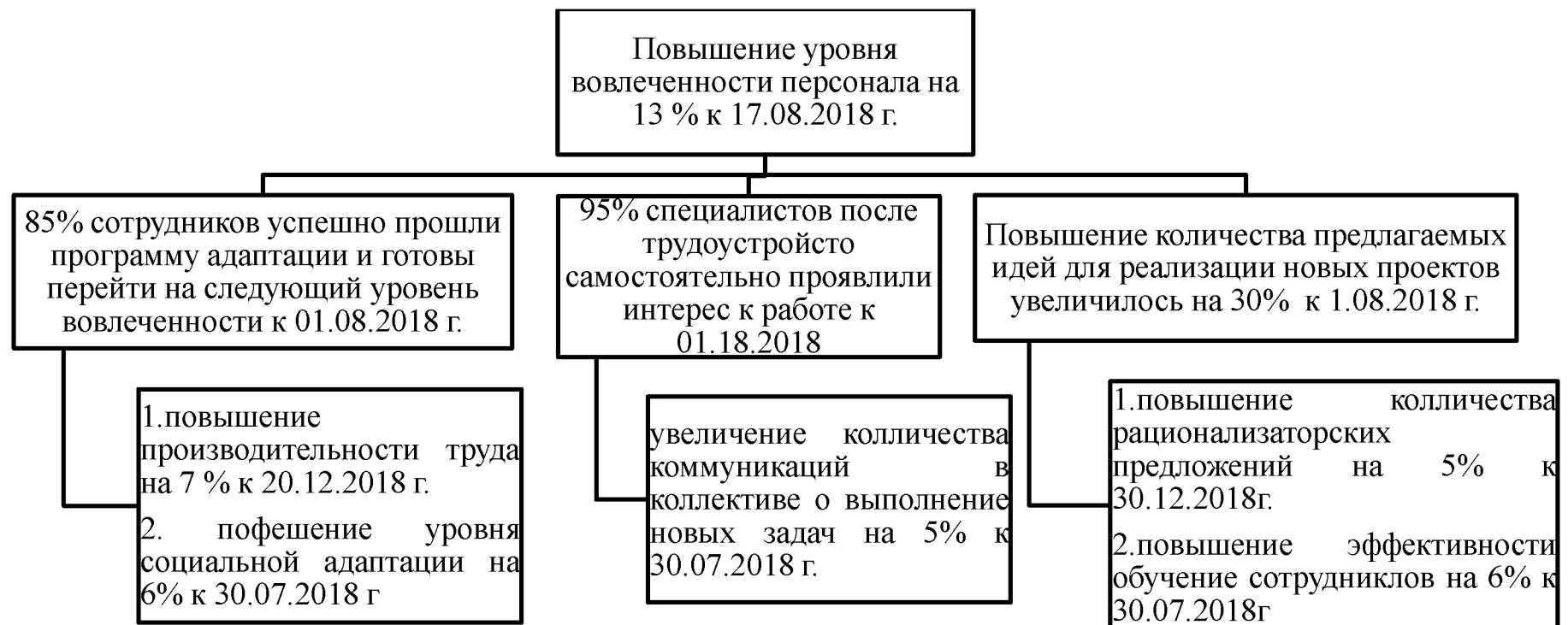


Рисунок 3.4 – Дерево целей

Рассмотрим движущие силы проекта:

1. Растущая конкуренция – это достаточно мощная внешняя сила, которая дает стимул для внутреннего развития предприятия, нацеленного совершенствование существующих процессов для дальнейшего роста компании и поддержания конкурентоспособности.
2. Увеличение значимости более вовлеченных работников. На данный момент большое внимание уделяют кандидатом с высоким уровнем вовлеченности. Данный сотрудник более эффективно работает в организации и приносит больше прибыли предприятию.
3. Предоставление полной информации о проекте сотрудникам фирмы. Информирование сотрудников о планируемых изменениях до начала реализации проекта и создание условий для открытого общения дает сотрудникам возможность задать вопросы и высказать свои опасения по поводу предполагаемого изменения. В результате, коллектив понимает причины и выгоды от внедрения изменений, что позволит избежать сопротивления, основанного на непонимании и разницей в оценках ситуации.
4. Необходимо совершенствовать систем формирования вовлеченности персонала. Данная необходимость обусловлена тем фактором, что сотрудники, которые вовлечены, будут соответствовать тем требованиям, которые выдвигает бизнес. Так же поможет снизить нагрузку на отдел подбора персонала и сократить административные и коммерческие расходы.

Далее приведем сдерживающие силы проекта:

1. Долгий процесс согласования проекта. Так как все проекты по совершенствованию согласуются в главном офисе в Тюмени, то может возникнуть проблемы не соблюдение сроков проекта.
2. Увеличение времени при отборе, адаптации, обучении персонала. Так как ранее специалист затрачивал время только на проведение интервью то при введение дополнительного мероприятия, специалист будет затрачивать время на проведение дополнительных этапов.

3. Увеличение финансовых вложений в персонал.

Схематически изобразим сдерживающие и движущие силы для АО «Золотые луга»



Рисунок 3.5 – Анализ поля сил К. Левина

В каждом проекте может возникнуть неопределенность, связанная с существующими рисками, которые могут отрицательно влиять на проект. Поэтому следует рассмотреть возможные риски проекта.

Таблица 3.3 – Оценка риска

Критерий	Оценки
Вероятность проявления риска	0,2 – низкие; 0,4 – средние 0,6 – высокие
Серьезность последствий	0,4 – средние; 0,7 – серьезные; 0,8 – очень серьезные; 0,9 – крайне серьезные.

На основе данной таблице проведем оценку рисков по разработки мероприятий по совершенствованию системы формирования вовлеченности персонала.

Таблица 3.4 – Риски проекта

№	Риск	Описание	Вероятность проявления	Серьезность последствий	Коэф-т влияния
R1	Снижение спроса продукцию	В условиях кризиса люди экономят не только на развлечениях, но и на продуктах питания	0,4	0,8	0,32
R2	Несоблюдение сроков проекта	Мероприятия данного проекта рассчитаны на определенный срок. Увеличение их времени выполнения может привести к дополнительным затратам.	0,2	0,7	0,14
R3	Неодобрение проекта со стороны руководства в г. Тюмень	Любой проект требует затрат, как трудовых, так и денежных, на которые руководство компании может не пойти.	0,4	0,9	0,36
R4	Ошибки в разработке проекта	В данном случае речь идет о человеческом факторе. Так как проектом занимаются люди, то вполне возможно, что могут возникнуть просчеты и неверно подобранные методы .	0,2	0,8	0,16
R5	Сопротивление среди руководителей	Изменения в большинстве случаев воспринимаются негативно. Чаще всего они связаны с неизвестностью, поэтому данный проект может вызвать сопротивление.	0,6	0,4	0,24

Следующим этапом после выявления рисков составим карту рисков. Данная карта необходима для того, чтобы выявить наиболее опасные риски, которые повлиять на реализацию проекта. Построив данную карту проекта в дальнейшем сможет избежать нежелательных проблем при реализации мероприятий по формированию вовлеченности персонала в компании АО «Золотые луга».

Вероятность	Последствие				
	0,4	0,7	0,8	0,9	
0,2	0,08	0,14	R2	0,16	R4
0,4	0,16	0,28		0,32	R1
0,6	0,24	R5	0,42	0,48	0,54
					R3

Рисунок 3.6 – Карта рисков

Рассмотрим план управления рисками. R1: Необходимо гибко реагировать на изменение спроса клиентов молочных продуктов, создать доступные и привлекательные предложения для потребителей, что поможет снизить возникновения риска

R2: Что минимизировать риск несоблюдения сроков проекта, необходимо четко и правильно составлять план мероприятий с фиксированными временными ограничениями и отразить результат каждого из этапа.

R3: Для того что бы руководство приняло все изменения, следует обосновать необходимость внедрения проекта, основываясь на экономических показателях и кадрового аудита.

R4: Эффективность новой системы формирования вовлеченности персонала следует постоянно оценивать, на всех этапах проекта. Так же при необходимости вносить соответствующие корректировки.

R5: На этапе разработки проекта необходимо убедить руководителей в том, что цели мероприятий , помогут эффективно работать сотрудникам данного отдела.

Применив анализ поля сила Курта Левина на АО «Золотые луга», можно сделать вывод о том, что движущих сил больше, к тому же все существующие сдерживающие силы можно будет ослабить в процессе реализации проекта.

Рассмотрим первую сдерживающую силу, Долгий процесс согласования документов по совершенствованию системы формирования вовлеченности персонала. Данный риск можно избежать, если все документы мы будем составлять опираясь на существующие регламенты компаний, что тем самым

мы увеличим возможность согласования документа, без дальнейшего его преобразования. Так же все документы выполнять в срок и высылать на согласования в Тюмень. Так же пока документы согласуются можно приступать к разработки следующего этапа проекта.

Далее что касается увеличение времени при отборе, адаптации, обучении сотрудников, то введение дополнительных этапов конечно , увеличит время на формирование вовлеченности персонала, но оно так же позволит сократить время на дублирующий процесс отбора.

Что касается последней сдерживающей силы то, увеличение затрат на персонал, будут, носит разовый характер, только на разработку самого проекта, далее дополнительных вложений требоваться не будет (таблица 3.4).

Исходя из этого, можно сделать вывод о том, что данный проект достаточно перспективен и существует необходимость его реализации. Таким образом, следующим этапом, следует рассмотреть все необходимые мероприятия для реализации проекта.

3.2 Планирование реализации проекта и перечень мероприятий по внедрению системы формирования вовлеченности в АО «Золотые луга»

Для реализации проекта потребуется месяцев с июля 2017 по июль 2018 г, по окончанию внедрения данных мероприятий необходимо достичь целей проекта. Для того чтобы достичь корректных целей и получить максимальную эффективность от внедрения проекта следует разработать подробный план мероприятий по совершенствованию системы формирования вовлеченности персонала.

Таблица 3.5 – План мероприятий проекта по совершенствованию системы отбора персонала

Наименование этапа	Наименование предприятия	Длительность в днях	Трудоемкость (чел/час)	Уровень рисков	KPI
1	2	3	4	5	6
Этап 1. Предпроектная подготовка	Определение целей проекта	5	10	0.7	Точно определены цели проекта
	Разработка плана работ по совершенствования системы формирования вовлеченности персонала	30	30	0.6	План мероприятий разработан в срок
	Разработка плана отбора персонала	2	4	0.2	
	Разработка программы адаптации персонала	2	4	0.2	
	Разработка системы ротации и составление списка названия должностей	2	4	0.2	

Продолжение таблицы 3.5

1	2	3	4	5	6
	Разработка программы обучения торгового персонала	7	7	0.3	
	Определение круга специалистов, входящих в рабочую группу	2	1	0.5	Все специалисты соответствуют уровню квалификации
	Закрепление руководителя совершенствования системы формирования	1	1	0.5	Уровень квалификации на 100% соответствует
	Анализ существующей системы формирования вовлеченности персонала	14	14	0.6	Точно определена проблема в существующей системе отбора
	Анализ системы формирования вовлеченности в российских компаниях	7	10	0.6	Точно определено отклонения с существующей системе
	Анализ экономических показателей за 2014, 2015, 2016 год	5	10	0.5	Точно определена экономическая

					проблема
Этап 2. Разработка документов и положений	Выстраивание логики всей системы формирования вовлеченности персонала	20	20	0.5	100% мероприятий соотносятся между собой
	Описание последовательности процесса формирования вовлеченности с определение всех необходимых форм и приложений	14	28	0.6	100% мероприятий находятся в четкой последовательности
	Разработка стандартов по отбору, адаптации, обучению и проведению тренингов, заработной платы, ротации и название должностей.	30	30	0.4	100% стандартов соответствуют целям проекта
Этап 3. Обучение и информирование	Информирование сотрудников о новой системе формирование вовлеченности персонала	2	2	0.5	100% сотрудников уведомлены о мероприятие
	Проведение ряда обучающих семинаров с целью освоения новых инструментов формирования вовлеченности персонала	21	14	0.4	100% сотрудников обучены

Окончание таблицы 3.5

1	2	3	4	5	6
Этап 4. Запуск новой системе	Отбор сотрудников по новой технологии	180	180	0.4	отбор проведен точно со стандартами
	Адаптация сотрудников с использованием новых технологий	180	180	0.4	Адаптация проведена точно со стандартами
	Обучение и проведение тренингов с использованием новых технологий	14	28	0.4	Обучение и тренинги проведен точно со стандартами
	Ротация персонала	180	180		
Этап 5. Корректировка проекта	При необходимости внесения в программу формирования вовлеченности	7	14	0.5	100% корректировок соответствуют целям проекта

	необходимых изменений				
Этап 6. Оценка эффективности проекта и принятие решений о его дальнейшем использовании	Анализ экономических показателей в динамике за последние 6 месяцев	7	7	0.6	Точно проанализирована динамика показателей
	Принятие решений	2	2	0.5	
	Согласование и утверждение нового положения о формировании вовлеченности персонала	15	15	0.4	

Можно заметить, что многие мероприятия достаточно длительны по времени и трудоемки, это связано с тем, что сам процесс формирования системы вовлеченности достаточно трудный. Для того, чтобы понять последовательность этапов реализации проекта следует составить диаграмму Ганта которая, наглядно отразить последовательность действий и соотношение времени к каждой последующей задачи. Диаграмма это популярный тип столбчатых диаграмм, который используется для иллюстрации плана, графика работ по проекту. Является одним из методов планирования проектов. Используется в приложениях по управлению проектами.

Для того что бы определить доплату персоналу за выполнения проекта следует рассмотреть среднюю заработную плату, тех специалистов, которые будут входить в разработку проекта. За основу будет браться оклад сотрудников, и на основе него будет рассчитываться доплата персоналу за проект.

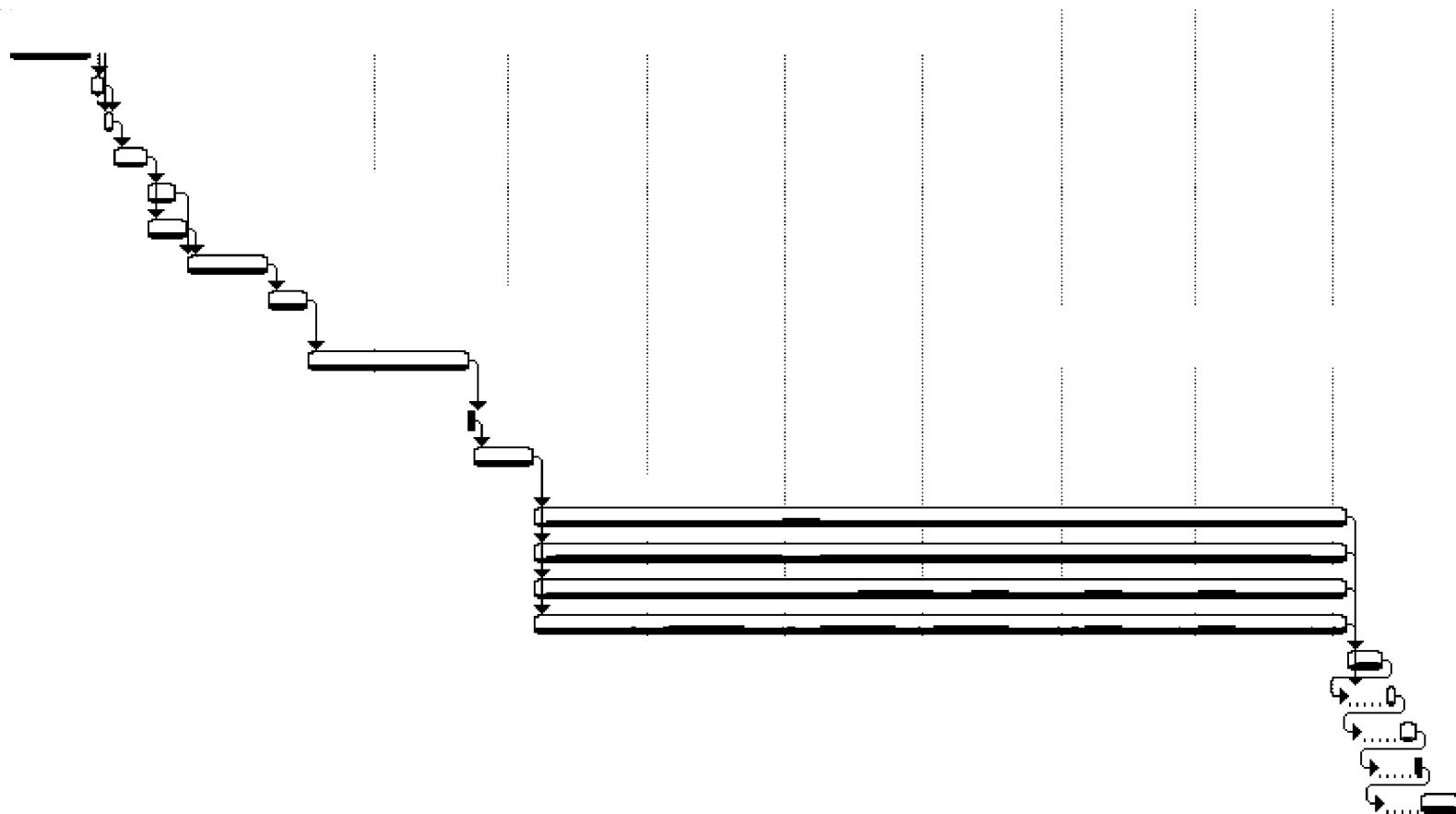


Рисунок 3.8 – Диаграмма Ганна

1. Руководитель отдела продаж - Средняя заработная плата в месяц в среднем составляет 50000 рублей, что составляет 312,5 рублей в час (в т.ч. подоходный налог);
2. Директор отдела УП - Средняя заработная плата в месяц в среднем составляет 50000 рублей в месяц, что составляет 312,5 рублей в час (в т.ч. подоходный налог);
3. Бухгалтер - Средняя заработная плата в месяц в среднем составляет 30000 рублей в месяц, что составляет 187,5 рублей в час (в т.ч. подоходный налог);
4. Менеджер по персоналу персонала - Средняя заработка плата в месяц в среднем составляет 22 000 рублей в месяц, что составляет 153,8 рублей в час (в т.ч. подоходный налог).

Для того что бы реализовать проект следует сделать доплату равную в сумме 1 часа, каждого сотрудника и так же учесть подоходный налог. Рассчитаем доплату на каждого сотрудника(таблица 3.6)

Таблица 3.6 – Доплаты сотрудникам за 1 час

	Доплата за 1 час реализации проекта
Руководитель отдела продаж	$312,5*2=625$
Директор отдела УП	$312,5*2=625$
Бухгалтер	$187,5*2= 375$
Менеджер по персоналу	$153,8*2=308$

Рассчитав доплаты каждому сотруднику за 1 час выполнения мероприятий по проекту, следует составить смету инвестиционных затрат, для того, что бы более подробно рассмотреть сколько средств потребуется для реализации мероприятий по формированию вовлеченности персонала, которые направлены на реализацию проекта (таблица 3.7)

Из таблицы 3.7 можно увидеть, что инвестиционные затраты составляют 112983 тысячи.

Таблица 3.7 – Смета инвестиционных расходов

Определение целей проекта	Директор УП	625	10	6250
Разработка плана работ по совершенствования системы формирования вовлеченности персонала	Директор отдела УП	625	30	18750
Разработка плана отбора персонала	Менеджер по персоналу	308	8	2464
Разработка программы адаптации персонала	Менеджер по персоналу	308	8	2464
Разработка системы ротации и составление списка названия должностей	Менеджер по персоналу	308	8	2464
Разработка программы обучения торгового персонала	Менеджер по персоналу	308	14	4312
Определение круга специалистов, входящих в рабочую группу	Директор отдела УП	625	1	625
Закрепление руководителя совершенствования системы формирования	Директор отдела УП	625	1	625
Анализ существующей системы формирования вовлеченности персонала	Менеджер по персоналу	308	20	6160
Анализ системы формирования вовлеченности в российских компаниях	Менеджер по персоналу	308	15	4620
Анализ экономических показателей за 2014, 2015, 2016 год	Бухгалтер	375	10	3750
Выстраивание логики всей системы формирования вовлеченности персонала	Директор отдела УП	625	30	18750
Описание последовательности процесса формирования вовлеченности с определение всех необходимых форм и приложений	Менеджер по персоналу	308	28	8624
Разработка стандартов по отбору, адаптации, обучению и проведению тренингов, заработной платы, ротации и название должностей.	Директор отдела УП	625	30	18750
Информирование сотрудников о новой системе формирование вовлеченности персонала	Директор отдела УП	625	2	1250
Проведение ряда обучающих семинаров с целью освоения новых инструментов формирования вовлеченности персонала	Директор отдела УП	625	21	13125
Итого				112983

Данные затраты потребуются для разработки мероприятий по проекту.

За каждое мероприятие назначен ответственный, который и будет выполнять данный этап и трудозатраты.

Далее составим бюджет инвестиционных затрат и рассмотрим общие суммы по месяцам (таблица 3.8)

Таблица 3.8 Бюджет Инвестиционных затрат

№	Наименование затрат	01	02	03	04	05	06	итого
1	Заработка плата директора по УП	25000	1250		18750		33125	
2	Менеджер по персоналу		11704	10780		8624		
3	Бухгалтер			3750				
	Итого	25000	12954	14530	18750	8624	33125	112983

Далее составим смету эксплуатационных затрат на формирование системы вовлеченности персонала.

За реализацию проекта в течение 6 месяцев сотрудником ответственным за данный проект будет производиться доплата менеджеру по персоналу 20% от оклада, руководителю отдела продаж и директору отдела УП 30% от оклада.

Исходя из этих данных будет составлена смета эксплуатационных затрат, включая только доплата без стандартного оклада.

Таблица 3.9 – Смета эксплуатационных затрат

Перечень мероприятий	Ответственные	Руб.	Труд/в ч	сумма
Отбор сотрудников по новой технологии	Менеджер по персоналу, руководитель отдела продаж	124,5	180	22410
Адаптация сотрудников с использованием новых технологий	Менеджер по персоналу, руководитель отдела продаж	124,5	180	22410
Ротация персонала	Менеджер по персоналу, руководитель отдела продаж	124,5	180	22410
Обучение и проведение тренингов с использованием новых технологий	Менеджер по персоналу, руководитель отдела продаж	124,5	28	3486
При необходимости внесения в программу формирования вовлеченности необходимых изменений	Директор отдела УП	312,5	14	4375
Анализ экономических показателей в динамике за последние 6 месяцев	Менеджер по персоналу	153,5	7	1074,5
Принятие решений	Директор отдела УП, руководитель отдела продаж	625	2	1250

Согласование и утверждение нового положения о формировании вовлеченности персонала	Директор отдела УП, руководитель отдела продаж	625	15	9375
Итого				86790,5

Таблица 3.10 – Бюджет эксплуатационных затрат

	7	8	9	10	11	12	13	итого
Менеджер по персоналу	2763	2763	2763	2763	2763	3622	1074	
Директор УП							10867	
Руководитель отдела продаж	8437	8437	8437	8437	8437	11062	5312	
	11200	11200	11200	11200	11200	14684	17253	86790,5

Таблица 3.11 – Бюджет затрат на проект по формированию вовлеченности персонала

	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	Итого
Инвестиционные	25000	12954	14530	18750	8624	33125								112983
Эксплуатационные							11200	11200	11200	11200	11200	14684	16106,6	86790,5
Итого														199773,5

На основе сметы эксплуатационных затрат и диаграммы Ганта составим бюджет эксплуатационных затрат.

Итак, затраты эксплуатационные составляют 86 790,5 рублей. Следующим шагом необходимо рассмотреть инвестиционные и эксплуатационные затраты

Для того чтобы распределить затраты по месяцам следует обратиться к диаграмме Ганта, где ранее распределили мероприятия по месяцам.

Затраты на реализацию проекта составили 199773,5 , что в условиях кризиса является оптимальной суммой затрат на проект, которую может позволить себе филиал АО «Золотые луга». Далее рассмотрим динамику затрат на персонал на персонал (рисунок 3.9).



Рисунок 3.9 – Затраты на проект по месяцам

Из диаграммы видно, что основные затраты приходят на первый период 6 месяцев. Эти затраты связаны с инвестициями в проект, далее затраты уменьшаются, та как проект начинаю внедрять.

В данном параграфе были определены основные мероприятия по проекту, построена диаграмма Ганта, благодаря данным разработкам, были посчитаны инвестиционные и эксплуатационные бюджеты и общие затраты на проект.

3.3 Расчет экономической эффективности проекта

Рассчитывая эффективность проекта увеличению вовлеченности в филиале АО «Золотые луга», объясним, с помощью чего будет окупаться проект.

Во-первых, проект должен окупаться за счет снижения текучести персонала. В 2018 году снижение текучести персонала планируется до уровня 11%. Таким образом, текучесть персонала снизится с 25 человек до 10 человек в год. Затраты компании на 1 человека при текучести составляют 21,6 тыс. руб. (таблица 3.12).

Таблица 3.12 – Затраты на 1 замещающего работника

Наименование затрат	Сумма (тыс. руб.)
Реклама для поиска специалиста	15,2
Трудозатраты специалиста по персоналу из расчета проведения 16 ч. собеседований для найма 1 специалиста. Стоимость 1 часа работы 153,5 руб.	3,9
Стоимость часа работы начальника отдела 312,5 руб. (на собеседования 2 тура) – 8 часов	2,5
Итого	21,6

Таким образом, в первой половине 2018 года затраты, связанные с текучестью персонала уменьшатся на 172,8 тыс. руб.

Таблица 3.13 – Снижение затрат от уменьшения текучести персонала

Период	Количество уволенных, без проекта	Количество уволенных, при проекта	Экономия (тыс. руб)
Январь 2018	2	1	21,6
Февраль 2018	2	1	21,6
Март 2018	2	1	21,6
Апрель 2018	2	0	43,2
Май 2018	2	1	21,6
Июнь 2018	2	1	21,6
Июль 2018	2	1	21,6
Итого	13	5	172,8

Во-вторых, основной доход проекта будет от повышения производительности труда вовлеченных сотрудников. Для этого мы определили, что на данный момент уровень вовлеченности сотрудников составляет 48%, что показывает что уровень удовлетворённости на данный момент находится на уровне «интерес к работе», после проведения проекта сотрудников должны перейти на следующий уровень.

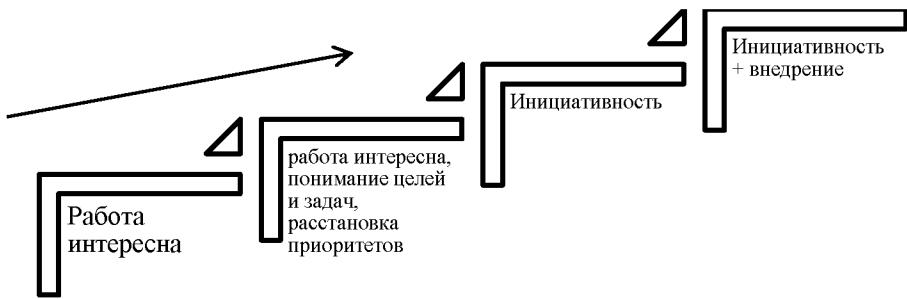


Рисунок 3.10 – Уровни вовлечения персонала

У каждой из этих групп различная производительность (таблица 3.12)

Таблица 3.14 – Количество вовлеченность сотрудников

Уровень вовлеченности	Уровень производительности (тыс. руб.)
Работа интересна	465
работа интересна, понимание целей и задач, расстановка приоритетов	524,5
Инициативность	591,3
Инициативность + внедрение	621

Планируемое увеличение производительности труда до проекта и после проекта выглядит следующим образом (таблица 3.15).

Таблица 3.15 - Процент увеличения производительности труда талантливых сотрудников

Уровень вовлеченности	Прирост производительности до проекта	Прирост производительности после проекта
Работа интересна	5%	7%
работа интересна, понимание целей и задач, расстановка приоритетов	4%	7%
Инициативность	3%	6%
Инициативность + внедрение	3%	6%

Производительность тех, кто придет в компанию даже с каким-либо уровнем вовлеченности не рассчитываем, так как им все равно требуется время на адаптацию и их результаты будут ниже, поэтому расчет мы берем

только на тех сотрудников, которые работают в филиале г. Челябинск и за время проекта уровень вовлеченности увеличится.

Итак, рассчитаем прирост производительности тех сотрудников, которые перейдут из уровня «работа интересна» в уровень «работа интересна, понимание целей и задач, расстановка приоритетов» (таблица 3.16).

Таблица 3.16 – Увеличение производительности вовлеченных сотрудников, перешедшего перейдут из уровня «работа интересна» в уровень «работа интересна, понимание целей и задач, расстановка приоритетов»

Год	Средняя производительность труда без проекта (тыс. руб.)	Средняя производительность труда с проектом (тыс. руб.)	Разница (тыс. руб.)
Январь 2018	465,00	465,00	0,00
Февраль 2018	488,25	498,37	9,3
Март 2018	512,66	532,37	19,71
Апрель 2018	538,3	569,64	31,34
Май 2018	565,21	609,52	44,31
Июнь 2018	570,21	630,52	60,31
Итого			164,97

Производительность труда динамически изменяется каждый месяц. Далее посчитаем прибыль компании от реализации проекта по формированию вовлеченности персонала

Таблица 3.17 – Прибыль компании АО «Золотые луга»

показатели	янв.18	фев.18	мар.18	апр.18	май.18	июн.18	июл.18	итого
Выручка без проекта	227000	226500	222600	227000	226500	226000	227000	1582600
Затраты (совокупные)	192000	191800	190200	192000	191800	191600	192000	1341400
Затраты постоянные	101200	101200	101200	101200	101200	101200	101200	708400
затраты переменные	90800	90600	89000	90800	90600	90400	90800	633000
Прибыль	35000	34700	32400	35000	34700	34400	35000	241200
Выручка с проекта	245160	244620	240408	245160	244620	244080	245160	1709208
Затраты (совокупные)	199264	199048	197363	199264	199048	198832	199264	1392083
Затраты постоянные	101200	101200	101200	101200	101200	101200	101200	708400
затраты переменные	98064	97848	96163	98064	97848	97632	98064	683683
Прибыль	45896	45572	43045	45896	45572	45248	45896	317125
Доход от проекта	10896	10872	10645	10896	10872	10848	10896	75925

Сведем затраты и расходы проекта в одной таблице, чтобы проследить их динамику (таблица 3.18).

Составим таблицу затрат и доходов, можно заметить, что на этапе инвестиционных расходов, т.е подготовительных мероприятий проекта не получает доходов, но на следующий месяц внедрения проект начинает получать доход. На основе этих данных можно рассчитать индекс доходности проекта

$$ИД=248725/199773=1,2$$

Таблица 3.18 – Затраты и доходы проекта

Период	Затраты инв-ые	Затраты эксп-ые	Суммарные затраты	Доход от увеличения производительности труда	Экономия от снижения текущести	Доход от реализации проекта
июл.17	25000		25000			
авг.17	12954		12954			
сен.17	14530		14530			
окт.17	18750		18750			
ноя.17	8624		8624			
дек.17	33125		33125			
янв.18		11200	11200	10896	21600	32496
фев.18		11200	11200	10872	21600	32472
мар.18		11200	11200	10645	21600	32245
апр.18		11200	11200	10896	43200	54096
май.18		11200	11200	10872	21600	32472
июн.18		14684	14684	10848	21600	32448
июл.18		16106	16106	10896	21600	32496
Итого	112983	86790,6	199773	75925	172800	248725

По норме индекс доходности должен быть больше единицы, следовательно, проект является экономически выгодным для компании «Золотые луга»

Далее для наглядности представим диаграмму ЧДД и ЧТС от реализации проекта

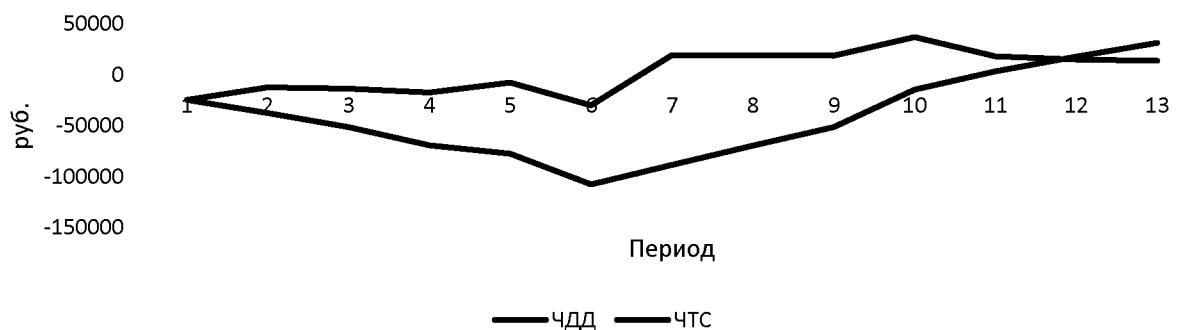


Рисунок 3.11 – График ЧДД и ЧТС от реализации проекта

Таблица 3.18 – Оценка экономической эффективности проекта

Период	Доход, тыс. руб.	Затраты, тыс. руб.	Коэф. диск.	Диск. доход	Диск. расход	ЧДД	ЧТС
1	0	25000	1,000	0	25000	-25000	-25000
2	0	12954	0,983	0	12731	-12731	-37731
3	0	14530	0,966	0	14034	-14034	-51766
4	0	18750	0,949	0	17799	-17799	-69565
5	0	8624	0,933	0	8046	-8046	-77611
6	0	33125	0,917	0	30373	-30373	-107983
7	32496	11200	0,901	29284	10093	19191	-88793
8	32472	11200	0,886	28759	9919	18839	-69953
9	32245	11200	0,870	28066	9749	18318	-51635
10	54096	11200	0,855	46276	9581	36695	-14940
11	32472	11200	0,841	27300	9416	17884	2944
12	32448	14684	0,826	26811	12133	14678	17621
13	32496	16106,5	0,812	26389	13079	13309	30931
Итого	248725	199774		212884	181953	30931	

После произведённых расчётов необходимо определить, когда данный проект окупится, т.е. срок окупаемости - период начиная с которого первоначальные вложения и другие единовременные затраты, связанные с проектом покрываются суммарными результатами.

Срок окупаемости:

$$T_{ок} = n + ЧТС / ЧДД,$$

где n – период времени отрицательной доходности проекта, 10 месяцев;

ЧДД – размер чистого дисконтированного дохода в первый месяц, который принесет доход – 19191 руб.

ЧТС – размер чистой дисконтированной стоимости в месяц предшествующий первому доходному -107983 руб. Срок окупаемости $T_{ок} = 10 + 19191 / 107983 = 10,1$ месяцев.

Срок окупаемости $T_{ок} = 10,1$ месяца, что составляет, в целом, 10 месяцев

Таким образом, исходя из анализа экономических показателей, можно сказать, что предлагаемый проект совершенствования системы формирования уровня вовлеченности персонала может быть предложен для реализации в АО «Золотые луга» г. Челябинск.

Итак, в третьем параграфе была проведена оценка экономической эффективности проекта по формированию вовлеченности с помощью таких показателей, как индекс доходности проекта, чистого дисконтированного дохода, был определен срок окупаемости проекта (10 месяцев).

Выводы по 3 главе

В третьей главе были разработаны уровни формирования вовлеченности персонала, из зависимость от уровня текучести в организации. Далее рассмотрели дерево целей проекта и пирамиду целеполагания проекта, на основании этого была построена карта рисков. Все риски, которые влияют на проект возможно избежать если правильно использовать время, которое было выделено. После того, были составлены мероприятия по формированию системы вовлеченности персонала, стал понятен срок выполнения проекта с июля 2017 по июль 2018 года. Многие мероприятия достаточно длительны по времени и трудоемки, это связано с тем, что сам процесс формирования системы вовлеченности достаточно трудный. Так же определены инвестиционные и эксплуатационные затраты на проект и посчитаны общие затраты.

После того как были определены расходы, были определены доходы от проекта. Два критерия, по которым были рассчитаны доходы: это текучесть персонала, которую привязывали к уровням вовлеченности персонала и производительность труда, так же определенная по уровням вовлеченности, которые были разработаны в начале третьей главы.

Далее был рассчитан индекс доходности, по которому было определено, что проект является экономически выгодным, была проведена оценка экономической эффективности проекта по адаптации с помощью таких показателей, как индекс доходности проекта, чистого дисконтированного дохода, был определен срок окупаемости проекта (10 месяцев).

Таким образом, исходя из анализа экономических показателей, можно сказать, что предлагаемый проект по совершенствованию системы

формирования уровня вовлеченности персонала, может быть предложен для реализации в АО «Золотые луга» г. Челябинск.

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Целью выпускной квалификационной работы являлось изучение существующей системы формирования вовлеченности персонала в Челябинском филиале ОАО «Золотые луга». В рамках данной выпускной квалификационной работы были разработаны мероприятия по совершенствованию системы формирования вовлеченности персонала.

Полезными для данной работы оказались практические разработки системы формирования вовлеченности персонала в зарубежных и отечественных компаниях.

Анализ внутренней и внешней среды ОАО «Золотые луга» показал, что в организации наблюдается некоторое ускорение роста административных расходов, связанное со стремительным ростом прочих расходов. За анализируемый период последнее увеличение почти в 2 раз. В число данных расходов входят расходы на содержание персонала, переподготовку кадров, служебные командировки, рекламу, замену персонала. После проведение кадрового аудита была выявлена высокая текучесть персонала отделе продаж. Таким образом, выяснилось, что проблема существуют именно в системе управления персоналом. Организационно-кадровый аудит указал на то, что основной причиной увольнения является, не понимаем сотрудниками целей и задач не только своих, но и компании.

Так же было произведено исследование уровня вовлеченности персонал в ОАО «Золотые луга» г. Челябинска и было выявлено, что вовлеченность персонала составляет 48%.

В итоге была выявлена проблема в системе формирования вовлеченности персонала. Данная система работала в компании формально, реально не была направлена на повышение уровня вовлеченности и производительности труда.

Для того, что совершенствовать систему формирования вовлеченности персонала были разработаны уровни вовлеченности и их соотношение с уровнем текучести персонала. Далее были разработаны мероприятия по

внедрению проекта и определены общие затраты на реализацию. После чего были рассчитывались основные доходы опираясь на разработки уровней вовлеченности.

Таким образом, исходя из анализа экономических показателей, можно сказать, что предлагаемый проект по совершенствованию системы формирования уровня вовлеченности персонала, может быть предложен для реализации в ОАО «Золотые луга» г. Челябинск.

Таким образом, можно сделать вывод о том, что цель данной выпускной квалификационной работы достигнута.

БИБЛИОГРАФИЧЕСКИЙ СПИСОК

1. Армстронг, М. Практика управления человеческими ресурсами: учебноепособие. 10-е издание/М. Армстронг. – Спб.: Издательство «Питер», 2009. – 848с
2. Анцупов, А.Я., Шипилов А.И. Конфликтология: Учебник для вузов./ Анцупов, А.Я., Шипилов А.И. — М.: ЮНИТИ, 1999. - 507 с.
3. Базарова, Т. Ю. Управление персоналом: учебное пособие / Т. Ю. Базарова, Б. Л. Еремена; под ред. Базарова Т.Ю. – 2-е изд., перераб. и доп. - М.: ЮНИТИ, 2002. — 560 с.
4. Банько, Н. А. Управление персоналом: учебное пособие / Н.А. Банько, Б.А. Карташов, Н.С. Яшин. – Волгоград: ВолгГТУ, 2006. – 96 с.
5. Богданов, Д. Эффективные HR-службы без автоматизации / Д. Богданов // AXES Review. – 2007. - №1.
6. Валиуллина, Н.Р. Библиотека: найм персонала: научно-практическое пособие / Н. Р. Валиуллина – М.: Либерея-Бибинформ, 2010. – 128 с.
7. Веснин, В. Р. Управление персоналом. Теория и практика: учебник / В.Р. Веснин. – М.: ТК Велби, 2011. – 688 с.
8. Волгина, Н. А. Экономика труда. Социально-трудовые отношения: учебное пособие / Н. А. Волгина, Ю. Г. Одегов. – М.: Экзамен, 2006. – 736 с.
9. Грошев, И. В. Управление персоналом: методические материалы / И. В. Грошев. – Тамбов: ТГТУ, 2001 – 103 с.
10. Дмитренко, Г.А. Мотивация и оценка персонала: учебное пособие / Г. А. Дмитриенко, Е. А. Шарапатова, Т. М. Максименко. - Киев: МАУП, 2002. - 248 с.
11. Друкер, П. Эффективный управляющий / П. Друкер. – М.: Манн, Иванов и Фербер, 2004 – 240 с.
12. Дуракова, И.Б. Теория управления персоналом: учебное пособие / И.Б. Дуракова, О.А. Родин, С.М. Талтынов. — Воронеж: ВГУ, 2004 – 82 с.

13. Дятлов, В.А. Управление персоналом: учебное пособие / В. А. Дятлов, А. Я. Кибанов, Ю. Г. Одегов, В. Т. Пизало. – М.: Академия, 2000 – 368 с.
14. Егоршин, А.П. Управление персоналом: учебник / А. П. Егоршин. – 4-е изд., доп. и испр. - Н.Новгород: НИМБ, 2003. – 476 с.
15. Зайцева, Т. В. Управление персоналом: учебник / Т. В. Зайцева, А. Т. Зуб. – М.: ИД «ФОРУМ»: ИНФРА-М, 2008. – 336 с.
16. Интернет ресурсы как средство построения бренда работодателя. Презентация [электронный ресурс]-Режим доступа. // PricewaterhouseCoopers
17. Искусство привлекать таланты [электронный ресурс]-Режим доступа. - // Hr-portal - <http://www.hr-portal.ru/article/iskusstvo-privlekat-talanty>
18. Использование современных методов отбора персонала [электронный ресурс] -Режим доступа. <http://www.slideshare.net/EmployerBrandExperts/ss-26935748>
19. Карташов, С. А. Рекрутинг: наем персонала: учебное пособие / Ю. Г. Одегов, И. А. Кокорев / под ред. Ю. Г. Одегова. – М.: Экзамен, 2002 – 287 с.
20. Кибанов, А.Я. Управление персоналом организации: отбор и оценка при найме, аттестация: учебное пособие / А. Я. Кибанов, И. Б. Дуракова. — М.: Инфра-М, 2009. — 301 с.
21. Ключевые показатели эффективности HR-службы [электронный ресурс].-Режим доступа. // AXES Monitor. - 2007.
22. Коротаев, А. В. Законы истории: Математическое моделирование и прогнозирование мирового и регионального развития: учебное пособие / А. В. Коротаев, Д. А. Халтурина, А. С. Малков, Ю. В. Божевольнов, С. В. Кобзева, Ю. В. Зинькина. – 3-е изд., перераб. и доп. – М.: Букинист, 2010 – 344 с.
23. Магура, М.И. Поиск и отбор персонала: учебное пособие / М. И. Магура. – 3-е изд., испр. и доп. – М.: ЗАО «Бизнес школа «Интел-Синтез», 2003 г. – 304 с.

24. Маслов, В. М. Управление персоналом предприятия: учебное пособие / В. М. Маслов. – М.: Юнити-Дана, 2012. – 222 с.
25. Методы планирования карьеры и профессионального развития персонала [электронный ресурс]-Режим доступа: //www.jourclub.ru/27/1063/3/
26. Модели и методы управления персоналом: учебное пособие / под ред. Е. Б. Моргунов. – М.: ЗАО «Бизнес школа «Интел-Синтез», 2001. – 464 с.
27. Набор персонала / Hr-словарь [электронный ресурс]-Режим доступа: <http://www.rhr.ru/index/thesaurus/o/3465,0.html>
28. Облачные HRM–системы [электронный ресурс]-Режим доступа: <http://www.tadviser.ru/index.php>
29. Обучение и развитие персонала в цифрах: KPI, бенчмаркинг, аналитика. Презентация [электронный ресурс]-Режим доступа:// Amplua Insights – 2010.
30. Одегов, Ю. Г. Аудит и контроллинг персонала: учебное пособие / Ю. Г. Одегов, Т. В. Никонова. - М.: Альфа-Пресс, 2006. - 560 с.
31. Вовлеченность персонала [электронный ресурс]-Режим доступа: //www.businessvoc.ru/bv/TermWin.asp?theme=&word_id=27920
32. Привлечение персонала Словарь по управлению персоналом [электронный ресурс]-Режим доступа: www.glossary.ru/cgi-bin/gl_sch2.cgi?RPwoirl,ltol!vlwxutgrg
33. Работа с репутацией работодателя в интернете [электронный ресурс]-Режим доступа: //planetahr.ru/publication/2561/24/97
34. Большой энциклопедический словарь [электронный ресурс]-Режим доступа: //enc-dic.com/ozhegov/Razvitie-28744.html
35. Национальная психологическая энциклопедия [электронный ресурс]-Режим доступа ://vocabulary.ru/search?view=search&look=phrase&query
36. Социологический словарь [электронный ресурс]Режим доступа://mirsl ovarei.com/content_soc/razvitie-3223.html

37. Сильный HR-бренд как эффективный инструмент снижения затрат на персонал [электронный ресурс]-Режим доступа. ://fr.slideshare.net/vrn425/head-hunter-23092010
38. Функция управления персоналом на перепутье. Мировые тенденции в сфере управления персоналом [электронный ресурс]-Режим доступа: PricewaterhouseCoopers
39. Шапиро, С.А. Основы управления персоналом в современных организациях. Экспресс-курс / С.А., Шапиро, О.В. Шатаева. - М.: ГроссМедиа, РОСБУХ, 2008. – 400 с.
40. Шекшня, С.В. Управление персоналом современной организации: учебно-практическое пособие / С. В. Шекшня. – 5-е изд., перераб. и доп. — М.: ЗАО "Бизнес-школа "Интел-Синтез", 2002. — 368 с.

