

Министерство науки и высшего образования Российской Федерации  
ФГАОУ ВО «Южно-Уральский государственный университет»  
(национальный исследовательский университет)  
Высшая школа экономики и управления  
Кафедра «Менеджмент»

РЕЦЕНЗЕНТ

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_ 2021 г.

Повышение вовлеченности государственных и муниципальных служащих  
ГУ «Аппарат акима Костанайской области»

ПОЯСНИТЕЛЬНАЯ ЗАПИСКА  
К ВЫПУСКНОЙ КВАЛИФИКАЦИОННОЙ РАБОТЕ  
ЮУрГУ–38.04.03.2021.614. ПЗ ВКР

Руководитель работы

к.э.н., доцент

\_\_\_\_\_ Э.Х.Таипова

\_\_\_\_\_ 20\_\_ г.

Автор работы

студент группы ЭУ–366

\_\_\_\_\_ Я.А.Малькова

\_\_\_\_\_ 20\_\_ г.

Нормоконтроль

Старший преподаватель

\_\_\_\_\_ Ю.С. Якунина

\_\_\_\_\_ 20\_\_ г.

Челябинск 2021



## АННОТАЦИЯ

Малькова Я.А. Повышение вовлеченности государственных и муниципальных служащих ГУ «Аппарат акима Костанайской области» Челябинск: ЮУрГУ, ЭУз–366, 90 с. 24 ил., 24 таблицы, библиограф. список – 42 наим.

В выпускной квалификационной работе на основе анализа деятельности, при помощи инструментов стратегического менеджмента анализа внешней и внутренней среды ГУ «Аппарат акима Костанайской области» был предложен проект по повышению вовлеченности персонала в организации, что будет способствовать повышению эффективности его деятельности.

Мероприятия по повышению вовлеченности персонала в компании были предложены на основании проведенного анализа актуальной системы управления вовлеченностью персонала в ГУ «Аппарат акима Костанайской области». При разработке мероприятий был учтен изученный ранее отечественный и зарубежный опыт повышения вовлеченности персонала.

Чтобы обосновать экономическую эффективность предлагаемых мероприятий, были произведены расчеты доходности проекта, а также чистого дисконтированного дохода и чистой текущей стоимости.

Практическая значимость заключается в разработке рекомендаций по повышению вовлеченности государственных и муниципальных служащих, способствующих достижению стратегических целей.

## ОГЛАВЛЕНИЕ

ВВЕДЕНИЕ.....	5
1 АНАЛИЗ ТЕОРЕТИЧЕСКИХ ОСНОВ ПОВЫШЕНИЯ ВОВЛЕЧЕННОСТИ ПЕРСОНАЛА.....	8
1.1 Сущность вовлеченности персонала.....	8
1.2 Методы оценки и способы повышения вовлеченности персонала.....	15
1.3 Сравнительный анализ отечественного и зарубежного опыта повышения вовлеченности персонала.....	24
2 ОРГАНИЗАЦИОННО–КАДРОВЫЙ АУДИТ ГУ «АППАРАТ АКИМА КОСТАНАЙСКОЙ ОБЛАСТИ».....	32
2.1 Стратегический анализ деятельности ГУ «Аппарат акима Костанайской области».....	32
2.2 Организационно–кадровый аудит ГУ «Аппарат акима Костанайской области».....	42
2.3 Анализ актуальной системы управления вовлеченностью персонала ..	51
3 РАЗРАБОТКА ПРОЕКТА СОВЕРШЕНСТВОВАНИЯ СИСТЕМЫ УПРАВЛЕНИЯ ВОВЛЕЧЕННОСТЬЮ ПЕРСОНАЛА.....	59
3.1 Проект повышения вовлеченности государственных служащих.....	59
3.2 Расчет стоимости проекта ..	65
3.3 Расчет экономической эффективности внедрения проекта ..	69
ЗАКЛЮЧЕНИЕ.....	81
БИБЛИОГРАФИЧЕСКИЙ СПИСОК.....	87

## ВВЕДЕНИЕ

Актуальность выбранной темы подтверждается тем фактом, что вовлеченность сотрудников быстро становится одним из важнейших показателей удовлетворенности работой. Реальность современного рынка труда такова, что сегодня сотрудники ищут работу не только для удовлетворения финансовой потребности. Они хотят участвовать в своей работе, с энтузиазмом относятся к организации, в которой они работают, и преданы своим коллегам. При этом не все сотрудники вовлечены в рабочий процесс. Низкая вовлеченность может быть вызвана несколькими факторами, включая непризнание со стороны менеджеров, плохое общение в компании и несоответствие миссии компании. Совершенно очевидно, что руководителям компаний необходимо рассматривать вовлеченность сотрудников как стратегическую бизнес-цель, поскольку вовлеченные сотрудники приводят к долгосрочному удержанию сотрудников, повышению производительности и повышению качества работы.

Для эффективной работы с вовлеченностью сотрудников, необходимо объективно оценивать текущую ситуацию в компании, адекватно оценивать этап развития, на котором находится компания, чтобы повышение вовлеченности не было формальным процессом, а было частью культуры компании.

Если сотрудникам не хватает актуальной, точной, интересной информации и инструкций, они не захотят выполнять свою работу качественно, в такой ситуации сложно говорить о высоком уровне вовлеченности. При правильном общении сотрудники минимизируют время и ресурсы, которые в противном случае они могли бы потратить впустую. Коммуникация также является ключом к установлению четких ожиданий. Когда сотрудникам не хватает руководящих указаний относительно того, чего от них ждут, они не знают точно, что им нужно делать и когда. Поэтому повышение вовлеченности сотрудников следует начинать с построения диалога с сотрудниками, проведения опросов

Объект выпускной квалификационной работы – ГУ «Аппарат акима Костанайской области». Предмет выпускной квалификационной работы – система

управления вовлеченностью государственных и муниципальных служащих «Аппарат акима Костанайской области».

Целью выпускной квалификационной работы является разработка проекта по повышению вовлеченности государственных и муниципальных служащих на примере ГУ «Аппарат акима Костанайской области».

Для достижения цели были поставлены следующие задачи:

1. Изучить теоретические и методологические аспекты темы повышения вовлеченности персонала.
2. Провести организационно–кадровый аудит ГУ «Аппарат акима Костанайской области».
3. Разработать проект повышения вовлеченности государственных и муниципальных служащих.
4. Рассчитать стоимость проекта и доказать экономическую и социальную эффективность разработанных мероприятий.

Научная гипотеза: повышение вовлеченности государственных и муниципальных служащих будет способствовать более эффективной работе государственного учреждения в целом, а именно:

- персоналом будут предлагаться рациональные предложения, направленные на оптимизацию и повышение эффективности деятельности учреждения;
- повысится производительность труда сотрудников;
- снизится текучесть персонала.

Научная новизна работы заключается в разработке методов, которые будут способствовать повысить вовлеченность государственных и муниципальных служащих в рамках государственного учреждения.

Практическая значимость заключается в разработке рекомендаций по повышению вовлеченности государственных и муниципальных служащих, способствующих достижению стратегических целей.

Работа состоит из введения, трёх разделов, заключения, библиографического списка 44 источника.

В первом разделе выпускной квалификационной работы были изучены теоретические основы повышения вовлеченности государственных и муниципальных служащих. Были даны определения вовлеченности персонала из различных источников, этапы формирования вовлеченности сотрудников организации, а также виды и системы вовлеченности персонала. Также были изучены подходы к формированию вовлеченности персонала в отечественных и зарубежных организациях.

В рамках второго раздела выпускной квалификационной работы была подробно изучена организационно–хозяйственная деятельность ГУ «Аппарат акима Костанайской области». Был произведен анализ основных технико–экономических показателей, а также анализ внешней и внутренней среды при помощи инструментов стратегического менеджмента. Для выявления негативных тенденций в управлении персоналом был проведен кадровый аудит. По результатам проведенных анализов был сделан вывод о неэффективности системы управления вовлеченностью персонала, в связи с чем было проанализировано ее актуальное состояние.

В третьем разделе выпускной квалификационной работы были предложены мероприятия, направленные на повышение вовлеченности персонала ГУ «Аппарат акима Костанайской области». Был составлен план мероприятий, их стоимость. Для защиты целесообразности проекта были произведены расчеты его экономической эффективности.

По результатам проведенной в рамках выпускной квалификационной работы в ГУ «Аппарат акима Костанайской области» был разработан Акт о внедрении предложений выпускной квалификационной работы на тему повышение вовлеченности государственных и муниципальных служащих.

# 1 АНАЛИЗ ТЕОРЕТИЧЕСКИХ ОСНОВ ПОВЫШЕНИЯ ВОВЛЕЧЕННОСТИ ПЕРСОНАЛА

## 1.1 Сущность вовлеченности персонала

Стив Джобс однажды сказал: «Нет смысла нанимать умных людей и указывать им, что делать; мы нанимаем умных людей, чтобы они говорили нам, что делать» [30].

Недостаточно нанять лучших талантов. Очень важно сформировать их в соответствии с потребностями организации. Навыки, знания, знания и опыт сотрудников очень ценны для любой организации. Но для того, чтобы привести в них лучшее, очень важно привлечь ваших сотрудников и выработать культуру сотрудничества.

Последнее время часто менеджеры стали обращаться к понятию «вовлеченности персонала». Менеджеры изучают вовлеченность, измеряют ее, анализируют пути увеличения вовлеченности персонала. Но важно определить понятие «вовлеченность персонала», прежде чем детально его изучать. Для каждого руководителя очевидно, что значит «вовлеченный сотрудник». Такой сотрудник безразличен к происходящему, он готов выходить за рамки должностных обязанностей, он проявляет инициативу и берет на себя ответственность, работает не из страха наказания, а из собственной внутренней потребности и желания. Поэтому очевидна связь результатов работы компании и степенью вовлеченности сотрудников компании. Анализ данных компаний показывает, что результаты деятельности компании имеют сильную корреляцию с вовлеченностью персонала (0,7–0,8): совокупный доход акционеров, производительность, текучесть кадров и удовлетворенность потребителей [13].

Рассмотрим несколько определений вовлеченности в таблице 1.



Таблица 1 – Определения вовлеченности персонала

Автор	Определение
Кан У. (Kahn W.)	Привязанность членов организации к своим рабочим ролям; вовлеченные люди используют и выражают себя физически, познавательно и эмоционально во время реализации ролевого поведения[36].
Баумрук, Ричман, Шоу (Baumruk R.)	Приверженность организации, близкая к лояльности. Эмоциональная и интеллектуальная приверженность организации [29].
Коновалова В.Г.	Такое эмоциональное и интеллектуальное состояние сотрудника, при котором он стремится делать свою работу как можно лучше [16].
Соломандина Н. Л.	Это процесс, в котором сотрудник побуждается к деятельности, направленной на достижение своих личных и общих целей [23].
Маслова В.М.	Процесс побуждения человека к деятельности, являющееся результатом воздействия системы внутренних побудительных элементов (потребности, интересы, ценностные ориентиры) и факторов внешней среды (внешние стимулы) [20].
Франк, Финнеган, Тейлор (Frank F.)	«Модель вклада и инвестиций»: количество усилий, вкладываемых сотрудниками в выполнение своей работы [34].
Робинсон, Перриман (Robinson I.)	«Один шаг вверх от обязательств» [40].
Сакс А. (Saks A)	Готовность сотрудника инвестировать свой когнитивный, навыковый и эмоциональный капитал в деятельность организации, обменивая его на ресурсы и льготы, предоставляемые компанией[42].

Исследование темы вовлеченности началось не так давно, одна из наиболее ранних работ была опубликована Каном в 1990 году. Он выделял несколько уровней приверженности сотрудников организации:

- удовлетворенность (отражает то, насколько в целом человек доволен компанией, заработной платой, условиями труда и др.);
- лояльность (отражает то, насколько долго сотрудник готов продолжать работать на компанию);
- вовлеченность (наивысший уровень приверженности, на котором сотрудник выкладывается и старается работать еще лучше, прикладывая значительные усилия) [36].

Существует более пятидесяти различных определений понятия вовлеченности. Это связано с различными подходами и методологией определения

вовлеченности: кто-то концентрируется на описании эмоциональной, поведенческой или когнитивной стороне вовлеченности, кто-то на всех трех сразу.

Другие исследователи соотносят понятие вовлеченности с понятием «работа участия» и «поток». Первое понятие определяется как умения или убеждения, состояние психологической идентификации (степень того, насколько сотрудник лично включается в выполнение своих рабочих функций). Это понятие включает в себя, кроме когнитивных, эмоции и поведение человека. Можно назвать это в том числе позитивной антитезой выгорания. Второе понятие было сформулировано Михаем Чиксентмихайи. Он сравнивает состояние потока с состоянием Дзэн, в котором человек сливается со своей деятельностью и окружающей действительностью. В таком состоянии человеку не нужны внешние стимулы, вознаграждения или цели, так как все это есть в его деятельности само по себе. Это состояние максимальной сосредоточенности, в котором внимание направлено только на деятельность [38].

Вовлеченные сотрудники чувствуют большую приверженность компании, что мотивирует их прилагать все усилия. Исследования доказывают, что участие сотрудников дает положительные результаты как для отдельных сотрудников, так и для компании в целом, в том числе улучшает: моральный дух и благополучие сотрудников, удержание кадров, продуктивность работы, принятие организационных решений.

Одно из исследований вовлеченности в работу было проведено в летнем лагере консультантов и сотрудников архитектурной фирмы. В ходе исследования было определено, что выход из ролевого рабочего поведения был связан с защитой себя во время выполнения деятельности. Такая деятельность становится более легкой, машинальной. Также было выявлено три психологических условия, которые характеризуют включенность или отстраненность сотрудников: осмысленность, безопасность и доступность. То есть сотрудники включены в

работу в ситуациях, в которых они находят больший смысл, которые безопасны и психологически более доступны [37].

Если рассматривать этапы изучения вовлеченности, то можно выделить 3 этапа, которые представлены на рисунке 1.

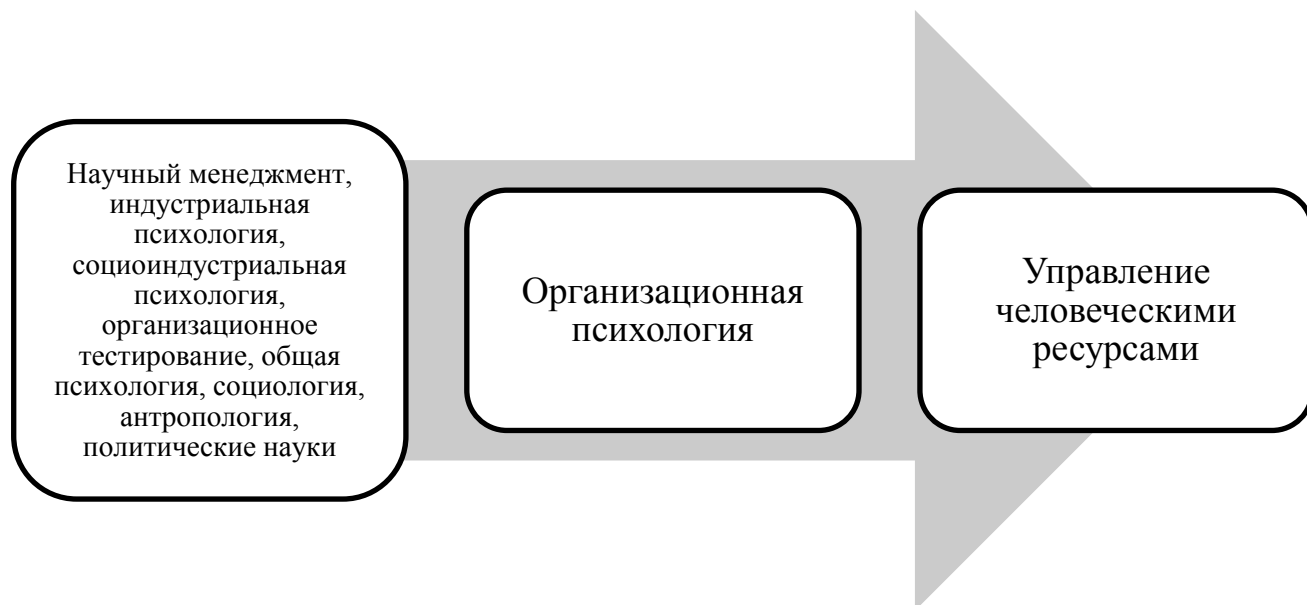


Рисунок 1 – Этапы изучения вовлеченности персонала

Вовлеченность сотрудников важна по нескольким причинам:

1. Повышение уровня вовлеченности влияет на рост производительности:

Это психологический факт: когда сотрудник выполняет задачу или любую работу с большей самоотдачей и вовлеченностью, он более ясно мыслит. Он работает более осознанно, легко справляется с ситуацией и сохраняет спокойствие [25].

Первое, чего хотят работодатели от своих сотрудников, – это продуктивность. Поэтому логично желание воздействовать на те индикаторы, которые могут повысить производительность. А вовлеченность сотрудников – это фактор, который нельзя игнорировать.

Когда сотрудники вовлечены в процесс, они действуют более четко, принимают взвешенные решения, вырабатывают стратегию своей работы, а также вносят больше энтузиазма в свою работу. Это приводит к увеличению производительности и общему росту организации.

## 2. Повышение морального духа:

Моральный дух сотрудников – это общее отношение, эмоции и удовлетворенность сотрудников своей работой и рабочей средой. И эти аспекты не могут быть реализованы, если рабочая культура не делает акцента на вовлеченности сотрудников.

Сотрудники с высоким моральным духом остаются мотивированными и работают над достижением целей организации. Они поддерживают здоровые отношения со всеми, с кем контактируют. Они выполняют свои задачи более эффективно. Вовлеченность сотрудников повышает их моральный дух и увлекает сотрудников как эмоционально, так и психологически. Сотрудник с высоким моральным духом более заинтересован, счастлив и получает удовольствие от своей работы [24].

## 3. Более здоровые взаимоотношения:

Один из важных ключей к успеху – позитивные и дружеские отношения со своими сотрудниками. Без прозрачных взаимоотношений в организации недопонимание неизбежно. Это мешает продвижению к успеху. Вовлеченность дает каждому прекрасную возможность поделиться своими знаниями, что также способствует улучшению отношений между менеджерами и сотрудниками. Это открывает возможность принимать идеи друг друга и делает рабочее место лучше.

## 3. Инновационное мышление:

Когда сотрудники активно участвуют в руководящих собраниях, можно держать их в курсе. Цикл, в котором они будут постоянно получать информацию о разработках и необходимых шагах, предпринятых организацией для повышения чистой прибыли. Вовлеченность сотрудников заставляет сотрудников чувствовать себя действительно частью организации [14]. И когда это происходит, они становятся более ответственными в своей работе и заставляют себя добиваться лучших результатов. Это расширяет возможности новаторского мышления и идей для решения проблем на рабочем месте.

Таким образом, необходимо дать сотрудникам свободу и пространство для высказывания новых мыслей, чтобы они могли поддерживать компанию в конкурентной борьбе. А также предоставить новые идеи, которые могут положительно повлиять на организацию.

#### 5. Лучшее управление изменениями:

В современном мире компания должна быть открыта к изменениям и принимать вызовы, которые с ними связаны. В сегодняшней конкурентной и динамичной среде нужно быть уникальным, и это поможет сохранить преимущество. И организация, которая быстро адаптируется к изменениям, скорее всего, будет лидером. Когда компания вовлекает сотрудников в решение важных вопросов компании, она получает для себя множество новых идей и взглядов. Это помогает предвидеть будущие изменения и лучше справляться с ними, когда придет время. Знание точек зрения каждого дает более широкое видение, которое приносит пользу всем [16]. Вместо того, чтобы отказываться от изменения, вовлечение сотрудников в процесс принятия решений поможет адаптироваться к ним и внести их в работу.

Существует несколько видов вовлеченности персонала. Классификация вовлеченности представлена в таблице 2.

Таблица 2 – Система вовлеченности персонала в компании

Вид вовлеченности	Описание
1.1 Прямая	Влияние на сотрудника с помощью убеждения
1.2 Властная	Влияние на сотрудника с помощью принуждения
1.3 Опосредованная	Влияние на сотрудника с помощью стимулирования
2.1 Внутренняя	Проявляется как интерес к деятельности, возможность реализовывать себя, развиваться и др.
2.3 Внешняя	Внешние факторы: оплата труда, социальный пакет, карьерные возможности и др.
3.1 Экономическая	Нацелена на получение выгоды после достижения целей
3.2 Организационная	Важность интересной, разнообразной и социально признаваемой работы с карьерными возможностями

Исследователи выявили множество положительных результатов инициатив по вовлечению сотрудников. В приведенном ниже списке показано, насколько участие и голос сотрудника могут повлиять на производительность и благополучие человека, команды, отдела или всей организации:

- повышение организационной способности принятия решений;
- улучшение отношения к работе;
- улучшение благополучия сотрудников;
- снижение затрат за счет сокращения времени производственного цикла продукта;
- расширение прав и возможностей, удовлетворение от работы, творчество, приверженность и мотивация, а также намерение остаться на долгое время в компании;
- повышение производительности труда сотрудников в различных отраслях [43].

Исследования Hewitt Associates в компании с высоким уровнем вовлеченности показали следующие экономические результаты по сравнению с конкурентами на рынке:

- стоимость акций выше на 12%;
- на 27 000 USD в год больше объем продаж на сотрудника;
- на 3 800 USD в год больше прибыль на сотрудника;
- на 10% меньше рекламаций [6].

Исследование российского производственного холдинга, которое проводилось компанией «ЭКОПСИ Консалтинг» показало, что корреляция уровня вовлеченности персонала и производительности труда составила 0,82 [9].

То есть ресурс, который открывает повышение вовлеченности персонала, значителен и дает положительные результаты при его использовании. Исследование 2008 года института Гэллага показало, что 54% опрошенных работников не включены в выполняемую работу, 17% работают полностью отстраненно и механически, а 29% полностью включены в рабочий процесс –.

Без сотрудников предприятие – не что иное, как идея без реализации. Поэтому участие сотрудников будет единственным ключом к достижению бизнес-целей. Успех компании не зависит от отлаженных процессов, исключительного лидерства или даже корпоративной культуры мирового уровня – даже это не имеет значения без вовлеченных сотрудников. Вовлеченные сотрудники видят более широкую картину, и это позволяет им лучше понимать свои роли в организации. Вовлеченность дает им возможность быть более ответственными не только за свои собственные результаты, но и перед бизнесом в целом.

## 1.2 Методы оценки и способы повышения вовлеченности персонала

По данным ряда исследований, проведенных за последние два десятилетия, вовлеченные сотрудники более продуктивны, более ориентированы на клиентов и более лояльны – а компании с высоким уровнем вовлеченности сотрудников более прибыльны [6].

Вовлеченность сотрудников создает среду, в которой люди влияют на решения и действия, влияющие на их работу. Эта концепция также известна как участие сотрудников и совместное управление.

Вовлечение сотрудников не является ни целью, ни инструментом, как это практикуется во многих организациях. Скорее, это философия управления и лидерства о том, как люди могут максимально способствовать постоянному совершенствованию и постоянному успеху своей организации работы.

Компании, расширяющие возможности и постоянно улучшающие рабочие места, должны как можно больше вовлекать людей во все аспекты рабочих решений и планирования. Такое участие увеличивает ответственность и приверженность, сохраняет лучших сотрудников и способствует созданию среды, в которой люди предпочитают быть мотивированными и вносить свой вклад.

Невозможно вовлекать сотрудников, если нет понимания, что их в первую очередь привлекает (или наоборот отталкивает). Измерение вовлеченности

сотрудников позволяет понять, что, по мнению сотрудников, организация делает хорошо, и что нужно улучшить.

К ключевым преимуществам измерения вовлеченности сотрудников относятся:

1. Выявление сильных сторон, проблемных областей и резервов. Регулярное измерение вовлеченности помогает преодолевать препятствия до того, как они перерастут в проблемы. Можно использовать данные о взаимодействии, и связать более слабые команды или отделы с более сильными [28].

2. Формирование доверия. Запрос обратной связи у сотрудников показывает, что компании небезразлично их мнение и то, как они себя чувствуют на работе.

3. Повышение осведомленности. Когда компания получает информацию, важно дать доступ к ней всем – руководителям, менеджерам и сотрудникам. Это дает каждому возможность внести свой вклад в улучшение культуры.

4. Выявление тенденций. Можно анализировать в динамике то, что происходит в организации с течением времени или сравнить с отраслевыми эталонами.

Очевидно, что для оценки вовлеченности можно запустить опрос. И многие организации могут написать вопросы для опроса, запустить опрос и получить большое количество участников опроса. После этого часто компании застревают на этом этапе или не знают, что делать дальше. Возможно, причина в том, что опрос был разработан без четкой стратегии измерения.

Для формирования стратегии измерения необходимо ответить на следующие вопросы [32]:

Кто будет отвечать за последующие действия по результатам этого опроса?

Кто будет действовать на основании результатов опроса?

Какие действия необходимо будет предпринять?

Опрос, направленный на измерение уровня вовлеченности – не место для случайных вопросов. Это разработанный измерительный механизм с несколькими важными компонентами:



### 1. Результат взаимодействия.

Результатом взаимодействия является ответ на вопрос, который отражает поведение или чувства вовлеченного сотрудника. Результаты помогают выявить текущее состояние вовлеченности сотрудников в организации. Например: «Рекомендую эту организацию как хорошее место для работы». Эти элементы не указывают на конкретные действия. Вместо этого они определяют цели, которые организации должны поддерживать или улучшать.

### 2. Определение драйверов вовлеченности.

Драйверы вовлеченности – это вопросы опроса, которые определяют уровни вовлеченности сотрудников. В опросах вовлеченности сотрудников обычно просят оставить свое мнение о таких аспектах работы как:

1. Командная работа.
2. Доверие к руководству и коллегам.
3. Развитие карьеры.
4. Коммуникация и управление изменениями.
5. Уверенность в будущем.
6. Индивидуальные потребности, такие как оплата.
7. Ценность и признание.

Все драйверы влияют на вовлеченность, но некоторые из них занимают больше места, чем другие. Важно охватить множество тем, которые влияют на вовлеченность сотрудников. Например: «Если я внесу свой вклад в успех организации, я знаю, что меня узнают» [12].

### 3. Анализ драйверов.

Такой анализ может позволить определить, какие драйверы оказывают наибольшее влияние на организацию. Путем анализа драйверов можно обнаружить, что сотрудники, которые более положительно оценивают определенный драйвер, вероятно, будут более вовлечены. Лучшая стратегия – понять, что стимулирует вовлеченность в организации, выявить слабые места в

основных движущих силах и реализовать программы, направленные на их улучшение.

#### 4. Внедрение стратегии непрерывного слушания.

Регулярная частота опроса является ключом к достоверным и действенным результатам опроса. Исследования показали, что ежегодное обследование вовлеченности сотрудников лучше, чем менее частое измерение. Но поведение и предпочтения со временем меняются [2]. Может случиться так, что организации может потребоваться более частый опрос и использование различных способов, чтобы улавливать голоса всех сотрудников. Можно включить импульсные опросы, чтобы глубже изучить результаты взаимодействия или собрать отзывы в реальном времени по любой важной возникающей теме [1].

Важным моментом в оценке вовлеченности является определение того, как будут оцениваться результаты работы. Это может быть оценка с точки зрения текучести персонала, прибыли, продуктивности, количества жалоб и др.

Один из подходов к оценке вовлеченности разработан Hewitt Associates. В нем анализируются три индикатора вовлеченности:

- то, что сотрудник говорит: обратная связь о коллегах, клиентах, менеджменте;
- то, что сотрудник остается: сотрудник хочет остаться частью компании в длительной перспективе;
- то, к чему сотрудник стремится: прикладывает ли сотрудник усилия, чтобы достичь цели компании и свои личные цели [39].

Еще один подход используют консультанты компании Towers Watson. Они оценивают вовлеченность сотрудников по тому, как они:

- думают, а именно воспринимают стратегические цели, миссию организации, и как это соотносится с их личными целями и ценностями;
- чувствуют, то есть их эмоциональную привязанность к коллегам и организации;

– действуют, то есть готовы ли прикладывать усилия, и делать сверх того, что предписано инструкциями [36].

Третий известный подход к оценке вовлеченности разработан GallupInc. В ходе их исследования задаются 12 вопросов, которые оценивают основные потребности сотрудника, то, как сотрудник оценивает менеджмент, его работу в команде и возможный рост.

Рейтинги этих вопросов объединяются в индекс, который позволяет выделить 3 группы сотрудников: вовлеченные, не вовлеченные, активно не включенные сотрудники. Исследования GallupIncпозволили создать одну из крупнейших баз дан по вовлеченности: опрошены сотрудники 504 компаний в 137 странах –.

Четвертый подход к оценке вовлеченности используется консалтинговой компанией «ЭКОПСИ Консалтинг». В этом подходе выделяются два аспекта вовлеченности:

- 1) приверженность работе;
- 2) приверженность успеху компании [22].

Эти аспекты оцениваются в совокупности, анализ этих аспектов наглядно представлен в таблице 3.

Таблица 3 – Аспекты вовлеченности в анализе «ЭКОПСИ Консалтинг»

	Низкая приверженность успеху компании	Высокая приверженность успеху компании
Высокая приверженность работе	Энтузиаст своего дела, которому все равно в какой компании делать свою работу	Энтузиаст своего дела, патриот своей компании
Низкая приверженность работе	Сотрудник, которому ни до чего нет дела	Патриот компании, которому неинтересна его работа

База данных «ЭКОПСИ Консалтинг» насчитывает более 160 000 опрошенных сотрудников из 300 российских компаний. Анализ полученных ответов позволил выделить несколько ключевых факторов, которые влияют на вовлеченность в компании:

- 1) руководство, вызывающее доверие;
- 2) поддержка инициатив сотрудников, готовность услышать обратную связь;
- 3) удовлетворенность условиями труда, карьерными возможностями и др;
- 4) «Фит» с компанией и коллегами (степень совпадения) [22].

Важным моментом является то, что полученные результаты оценки вовлеченности важно правильно интерпретировать. Потому что полученные высокие результаты не всегда означают, что в компании все хорошо. Выше 85% позитивных ответов в вопросе – это сигнал к тому, что оценки были поставлены под давлением, из страха наказания или нежелания подвести своего непосредственного начальника. Правильная дифференциация значений может дать объективный результат [20].

Не каждый метод, предназначенный для измерения вовлеченности сотрудников, на самом деле работает. На самом деле, есть много неправильных способов измерить вовлеченность сотрудников. Самые распространенные ошибки, которые могут быть допущены представлены ниже.

1. Нельзя использовать исключительно импульсные исследования.

Более короткие и частые опросы играют важную роль в стратегии взаимодействия с сотрудниками. Однако импульсные опросы не должны быть основой для измерения вовлеченности. Используйте импульсные опросы, чтобы собрать легкие отзывы по любой теме. Результаты импульсных опросов дают представление об уровне вовлеченности сотрудников в режиме реального времени, а также возможность быстро реагировать и адаптироваться.

2. Нельзя обследовать только одну выборку сотрудников.

Иногда организации опрашивают только часть своих сотрудников, чтобы избежать усталости от опросов. Отсутствие большого количества сотрудников может исказить результаты вовлеченности [29].

3. Нельзя опираться только на количественные результаты.

Результаты взаимодействия ценны. Они могут помочь организации понять, насколько успешны ее усилия по улучшению. Но многие организации срывают

взаимодействие, когда сосредотачивают все свое внимание только на результатах опросов [7]. Необходимо оценивать полученные количественные результаты вместе с качественной обратной связью (открытые комментарии). Их совместное использование помогает определить следующие шаги для наилучшего продвижения вперед.

4. Нет смысла полагаться на опросы только для повышения вовлеченности.

Правильное измерение – важная часть стратегии взаимодействия с сотрудниками, но это первый из многих шагов [27]. Сами по себе опросы не могут улучшить взаимодействие – понадобятся другие инструменты в наборе инструментов. После опроса и анализа руководители и подчиненные должны принять меры. Наиболее успешное последующее исследование использует технологии вовлечения сотрудников для создания и поддержки тех привычек, которые стимулируют вовлеченность.

Вовлечение сотрудников не может быть ни целью, ни инструментом. Это скорее культура управления и система ценностей, включающая всех работников в процесс непрерывного развития и совершенствования. Это формирование культуры соучастия в компании.

Исследования могут показать, какие характеристики организации коррелируют с более высоким уровнем вовлеченности, при этом важно применить те инструменты, которые подходят конкретной компании и соответствуют стратегии и миссии компании.

В первую очередь в компаниях с высоким уровнем вовлеченности сотрудники могут самостоятельно определять то, как и когда выполнять свою работу. То есть отсутствует микроменеджмент. То есть должна оставаться свободна для действий сотрудника.

Затем важно то, как компания поддерживает сотрудников в приобретении новых знаний и умений, поддерживает ли компании инициативность в этом направлении. Сотрудники понимают, что у них есть право на ошибку, это не будет поводом для введения штрафов [41].

Позитивно влияет на уровень вовлеченности сотрудников возможность участвовать в управлении компанией. Это не позволяет сотрудникам быть просто пассивными исполнителями решений сверху, передает им ответственность за часть решений.

Важным моментом является и то, что, если коллеги массово не включены в работу, вовлеченный сотрудник будет чувствовать себя неуютно. Но, если в основном сотрудники вовлечены, то они будут вовлекать в работу и самых неактивных, и они будут перенимать положительное отношение к работе. То есть необходимо поддерживать и благодарить вовлеченных сотрудников, а безнадежных следует увольнять.

Хорошей тенденцией является и то, что вовлеченность формируется сверху вниз. То есть вовлеченность менеджеров передается подчиненным. Также уровень вовлеченности зависит от того, на каком этапе развития сейчас находится компания. В фазе стартапа компании вовлеченность сотрудников выше. Это происходит в основном за счет возможностей проявления инициативы. В фазе стагнации дефицит энтузиазма сотрудников компенсируется более высокой ответственностью. То есть уровень вовлеченности может быть критерием спада или подъема бизнеса [10].

То есть участие сотрудников играет такую большую роль в сегодняшнем сверхконкурентном деловом мире. Неудача или успех предприятия в основном зависит от их сотрудников. И в этом отношении компании осознали, что, когда сотрудники вовлечены и чувствуют себя частью чего-то большего, чем они сами, они работают хорошо и добиваются благоприятных результатов.

Вот почему в последние несколько десятилетий были созданы целые отделы и команды, чтобы обеспечить вовлечение сотрудников и участие в жизни компании. Возьмем, к примеру, человеческие ресурсы. Из чисто транзакционной организации, ориентированной исключительно на администрирование, HR теперь взял на себя более трансформирующую роль [5].

Команды по обучению и развитию дают сотрудникам (и, следовательно, компании) конкурентное преимущество за счет обучения и повышения квалификации. Команда по работе с сотрудниками следит за тем, чтобы права сотрудников всегда были защищены и соблюдались. Управление безопасностью и рисками обеспечивает благополучие персонала на работе [35].

Организационное развитие фокусируется на достижении целей компании путем уравнивания показателей, бизнес-структур и сотрудников.

В каждой организации вовлечение сотрудников всегда было приоритетом, чтобы оставаться конкурентоспособными и актуальными. По правде говоря, успех компании зависит не от культуры, процесса или даже руководства, а, скорее, от сотрудников и того, насколько они вовлечены в развитие бизнеса.

Поддерживать весь процесс вовлечения сотрудников – непростая задача. Это потребует работы высококвалифицированных внутренних или внешних консультантов, обладающих опытом оценки, обучения, управленческого образования и оценки. Формальный процесс включает обучение менеджеров и сотрудников, поддержку на самом высоком уровне и применение конкретных мер для увеличения участия сотрудников. Сюда могут входить: кружки качества, самостоятельные или самоуправляемые рабочие группы и команды инициативных сотрудников, программы обмена выгодами, ответственность сотрудников, группы по решению проблем и межфункциональные рабочие группы (и это лишь некоторые из возможных методов) [19].

Таким образом, формирование корпоративной культуры, в которой вовлеченность – норма, это непростой и длительный процесс. Многие компании предпочитают оставлять вопрос вовлеченности только как вопрос идеологии. Они пытаются поддерживать энтузиазм сотрудников с помощью агитации, эмоционального воздействия. Но такой путь приводит к краткосрочному эффекту. При этом современное сознание относится с подозрением, если не негативно к любой агитации и идеологии.

Истинная вовлеченность не может быть повышена с помощью агитации, при этом вовлеченность сотрудников может помочь компании выживать на высоконкурентном рынке.

При этом высокая вовлеченность сотрудников помогает достичь ряда положительных результатов, таких как:

1. Готовность к изменениям выше, если менеджмент просит внести свой вклад членов команды;
2. Поскольку многие работы могут стать скучными или рутинными, просьба о мнении может добавить разнообразия, а это может помочь мотивировать команду;
3. Более высокая вовлеченность команды делает легче работу лидера, потому что все движутся в одном направлении;
4. Рост производительности труда и снижение количества жалоб клиентов.

### 1.3 Сравнительный анализ отечественного и зарубежного опыта повышения вовлеченности персонала

Именно в государственном секторе сотрудники оказывают решающее воздействие на эффективность организации. В то время, когда от государственных организаций ожидается предоставление эффективного и качественного сервиса в условиях постоянной экономии бюджета, они должны быть эффективными и учиться добиваться большего с меньшими затратами.

Таким образом, таким компаниям особенно нужны вовлеченные сотрудники, которые проявляют инициативу и берут на себя ответственность для достижения желаемых стандартов производительности. Тем не менее, исследования, проведенные организацией Gallup, показывают, что более 74 процентов сотрудников в США не включены в свою работу. Более того, четверть из них «активно не включены» и вызывают наибольшее беспокойство у специалистов по персоналу, потому что они распространяют свое отношение между коллегами –



В работе с персоналом, задействованным в государственных и муниципальных компаниях есть свои особенности. Чаще всего сотрудники идут на службу, потому что для них важны такие факторы, как стабильность, признание и только на третьем и четвертом месте уровень заработной платы и наполненность работы. Поэтому, если не рассматривать каждого сотрудника индивидуально, акцент нужно делать на важных для сотрудников факторах желательности работы[21].

Разработка стратегии повышения вовлеченности сотрудников в первую очередь требует понимания того, как выглядит вовлеченность сотрудников. Полностью вовлеченные сотрудники – которые, согласно опросам Gallup, обычно составляют от четверти до одной трети персонала, – положительно относятся к работе –. С другой стороны, невовлеченные сотрудники имеют безразличное отношение ко всем аспектам своей занятости, от компании, в которой они работают, до типа выполняемой ими работы. Стратегия, объединяющая эти две противоположности, фокусируется на признании, мотивации и построении отношений.

Сотрудники, которые полностью заняты своей работой, часто с энтузиазмом относятся к выполняемой работе. Они понимают, насколько их работа влияет на организацию в целом, и они рады видеть плоды своего труда. Однако трудно вызвать энтузиазм по поводу работы, когда рутинные рабочие обязанности совсем не интересны. Ключевая стратегия включает добавление еще одного элемента к должностным функциям сотрудников через признание. Один из способов вызвать энтузиазм даже в отношении самых обыденных задач – это побудить сотрудников улучшить новые процессы выполнения своих служебных функций и вознаградить сотрудников, чьи предложения по улучшению позволяют сэкономить деньги и ресурсы компании.

Например, в Департаменте широкополосной связи, коммуникации и цифровой экономики Австралии распространена практика отправки благодарностей сотрудникам по электронной почте, а также на ежемесячно на общих встречах

обсуждаются достижения сотрудников, и руководитель лично благодарит их за заслуги и выдающиеся результаты [34].

По словам профессора и консультанта по вопросам управления Фредерика Герцберга, мотивация на рабочем месте происходит от неденежного признания, такого как продвижение по службе, продвижение по службе или возложение более сложных обязанностей на сотрудников, демонстрирующих опыт. Сотрудники, получившие признание за свой опыт, часто мотивированы работать на еще более высоком уровне. Стратегия работодателя по повышению вовлеченности включает создание возможностей для руководящих ролей для достойных сотрудников, результативность которых превышает ожидания компании [26].

Чаще всего на государственной службе и так прозрачен и понятен карьерный рост, но в Прокуратуре Швеции делают акцент на возможности роста и каждому сотруднику еще на этапе оффера предлагают познакомиться с возможностями карьерного роста в организации. Каждый сотрудник может зайти на сайт и посмотреть, что ему необходимо сделать, чтобы получить продвижение [31].

Отношения на рабочем месте слишком часто осложняются отсутствием уверенности и доверия к руководству. Сотрудники, которые считают, что менеджеры компании далеки от рядовых сотрудников или слишком далеки от того, что происходит в повседневной работе, скорее всего, потеряют интерес. Поощрение руководства к установлению связи со всеми сотрудниками компании может иметь ощутимое влияние на вовлеченность сотрудников. Построение отношений между работодателем и сотрудником на основе доверия и уверенности предполагает заинтересованность сотрудников в повседневных проблемах, с которыми они сталкиваются.

В некоторых случаях очень эффективно поставить руководителей на место сотрудников, чтобы они воочию видели, с чем они сталкиваются ежедневно. Такая практика применяется в Агентстве США по глобальным медиа. Раз в полгода один сотрудник из Совета управления направляется в офис и работает

один день среди рядовых сотрудников, общаясь с ними и разбирая какие-то операционные задачи [42].

Поскольку удаленные сотрудники и глобальные офисы становятся нормой для многих организаций, цифровое рабочее место является единственным местом, где каждый может получить доступ к информации, сотрудничать и налаживать социальные связи. Но цифровое рабочее место может усилить вовлеченность сотрудников только в том случае, если люди будут активно участвовать в качестве пользователей и участников.

В прошлом цифровое рабочее место включало корпоративные интрасети, которые были нисходящими информационными хранилищами файлов и документации. Сотрудники практически не принимали участия в их содержании или работе. К счастью, это изменилось [17].

Интрасети нового поколения позволяют сотрудникам связываться друг с другом, создавать и взаимодействовать с контентом, где бы и когда бы они ни работали – точно так же, как они это делают со своими личными приложениями. Такое удаленное рабочее место активно используется в Генеральном Совете Франции. Важными факторами успеха является то, что цифровое рабочее место простое в использовании, в нем есть возможность активного взаимодействия с коллегами, менеджмент активно включается в работу тоже, есть практика обмена идеями и мнениями в открытой форме на этой же платформе [33].

Использование корпоративной платформы положительно оценено и в российских компаниях. Московское опытно-конструкторское бюро "Марс" использует цифровую платформу как место для проведения конкурсов (например, был проведен конкурс на лучшее внутреннее название для новой разработки), как место обмена новостями и проведения опросов в специальном виджете. Таким образом сотрудники вовлекались в процесс незаметно для себя в рамках ежедневного взаимодействия с рабочим инструментом. А именно это, как и описано ранее, является залогом успеха. Когда вовлеченность является частью корпоративной культуры компании [18].

Возможность вовлекать сотрудников с помощью онлайн инструментов используется в Министерстве Экономического развития Российской Федерации. Каждый руководитель добавляет в linkedin (сейчас на Facebook в связи с блокировкой linkedin на территории Российской Федерации) своих подчиненных и коллег, еженедельно делится личной или профессиональной информацией, ведет блог. Это формирует доверие у сотрудников и побуждает к ведению диалога, сокращает дистанцию между подчиненными и руководителями. При этом выбирается один сотрудник каждую неделю, который пишет какую-то историю у себя на страничке и это анонсируется в компании, чтобы все могли обсудить в комментариях. Блоги – это мощный способ поделиться своими знаниями и опытом, предлагая при этом понимание сильных сторон, приоритетов и проблем сотрудников [11].

Еще одним способом повышения вовлеченности сотрудников пользуется в компании «Ростех». Каждый месяц сотрудникам случайным образом выпадает собеседник, с которым нужно встретиться за обедом. Сотрудники знакомятся друг с другом, начинают взаимодействовать отделами, дружить. Также в компании существует корпоративный плейлист, и ежемесячно один из сотрудников приглашается к участию в корпоративном подкасте. Все это формирует сильную развитую культуру в компании, создает базу для взаимодействия [40].

Вовлеченность может переопределить оптимальные отношения между сотрудником и общественной организацией. Традиционный подход «сотрудник–организация» рассматривает точку зрения организации как отправную точку, в то время как точка зрения сотрудника случайное. Позитивное, целостное и удовлетворяющее состояние сотрудника, которое выражается через вовлеченность сотрудников, представляет собой взаимовыгодные отношения между сотрудником и государственной организацией, в которых сотрудник рассматривается как важнейший компонент. Более того, организационная

культура с высокой степенью вовлеченности сотрудников может создать бренд, который привлекает и удерживает лучшие таланты [3].

Вовлеченность также может способствовать улучшению государственной службы, поскольку имеет особое значение для граждан, которые с ним взаимодействуют [4]. Современным государственным и муниципальным организациям необходимо, чтобы их сотрудники проявляли инициативу, преданность делу, брали на себя ответственность и были приверженными высоким стандартам качества и эффективности. Вклад сотрудников становится критическим вопросом, потому что, пытаясь производить больше продукции или услуг с меньшими затратами, у организации нет выбора, кроме как пытаться задействовать не только тело, но и разум и душу каждого сотрудника. В заключение интеграция парадигмы вовлеченности в кадровую повестку госорганов, способствует эффективному функционированию сотрудников и предлагает более качественный сервис гражданам, политикам и другим заинтересованным в развитии общественной сферы сторонам.

Выводы по разделу 1.

Вовлеченность сотрудников – это поощрение сотрудников к активному участию в собраниях руководства и принятии решений в организации. Это процесс приведения сотрудников в соответствие с ценностями и трудовой этикой организации и их активного вовлечения в достижение целей и задач организации.

Вовлечение сотрудников обычно дает им больше автономии для повышения производительности и, таким образом, помогает им полностью раскрыть свой потенциал. Достижение полного потенциала будет означать, что сотрудникам в конечном итоге понравится работать на компанию без дополнительных стимулов. И это само по себе отличная новость, и, кроме того, участие сделает их более лояльными по отношению к организации. Следовательно, это приведет к большей лояльности и сокращению оборота сотрудников.

Существует множество отечественных и зарубежных практик, которые уже применялись в компаниях. В связи с тем, что государственная служба имеет свою специфику, не все практики могут быть эффективно применены к сотрудникам.

Вовлечение сотрудников может быть достигнуто с помощью программ вовлечения сотрудников, открытого общения, ящиков для предложений, выборочного участия и многого другого. Это поможет сотрудникам быть более продуктивными на своей работе, а также стать более ответственными за свои действия.

Для начала работы с вовлеченностью сотрудников необходимо оценить текущий уровень вовлеченности. Существует несколько подходов к оценке вовлеченности и изучению текущего состояния персонала. Но в общем структура работы с вовлеченностью выглядит таким образом:

1. Провести опрос персонала;
2. Проанализировать полученные результаты;
3. Донести результаты до сотрудников;
4. Сформировать команду для реализации тех мер, которые могут иметь наибольшее положительное влияние.

Основная мысль, вытекающая из проведенных исследований вовлеченности, заключается в том, что важную роль в формировании вовлеченности играют руководители и непосредственные руководители. Роль следует изменить, чтобы подчеркнуть важность поведения, ориентированного на взаимоотношения, а также повышения видимости, доступности и увеличения личного времени с сотрудниками. Там, где это уместно, необходимо адаптировать профиль людей, нанятых на эти роли, их ролевые спецификации и обучение, чтобы отразить этот важный аспект работы.

В целом рекомендуется, чтобы компании использовали более целенаправленный организационный подход к повышению вовлеченности сотрудников – от мер высокого уровня, таких как формирование совета по вовлечению, до общекорпоративного обучения осведомленности и программ

вовлечения работников. Чтобы в полной мере реализовать преимущества вовлеченности сотрудников, к ней необходимо относиться серьезно на всех уровнях – даже в том, что касается включения аспектов вовлеченности и удовлетворенности клиентов в схему вознаграждения сотрудников.

Наконец, необходимо проводить постоянно исследования различных аспектов вовлеченности сотрудников с точки зрения персонала, чтобы разработать подходы к повышению вовлеченности, предотвращению выгорания и созданию конкурентных преимуществ.

## 2 ОРГАНИЗАЦИОННО–КАДРОВЫЙ АУДИТ ГУ «АППАРАТ АКИМА КОСТАНАЙСКОЙ ОБЛАСТИ»

### 2.1 Стратегический анализ деятельности ГУ «Аппарат акима Костанайской области»

ГУ «Аппарат акима Костанайской области» в пределах своих полномочий обеспечивает в муниципальном образовании права, свободы и законные интересы человека и гражданина, контрольные, исполнительно–распорядительные функции по эффективному решению вопросов местного значения в интересах населения области, реализацию задач социально–экономического развития области, исполнение законов и иных нормативных правовых актов Республики Казахстан, осуществляет координацию и связь между органами государственной власти и местного самоуправления на территории Костанайской области, способствует привлечению населения к управлению области.

ГУ «Аппарат акима Костанайской области» по осуществлению вопросов местного значения наделяется следующими полномочиями:

1) обеспечивает на территории Костанайской области соблюдение законов, актов органов государственной власти, охрану прав и свобод граждан, осуществляет контроль за исполнением правовых актов органов местного самоуправления предприятиями, учреждениями, организациями и гражданами;

2) осуществляет в случае стихийных бедствий, экологических катастроф, эпидемий, эпизоотий, массовых нарушений общественного порядка предусмотренные законом мероприятия, связанные со спасением и охраной жизни людей, защитой их здоровья и прав, сохранением материальных ценностей, поддержанием порядка, обеспечением деятельности предприятий, учреждений, организаций, организует проведение противопожарных мероприятий;

3) разрабатывает проект местного бюджета, исполняет местный бюджет, составляет отчет о его исполнении;



4) принимает предусмотренные законодательством меры, связанные с проведением собраний, митингов, уличных шествий и демонстраций, организацией спортивных, зрелищных и других массовых общественных мероприятий;

5) обеспечивает формирование и содержание муниципального архива;

6) содействует в пределах своей компетенции органам суда, прокуратуры, юстиции и иным правоохранительным органам в их работе;

7) организует прием населения, а также рассмотрение жалоб, заявлений и предложений граждан, принимает по ним необходимые меры в пределах своей компетенции;

8) обеспечивает в пределах своей компетенции исполнение гражданами воинской обязанности;

9) разрабатывает текущие и перспективные программы и планы социально-экономического развития Костанайской области, обеспечивает выполнение утвержденных программ и планов, составляет отчеты об их выполнении;

Эти последствия затрагивают интересы населения Костанайской области, осуществляет в установленных законодательством случаях обязательные для таких планов и мероприятий согласования. Организационная структура ГУ «Аппарат акима Костанайской области» является линейной (рисунок 2).

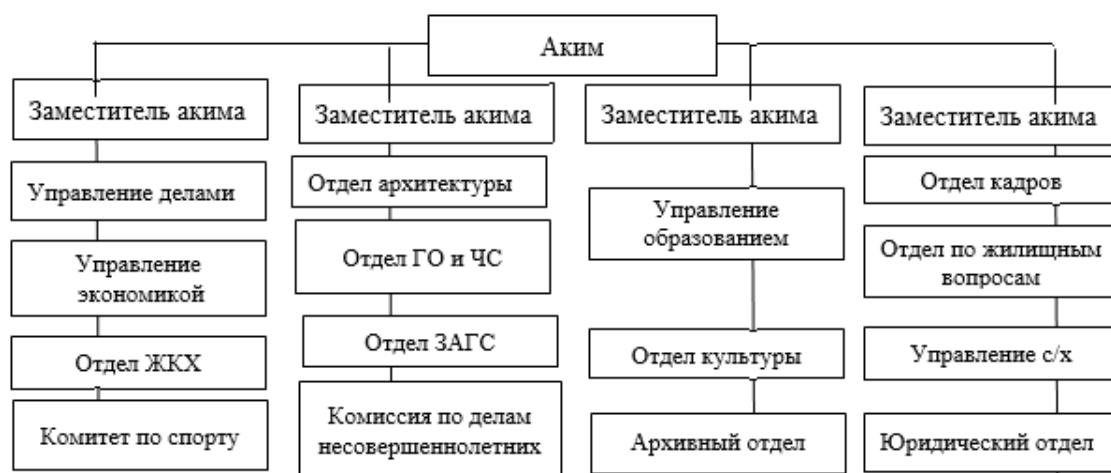


Рисунок 2 – Организационная структура ГУ «Аппарат акима Костанайской области»

Данная организационная структура является характерной для государственных структура, поскольку деятельность отделов строго регламентирована и имеет свои специфические особенности.

Цели ГУ «Аппарат акима Костанайской области» могут быть разбиты по следующим направлениям: социальные, экономические, экологические.

Социальная цель: повышение благосостояния и качества жизни населения.

Экономическая цель: повышение конкурентоспособности экономики региона.

Экологическая цель: поддержание устойчивого равновесия системы расселения, размещения производительных сил и природы области.

Данные цели представлены в общем виде, они подвергаются анализу и ежегодному пересмотру с соответствующими достижимыми показателями.

Необходимо проанализировать также основные экономические показатели деятельности ГУ «Аппарат акима Костанайской области» (таблица 4).

Таблица 4 – Показатели эффективности работы организации

Показатель эффективности, размерность	2017 год	2018 год	2019 год
1. Неналоговые поступления в бюджет тыс. руб.	825 792	834 461	841 934
2. Расходы на негосударственные нужды, тыс. руб.	676 900	754 700	634 000
3. Чистая прибыль, тыс. руб.	148 892	79 761	207 934
4. Рентабельность, %	0,18	0,10	0,25
5. Качество услуги (уровень брака и рекламаций), %	3	2,8	2,1
6. Износ основных средств, %	25	36	18
Качество, результативность и сложность труда:			
1. Фонд заработной платы, тыс. руб.	3 002,4	3 149, 26	3 455,3
2. Средняя заработная плата на 1 работника, тыс. руб./чел	27 800	29 710	31 700
3. Текучесть кадров, %	6,00	6,6	7,7
4. Уровень трудовой дисциплины, наруш./чел.	3	4	6

Анализ основных показателей выявил ряд негативных тенденций в деятельности компании.

Наблюдается снижение чистой прибыли к 2018 году на 3,73% от уровня 2017 года. Это связано с увеличением расходов на 18,84% с одновременным незначительным ростом поступлением на 14,43%. Уровень поступлений упал в связи с закрытием нескольких направлений субсидирования граждан, поэтому услуги оказались невостребованными, а замен этим услугам не было предоставлено. При этом, рост затрат в основном вызван увеличением затрат на покупку нового оборудования.

Рентабельность деятельности выросла на 0,25% за последние 2 года и составила 0,25%, что все еще является низким показателем даже для государственной компании. Однако, низкая рентабельность должна послужить основанием для изменения в организации, которые способны устранить причины снижения эффективности.

Следует отметить, что уровень заработной платы персонала растет, а текучесть растет. Это свидетельствует о низкой эффективности системы управления персоналом в ГУ «Аппарат акима Костанайской области».

Также среди тенденций, относящихся к особенностям работы с персоналом в ГУ «Аппарат акима Костанайской области» было выявлено: систематическое нарушение работниками трудовой дисциплины: опоздания, прогулы, невыполнение своих обязанностей, посторонние занятия на рабочем месте; текучка кадров, работники часто уходят на конкурирующие предприятия.

Данные факторы свидетельствуют о низком уровне вовлеченности персонала ГУ «Аппарат акима Костанайской области» что впоследствии приводит к увеличению текучести.

Государственные учреждения во многом отличаются от коммерческих организаций, однако они также подвергаются влиянию факторов внешней среды. PEST-анализ ГУ «Аппарат акима Костанайской области» представлен в таблице 5.

Таблица 5 – PEST–анализ ГУ «Аппарат акима Костанайской области»

Политика	Вер	Оц	Зн	Экономика	Вер	Оц	Зн
Частое изменение законодательных норм.	0,6	-3	-1,8	Тенденции к сотрудничеству бизнеса и гос.сектора Рост уровня инфляции Монополизация отдельных сфер бизнеса	0,5	+3	+1,5
Выборы президента 2018 г.	1	-1	-1		0,3	-1	-0,3
Тенденции к реструктуризации гос. организаций	0,4	+2	+0,8		0,2	+2	+0,4
Итог	-2				Итог		
Социум	Вер	Оц	Зн	Технологии	Вер	Оц	Зн
Рост значимости статуса гос. служащего	0,4	+4	+1,6	Активное развитие НИОКР	0,5	+2	+1
Рост популярности российских зон отдыха	0,3	+2	+0,6	Переход к автоматизации всех бизнес–процессов	0,5	+2	+1
Урбанизация	0,3	-3	-0,9				
Итог	+1,3			Итог			+2

По данным проведенного PEST–анализ ГУ «Аппарат акима Костанайской области» можно сделать следующие выводы:

1. Политическая сфера оказывает негативное влияние на деятельность организации, поскольку провоцирует множество внутренних изменений в сжатых сроках. Предстоящие выборы усиливают нагрузку на сотрудников ГУа. Частая смена законодательных норм провоцирует изменения рабочих нормативов. Тенденции к реструктуризации организаций могут повлиять на изменения в организационной структуре ГУа.

2. Экономическая сфера оказывает положительное влияние на деятельность ГУа, поскольку современный бизнес активно взаимодействует с государственными органами на взаимовыгодных условиях. Рост инфляции сказывается на уровне цен в целом, способствует снижению реальной заработной платы как горожан, так и самих муниципальных служащих. Монополизация отдельных сфер бизнеса позволяет ГУ сокращать затраты ресурсов на коммуникации с бизнесменами.

3. Социальные факторы также оказывают позитивное влияние. В последнее время возобновляется статус государственного служащего, что расширяет

количество потенциальных сотрудников ГУ. Популярность отечественных зон отдыха благоприятна для Костанайской области, поскольку данный район обладает туристическими местностями. Урбанизация отрицательно сказывается на деятельности ГУ, поскольку способствует оттоку населения в более крупные города.

4. Технологические факторы положительно влияют на ГУ, поскольку позволяют сократить временные и финансовые издержки на деятельность при помощи развивающихся технологий и возможности автоматизации.

Для изучения внешней среды компании также можно использовать анализ 5 сил Портера (рисунок 3).

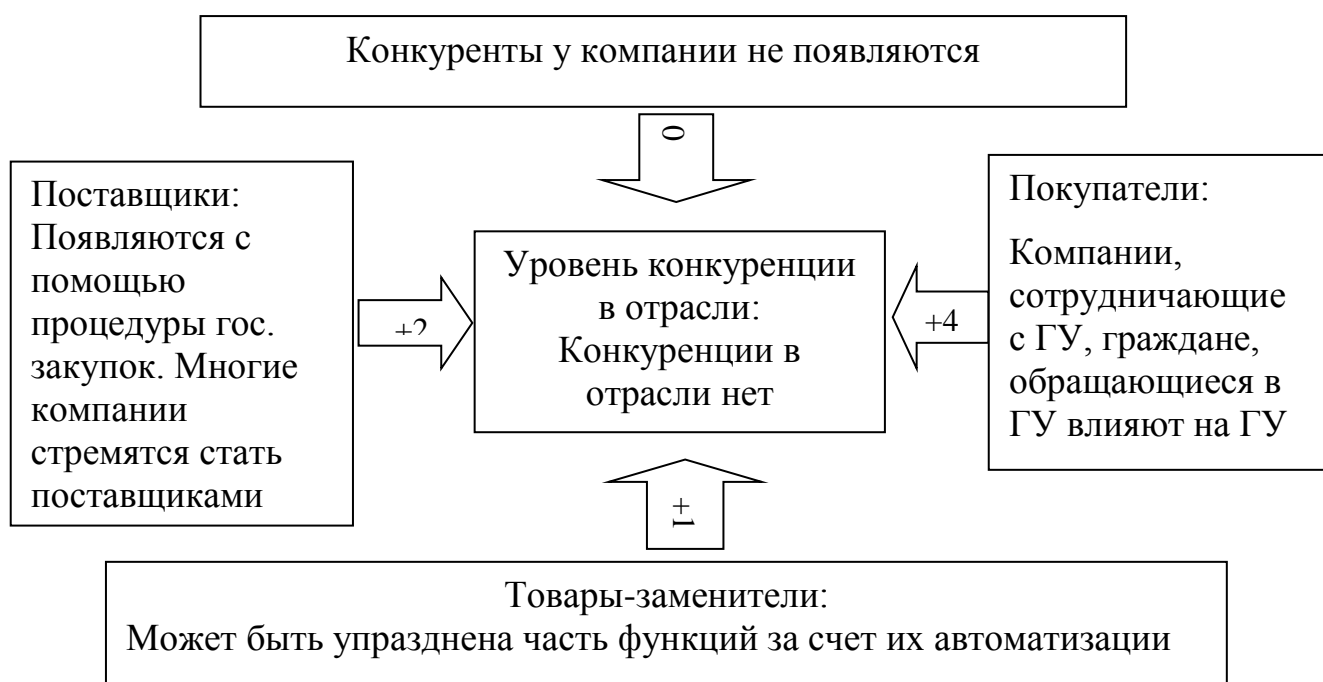


Рисунок 3 – 5 сил Портера

Результат анализа говорит о том, что самую большую власть имеют потребители – современный бизнес работает с ГУ, граждане обращаются в ГУ по различным вопросам. Так как конкурентов у ГУ нет, поэтому влияния со стороны других компаний также не выявлено.

Незначительное влияние на деятельность ГУ «Аппарат акима Костанайской области» оказывают поставщики – большинство компаний стремятся участвовать

в тендерах на предоставление услуг государственным учреждениям ввиду их стабильности и надежности.

Чтобы определить, какие направления деятельности могут поспособствовать росту и развитию компании, а какие стоит исключить из плана развития, нужно построить матрицу BCG (рисунок 4).

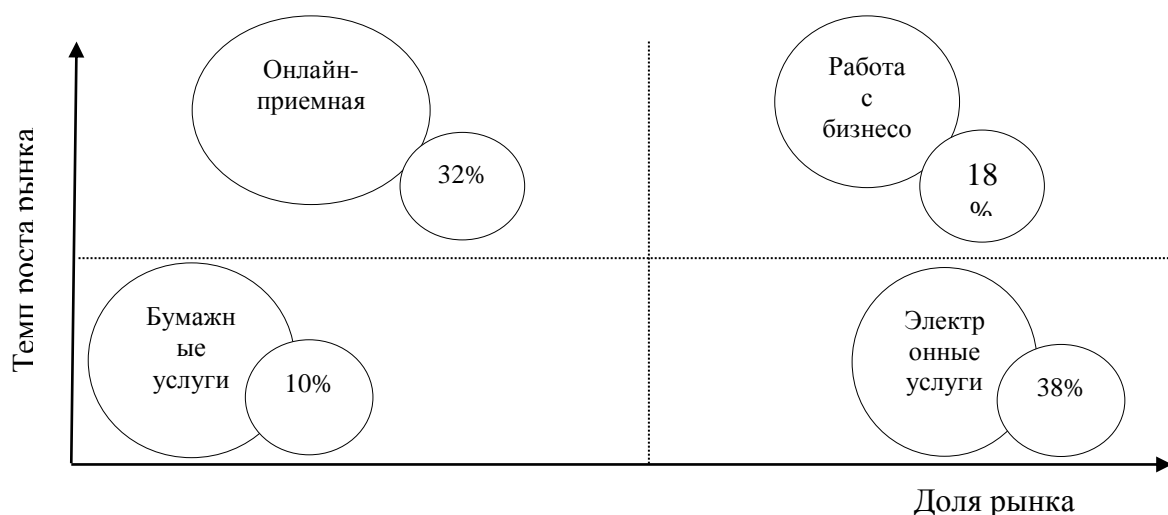


Рисунок 4 – Матрица BCG

Категория «Онлайн приемная» попала в сектор «Дикие кошки». Это то направление, которое набирает популярность. Для укрепления положения этой услуги необходимы финансовые вложения. Без финансовых вложений это направление не будет развиваться.

Категория «Работа с бизнесом» попадает в сектор «Звезды». Это направление не развивается сейчас, а в этом направлении можно сформировать пакеты услуг, которые будут приносить дополнительный доход, так как сейчас многие компании заинтересованы в консультационных услугах и государственной поддержке. На это направление должны быть выделены максимальные ресурсы, так как это стабильный источник прибыли.

В сектор «Дойных коров» попадает категория «Электронные услуги». Это направление стабильно очень высоко востребовано, в него не требуется вкладывать большие ресурсы, и это направление стабильно приносит денежные средства.

Категория «Бумажные услуги» относится к сектору «Собаки». Это направление нет смысла развивать сейчас.

Построение модели 7SMcKinsey позволяет оценить 7 ключевых элементов микросреды организации, проанализировать их взаимосвязь. Модель 7SMcKinsey дает возможность сделать вывод о том, как выстроены бизнес–процессы в компании, как расходуются существующие ресурсы (рисунок 5).



Рисунок 5 – Модель 7СМакКинзи

Стратегия компании предполагает планомерное и устойчивое развитие, так как деятельность компании отражается на благополучии области. Это и является главной ценностью и прописана в миссии учреждения.

Система управления логично вытекает из структуры компании. Линейная организационная структура является характерной для государственных компаний, поскольку деятельность отделов строго регламентирована и имеет свои специфические особенности.

Сотрудники компании – специалисты с высшим образованием, некоторые с учеными степенями, с длительным стажем работы. Взаимоотношения внутри коллектива формальные и регламентированы.

Таким образом, построенная модель демонстрирует, что во внутренней среде компании есть сильные стороны и нет противоречий.

Далее проведем анализ SNW (таблица 6), где представим сравнение ГУ с идеальным состоянием компании в связи с тем, что по основному виду деятельности учреждение не является коммерческой организацией и не имеет прямых конкурентов.

Таблица 6 – SNW–анализ ГУ

Наименование стратегической позиции	Качественная оценка позиции			ГУ и X(идеальное состояние)
	Сильная S	Нейтральная N	Слабая W	Оценка
Организационная структура	X	+		Сильная
Корпоративная стратегия	X	+		Сильная
Бизнес стратегия	X	+		Сильная
Качество продукции	+X			Сильная
Репутация на рынке	+X			Сильная
Репутация работодателя	+X			Сильная
Доля рынка		X	+	Нейтральная
Качество персонала	+X			Сильная
Адаптация персонала	X	+		Сильная
Обучение персонала	X	+		Сильная
Инициатива персонала	X		+	Сильная
Состояние охраны труда	+X			Сильная
Корпоративная культура	X	+		Сильная
Реклама товара	X	+		Сильная
Ассортимент услуг	+X			Сильная
Отношения с потребителями	+X			Сильная

Проводя SNW–анализ, мы выявили, что на сегодняшний день ГУ относительно своего идеального состояния не достигает лучших потенциальных показателей. Так, например, наибольшее несоответствие наблюдается по такому показателю, как инициатива персонала. В меньшей степени от идеала организация



отстает по организационной структуре и корпоративной и бизнес–стратегии, а также рекламе и корпоративной культуре.

Для анализа взаимосвязи внешней и внутренней среды ГУ необходимо построить матрицу SWOT–анализа (таблица 7).

Таблица 7 – Матрица SWOT–анализа

	<p><b>Возможности:</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Увеличение числа пенсионеров в городе</li> <li>2. Рост количества людей, которым необходима помощь</li> <li>3. Тенденция к повышению престижности государственной службы</li> </ol>	<p><b>Угрозы:</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Снижение уровня доходов населения</li> <li>2. Снижение субсидирования от государства.</li> <li>3. Нестабильное экономическое развитие</li> </ol>
<p><b>Сильные стороны:</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Большое количество удовлетворенных клиентов.</li> <li>2. Современное оснащение.</li> <li>3. История учреждения, узнаваемый бренд</li> </ol>	<p><b>Внедрение нового оборудования в работу, развитие востребованных сервисов</b></p>	<p><b>Расширение пакета предлагаемых услуг для разных слоев населения, улучшение качества платных услуг, развитие платных услуг для снижения зависимости от субсидий</b></p>
<p><b>Слабые стороны:</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Неиспользование маркетингового инструментария.</li> <li>2. Нет развития в интернете, социальных сетях</li> <li>3. Низкий уровень имиджа учреждения для соискателей</li> <li>4. Низкая вовлеченность персонала</li> </ol>	<p><b>Улучшение системы с помощью внедрения информационных технологий</b></p> <p><b>Повышение вовлеченности государственных служащих</b></p>	<p><b>Внедрение системы планирования, развития имиджа компании в интернете, ведение онлайн–услуг.</b></p> <p><b>Разработка конкурентной стратегии и стратегии управления персоналом.</b></p>

Таким образом, изучив сильные и слабые стороны ГУ было выявлено, что компания обладает достаточными возможностями для дальнейшего развития, а именно устойчивой клиентской базой, современным оснащением. При этом

влияние слабых сторон велико и негативно сказывается на компании, например, отсутствие продвижения учреждения в интернете, небольшое количество платных услуг негативно сказывается на имидже компании, и усиливает зависимость от субсидирования. Предлагается внимательней отнестись к стратегии на пересечении слабых сторон и возможностей, то есть к формированию маркетинговой стратегии и продвижению компании в интернете. Также для сохранения коллектива и привлечения новых высокоэффективных сотрудников в команду, необходимо работать с кадровой стратегией, а так как уровень привлекательности компании пока низкий, стоит задуматься о формировании лояльности текущих сотрудников.

## 2.2 Организационно–кадровый аудит ГУ «Аппарат акима Костанайской области»

Подсистема отбора персонала в ГУ «Аппарат акима Костанайской области» является проблемной. Ввиду большой загруженности специалист отдела кадров не занимается активным поиском, а лишь отбирает кандидатов из входящего потока. Объявления о вакансиях размещаются на работных сайтах, а также информация распространяется среди окружения сотрудников. Данный подход к отбору способствует незначительному количеству кандидатов на вакантную должность, а также низкому уровню их соответствия идеальной модели компетенций.

Подсистема адаптации и обучения в ГУ неразрывно связана. К новому сотруднику прикрепляется негласный наставник – опытный сотрудник из того же отдела. Муниципальному служащему предоставляется право на получение дополнительного профессионального образования с сохранением на этот период денежного содержания.

Денежное содержание муниципальных служащих состоит из должностного оклада муниципального служащего в соответствии с замещаемой им должностью

муниципальной службы (а также ежемесячных и дополнительных выплат). Выделяются средства на собственное строительство жилья или на паевых условиях, а также льготные кредиты на приобретение жилья. Сотрудникам ГУ предоставляется возможность ежегодной диспансеризации, а также дополнительный оплачиваемый отпуск.

Из нематериальных стимулов руководители используют вручение грамот, размещение на доске почета, присуждение почетных званий и наград, вынесение публичных благодарностей.

Материальная помощь устанавливается в размере не более одного должностного оклада и может выплачиваться муниципальному служащему в связи:

- со смертью близких родственников (супруги, дети, родители);
- с рождением ребенка;
- с бракосочетанием (впервые);
- с юбилейными датами (женщины – 50, 55, 65, мужчины – 50, 60, 65);

Единовременная выплата при предоставлении ежегодного оплачиваемого отпуска устанавливается в размере двух должностных окладов и выплачивается один раз в календарном году при уходе муниципального служащего в очередной оплачиваемый отпуск;

- Звание «Почетный гражданин Костанайской области»;
- Благодарность акима Костанайской области.

Коллектив в организации слаженный: сотрудники основном коммуникабельные, ответственные, дружелюбные; имеют общую цель и вместе идут к её достижению. Основными признаками организационной культуры данного предприятия являются – порядок, уважение, взаимопонимание, подчиненность, ответственность, коммуникабельность, инициативность.

Рассмотрим основные документы, которые используются в процессе управления персоналом по этапам кадрового процесса в ходе приема на работу.

После того как кандидата утверждают на должность, составляется трудовой договор. Трудовой договор визируется руководителем структурного отдела, а также Заместителем акима. Трудовой договор подписывается гражданином, нанимаемым на работу, и передается на подпись Акимом. Трудовой договор, подписанный Акимом, является основанием для оформления приема гражданина на работу.

Прием на работу оформляется приказом.

Вновь поступающий работник проходит вводные инструктажи по технике безопасности и правилам противопожарной безопасности.

Введение в должность производится отделом по управлению персоналом и руководителем соответствующего структурного подразделения. Работника знакомят со всеми основными положениями организации. К ним относятся:

- краткое описание организации, её структуры и системы управления, история организации
- правила внутреннего трудового распорядка;
- Устав организации.

Если должность сотрудника предполагает работу с государственной тайной, то сотрудник знакомится с соответствующим положением и подписывает соглашение о неразглашении государственной тайны.

Для выявления возможных причин отклонений проведем кадровый аудит персонала, работающего в ГУ «Аппарат акима Костанайской области».

Источники для анализа – статистическая отчетность по производительности отделов, отчет о количестве работников в аппарате управления и оплате их труда, данные табельного учета и отдела кадров.

Динамика средней списочной численности персонала представлена на рисунке 6.

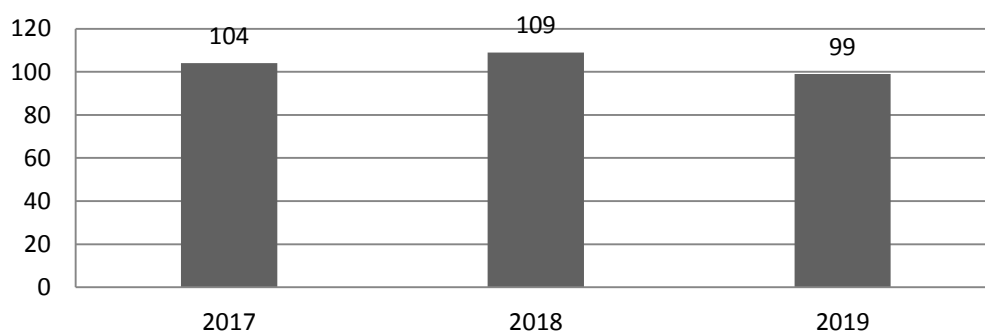


Рисунок 6 – Динамика изменений численности персонала, чел.

По данным рисунка можно сделать вывод, что к 2019 г. численность персонала сократилась на 10 человек.

Структуру персонала следует рассмотреть по следующим показателям: пол, возраст, категория, уровень образования.

Данные об изменении структуры персонала по полу в динамике 2017–2019 гг. представлены в таблице 8.

Таблица 8 – Изменение структуры персонала по полу, чел.

Категория	2017	2018	2019	Отклонение, %
Мужчины	70	72	68	97%
Женщины	34	36	41	91%

По данным таблицы 8 можно сделать вывод, что качественно структура персонала по полу не менялась существенно в динамике за 3 года.

Графическое представление половой структуры представлено на рисунке 7.



Рисунок 7 – Состав персонала по полу, чел. 2019 г.

Данные диаграммы демонстрируют преобладающее количество женщин в ГУ. Это также вызвано спецификой государственной службы, поскольку деятельность отличается высокой степенью социализации – необходимостью консультировать.

Данные о возрастной структуре персонала представлены в таблице 9.

Таблица 9 – Структура персонала возрасту, чел.

Категория	2017	2018	2019	Отклонение, %
20–30 лет	12	10	11	91
31– 40 лет	29	30	27	93
41– 50 лет	28	31	30	107
51– 60 лет	35	38	31	88

Данные таблицы 9 демонстрируют некоторые изменения в структуре персонала по возрасту. Так, например, к 2019 г. заметно сократилось число сотрудников в возрасте старше 51 года, в то время как возросло количество сотрудников в возрасте 41–50 лет.

Графическое представление возрастной структуры представлено на рисунке 8.

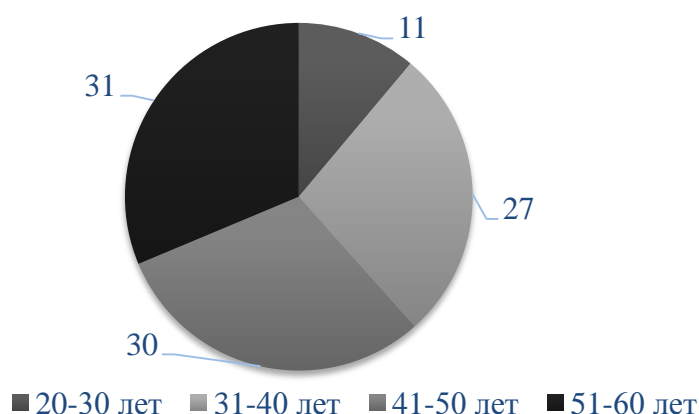


Рисунок 8 – Возрастной состав персонала, чел. 2019 г.

Большее количество сотрудников наблюдается в возрасте старше 40 лет. Это свидетельствует о такой кадровой проблеме, как старение персонала.

Данные о категориях персонала в динамике представлены в таблице 10.

Таблица 10 – Структура персонала по категориям, чел.

Год	Руководители	Специалисты	Служащие	Вспомогательный персонал
2017	6	52	31	25
2018	6	54	33	26
2019	5	48	31	25

Таблица 10 демонстрирует отсутствие резких изменений в структуре персонала по категориям.

Графическое представление структуры персонала по категориям представлено на рисунке 9.

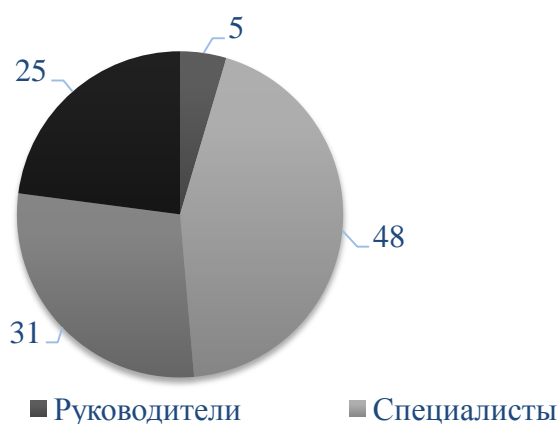


Рисунок 9 – Структура персонала по категориям, чел. 2019 г.

Наибольшую долю персонала составляют специалисты и служащие. Данная специфика структуры свойственна государственным и муниципальным учреждениям.

По уровню образования персонал представлен в таблице 11.

Таблица 11 – Структура персонала по уровню образования, чел.

Год	Высшее образование	Средне–специальное	Неоконченное высшее
2017	97	7	10
2018	100	8	11
2019	95	6	8

Структура персонала по уровню образования качественно не претерпела значительных изменений в динамике за последние 3 года.

Структура персонала по уровню образования представлена на рисунке 10.

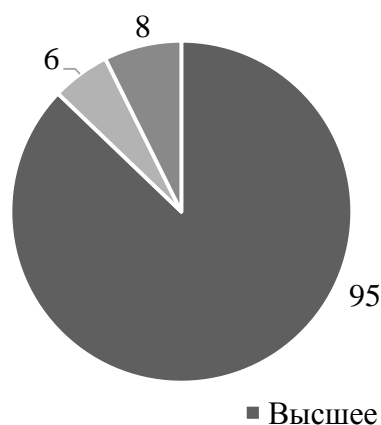


Рисунок 10 – Структура персонала по уровню образования, чел. 2019 г.

Рисунок 10 наглядно демонстрирует, что подавляющее большинство сотрудников ГУ имеют высшее образование, что свидетельствует о высоком образовательном уровне персонала. Кроме того, наличие высшего образования является одним из обязательных требований к большинству сотрудников ввиду высокой интеллектуальной нагрузки работы. ГУ «Аппарат акима Костанайской области» также всячески способствует повышению уровня образования своих сотрудников и направляет их на обучение и повышение квалификации в высшие учебные заведения.

Структура персонала по стажу работы представлена в таблице 12.

Таблица 12 – Структура персонала по стажу работы, чел.

Год	до 1 года	от 1 до 3 лет	свыше 3 лет
2017	18	34	43
2018	20	37	48
2019	19	36	44



Структура персонала по стажу распределена равномерно в течение 3 последних лет, поскольку в данный период времени не было произведено массовых увольнений либо набора персонала. Большая часть сотрудников имеют стаж работы свыше 3 лет, это связано с наличием различных льгот для государственных служащих за выслугу лет.

Структура персонала по стажу работы представлена на рисунке 11.

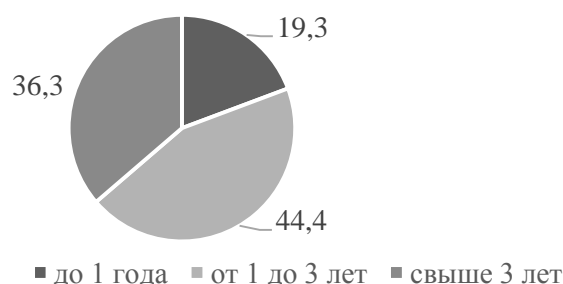


Рисунок 11 – Структура персонала по стажу работы, чел. 2019 г.

Наибольшая доля персонала приходится на стаж работы от 1 до 3 лет. Меньше всего составляет категория персонала свыше 3 лет. Это свидетельствует о том, что персонал периодически «обновляется».

Чтобы дать анализ эффективности системы управления персоналом, необходимо проанализировать показатели текучести (таблица 13).

Таблица 13 – Показатели движения персонала за 2017–2019 г.

Показатель	2017 г.	2018 г.	2019 г.
Принято, чел	7	13	6
Выбыло, чел	9	8	4
Коэффициент оборота по приему, %	6,7	12,3	5,7
Коэффициент оборота по выбытию, %	8,5	7,6	3,8
Текучесть персонала, %	6,6	7,7	6,0
Текучесть среди сотрудников со стажем менее 1 года, чел	6	6	3,4
Текучесть среди сотрудников со стажем 1–3 года, чел	10	12	17
Текучесть среди сотрудников со стажем 4–7 лет, чел	2,4	4,3	2,3

По данным таблицы 13 можно сделать вывод, что наибольшие показатели текучести наблюдаются у сотрудников со стажем работы от 1 до 3 лет. Это может свидетельствовать о расхождениях в ожидании кандидата от занимаемой должности и фактическими трудовыми обязанностями. С целью определить проблемную подсистему в ГУ «Аппарат акима Костанайской области» был проведен опрос среди сотрудников, расторгающих трудовые отношения по собственному желанию (рисунок 12).



Рисунок 12 – Причины увольнения сотрудников

По данным рисунка 12 можно сделать вывод, что основные причины расторжения трудовых отношений со стороны работника – это отсутствие карьерного роста, однообразие задач и заработная плата. В меньшей степени сотрудники принимают решение об увольнении по причине плохих отношений в коллективе.

Так, по данным произведенного кадрового аудита можно сделать вывод о том, что персонал ГУ «Аппарат акима Костанайской области» имеет достаточно большой потенциал, обладает высоким уровнем квалификации и большинство сотрудников со стажем работы свыше 3 лет. Однако в последнее время наблюдается тенденция к увеличению текучести персонала, что впоследствии может негативно сказаться на внутренних процессах. Далее предлагается более

подробно изучить систему управления вовлеченностью сотрудников, чтобы понять, насколько эффективно руководители ГУ «Аппарат акима Костанайской области» выстраивают трудовые взаимоотношения с сотрудниками и вовлекают их в деятельность.

### 2.3 Анализ актуальной системы управления вовлеченностью персонала

Ранее в рамках проделанной научно–исследовательской работы была установлена неразрывная связь между вовлеченностью персонала организации и уровнем его мотивации. Таким образом, можно говорить о том, что исследование уровня вовлеченности персонала будет связано с изучением следующих критериев:

- анализ используемых форм и систем стимулирования/мотивации;
- анализ уровня и структуры оплаты труда;
- оценка соответствия систем мотивации/стимулирования целям организации.

Денежное содержание государственных служащих состоит из должностного оклада государственного служащего в соответствии с замещаемой им должностью государственной службы (а также ежемесячных и дополнительных выплат). Выделяются средства на собственное строительство жилья или на паевых условиях, а также льготные кредиты на приобретение жилья. Сотрудникам администрации предоставляется возможность ежегодной диспансеризации, а также дополнительный оплачиваемый отпуск.

Из нематериальных стимулов руководители используют вручение грамот, размещение на доске почета, присуждение почетных званий и наград, вынесение публичных благодарностей.

Материальная помощь устанавливается в размере не более одного должностного оклада и может выплачиваться государственному служащему в связи:

- со смертью близких родственников (супруги, дети, родители);
- с рождением ребенка;
- с бракосочетанием (впервые);
- с юбилейными датами (женщины – 50, 55, 65, мужчины – 50, 60, 65);

Единовременная выплата при предоставлении ежегодного оплачиваемого отпуска устанавливается в размере двух должностных окладов и выплачивается один раз в календарном году при уходе государственного служащего в очередной оплачиваемый отпуск;

– Звание «Почетный гражданин государственного образования ГУ «Аппарат акима Костанайской области».

– Почетная грамота государственного образования ГУ «Аппарат акима Костанайской области».

– Благодарность государственного образования ГУ «Аппарат акима Костанайской области».

Е.Е. Гришина выявила, что лидирующее место среди стимулов, привлекающих к государственной службе, занимают факторы социальных гарантий, защищенности (75,7%), регулярности оплаты труда (56%), стабильности занятости (47%). Принцип стабильности государственной службы является, с одной стороны, необходимым условием функционирования данного института, а, с другой – мощным мотивирующим фактором для работников. Стабильность и устойчивость служебного положения должны быть гарантированы даже в том случае, когда полностью или частично изменяется система государственных органов и организация государственной службы.

Только в условиях стабильности и уверенности в своем завтрашнем дне государственный служащий может эффективно исполнять свои функции.

Еще одним важным фактором, определяющим тип трудовой мотивации государственных служащих, а также ее эффективность, является система должностной иерархии и закреплённые в ней принципы продвижения по службе. Согласно результатам проведенного исследования перспектива карьерного роста оказалась третьим по значимости фактором (13% опрошенных), уступив таким мотивам, как гарантия постоянной работы, стабильность положения (43,2%) и стремлению реализовать себя в профессиональной деятельности. Как пишут в своей работе Д. Айленд, А.Б. Александрова и др., «большинство сотрудников, чья деятельность сопровождается карьерным ростом, с увлечением выполняют свои должностные обязанности. Иными словами, они в большей степени преданы интересам организации, гордятся своей работой и проявляют больше трудолюбия» [1].

Далее следует изучить уровень оплаты труда сотрудников ГУ «Аппарат акима Костанайской области» в сравнении со средним уровнем заработной платы на рынке труда Костанайской области (рисунок 13).

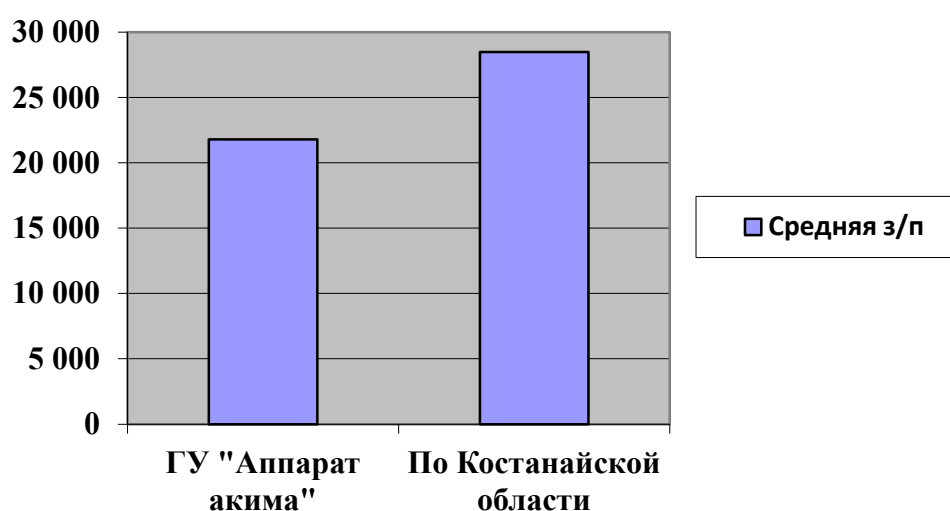


Рисунок 13 – Сравнение уровня заработных плат по области и в ГУ, руб.

Таким образом, средним уровнем заработной платы по Костанайской области стало 28 500 рублей, в то время как средняя заработная плата в ГУ «Аппарат акима Костанайской области» – 21 800 рублей. Данное соотношение демонстрирует, что заработная плата на рынке труда Костанайской области на 30% выше, чем на государственной службе.

После проведения анализа по критериям, необходимо проанализировать подсистему управления вовлеченностью персонала в форме «системы» (рисунок 14).



Рисунок 14 – Система управления вовлеченностью персонала ГУ «Аппарат акима Костанайской области»

Кроме того, немаловажным фактором, который формирует вовлеченность на государственной службе, является возможность карьерного роста. В ГУ «Аппарат акима Костанайской области» есть возможность развиваться в профессиональном плане и двигаться по карьерной лестнице.

Необходимо также рассмотреть существующий бизнес–процесс исследуемой подсистемы (рисунок 15).



Рисунок 15 – Бизнес–процесс управления вовлеченностью персонала ГУ «Аппарат акима Костанайской области»

Особенность системы мотивации и стимулирования государственных служащих, в частности ГУ «Аппарата акима Костанайской области» заключается в том, что структура оплаты труда состоит лишь из оклада и годовой премии (тринадцатый оклад). Кроме того, оплачивается отпуск в размере двух окладов.

Подводя итог, необходимо отметить, что структура и уровень заработной платы полностью соответствуют особенностям государственной службы.

Таким образом, можно сделать вывод, что система управления вовлеченностью персонала в государственном учреждении в данный момент напрямую связана с системой мотивации и стимулирования. Также можно отметить, что система имеет более формальный характер.

Как уже отмечалось ранее, характер системы управления вовлеченностью персонала в ГУ «Аппарат акима Костанайской области» – скорее формальный. В организации нет определенных мероприятий, направленных непосредственно на вовлеченность персонала, также, как и не разработан инструмент для анализа уровня вовлеченности государственных служащих.

Это является негативной тенденцией и в перспективе может привести к ухудшению показателей деятельности государственного учреждения в целом.

После описание подсистемы управления персоналом как процесса и как системы, необходимо сделать выводы, в которых отражены основные проблемы, недостатки существующих технологий.

Так, нами будет предложены рекомендации по формированию системы управления вовлеченностью персонала государственного учреждения, основанные на зарубежном и отечественном опыте.

Выводы по 2 разделу.

Государственное учреждение «Аппарат акима Костанайской области» несет ответственность за обеспечение в муниципальном образовании права, свободы и законные интересы человека и гражданина, контрольные, исполнительно–



распорядительные функции по эффективному решению вопросов местного значения в интересах населения области, реализацию задач социально-экономического развития области, исполнение законов и иных нормативных правовых актов Республики Казахстан, осуществляет координацию и связь между органами государственной власти и местного самоуправления на территории Костанайской области, способствует привлечению населения к управлению области.

В рамках второго раздела выпускной квалификационной работы был проделан анализ внешней и внутренней среды организации, а также произведен анализ основных финансовых показателей. По данным анализа отмечается, что уровень заработной платы персонала растет, а текучесть растет. Так, можно сделать вывод о том, что существуют проблемы в системе управления персоналом в ГУ «Аппарат акима Костанайской области».

Кроме того, данные анализа позволили сделать вывод, что в организации наблюдается систематическое нарушение работниками трудовой дисциплины: опоздания, прогулы, невыполнение своих обязанностей, посторонние занятия на рабочем месте; текучесть персонала.

Были произведены анализы внешней среды – микро и макроокружения. По результатам анализа 5 конкурентных сил Портера было установлено, что самую большую власть имеют потребители. Бизнес сотрудничает с государственным учреждением по различным вопросам, а также граждане обращаются за предоставлением услуг от государства. Ввиду специфики деятельности у ГУ «Аппарат акима Костанайской области» нет конкурентов.

В рамках проведенного SWOT-анализа были проанализированы сильные и слабые стороны деятельности ГУ «Аппарат акима Костанайской области». У учреждения были отмечены достаточные возможности для дальнейшего развития.

При этом также есть слабые стороны, которые оказывают негативное влияние на деятельность ГУ «Аппарат акима Костанайской области». В практике стратегического менеджмента предлагается особое внимание уделять полю на

пересечении слабых сторон и возможностей. В данном случае предлагается повысить эффективность системы управления вовлеченностью трудом персонала ГУ «Аппарат акима Костанайской области».

В рамках кадрового аудита была исследована структура персонала по различным категориям – возраст, пол, стаж работы, уровень образования. Кадровый аудит не выявил значительных изменений в структуре персонала. При этом было отмечено увеличение текучести кадров, что является негативной тенденцией в системе управления. Были изучены причины увольнений, наиболее распространёнными причинами стали отсутствие карьерного роста, однообразие задач и уровень заработной платы.

Далее во втором разделе выпускной квалификационной работы был проведен анализ системы управления вовлеченностью персонала. Анализ системы продемонстрировал, что используются ограниченные инструменты и система требует доработки и устранения негативных тенденций, которые были ранее обнаружены в рамках проведенного анализа.

### 3 РАЗРАБОТКА ПРОЕКТА СОВЕРШЕНСТВОВАНИЯ СИСТЕМЫ УПРАВЛЕНИЯ ВОВЛЕЧЕННОСТЬЮ ПЕРСОНАЛА

#### 3.1 Проект повышения вовлеченности государственных служащих

На рисунке 16 представлена новая система управления вовлеченностью персонала.



Рисунок 16 – Форма для описания усовершенствованной подсистемы

Актуальность реализуемого проекта для ГУ «Аппарат акима Костанайской области» заключается в том, что в отдельных органах власти наблюдается повышение текучести персонала, низкий уровень ответственности руководителей,

характеризующийся отсутствием заинтересованности во внедрении кадровых технологий, направленных на развитие материальной и нематериальной мотивации, а также отсутствие ценностей и основ профессиональной культуры в органах власти. В связи с этим очевидной становится необходимость осуществления прорывного научно–технологического развития Костанайской области, достижение высоких результатов в исполнении стратегических целей и задач органов власти через повышение вовлеченности государственных служащих.

Для того, чтобы повысить уровень вовлеченности в ГУ «Аппарат акима Костанайской области», нами предлагаются следующие меры:

1. Организовать мероприятия по профессиональному развитию руководителей, направленные на развитие профессиональных компетенций по управлению мотивацией и вовлеченностью сотрудников (семинары, тренинги и пр.). Для того, чтобы процесс управления вовлеченностью персонала был непрерывным, необходимо обучить управлять ее руководящий состав государственного учреждения. В мероприятия по обучению компетенциям по управлению мотивацией и вовлеченностью сотрудников будут входить теоретические блоки, содержащие термины, блоки с инструментарием, который позволит познакомиться с методиками оценки уровня вовлеченности персонала и т.д.

2. Разработать методические рекомендации по использованию типовых инструментов по нематериальной мотивации гражданских служащих. Среди дополнительно предложенных мероприятий по нематериальной мотивации будут признание результатов профессиональной деятельности, оценивать сотрудников с наиболее эффективными рационализаторскими предложениями. Также особый акцент необходимо будет сделать на предоставлении возможностей для самореализации – организовать прозрачную систему кадрового резерва. Кроме того, повысить уровень вовлеченности также сможет повышение сложности и ответственности выполняемых задач государственных служащим – включение

сотрудников в состав экспертных советов, направление на официальные представительские мероприятия, а также служебные командировки для представления позиции региона по определенным вопросам.

3. Разработать и внедрить регламенты по созданию инфраструктуры постоянных улучшений (повышение инициативности сотрудников) на государственной службе. Данная технология требует создания своего рода «кружков качества», а также определенных векторов направления, в рамках которых инициативы сотрудников будут приветствоваться и поддерживаться, поскольку государственной службе свойственны определенные ограничения.

4. Организовать электронное обучение сотрудников с применением дистанционных образовательных технологий. Дистанционный формат обучения на сегодняшний день является одним из наиболее актуальных и рациональных форматов обучения, поскольку не требует времени на дорогу до учебных аудиторий, а также предлагает гибкость в отношении выбора времени для учебы. В рамках дистанционного обучения сотрудникам предлагается изучать литературу по своим направлениям (бухгалтерия, юриспруденция, др.), статьи, знакомиться с опытом зарубежных коллег, тем самым повышая свой профессиональный уровень и давая возможность для предложения инициатив.

5. Разработать и внедрить инструменты нематериальной мотивации, учитывающие порядок их выплаты по результатам оценки эффективности профессиональной служебной деятельности государственных служащих (положение о премировании). Для каждой категории сотрудников будет предложено разработать положение о премировании, в котором будут указаны специфические критерии оценки деятельности в зависимости от содержания труда сотрудника, а также соответствующий каждому критерию размер премии.

6. Разработать положение, которое развивает профессиональную культуру, и содержат стратегические цели, ценности органа государственной власти. Данное положение должно быть сформулировано доступным языком, отражать

разделяемые персоналом ценности и давать вектор направления развития учреждения в целом.

7. Реализовать наставничество. Наставничество также является инструментом повышения вовлеченности сотрудников, поскольку расширяет зону ответственности, обогащает труд сотрудника, а также может влиять на материальную составляющую его мотивации. В ГУ «Аппарат акима Костанайской области» предлагается вводить должность наставника среди более опытных сотрудников, задачами которого будут являться адаптация и курирование деятельности новичка.

В новом бизнес–процессе также выделены предложения по улучшению функционирования исследуемой подсистемы (рисунок 17).

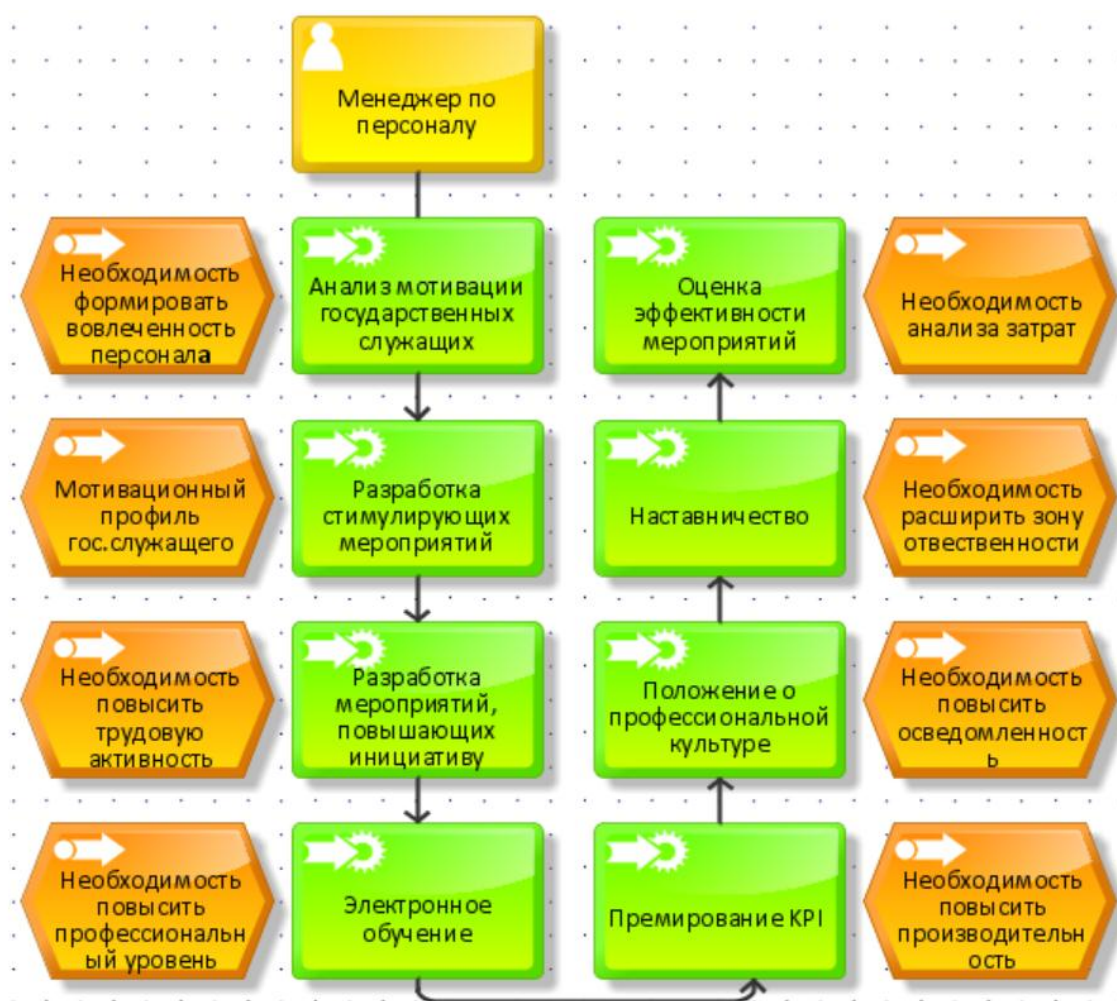


Рисунок 17 – Совершенствованный бизнес–процесс управления вовлеченностью

Данные меры направлены на улучшение таких показателей, как: текучесть персонала, удовлетворенность трудом государственных служащих, производительность труда государственных служащих, эффективность деятельности руководящего состава, скорость адаптации к новой должности.

Таким образом, можно установить, что после внесенных рекомендаций в рамках проекта по повышению вовлеченности персонала в ГУ «Аппарат акима Костанайской области» система стала носить не формальный характер, а действительно выполняет функцию и отвечает поставленным целям.

Представим предлагаемые мероприятия по проекту повышения вовлеченности государственных и муниципальных служащих на рисунке 18.

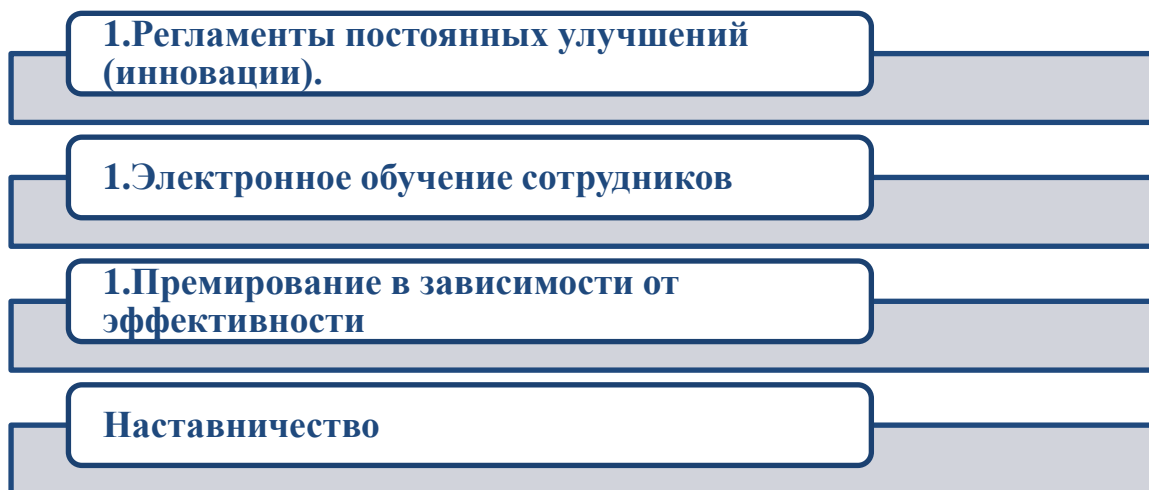


Рисунок 18 – Предлагаемые мероприятия в рамках проекта повышения вовлеченности государственных и муниципальных служащих

По результатам проделанной работы можно сделать вывод о том, что актуальность управления вовлеченностью персонала неоспорима, на сегодняшний день в отечественной и зарубежной практике существует множество методик, которые позволяют измерить и мониторить показатели вовлеченности.

В рамках проделанной работы нами были предложены меры, направленные на расширение инструментария по управлению вовлеченностью персонала на государственной службе.

Среди предложенных инструментов можно назвать следующие: регламенты постоянных улучшений, электронное обучение сотрудников, премирование в зависимости от эффективности, положение о профессиональной культуре, наставничество.

На рисунке 19 представлено дерево целей ГУ «Аппарат акима Костанайской области».

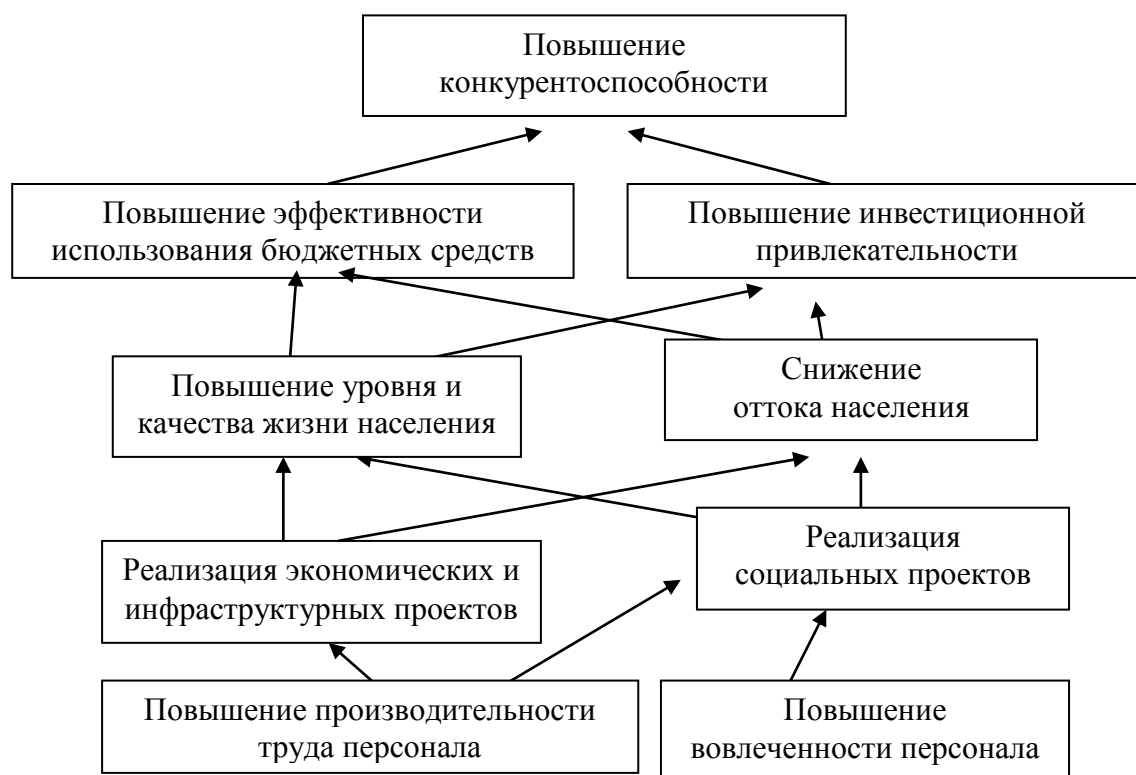


Рисунок 19 – Дерево целей ГУ «Аппарат акима Костанайской области»

Таким образом, можно отметить, что реализуемый проект связан с целями государственного учреждения. Повышение вовлеченности персонала приведет к повышению производительности труда персонала. Данный эффект позволит более эффективно реализовать социальные, экономические и инфраструктурные проекты. Проекты, в свою очередь, будут способствовать повышению уровня жизни населения и снижению оттока. Так, можно достичь повышения конкурентоспособности области в целом, поскольку будет повышаться



эффективность использования бюджетных средств и повышаться инвестиционная привлекательность Костанайской области.

Теперь, когда место проекта по совершенствованию системы вовлеченности персонала определено в дереве целей учреждения, необходимо также рассмотреть поле сил Курта Левина, которое позволит определить, насколько реализация проекта возможна с учетом внешних и внутренних факторов (рисунок 20).

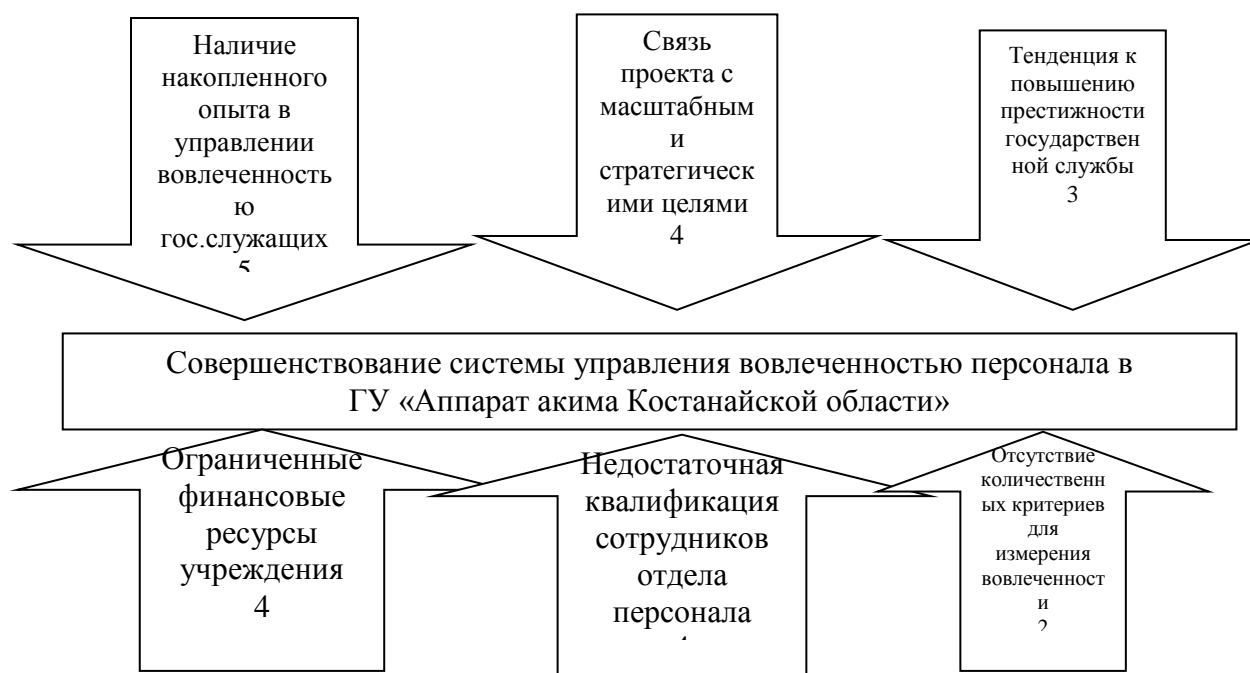


Рисунок 20 – Поле сил Курта Левина

Таким образом, можно сделать вывод, что движущие силы оказывают более положительное влияние на ход проекта, чем сдерживающие силы. Это важный показатель для проекта, поскольку он гарантирует его более эффективную реализацию.

### 3.2 Расчет стоимости проекта

После того, как нами было изучено место проекта в общей системе целей и факторов деятельности ГУ «Аппарат акима Костанайской области», предлагается

составить подробный план мероприятий по проекту, где можно проследить сроки, длительность и ответственных по каждому мероприятию (таблица 14).

Таблица 14 – Мероприятия по проекту

№	Мероприятия	Трудоем- кость, дней.	Начало	Окончание	Ответственный
1	Анализ внешней среды	10	01/02/21	11/02/21	Заместитель акима
2	Анализ внутренней среды	7	12/02/21	19/02/21	Заместитель акима
3	Кадровый аудит	10	20/02/21	02/03/21	Начальник ОК
4	Анализ экономических показателей	7	03/03/21	10/03/21	Экономист
5	Определение целей проекта	5	11/03/21	16/03/21	Начальник ОК
6	Формирование проектной группы	5	17/03/21	22/03/21	Начальник ОК
7	Закупка канцелярии для проекта	2	23/03/21	25/03/21	Секретарь
8	Назначение ответственных по проекту	2	26/03/21	28/03/21	Заместитель акима
9	Определение точек	2	29/03/21	31/03/21	Начальник ОК
10	Разработка регламентов	5	01/04/21	06/04/21	Заместитель начальника ОК
11	Утверждение регламентов у руководителей	2	07/04/21	09/04/21	Заместитель акима
12	Выбор платформы для проведения обучения	5	10/04/21	15/04/21	Начальник ОК
13	Утверждение выбранной платформы	2	16/04/21	18/04/21	Заместитель акима
14	Оплата подрядчикам применение платформы	5	19/04/21	24/04/21	Начальник ОК
15	Установка и настройка обучающей платформы	10	25/04/21	05/05/21	Системные администраторы
16	Разработка положения о проф. культуре	10	06/05/21	16/05/21	Начальник ОК
17	Утверждение положения о проф. культуре	2	17/05/21	19/05/21	Заместитель акима
18	Проведение встреч для обсуждения инициатив	В течение 4 мес.	20/05/21	20/09/21	Заместитель акима
19	Проведение онлайн обучения и	В течение 4 мес.	20/05/21	20/09/21	Заместитель начальника ОК
20	Выбор наставников среди опытных сотрудников	В течение 4 мес.	20/05/21	20/09/21	Заместитель начальника ОК
21	Процесс наставничества	В течение 4 мес.	20/05/21	20/09/21	Сотрудники отделов

## Окончание таблицы 14

№	Мероприятия	Трудоём- кость, дней.	Начало	Окончание	Ответственный
22	Анализ динамики результатов на контрольных точках	В течение 3 мес.	21/08/21	21/11/21	Начальник ОК
23	Анализ эффективности реализации проекта	30	22/11/21	22/12/21	Заместитель акима
24	Премирование проектной команды	2	23/12/21	25/12/21	Заместитель акима

Таким образом, план проекта состоит из 24 мероприятий, которые образуют собой подготовительный и завершающий этапы, а также этап реализации. Длительность проекта по совершенствованию управления вовлеченностью сотрудников составит 11 месяцев. В проектную группу будут входить заместитель акима, начальник отдела кадров, заместитель начальника отдела кадров, а также системный администратор и экономист. Далее необходимо рассчитать затраты на реализацию проекта (таблица 15). Каждый сотрудник проектной деятельности уделяет 2 часа в день. Суммы в таблице указаны с учетом суммы налогов.

Таблица 15 – Расчет затрат на реализацию проекта

№	Наименование мероприятий	Труд-ть, час.	Расчет	Итого, руб.
1	Анализ внешней среды	20	Оплата 20 ч. Работы зам.акима= $20 * 400 = 8\ 000$	8000
2	Анализ внутренне среды	14	Оплата 14 ч. Работы зам.акима = $14 * 400 = 6\ 400$	6400
3	Кадровый аудит	20	Оплата 20 ч. Начальнику ОК = 20 $* 300 = 6\ 000$	6000
4	Анализ показателей	14	Оплата экономисту $270 * 14 =$ 3 780	3780
5	Определение целей проекта	10	Оплата 10 ч. Начальнику ОК = 10 $* 300 = 3\ 000$	3000
6	Формирование проектной группы	10	Оплата 10 ч. Начальнику ОК = 10 $* 300 = 3\ 000$	3000
7	Закупка канцелярии для проекта	4	Оплата 4 ч. Секретарю = $4 * 200 =$ 800, оплата канцелярии = 10 000	10200
8	Назначение ответственных по проекту	4	Оплата 4 ч. Работы зам.акима = 4 $* 400 = 1\ 600$	1600
9	Определение контрольных точек	4	Оплата 4 ч. Начальнику ОК = 4 * 300 = 1 200	1200
10	Разработка регламентов	10	Оплата 10 ч. Заместителю начальника ОК = $10 * 250 = 2\ 500$	2 500

## Окончание таблицы 15

№	Наименование мероприятий	Труд– ть, час.	Расчет	Итого, руб.
11	Утверждение регламентов у руководителей	4	Оплата 4 ч. Работы зам. акима = 4 * 400 = 1 600	1600
12	Выбор платформы для проеведения электронного обучения	10	Оплата 10 ч. Начальнику ОК = 10 * 300 = 3 000	3000
13	Утверждение выбранной платформы	4	Оплата 4 ч. Работы зам. акима = 4 * 400 = 1 600	1600
14	Оплата подрядчикам применение платформы	10	Оплата 10 ч. Начальнику ОК = 10 * 300 = 3 000 Оплата услуг платформы = 50 000	53000
15	Установка и настройка обучающей платформы	20	Оплата 20 ч. системным администраторам = 20 * 250 = 5 000	5 000
16	Разработка положения о профессиональной культуре	20	Оплата 20 ч. Начальнику ОК = 20 * 300 = 6 000	6000
17	Утверждение положения о профессиональной культуре	4	Оплата 4 ч. Работы зам. акима = 4 * 400 = 1 600	1600
18	Провдение встреч для обсуждения инициатив	100	Оплата 100 ч. Работы зам. акима = 100 * 400 = 40 000	40 000
19	Проведение онлайн обучения и трекинг результатов	100	Оплата 100 ч. Заместителю начальника ОК = 100*250 = 25000	25000
20	Выбор наставников среди опытных сотрудников для новичков	100	Оплата 100 ч. Заместителю начальника ОК = 100*250 = 25000	25000
21	Процесс наставничества	50	Доплата за наставничество – 5000, всего наставников 5	25000
22	Анализ динамики результатов на контрольных точках	50	Оплата 50 ч. Начальнику ОК = 50 * 300 = 15 000	15000
23	Анализ эффективности реализации проекта	60	Оплата 60 ч. Работы зам. акима = 60 * 400 = 24 000	24000
24	Премирование проектной команды	4	Оплата 4 ч. Работы зам. акима = 4 * 400 = 1 600	1600
Итого				273080

Таким образом, бюджет на реализацию проекта по совершенствованию системы управления вовлеченностью составит 273 080 рублей. Эта сумма реалистична для бюджета проекта в области управления персоналом государственного учреждения.

### 3.3 Оценка экономической эффективности внедрения проекта

Производя оценку экономической эффективности проекта в контексте рассматриваемого субъекта ГУ «Аппарат акима Костанайской области», следует понимать, что, будучи государственным учреждением, целью данного субъекта не является получение прибыли как в классическом коммерческом предприятии, а исполнение обязанностей по рациональному управлению территориальной единицей Республики Казахстан. Данный аспект предполагает специфичность требуемых расчетов.

Анализируя эффект от предложенной выше концепции вовлечения сотрудников, в первую очередь предусматривается экономия от сокращения расходов за счет снижения текучести кадров, как следствие – снижение затрат на обучение нового персонала.

В целом увеличение вовлеченности позволит качественно повысить профессиональные навыки сотрудников, что приведет к более эффективному планированию доходов и расходов, как следствие более рациональному управлению Костанайской области, однако в данном пункте предметно остановимся на вышеназванном направлении.

Рассмотрим экономию от сокращения расходов. Ниже приведена таблица с показателями текучести кадров общей и в частности группы сотрудников со стажем 1–3 года.

Таблица 16 – Показатели текучести кадров организации

Показатель эффективности, размерность	2017 год	2018 год	2019 год	Темп прироста, %
1. Общая текучесть, %	6,00	6,6	7,7	13,3
2. Текучесть среди сотрудников со стажем 1–3 года, %	10	12	17	30,8

Данная таблица демонстрирует средний прирост общей текучести в размере 13,3 % и текучести среди сотрудников со стажем 1–3 года на 30,8 %, что является

крайне негативным фактором, поскольку напрямую влияет на следующие показатели (таблица 17).

Таблица 17 – Расходы, связанные с наймом и обучением новых сотрудников

Показатель эффективности, размерность	2017 год	2018 год	2019 год	Темп прироста, %
1. Расходы по поиску сотрудников, тыс. руб.	40 614	48 331	62 830	25
2. Расходы по обучению сотрудников, тыс.	60 921	73 714	98 777	28
3. Доля данных расходов в общих расходах на негосударственные нужды, %	15	16	25	33

Мы видим, что помимо общего прироста обозначенных расходов на 25 и 28 % в среднем, значительно растет их доля в общих расходах на негосударственные нужды, что также является негативным моментом.

Рассмотрим корреляцию темпов прироста показателей текучести кадров с расходами по найму и обучению новых сотрудников.

Таблица 18 – Расходы, связанные с наймом и обучением новых сотрудников

Показатель эффективности, размерность	Средний темп прироста 2018/2017 гг	Средний темп прироста 2019/2018 гг
1. Общая текучесть, %	10	17
2. Текучесть среди сотрудников со стажем 1–3 года, %	20	42
3. Расходы по найму и обучению сотрудников	20	32

На основе данных таблицы 18 очевидна прямая зависимость рассматриваемых показателей.

С помощью проекта по повышению вовлеченности сотрудников планируется снизить показатели текучести кадров, в том числе среди сотрудников со стажем работы 1–3 года до уровня 4 % общей текучести и 9 % в обозначенной категории.

Рассмотрим сумму убытков без внедрения проекта повышения вовлеченности государственных и муниципальных служащих в ГУ «Аппарат акима Костанайской области» (таблица 19)

Таблица 19 – Предполагаемый уровень расходов по найму и обучению сотрудников в 2021 без внедрения проекта вовлечения сотрудников

Период	Общая текучесть, %	Текучесть среди сотрудников со стажем 1–3 года, %	Сумма расходов по найму и обучению, тыс. руб.
Январь	7,7	17	13 467
Февраль	7,8	17,4	13 763
Март	7,9	17,9	14 066
Апрель	8,0	18,3	14 376
Май	8,0	18,8	14 692
Июнь	8,1	19,3	15 015
Июль	8,2	19,8	15 345
Август	8,3	20,3	15 683
Сентябрь	8,4	20,8	16 028
Октябрь	8,5	21,4	16 381
Ноябрь	8,6	21,9	16 741
Декабрь	8,7	22,5	17 109

Таким образом, общая текучесть выросла до уровня 8,7 %, а текучесть среди сотрудников со стажем работы 1–3 года до 22,5 %, что ожидаемое привело к росту расходов по найму и обучению сотрудников на 3 342 тыс. руб. (27 %).

Динамике расходов на обучение и найм персонала без реализации проекта (рисунок 21).

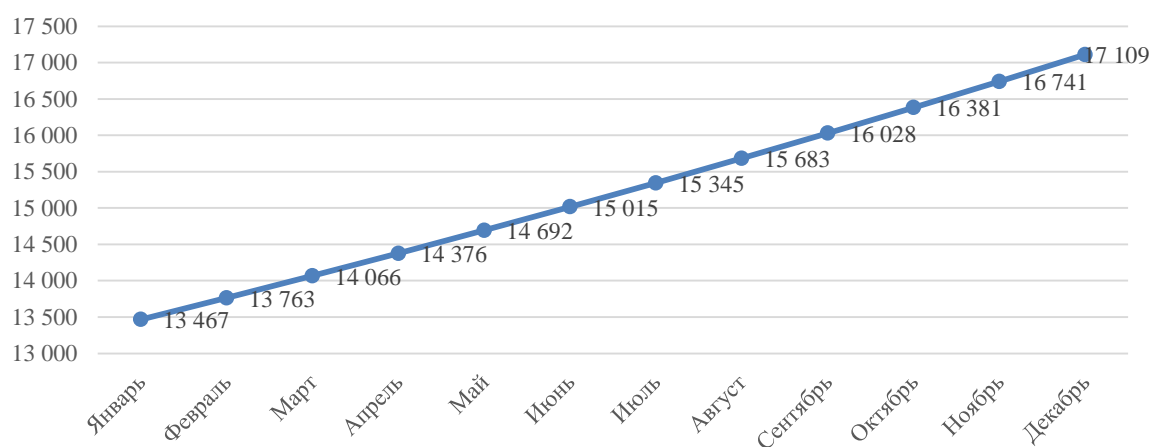


Рисунок 21 – Динамика роста затрат на обучение и найм, руб.

Исходя из представленных данных можно сделать вывод о том, что повышение уровня текучести персонала приводит к увеличению расходов на найм и обучение. Для ГУ «Аппарат акима Костанайской области» это является негативной тенденцией, поскольку бюджеты организации, как правило, ограничены, при этом эффективность деятельности также снижается, поскольку новому сотруднику требуется время на обучение, адаптацию и пр.

Теперь необходимо посмотреть, как изменится уровень расходов при изменении показателей текучести, если программа повышения вовлеченности государственных сотрудников будет внедрена (Таблица 20).

Таблица 20 – Планируемый уровень расходов по найму и обучению сотрудников в 2021 году при внедрении проекта вовлечения сотрудников

Период	Общая текучесть, %	Текучесть среди сотрудников со стажем 1–3 года, %	Сумма расходов по найму и обучению, тыс. руб.
Январь	7,7	17	13 467
Февраль	7,8	17,4	13 763
Март	7,9	17,9	14 066
Апрель	8,0	18,3	14 376
Май	7,2	16,9	13 178
Июнь	6,5	15,5	12 081
Июль	5,9	14,3	11 074
Август	5,4	13,1	10 152
Сентябрь	4,9	12,1	9 307
Октябрь	4,4	11,1	8 531
Ноябрь	4,0	10,2	7 821
Декабрь	3,6	9,4	7 169

Из таблицы видно, что при внедрении программы вовлечения сотрудников уровень текучести как общей, так и у сотрудников со стажем 1–3 года снизится до планируемых значений (3,6% – общая текучесть, 9,4% – текучесть сотрудников со



стажем 1–3 года), что закономерно повлияет на снижение расходов оп найму и обучению новых сотрудников на 6 298 тыс. руб. (на 46,8 %).

Данные изменения расходов на найм и обучение представим графически (рисунок 22).

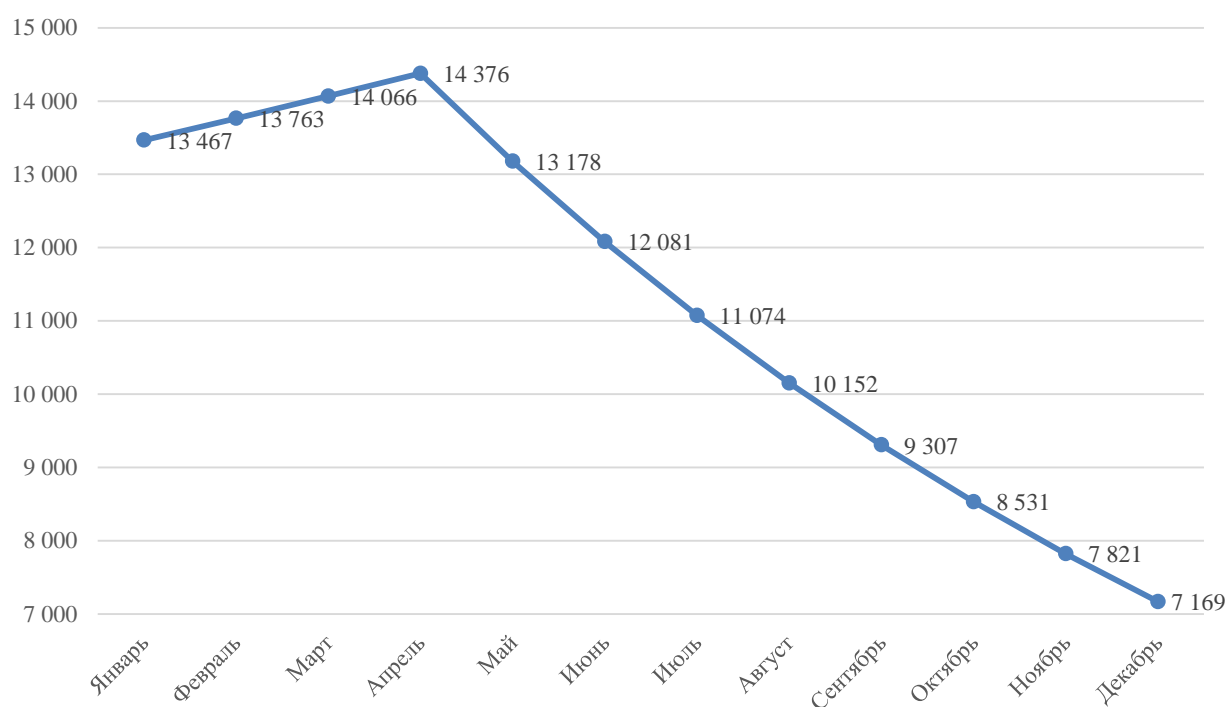


Рисунок 22– Изменение динамики затрат на обучение и найм, руб.

Итак, первые четыре месяца пока идет подготовка к активной фазе реализации программы повышения вовлеченности сотрудников, показатели демонстрируют автокоррелированный темп роста, однако затем происходит постепенное снижение рассматриваемых показателей до планируемого уровня в декабре.

Повышение вовлеченности персонала будет способствовать увеличению удовлетворённости трудом, что в долгосрочной перспективе приведет к снижению текучести персонала, а также снижению расходов на функционирование системы управления персоналом в целом. Для организации всегда стратегически более выгодно инвестировать в сотрудников, которые длительное время будут сотрудничать с данным работодателем.

Далее необходимо узнать, какой доход принесет предприятию данный проект (Таблица 21). Для этого необходимо найти разность между затратами, которые несет субъект до и после внедрения программы.

Таблица 21 – Доходы ГУ «Аппарат акима Костанайской области» от внедрения проекта по повышению вовлеченности сотрудников

Период	Сумма убытков до внедрения программы адаптации, руб.	Сумма убытков после внедрения программы адаптации, руб.	Доход от внедрения программы адаптации, руб.
1	2	3	4
Январь	13 467	13 467	–
Февраль	13 763	13 763	–
Март	14 066	14 066	–
Апрель	14 376	14 376	–
Май	14 692	13 178	1 514
Июнь	15 015	12 081	2 934
Июль	15 345	11 074	4 271
Август	15 683	10 152	5 531
Сентябрь	16 028	9 307	6 721
Октябрь	16 381	8 531	7 849
Ноябрь	16 741	7 821	8 920
Декабрь	17 109	7 169	9 940
ИТОГО	182 666	134 985	47 680

Таким образом, доход от экономии составит 47 680 тыс. руб. В данном случае доход от проекта – это разница между суммами затрат при реализации проекта и в ее отсутствие. Таблица 21 продемонстрировала экономическую целесообразность реализации проекта по повышению вовлеченности государственных и муниципальных служащих в ГУ «Аппарат акима Костанайской области».

Рассчитаем показатели экономической эффективности от внедрения проекта по повышению вовлеченности сотрудников. Для этого сначала необходимо аккумулировать данные по доходам и расходам за рассматриваемый период времени с учетом средних показателей прироста и затрат по внедрению проекта, а также сопутствующей экономии.

Таблица 22 – Планируемые доходы и расходы ГУ «Аппарат акима Костанайской области» в 2021 году

Период/ тыс. руб.	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
Затраты инвестиционные	273,08											
Затраты эксплуатационные	52 833	52 393	51 956	51 523	51 094	50 668	50 246	49 827	49 412	49 000	48 592	48 187
ИТОГО	53 106	52 393	51 956	51 523	51 094	50 668	50 246	49 827	49 412	49 000	48 592	48 187
Доходы	70 161	70 220	70 278	70 337	70 395	70 454	70 513	70 571	70 630	70 689	70 748	70 807

Рассчитаем показатели экономической эффективности, принимая норму дисконта на уровне 18 %.

Таблица 23 – Расчет экономической эффективности проекта, тыс. руб.

Период	Доход	Затраты	Коэф. диск.	Диск. доход	Диск. затраты	ЧДД	ЧТС
1 месяц	70 161	53 106	0,85	59 458,6	45 005,4	14 453,2	14 453,2
2 месяц	70 220	52 393	0,72	50 430,6	37 627,9	12 802,8	27 255,9
3 месяц	70 278	51 956	0,61	42 773,4	31 622,3	11 151,1	38 407,1
4 месяц	70 337	51 523	0,52	36 278,9	26 575,2	9 703,6	48 110,7
5 месяц	70 395	51 094	0,44	30 770,4	22 333,7	8 436,7	56 547,4
6 месяц	70 454	50 668	0,37	26 098,3	18 769,1	7 329,2	63 876,6
7 месяц	70 513	50 246	0,31	22 135,7	15 773,5	6 362,2	70 238,7
8 месяц	70 571	49 827	0,27	18 774,7	13 256,0	5 518,7	75 757,4
9 месяц	70 630	49 412	0,23	15 924,0	11 140,3	4 783,7	80 541,1
10 месяц	70 689	49 000	0,19	13 506,1	9 362,2	4 143,9	84 685,0
11 месяц	70 748	48 592	0,16	11 455,4	7 868,0	3 587,4	88 272,5
12 месяц	70 807	48 187	0,14	9 716,1	6 612,2	3 103,9	91 376,3
Итого	845 802	606 007	–	337 322	245 946	91 376	–

Таким образом, учитывая тенденцию за рассматриваемые три года к увеличению доходов и снижению расходов, а также экономию от внедрения проекта по повышению вовлеченности государственных служащих, рассматриваемый субъект получит доход в размере 91 376 тыс. руб. На рисунке 23 представлена динамика ЧДД и ЧТС.

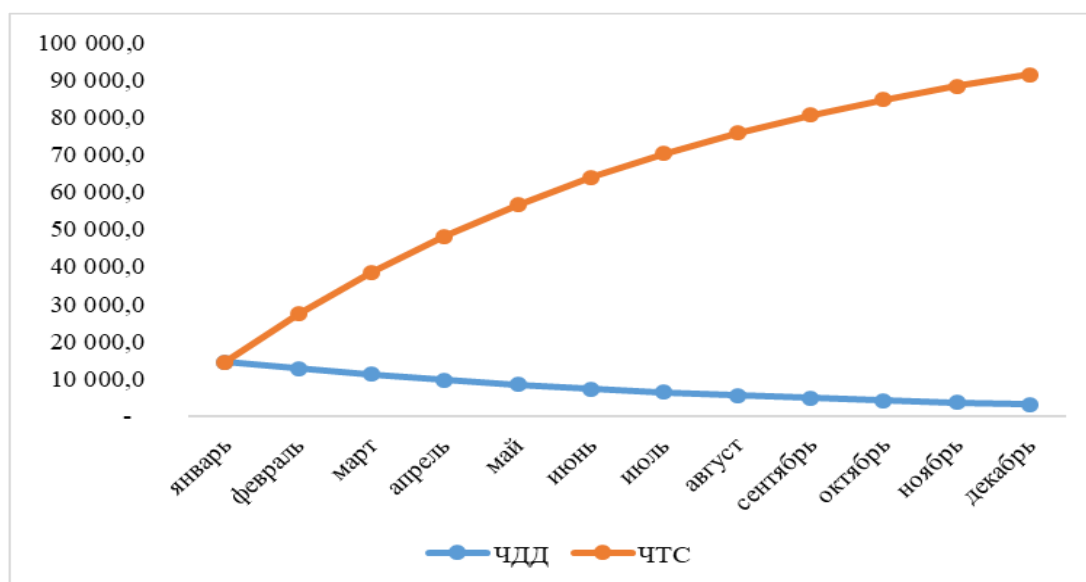


Рисунок 23 – Динамика показателей ЧДД и ЧТС

Оценим инвестиционную привлекательность проекта (таблица 24).

Таблица 24 – Расчет показателей инвестиционной привлекательности проекта

Показатель	Значение
Индекс доходности	1,4
Рентабельность проекта, %	40
Срок окупаемости, месяц	1,2
Внутренняя норма доходности, %	34,5

Данные показатели демонстрируют инвестиционную привлекательность проекта: индекс доходности превышает нормативный показатель в единицу, внутренняя норма дохода выше ставки дисконтирования, а представленный выше суммарный показатель чистого дисконтированного дохода выше нуля.

Таким образом, подытоживая данный пункт, следует отметить, что внедрение проекта по повышению вовлеченности государственных и муниципальных служащих, позволит за рассматриваемый расчетный период 2021 года снизить общую текучесть кадров до уровня 3,6%, а текучесть кадров со стажем от 1 до 3 лет работы до 9,4 %, переломив наметившуюся негативную тенденцию, что приведет к снижению расходов по найму и обучению сотрудников: экономический эффект от экономии равен 47 680 тыс. руб. Вместе с тем, с точки зрения анализа инвестиционной привлекательности, проект также демонстрирует позитивные показатели, что совокупно позволяет сделать вывод об экономической эффективности внедрения рассматриваемого проекта.

Представим наглядно социальную и организационную эффективность проекта по повышению вовлеченности государственных и муниципальных служащих ГУ «Аппарат акима Костанайской области» (рисунок 24).



Рисунок 24 – Социально–психологический эффект от предложений

Кроме экономической эффективности, реализация проекта по повышению уровня вовлеченности персонала в ГУ «Аппарат акима Костанайской области» будет также способствовать определенным социально–психологическим положительным эффектам. Так, например, повышая вовлеченность труда персонала, можно добиться обогащения труда, повышения заинтересованности сотрудников в конечной деятельности ГУ и, как следствие, росту мотивации к выполнению непосредственных обязанностей.

Более интересная работа, возможность выбора задач и проектов, а также возможность влиять на принимаемые в ГУ «Аппарат акима Костанайской области» решения будут являться для сотрудников организации знаком того, что к их мнению прислушиваются, и они могут вносить вклад в конечные результаты деятельности.

В перспективе реализация проекта по повышению вовлеченности государственных и муниципальных служащих должна также способствовать повышению престижности работы на государственной службе, что имеет колоссальное значение. Рост популярности государственной службы, в свою очередь, будет способствовать росту спроса на рабочие места в ГУ, таким образом, появится возможность отбирать более квалифицированных, мотивированных и настроенных на работу в государственной службе сотрудников.

Выводы по разделу 3.

В третьем подразделе выпускной квалификационной работы была произведена подготовка ГУ «Аппарат акима Костанайской области» к реализации проекта по повышению вовлеченности государственных и муниципальных служащих.

Была установлена актуальность реализуемого проекта. В отдельных органах власти наблюдается повышение текучести персонала, низкий уровень ответственности руководителей, характеризующийся отсутствием

заинтересованности во внедрении кадровых технологий, направленных на развитие материальной и нематериальной мотивации, а также отсутствие ценностей и основ профессиональной культуры в органах власти. В связи с этим очевидной становится необходимость осуществления прорывного научно-технологического развития Костанайской области, достижение высоких результатов в исполнении стратегических целей и задач органов власти через повышение вовлеченности государственных служащих.

Для повышения уровня вовлеченности в ГУ «Аппарат акима Костанайской области», нами предлагаются такие меры, как регламент постоянных улучшений, электронное обучение сотрудников, премирование в зависимости от эффективности, положение о профессиональной культуре, наставничество.

Была установлена взаимосвязь целей проекта со стратегическими целями ГУ «Аппарат акима Костанайской области». Проект является актуальным для учреждения.

Предполагается, что повышение вовлеченности персонала ГУ «Аппарат акима Костанайской области» будет способствовать более эффективной реализации социальных, экономических и инфраструктурных проектов. Также мероприятия будут направлены на обогащение труда персонала учреждения, повышение уровня задач и возможность реализации профессиональных знаний в различных проектах.

В рамках третьего раздела выпускной квалификационной работы был также произведен расчёт экономической эффективности проекта для того, чтобы обосновать целесообразность его реализации.

Предлагаемые мероприятия были организованы в виде плана, состоящего из 24 мероприятий, длительность которых составит 11 месяцев.

Было установлено, что реализуемые предложения позволят снизить общую текучесть кадров до уровня 3,6%, а текучесть кадров со стажем от 1 до 3 лет работы до 9,4 %, переломив наметившуюся негативную тенденцию, что приведет

к снижению расходов по найму и обучению сотрудников: экономический эффект от экономии равен 47 680 тыс. руб.

Реализуемый проект также будет иметь социальный эффект. Повышая вовлеченность труда персонала, можно добиться обогащения труда, повышения заинтересованности сотрудников в конечной деятельности ГУ и, как следствие, росту мотивации к выполнению непосредственных обязанностей.



## ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Актуальность темы выпускной квалификационной работы объяснялась тем, что процесс приведения сотрудников в соответствие с ценностями и трудовой этикой организации и их активного вовлечения приводит к достижению целей и задач организации, что становится как никогда более актуальным в кризисный период.

В первом разделе данной выпускной квалификационной работы были исследованы теоретические особенности повышения вовлеченности труда сотрудников, в частности на государственной и муниципальной службе.

Было установлено, что вовлечение сотрудников обычно дает им больше автономии для повышения производительности и, таким образом, помогает им полностью раскрыть свой потенциал. Достижение полного потенциала будет означать, что сотрудникам в итоге понравится работать на компанию без дополнительных стимулов. И это само по себе отличная новость, и, кроме того, участие сделает их более лояльными по отношению к организации. Следовательно, это приведет к большей лояльности и сокращению оборота сотрудников.

Также в рамках первом разделе выпускной квалификационной работы были изучены отечественных и зарубежные практики, которые уже применялись в компаниях. Изучение данных практик позволило сформулировать дальнейшие предложения по совершенствованию системы управления вовлеченностью персоналом в ГУ «Аппарат акима Костанайской области».

По данным изученной литературы можно сделать вывод, что вовлечение сотрудников может быть достигнуто с помощью программ вовлечения сотрудников, открытого общения, ящиков для предложений, выборочного участия и многого другого. Это поможет сотрудникам быть более продуктивными на своей работе, а также стать более ответственными за свои действия.

Теоретические аспекты изучения вовлеченности сотрудников рекомендуют для начала оценить текущий уровень вовлеченности. Существует несколько подходов к оценке вовлеченности и изучению текущего состояния персонала.

Важную роль в формировании вовлеченности играют руководители и непосредственные руководители. Роль следует изменить, чтобы подчеркнуть важность поведения, ориентированного на взаимоотношения, а также повышения видимости, доступности и увеличения личного времени с сотрудниками. Там, где это уместно, необходимо адаптировать профиль людей, нанятых на эти роли, их ролевые спецификации и обучение, чтобы отразить этот важный аспект работы.

Подытоживая, необходимо отметить, что компаниям необходимо использовать более целенаправленный организационный подход к повышению вовлеченности сотрудников – от мер высокого уровня, таких как формирование совета по вовлечению, до общекорпоративного обучения осведомленности и программ вовлечения работников. Чтобы в полной мере реализовать преимущества вовлеченности сотрудников, к ней необходимо относиться серьезно на всех уровнях – даже в том, что касается включения аспектов вовлеченности и удовлетворенности клиентов в схему вознаграждения сотрудников.

Во втором разделе выпускной квалификационной работы были изучены особенности деятельности ГУ «Аппарат акима Костанайской области» – объекта исследования данной выпускной квалификационной работы.

Государственное учреждение «Аппарат акима Костанайской области» в пределах своих полномочий обеспечивает в муниципальном образовании права, свободы и законные интересы человека и гражданина, контрольные, исполнительно–распорядительные функции по эффективному решению вопросов местного значения в интересах населения области, реализацию задач социально–экономического развития области, исполнение законов и иных нормативных правовых актов Республики Казахстан, осуществляет координацию и связь между органами государственной власти и местного самоуправления на территории

Костанайской области, способствует привлечению населения к управлению области.

В рамках второго раздела выпускной квалификационной работы были проведены следующие анализы: анализ хозяйственной деятельности, SNW–анализ, PEST–анализ, SWOT–анализ, анализ 5 конкурентных сил Портера, а также 7СМаккинси. Кроме того, был проведен кадровый аудит. Совокупность данных анализов позволила сформулировать выводы об эффективности функционирования ГУ «Аппарат акима Костанайской области».

По данным анализа хозяйственной деятельности отмечается, что уровень заработной платы персонала растет, а текучесть растет. Это свидетельствует о низкой эффективности системы управления персоналом в ГУ «Аппарат акима Костанайской области».

Кроме того, были обнаружены случаи систематического нарушения работниками трудовой дисциплины: опозданий, прогулы, невыполнение своих обязанностей, посторонние занятия на рабочем месте; текучка кадров, работники часто уходят на конкурирующие предприятия.

Все это является негативными тенденциями в системе управления персоналом, требует дальнейшего изучения и более подробного анализа для выявления причин данных явлений.

По данным анализа макросреды ГУ «Аппарат акима Костанайской области», было установлено, что самую большую власть имеют потребители – современный бизнес работает с ГУ, граждане обращаются в ГУ по различным вопросам. Так как конкурентов у ГУ нет, поэтому влияния со стороны других компаний также не выявлено.

Изучение сильных и слабых сторон государственного учреждения позволило выявить, что компания обладает достаточными возможностями для дальнейшего развития. При этом влияние слабых сторон велико и негативно сказывается на компании, например отсутствие продвижения учреждения в интернете, небольшое количество платных услуг негативно сказывается на имидже

компании, и усиливает зависимость от субсидирования. Предлагается внимательней отнестись к стратегии на пересечении слабых сторон и возможностей, то есть к формированию маркетинговой стратегии и продвижению компании в интернете.

Также для сохранения коллектива и привлечения новых высокоэффективных сотрудников в команду, необходимо работать с кадровой стратегией, а так как уровень привлекательности компании пока низкий, стоит задуматься о формировании лояльности текущих сотрудников.

По результатам проведенного кадрового аудита было установлено, что основные причины расторжения трудовых отношений со стороны работника – это отсутствие карьерного роста, однообразие задач и заработная плата. В меньшей степени сотрудники принимают решение об увольнении по причине плохих отношений в коллективе.

Таким образом, можно сделать вывод, что система управления вовлеченностью персонала в государственном учреждении в данный момент напрямую связана с системой мотивации и стимулирования. Также можно отметить, что система имеет более формальный характер.

В рамках третьего раздела выпускной квалификационной работы была установлена актуальность реализуемого проекта для ГУ «Аппарат акима Костанайской области». Она заключается в том, что в отдельных органах власти наблюдается повышение текучести персонала, низкий уровень ответственности руководителей, характеризующийся отсутствием заинтересованности во внедрении кадровых технологий, направленных на развитие материальной и нематериальной мотивации, а также отсутствие ценностей и основ профессиональной культуры в органах власти. В связи с этим очевидной становится необходимость осуществления прорывного научно–технологического развития Костанайской области, достижение высоких результатов в исполнении стратегических целей и задач органов власти через повышение вовлеченности государственных служащих.

Для того, чтобы повысить уровень вовлеченности в ГУ «Аппарат акима Костанайской области», нами предлагаются такие меры, как регламент постоянных улучшений, электронное обучение сотрудников, премирование в зависимости от эффективности, положение о профессиональной культуре, наставничество.

После внесенных рекомендаций в рамках проекта по повышению вовлеченности персонала в ГУ «Аппарат акима Костанайской области» система стала носить не формальный характер, а действительно выполняет функцию и отвечает поставленным целям.

Реализуемый проект связан с целями государственного учреждения. Повышение вовлеченности персонала приведет к повышению производительности труда персонала. Данный эффект позволит более эффективно реализовать социальные, экономические и инфраструктурные проекты. Проекты, в свою очередь, будут способствовать повышению уровня жизни населения и снижению оттока. Так, можно достичь повышения конкурентоспособности области в целом, поскольку будет повышаться эффективность использования бюджетных средств и повышаться инвестиционная привлекательность Костанайской области.

План проекта состоит из 24 мероприятий, которые образуют собой подготовительный и завершающий этапы, а также этап реализации. Длительность проекта по совершенствованию управления вовлеченностью сотрудников составит 11 месяцев. Бюджет на реализацию проекта по совершенствованию системы управления вовлеченностью составит 273 080 рублей. Эта сумма реалистична для бюджета проекта в области управления персоналом государственного учреждения.

Внедрение проекта по повышению вовлеченности государственных и муниципальных служащих, позволит за рассматриваемый расчетный период 2021 года снизить общую текучесть кадров до уровня 3,6%, а текучесть кадров со стажем от 1 до 3 лет работы до 9,4 %, переломив наметившуюся негативную

тенденцию, что приведет к снижению расходов по найму и обучению сотрудников: экономический эффект от экономии равен 47 680 тыс. руб. Вместе с тем, с точки зрения анализа инвестиционной привлекательности, проект также демонстрирует позитивные показатели, что совокупно позволяет сделать вывод об экономической эффективности внедрения рассматриваемого проекта.

Кроме экономической эффективности, реализация проекта по повышению уровня вовлеченности персонала в ГУ «Аппарат акима Костанайской области» будет также способствовать определенным социально–психологическим положительным эффектам. Так, например, повышая вовлеченность труда персонала, можно добиться обогащения труда, повышения заинтересованности сотрудников в конечной деятельности ГУ и, как следствие, росту мотивации к выполнению непосредственных обязанностей.

## БИБЛИОГРАФИЧЕСКИЙ СПИСОК

1. Авшалумова, Р.С. За пять лет вовлеченность персонала в компании ОВІ выросла на 84%/ Р.С. Авшалумова, А.Е. Татарин // Ежедневная деловая газета «Ведомости» – 2014. – №4.
2. Агафонова, М.С. Современные подходы к построению системы мотивации персонала организации/М.С. Агафонова, Ю.О. Клепикова, Ю.В. Ильгутанова, Е.М. Ларина // Научно–методический электронный журнал «Концепт» – 2017. – Т. 39. – С. 401–405.
3. Адельфинский, К.А. Вовлеченность персонала организации в процессе воспитания как элемент корпоративной культуры / К.А. Адельфинский, А.В. Кириллов // Материалы Ивановских чтений. – 2016. – № 3. – С. 98–103
4. Антонов, О.Б. Современная организация. Персонал и технологии: учебник/ О.Б. Антонов – М.: Самиздат, 2013. – 104 с.
5. Базаров, Т.Ю. Управление персоналом: учебник для вузов/ Т.Ю. Базарова, Б.Л. Ерѐмина – М.: Юнити–Дана, 2012. – 273 с.
6. Болотин, А.С. Совершенствование системы нематериального стимулирования персонала/ А.С. Болотин. // Инновация в науке. – 2017. № 14 (75). – С. 22–25
7. Гвоздева, С.М. Непараметрический статистический анализ вовлеченности персонала в организации/ С.М. Гвоздева. – Саратов: Экономика. – 2014.
8. Демьянченко, Н.В. Тимбилдинг как современный метод командного менеджмента организации сферы услуг/ Н.В. Демьянченко, О.П. Шевченко. – Краснодар – 2011. – №2. – 14 с.
9. Доминьяк, В.И. Организационная лояльность: модель реализации ожиданий работника от своей организации / Доминьяк В.И. – СПб., 2006. – 281 с.
10. Долженко, Р.А. Удовлетворенность, лояльность, вовлеченность персонала: уточнение и конкретизация понятий/ Р.А. Долженко // Вестник Алтайского государственного университета – 2014 – № 9(119) – С. 157–162.

11. Егорова, А.С. Вовлеченность персонала: 7 шагов к пониманию/ А.С. Егорова – М.:ИНФРА–М, 2014. – 314 с.
12. Ерофеев, Е.В. Влияние внешних стимулирующих факторов на внутреннюю мотивацию сотрудников/ Е.В. Ерофеев // Интернет–журнал Науковедение. – 2014. – №1. – С. 1–11
13. Кибанов, А.Я. Мотивация и стимулирование трудовой деятельности: учебное пособие / И.А. Баткаева, Е.А. Митрофанова, М.В. Ловчева / под ред. А.Я. Кибанова – М: ИНФРА–М, 2016. – 524 с.
14. Кириллов, А.В. Управление организационной культурой в современных российских корпорациях / А.В. Кириллов, А.В. Мельничук, Ю.А Мельничук // Социальная политика и социология. 2014. Т. 2. № 4–1 (105). С. 270–285
15. Коновалова, В.В. Управление вовлеченностью персонала: факторы успехов и неудач / В.В. Коновалова // Кадровик. – 2014. – №9. – С. 74–84.
16. Липатов, С.А. Вовлеченность работника в организацию» или «увлеченность работой»: соотношение понятий/ С.А. Липатов// Организационная психология. – 2016. – №1. – С. 104–110.
17. Ловчева, М.В. Оценка эффективности стимулирования персонала: показатели, методы, практические рекомендации/ М.В. Ловчева// Мотивация и оплата труда. – 2015. – №1. – С. 14–25.
18. Маслова, В.М. Управление персоналом предприятия: учеб, пособие/В.М. Маслова // – М.: Юнити–Дана, 2012. – 314 с.
19. Онучин, А.Н. Управление вовлеченностью персонала / А.Н. Онучин, В.В. Луцкина, М.В. Розин. // HRTimes. – 2012. – № 20. – С. 37–40.
20. Соловьев, Д.П. Сущность и факторы вовлеченности персонала / Д.П. Соловьев, Е.М. Хисамутдинова// Проблемы совершенствования организации производства и управления промышленными предприятиями: Межвузовский сборник научных трудов. – 2017. – № 2. – С. 191–195
21. Соломанидина, Т.О. Мотивация трудовой деятельности персонала: учеб, пособие/ Т.О. Соломанидина, В.Г. Соломандин// – М.: Юнити–Дана, 2014. – 270 с.



22. Харский, К.В. Благонадежность и лояльность персонала/К.В. Харский. – СПб: Питер, 2011. с. 76–93.
23. Херцберг Ф. Мотивация к работе / Ф. Херцберг, Б. Моснер, Б. Блох Снидерман; перевод Д.А. Куликова – М.: Вершина, 2007. – 240 с.
24. Чуланова, О.Л. Современные технологии консультирования в области управления персоналом / О.Л. Чуланова // Научные труды Вольного экономического общества России. – 2008. – Т. 91. – С. 262–271.
25. Шаталова, Н.И. Консультирование в управлении человеческими ресурсами: учеб, пособие / Н.И. Шаталова. – М.: ИНФРА–М, 2012. – 154 с.
26. Alderfer, C.P. Human needs in organisational settings / C.P. Alderfer. – New York, Free Press of Glencoe. – 2014.
27. Baumruk, R. The missing link: the role of employee engagement in business success / R.Baumruk. // Workspan. – Vol 47, P. 48–52.
28. Cropanzano, R. Mitchell, M.S. Social exchange theory: an interdisciplinary review / R.Cropanzano, M.S. Metchell // Journal of Management. – Vol 31, P. 874–900.
29. Csikszentmihalyi, M. Flow: The Psychology of Optimal Experience / Csikszentmihalyi. New York, Harper. – p. 22.
30. Edmondson, A. Psychological safety and learning behaviour in work teams / A.Edmondson // Administrative Science Quarterly, 44, с. 350–38.
31. Fox, A. Beyond Contract: Work, power and trust relations / A. Fox. – London, Faber and Faber. – 2018.
32. Frank, F.D. The race for talent: retaining and engaging workers in the 21st century / F.D.Frank, R.P.Finnegan, C.R.Taylor // Human Resource Planning. – Vol 27, №3. – p. 12–25.
33. Harter, J.K. Business–unit level relationship between employee satisfaction, employee engagement, and business outcomes: a meta– analysis / J.K.Harter, F.L. Scgmidt, T.L. Hayes. // Journal of Applied Psychology. – Vol 87. – P. 268–79.

34. Kahn, W.A. Psychological conditions of personal engagement and disengagement at work / W.A.Kahn // *Academy of Management Journal*. – Vol 33, P. 692–724.
35. Kanungo, R.N. Measurement of job and work involvement / R.N.Kanugo // *Journal of Applied Psychology*. – Vol 67. – P. 341–349.
36. Kular S. Employee Engagement: A Literature Review / S.Kulat, M.Gatenby, C.Rees, E.Soane, K.Trus // *Kingston University Working Paper Series*. – №19.
37. May, D.R. The psychological conditions of meaningfulness, safety and availability and the engagement of the human spirit at work / D.R.May, R.L.Gilson, L.M.Harter // *Journal of Occupational and Organisational Psychology*. – Vol 77. – P. 11–37.
38. Robinson, D. The Drivers of Employee Engagement / D. Robinson, S.Perryman, S.Hayday. – Brighton, Institute for Employment Studies. – 2019.
39. Robinson, I. Human Resource Management in Organisations / I.Robinson. – London. – 2018.
40. Saks, A.M. Antecedents and consequences of employee engagement / A.M.Saks. // *Journal of Managerial Psychology*. – Vol 21, №6. – P. 600–619.
41. Schaufeli, W.B. Work engagement: An emerging psychological concept and its implications for organizations / W.B.Schaufeli, M.Salnova. – *Research in Social Issues in Management*. – Vol 5, *Managing Social and Ethical Issues in Organizations*. – P. 135–177.
42. The Gallup Organization: Engagement Predicts Earnings Per Share. Washington. [Электронный ресурс]. URL: <http://www.sheila-scott.co.uk/articles/Engaged-scott-final.pdf>