

МИНИСТЕРСТВО ОБРАЗОВАНИЯ И НАУКИ РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ
федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение
высшего образования

«Чувашский государственный университет имени И.Н. Ульянова»

Факультет управления и социальных технологий

Кафедра управления качеством и конкурентоспособностью

ВЫПУСКНАЯ КВАЛИФИКАЦИОННАЯ РАБОТА

**на тему: «Пути повышения уровня вовлечённости
и компетентности персонала организации
(на примере ФБУ «Чувашский ЦСМ»)»**

Обучающийся: Приходько Софья Андреевна

(фамилия, имя, отчество)

Научный руководитель: к.э.н., доцент Митюгина Марина Михайловна

Заведующий кафедрой: д.э.н., доцент, Чайников Валерий Николаевич

Рецензент: директор ФБУ «Государственный региональный центр
стандартизации, метрологии и испытаний в Чувашской Республике»)»

Абрамов Сергей Петрович

Чебоксары 2020

МИНИСТЕРСТВО ОБРАЗОВАНИЯ И НАУКИ РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ
федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение
высшего образования
«Чувашский государственный университет имени И.Н. Ульянова»

Факультет управления и социальных технологий
Кафедра управления качеством и конкурентоспособностью

ЗАДАНИЕ
на выпускную квалификационную работу

Обучающегося Приходько Софьи Андреевны

(Фамилия, имя, отчество)

1. Тема выпускной квалификационной работы:

Пути повышения уровня вовлечённости и компетентности персонала организации (на примере ФБУ «Чувашский ЦСМ»)».

Утверждена приказом по университету № 1696 ст от 08 мая 2020 г.

2. Срок сдачи выпускной квалификационной работы 1 июня 2020 г.

3. Исходные данные к работе: Документация предприятия ФБУ «Государственный региональный центр стандартизации, метрологии и испытаний в Чувашской Республике».

4. Содержание расчетно-пояснительной записи (перечень подлежащих разработке вопросов):

Введение

Глава 1. Теоретические и методические основы менеджмента вовлечения работников и их компетентности.

1.1. Вовлечение работников как ключевой фактор обеспечения результативного функционирования организации

1.2. Нормативно-правовые требования к обеспечению вовлечённости и компетентности персонала

1.3. Факторы, влияющие на вовлеченность персонала и их компетентность

Глава 2. Пути повышения уровня вовлеченности и компетентности персонала ФБУ «Чувашский ЦСМ».

2.1 Характеристика деятельности федерального бюджетного учреждения «Государственный региональный центр стандартизации, метрологии и испытаний в Чувашской Республике».

2.2 Анализ вовлеченности и компетентности работников ФБУ «Чувашский ЦСМ».

2.3 Разработка рекомендаций по повышению уровня вовлечённости и компетентности персонала ФБУ «Чувашский ЦСМ».

Заключение

5. Тема углубленной проработки:

Пути повышения уровня вовлеченности и компетентности персонала ФБУ «Чувашский ЦСМ».

6. Перечень графического материала (с точным указанием обязательных чертежей):

ВКР содержит 7 таблиц, 12 рисунков.

7. Консультанты по разделам:

Глава 1. Теоретические и методические основы менеджмента вовлечения работников и их компетентности. Митюгина Марина Михайловна

Глава 2. Пути повышения уровня вовлеченности и компетентности персонала ФБУ «Государственный региональный центр стандартизации, метрологии и испытаний в Чувашской Республике». Плотников Александр Львович

8. Календарный график выполнения работы:

Введение – 14 мая

Глава 1 – 22 мая

Глава 2 – 29 мая

Заключение – 30 мая

Список литературы – 31 мая

9. Рекомендуемая литература:

1. ГОСТ Р ИСО 31000-2010 Менеджмент риска. Принципы и руководство. – Дата введ. 2011-09-01 – Москва: Изд-во стандартов, 2010

2. ГОСТ Р 55914-2013 Менеджмент риска. Руководство по менеджменту психосоциального риска на рабочем месте. – введ. 2014-12-01. – Москва: Изд-во стандартов, 2013.

3. Митюгина М.М. Формирование эффективной системы обучения персонала в рамках системы менеджмента качества организации. Экономика и менеджмент систем управления. 2015. № 3-3 (17). С. 362-374.

4. Митюгина М.М. Порядок реализации принципа вовлечение персонала в системах менеджмента качества / М.М. Митюгина, Т.В. Кравченко // Новое слово в науке: перспективы развития: материалы III Международной научно-практической конференции (Чебоксары, 2015). – Чебоксары: ЦНС «Интерактив плюс», 2015. – С. 212-215.

5. Митюгина М.М. Эргономический подход к проектированию производственных систем как основа результативного функционирования систем менеджмента качества / М.М. Митюгина // Состояние и перспективы развития инновационных технологий в России и за рубежом: сб. материалов I Междунар. науч.-практ. конф. – Чебоксары: Изд-во Чуваш. ун-та, 2016. – С. 133-140

Дата выдачи задания: 08.05.2020 г.

Руководитель: к.э.н., Митюгина Марина Михайловна

Задание принял к исполнению (дата)

Подпись обучающегося _____

УТВЕРЖДАЮ

Заведующий кафедрой

_____ В.Н. Чайников

СОДЕРЖАНИЕ

ВЕДЕНИЕ.....	6
ГЛАВА 1. ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ И МЕТОДИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ МЕНЕДЖМЕНТА ВОВЛЕЧЕНИЯ РАБОТНИКОВ И ИХ КОМПЕТЕНТНОСТИ.....	9
1.1. Вовлечение работников как ключевой фактор обеспечения результативного функционирования организации.....	9
1.2. Нормативно-правовые требования к обеспечению вовлечённости и компетентности персонала.....	15
1.3. Факторы, влияющие на вовлеченность персонала и их компетентность.....	24
ГЛАВА 2. ПУТИ ПОВЫШЕНИЯ УРОВНЯ ВОВЛЕЧЁННОСТИ И КОМПЕТЕНТНОСТИ ПЕРСОНАЛА ФБУ «ЧУВАШСКИЙ ЦСМ».....	31
2.1 Характеристика деятельности федерального бюджетного учреждения ФБУ «Чувашский ЦСМ».....	31
2.2 Анализ вовлеченности и компетентности работников ФБУ «Чувашский ЦСМ».....	39
2.3 Разработка рекомендаций по повышению уровня вовлечённости и компетентности персонала ФБУ «Чувашский ЦСМ».....	46
ЗАКЛЮЧЕНИЕ.....	53
СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННОЙ ЛИТЕРАТУРЫ.....	55

ВВЕДЕНИЕ

В последние несколько лет теория вовлеченности сотрудников получает все больше признания. Эта теория рассматривает вопрос о том, как компания может достичь своих стратегических целей путем создания условий для развития персонала, в которых каждый сотрудник, руководитель и менеджер делают все возможное для компании.

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

Организации и различные предприятия всего мира ежегодно несут большие потери, которые связаны со снижением уровня вовлеченности персонала на предприятии. Вовлеченность персонала с недавних пор стала модной темой: эмоциональная привязанность сотрудника к компании, желание сделать больше, чем написано в должностной инструкции, в конечном итоге конвертируются в деньги [43]. Согласно исследованиям, проведенным в компании Hewitt Associates, всего 12% сотрудников (любой компании, в среднем), активно вовлечены. По результатам исследований, в компаниях с высоким уровнем вовлеченности сотрудников, по сравнению с компаниями с низким уровнем вовлеченности, стоимость акций выше на 12%, уровень удовлетворенности клиентов выше на 5-10%, количество конкурентоспособных заявок на открытые вакансии больше примерно вдвое, годовой объем продаж в расчете на одного сотрудника больше на \$27 000 [34].

Уже нет никаких сомнений в том, что участие сотрудников является одним из главных условий успешности компании в любой области. Всё больше разрабатываются новые теории о том, как создать условия труда и

атмосферу, в которой сотрудники не только довольны своим положением, но и работают с максимальной эффективностью.

Исследования вовлеченности персонала в российских компаниях, проведенные «ЭКОПСИ Консалтинг», показали высокую (0,82) корреляцию индекса вовлеченности и производительности труда (в натуральном выражении). Иначе говоря, средний показатель вовлеченности в наиболее эффективных, по производительности труда, компаниях был в 1,56 раза выше, чем в наименее эффективных [41].

Актуальность темы состоит в том, что в настоящее время вовлеченность сотрудников на предприятии играет не самую важную роль, что способствует работе «не в полную силу», в итоге чего результативность выполняемых работ не прогрессирует. Чтобы избежать этого, нужна профилактика вовлеченности персонала и их компетентности, и правильный подход к их управлению.

Цель работы: Разработать пути повышения вовлеченности и компетентности персонала в ФБУ «Чувашский ЦСМ».

Задачи работы:

1. Изучить понятие вовлеченности работников на предприятии.
2. Изучить нормативно-правовые требования к обеспечению вовлечённости и компетентности персонала.
3. Рассмотреть факторы, влияющие на вовлеченность персонала и их компетентность.
4. Провести анализ вовлеченности персонала и их компетентности на основе предприятия ФБУ «Чувашский ЦСМ».
5. Разработать рекомендации по повышению уровня вовлечённости и компетентности персонала ФБУ «Чувашский ЦСМ».

Успешное ведение бизнеса – цель любого предприятия. Чаще всего успех компании зависит от качественной работы сотрудников предприятия. Для этого необходимо стараться вовлекать сотрудников в процесс работы и повышать их компетентность на предприятии, а разработка рекомендаций по

вовлечению сотрудников будет практически значима при формировании конкурентоспособного предприятия.

Структура работы. Выпускная квалификационная работа включает введение, две главы, шесть параграфов, заключение, библиографический список использованной литературы. Основное содержание работы изложено на 52 страницах. Список литературы включает в себя 45 наименований

ГЛАВА 1. ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ И МЕТОДИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ МЕНЕДЖМЕНТА ВОВЛЕЧЕНИЯ РАБОТНИКОВ И ИХ КОМПЕТЕНТНОСТИ

1.1 Вовлечение работников как ключевой фактор обеспечения результативного функционирования организации

На современном этапе развития идёт переоценка ценностей, стороной не обошло и сфера управления. Основным ресурсом для жизни и развития компании выступает человек. Поэтому очень важно делать акцент на внутренней среде, в которой взаимодействуют между собой сотрудники [10]. Вовлеченность – это показатель взаимоотношений «организация-работник». При этом работник готов к выполнению действий, которые могут выходить за рамки своего функционала, прилагать дополнительные усилия, а так же работать в компании как можно дольше.

Термином «Вовлечение» можно заменить такие понятия как «удовлетворенность работой», «приверженность» и «мотивация», так как он обладает более описательной силой.

Как говорил Уильям Кан: «Освоение членами организации своих рабочих ролей; вовлеченные сотрудники реализуют физически, интеллектуально и эмоционально в процессе профессиональной деятельности»:

– вовлечение сотрудников зависит от их отношения к самой организации, где они работают, её лидерам, руководителям, а также, условий труда;

– эмоциональный аспект касается положительного и отрицательного влияния сотрудников к организации и руководителям;

– физический аспект вовлечение сотрудников касается физической энергии, которую вкладывают в выполнение своих обязанностей [44].

Чтобы достичь высоких целей в функционировании организации необходимо максимальное вовлечение персонала в деятельность предприятия. Преданность своей работе позволяет мотивировать к достижению высокой производительности. На сегодняшний день вовлечение персонала практикуется для получения максимальной прибыли и других средств, с помощью которых работодатели могут выявить сильные и слабые стороны своих сотрудников, а главное, определить готовность персонала работать за пределами своих обязанностей и даже своих возможностей.

Многих менеджеров заинтересовывает концепция вовлечение персонала, потому что это приводит к привлечению сотрудников, а главное, к сохранению их на рабочем месте [37].

Работники организации – это один из самых важнейших и дорогостоящих ресурсов организации. От того, как сотрудники ведут себя в рамках системы, насколько эффективно взаимодействуют друг с другом, зависит успех деятельности всего предприятия. Максимальное вовлечение персонала в деятельность организации – это одно из важнейших условий обеспечения результативного функционирования системы менеджмента качества. На вовлеченность персонала влияет целый ряд факторов:

- отношения с руководителем;
- атмосфера в коллективе;
- условия работы;
- психосоциальное состояние работника;
- возможности карьерного роста и обучения;
- политика компании.

Вовлеченные сотрудники создают в среднем на 12% больше прибыли, совершают меньше краж, так же на треть меньше прогулов. Вовлеченные сотрудники реже увольняются.

Высокий уровень мотивации и заинтересованности сотрудников обеспечивается:

1. Достижением наибольшей степени осведомлённости работников о важности.

2. Значимости и влиянию выполняемых ими обязанностей на достижение конечных целей организации.

3. Формированием благоприятных условий для личностного развития;

4. Проявления инициативы, креативности и эффективного применения на практике знаний и навыков, необходимых для выполнения возложенных на работников функций и обязанностей.

5. Созданием атмосферы, основанной на уважении, признании, подтверждении и поощрении вклада, знаний и развития сотрудников.

Для эффективной работы любой системы менеджмента качества необходимо, чтобы руководители организации играли активную роль в работе по достижению целей в области вовлечения работников и их компетентности [15].

Следовательно, ключевой задачей высшего руководства является создание на предприятии производственной среды, в которой для сотрудников созданы безопасные и комфортные условия труда, персонал наделён соответствующими полномочиями, максимально эффективно вовлечён в процесс создания ценности и предельно сконцентрирован на обеспечении высокого качества производимой продукции [15, 17].

Производственная среда — это совокупность условий, в которых реализуется производственный процесс.

Управление условиями производственной среды включает:

- установление требований к условиям производственной среды;
- поддержание в рабочем состоянии условий производственной среды;
- контроль и управление параметрами производственной среды;
- требования к физическим условиям, таким как температура, влажность, давление;

- для эффективной работы персонала его обеспечивают спецодеждой, обучают правилам безопасности, гигиены и санитарии.

Для успешной деятельности организации и обеспечения надлежащего её функционирования требуется формирование результативной системы менеджмента, ориентированной на систематическое и прозрачное управление. В современном производстве менеджмент качества занимает ведущее положение в общем менеджменте организации. Успех в управлении может быть достигнут в результате внедрения и поддержания в рабочем состоянии системы менеджмента качества, разработанной для постоянного улучшения деятельности с учётом потребностей всех заинтересованных сторон [17].

Можно ли сейчас услышать фразу «Мне нравится моя работа. Хожу на работу как на праздник!» думаю, вы бы слышали совсем обратное: «Мне не интересна моя работа». И это случается не обязательно тогда, когда человек работает не на той работе, не в той организации, не на той должности, где бы он хотел быть [20]. Если работа вам не нравится и не заинтересовывает вас, то вы её не будете выполнять максимально усердно с полной отдачей и энтузиазмом. Многим это настолько надоедает, что они начинают искать новую работу. Здесь то и необходима заинтересованность работника в своей работе.

Для начала, нужно оценить уровень вовлеченности персонала на предприятии. Сделать это можно несколькими способами.

Таблица 1

Оценка вовлеченности персонала

Метод оценки вовлеченности	Характеристика	Особенности и рекомендации
Опросники и тесты	Создается опросник вовлеченности персонала, который может помочь выявить степень удовлетворенности	Вовлеченность персонала наиболее полно можно охарактеризовать, соединив данные опросов с информацией,

Метод оценки вовлеченности	Характеристика	Особенности и рекомендации
	сотрудников своей работой	полученной в ходе наблюдения и ведения статистики.
Опросник Q12, разработанный Институтом Гэллага	<p>Данный метод весьма прост в применении и состоит из анкеты с 12 тезисами.</p> <p>То или иное утверждение может быть изменено в зависимости от специфики организации.</p> <p>Прохождение анкеты заключается в том, что сотрудник выражает свое согласие или несогласие с тезисами, отвечая соответственно «да» или «нет».</p>	В целом результат опроса поможет узнать мнение персонала о своей заработной плате, общей атмосфере на предприятии и эффективности существующих мотивационных мер.
Мониторинг	<p>Основная цель мониторинга – выяснить, насколько понятие руководителя о целях компании и способах их достижения совпадает с мнением остальных работников.</p> <p>Нужно попытаться посмотреть на происходящие, на предприятии, процессы глазами сотрудников.</p> <p>Для этого проводят мониторинг удовлетворенности персонала текущим положением дел.</p>	<p>1) Исследование проводится на базе фокус-группы, состоящей из представителей различных групп персонала.</p> <p>2) Ответы на поставленные вопросы получают с помощью заочного (редко – очного) анкетирования.</p> <p>3) Возможно привлечение данных различных документов, тематика которых связана с исследованием</p>
Фокус-группа	В центре исследования стоит конкретная проблема предприятия. Метод призван выявить	Важной чертой дискуссии в фокус-группе является предоставление

Метод оценки вовлеченности	Характеристика	Особенности и рекомендации
	<p>существующие в коллективе различные точки зрения на ситуацию, конкретные мнения, предложения. Обсуждение проводится в формате дискуссии, в ходе которой каждый сотрудник высказывает свое мнение и отвечает на поставленные вопросы по конкретной теме.</p>	<p>персоналу возможности открыто высказать свое мнение и аргументировать его. Длительность обсуждения, как правило, составляет не более двух часов. На основании полученных ответов составляется отчет, обобщающий полученные мнения.</p>
Exit interview	<p>Этот метод применяют для опроса тех работников, которые уже решили уволиться с предприятия. Если такой работник откровенно расскажет о причинах своего ухода, руководитель получит ряд полезных сведений о работе и настроениях трудового коллектива.</p>	<p>Плюс этого метода в том, что он позволяет быстро и просто выявить ряд проблем с вовлеченностью, которые могут быть не так очевидны руководителям. Зная, почему люди уходят, можно предпринять ряд мер по устранению причин текучки кадров.</p>

Данные, представленные в табл. 1, помогают разобраться в важности оценки вовлеченности сотрудников на предприятии, а также, найти способ оценки компетентности.

Так, в знаменитой компании Reebok, долго искавшей способ привлечения новых клиентов, было предложено, для начала, «привести в движение своих сотрудников». Бренд спортивной одежды превратил один из складов в центр тренировки CrossFit, специально предназначенный для сотрудников. Тем самым инициатива помогла выстроить взаимодействие на различных уровнях и сформировать организационную культуру в соответствии с желаниями компании и сотрудников. Reebok не просто стал продавать образ жизни, но и жить согласно пропагандируемым ценностям.

Чтобы лучше понять клиента, компания стала содействовать формированию культуры здорового образа жизни и хорошего самочувствия и внутри организации, поддержании положительного морально-психологического климата в коллективе, что вызвало заинтересованность и понимание у сотрудников в видении и миссии компании (рис. 1).



Рисунок 1. Базовые принципы вовлеченности компании Reebok

Любое предприятие нуждается в оценке работы своих сотрудников. Необходимо оценить их рабочее место, желание работать, уровень вовлеченности, компетентности и наилучшие способы мотивации, применимые к ним, ведь от всего этого зависит работоспособность всей компании.

1.2 Нормативно-правовые требования к обеспечению вовлечённости и компетентности персонала

Процесс работы во многом зависит от состояния сотрудников: от желания работать, от организации рабочего места, от их психосоциального состояния.

На сегодняшний день, в рамках стандарта ГОСТ Р ИСО 9001-2015 «Системы менеджмента качества. Требования», при формировании благоприятной среды, организация должна и обязана создавать необходимые благоприятные условия, не только физические, но и психосоциальные условия для успешного функционирования всех процессов, услуг и деятельности организации в целом [1].

Насколько важно следить за средой, в которой работает сотрудник? Если учесть, что среда непосредственно влияет на качество выполняемой работы, а, следовательно, и работы предприятия в целом, то, несомненно, это очень важно, а подпункт 7.1.4. стандарта ГОСТ Р ИСО 9001-2015 «Системы менеджмента качества. Требования» поможет решить проблему формирования среды функционирования сотрудников. В подпункте указывается, что «организация должна определить, создать и поддерживать среду, необходимую для функционирования ее процессов и достижения соответствия требованиям к продукции и услугам; определять необходимую компетентность лиц(а), выполняющих(его) работу под ее управлением, которая оказывает влияние на результаты деятельности и результативность системы менеджмента качества; обеспечивать компетентность этих лиц на основе соответствующего образования, подготовки и(или) опыта».

Задача любой компании быть востребованной на рынке, для этого необходимо быть конкурентоспособным предприятием, а значит уметь развиваться. Развитие компании во многом зависит от лидеров компании. Именно они формируют коллектив, способный не только удержать компанию на плаву, но и повысить уровень предприятия на рынке. В пункте 5.1: «Высшее руководство должно демонстрировать свое лидерство и приверженность в отношении системы менеджмента качества посредством вовлечения, руководства и оказания поддержки участия работников в обеспечении результативности системы менеджмента качества» [1].

Психосоциальное состояние работника – наиважнейшая часть всего рабочего процесса. От него зависит работа всего коллектива в целом.

Регулировать это состояние не так трудно, если придерживаться стандарта. В соответствии со стандартом ГОСТ Р 55914-2013 «Менеджмент риска. Руководство по менеджменту психосоциального риска на рабочем месте», организация должна заботиться о здоровье и психическом состоянии работников. Стандарт предлагает организациям руководство для управления психосоциальными рисками, руководство по управлению стрессами на рабочем месте. Стандарт составлен так, чтобы он легко использовался с другими требованиями и другими руководствами, которые применяют организации для менеджмента безопасности труда и охраны здоровья, коротко БТиОЗ. Структура и подход стандарта сочетаются со следующими подходами и структурами руководства [4]:

- ILO OSH-MS;
- BS OHSAS 18001;
- BS OHSAS 18002;
- BS 18004 и ANSI Z 10[2].

Все вышеперечисленные стандарты анализируют риски и используют метод PDCA (планирование – осуществление – проверка – действие) (см. рисунок 2)[22]

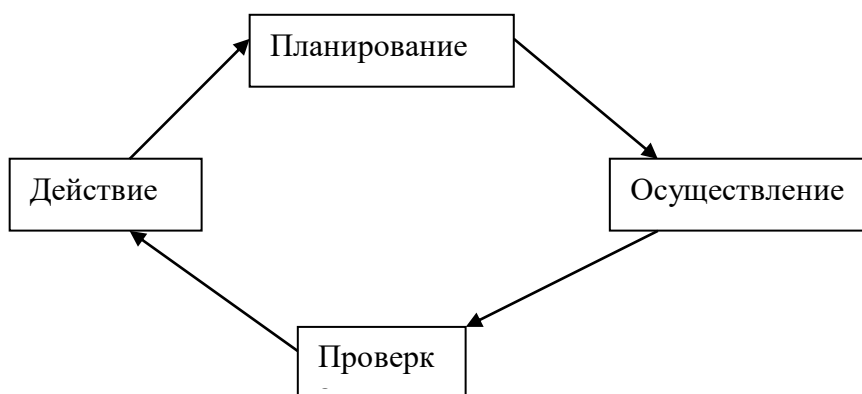


Рисунок 2. Метод Планирование – Осуществление – Проверка –
Действие

Стандарт ГОСТ Р 55914-2013 предполагает, что справиться со стрессом на работе можно при использовании следующих аспектов:

1. Ясная структура и деятельность организации. Работники должны знать о деятельности и структуре своей компании.

2. Обучение и развитие персонала. Умения, знания и способности работников зависит от того, на какой должности он находится. Кандидаты на каждую должность оцениваются от требований должности. Где необходимо, персоналу даётся необходимое для его должности обучение. Работников организации необходимо обеспечить контролем и руководством.

3. Должностные обязанности. Должностные обязанности работников должны быть ясно изложены. Важно, чтобы высшее руководство знало об особенностях должностей. Выполнения обязанностей будет зависеть от того, понял ли сотрудник политику, цель и стратегию компании. Чем лучше работник осведомлен своими обязанностями, тем выше по качеству он будет выполнять свою работу.

4. Коммуникация. Высшее руководство должно понимать остальных сотрудников, выслушивать их и делать выводы. Информация, связанная с результатами деятельности от выполненной ими работы, должна быть понятной. Обязательства по отношению к сотрудникам должны быть выполняемыми и чёткими.

5. Социальное окружение. Уровень общения и работы в команде часто может показать положительный результат, поскольку он помогает увеличить заинтересованность к работе и своей группе.

Стандарт ГОСТ Р 55914-2013 прописывает, что высшее руководство обязательно должно консультироваться со своими рабочими, так как это будет являться итоговым значением успешного управления психосоциальными рисками.

Одним из ключевых факторов, позволяющих обеспечить вовлечённость персонала, является организация эффективной системы подготовки персонала, которая позволяет развить профессиональные навыки,

знания и умения сотрудников, которые помогут компании в достижении поставленных целей. В стандарте ГОСТ Р ИСО 10015-2007 «Менеджмент организации» представлены рекомендации по организации системы обучения в компании. Так, в подпункте 4.1.3 стандарта ГОСТ Р ИСО 10015-2007 «Вовлечение персонала, совершенствующего свою компетентность, должно быть частью процесса обучения. Если сотрудники смогут почувствовать себя активными участниками процесса обучения, то они примут на себя большую ответственность за его успешное осуществление» [4].

Нормативно-правовые требования к компетентности персонала описываются и в стандарте ГОСТ Р ИСО 10018-2014 «Менеджмент качества. Руководящие указания по вовлечению работников и их компетентности». Вся суть компетентности основывается на базе «процессного подхода» (рис. 3).

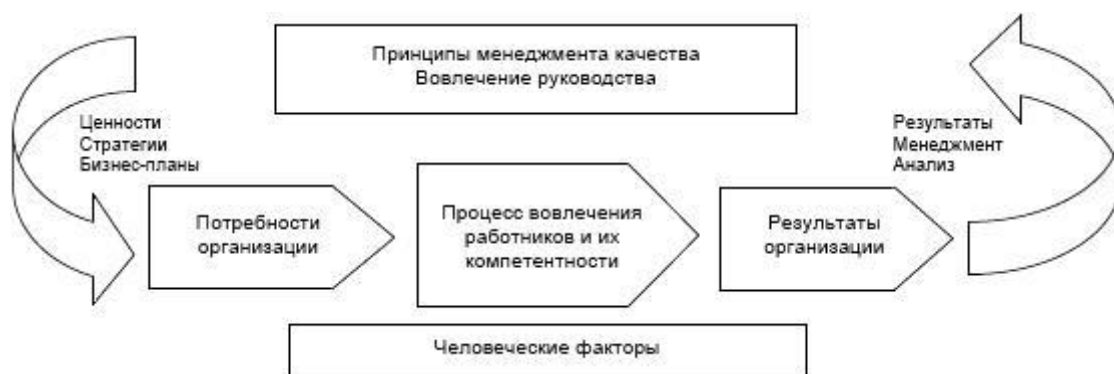


Рисунок 3. Стратегический процесс применительно к вовлечению работников и их компетентности

Если проводится мониторинг, измерение и анализ в отношении вовлечения работников и их компетентности, то это позволяет получать данные, на основе которых высшее руководство может принимать решения по улучшению деятельности, что в конечном итоге ведет к повышению удовлетворенности потребителей в отношении заинтересованной организации. Для эффективной работы любой системы менеджмента качества необходимо, чтобы руководители организации играли активную роль в работе по достижению целей в области вовлечения работников и их компетентности.

Руководители должны поощрять работников в отношении принятия ими на себя ответственности и создавать условия, позволяющие работникам добиваться намеченных результатов при соблюдении соответствующих законодательных и других обязательных требований [45].

Руководители должны демонстрировать свои обязательства в области вовлечения работников и их компетентности путем:

- 1) разработки стратегий, политик и целей;
- 2) определения обязанностей и полномочий;
- 3) обеспечения понимания потребностей и ожиданий потребителей;
- 4) определения требований к персоналу, таких как знания, навыки и поведение;
- 5) оценивания требований к ресурсам, таких как инфраструктура, производственная среда и условия работы;
- 6) обеспечения требуемых ресурсов;
- 7) поощрения в обмене информацией[2].

Аспекты, связанные с компетентностью, могут охватываться соответствующими планами по развитию, которые могут также включать мероприятия, связанные с вовлечением работников (см. рисунок 4).



Рисунок 4. Процесс, обеспечивающий внутри организации вовлечение работников и приобретение ими компетентности

Этот процесс включает следующие четыре шага:

1. Анализ, то есть собирают и анализируют данные, связанные с краткосрочными и долгосрочными целями организации в области вовлечения работников и их компетентности.

2. При планировании разрабатывают и поддерживают процедуры для того, чтобы планировать процесс вовлечения работников и приобретения ими компетентности на организационном, групповом и индивидуальном уровнях.

3. Внедрение: внедряют планы и связанные с ними мероприятия для того, чтобы добиться поставленной цели в области вовлечения работников и их компетентности.

4. Оценка: анализируют и оценивают планы, действия и полученные результаты в целях постоянного улучшения деятельности.

На каждом шаге следует проводить анализ, чтобы удостовериться в правильности входных и выходных данных. Эти шаги применимы ко всем уровням организации, группе и конкретному работнику.

Процесс вовлечения работников включает следующие факторы:

- обмен информацией: объединяет различные факторы и направлен на обеспечение взаимопонимания и вовлечения работников. Руководители должны на постоянной основе сообщать работникам ключевую информацию, а также информировать работников об ожиданиях и выслушивать их мнения о текущем положении дел;

- подбор персонала: процесс поиска, изучения и отбора людей на ту или иную должность в организации. Руководители подразделений могут в той или иной мере принимать участие в процессе подбора персонала, однако более крупные организации часто пользуются услугами профессиональных кадровых агентств;

- осведомленность: установив цели и способы обмена информацией, персонал должен понимать, что в соответствии с требованиями ИСО 9001 организация должна разработать и внедрить систему менеджмента качества.

Руководители должны обеспечить осведомленность своих работников в отношении процессов, за которые они несут ответственность;

- взаимодействие: работодатель должен брать на себя обязательство по улучшению партнерских отношений и способствовать взаимопониманию между работниками и их руководителями;

- командная работа и сотрудничество: имеет место, когда персонал работает вместе для достижения общей цели. Это такой способ распределения работы, который обеспечивает вовлечение работников. Это создает общие цели, знания, ценности, нормы поведения, увеличивая, таким образом, вероятность достижения целей в области качества;

- ответственность и полномочия: руководители несут ответственность за создание систем, предоставляющих работникам полномочия брать на себя ответственность за принятие решений, касающихся выполняемой ими работы. Они должны согласовываться с требованиями к компетентности, определенными в рамках системы менеджмента качества. Руководители создают рабочую среду, стимулирующую возможности персонала управлять своей собственной работой и принимать ответственные решения;

- креативность и инновации: высоких результатов удастся достичь при высоком уровне креативности. Креативность формирует у работников повышенное осознание самореализации и, следовательно, усиливает вовлечение работников. Креативность – это процесс создания новых идей, в то время как инновации – процесс применения этих идей. В организации термин «инновация» относится ко всему процессу, в котором отдельные сотрудники или группы производят новые идеи, а затем превращают эти идеи в продукты, услуги или бизнес-практики;

- признание и награждение: организация должна предпринимать действия, направленные на постоянное улучшение вовлечения работников. Это достигается за счет признания и награждения отдельных работников или групп, усилиями которых удалось добиться результатов, представляющих пользу для всей организации.

Касаемо внедрения планов по обеспечению компетентности Организация должна осуществлять запланированную деятельность по приобретению компетентности. Входным параметром для этого шага будет план по приобретению компетентности.

План по приобретению компетентности может включать деятельность по обучению и подготовке, поиску и подбору персонала, установлению партнерских отношений и аутсорсингу.

Применительно к конкретному работнику план по приобретению компетентности может состоять из таких мероприятий как обучение и подготовка работника без отрыва от производства или в специально оборудованном для этих целей помещении; работа в группе или в режиме коммуникаций с другими участниками, а также самостоятельное изучение работником материалов (самообучение).

Понятия «Вовлеченность персонала», «компетентность сотрудников» и «эргономика» тесно связаны между собой. Эргономика – наука, изучающая влияние человеческого фактора. К проблемам эргономики относятся гигиена организации труда и регламентация режимов труда и отдыха, а также касается вопросов производственного и организационного процесса.

В процессе проектирования производственной системы должны быть рассмотрены основные взаимосвязи между персоналом и компонентами системы, такими как производственные задания, оборудование, рабочее пространство и производственная среда.

Эти взаимосвязи порождают определенные требования к работникам, эти требования совместно являются источником производственного стресса. При проектировании производственных систем человек должен рассматриваться как главный составной элемент и неотъемлемая часть разрабатываемой системы, включающей еще производственный процесс и рабочую среду [6].

Таким образом, на сегодняшний день, основными нормативно-правовыми требованиями, регламентирующими вопросы обеспечения вовлечённости и компетентности персонал, являются:

1. ГОСТ Р ИСО 9001-2015 «Системы менеджмента качества. Требования».

2. ГОСТ Р 55914-2013 «Менеджмент риска. Руководство по менеджменту психосоциального риска на рабочем месте»

3. ГОСТ Р ИСО 10015-2007 «Менеджмент организации», ГОСТ Р ИСО 10018-2014 «Менеджмент качества. Руководящие указания по вовлечению работников и их компетентности».

1.3 Факторы, влияющие на вовлеченность персонала и их компетентность

Работа – это неотъемлемая часть нашей жизни. Мы должны работать, чтобы обеспечить свое существование, но работа – это не просто источник дохода. Она также может быть источником радости и удовлетворения, наполнять наши тела смыслом и энергией. На работе мы понимаем свои способности, учимся, узнаем новое, а если работаем вместе, то это дает нам чувство общности, чувство принадлежности и покрывает потребность в общении и социальном взаимодействии. Человек, заинтересованный в работе, не печалится о продлении пенсионного возраста; для него работа-это не тяжелый труд, а источник удовольствия. Время на работе летит к нему сразу, он настолько погружен в рабочий процесс, что у него нет времени в мгновение ока – это конец рабочего дня.

Факторы, влияющие на вовлеченность персонала можно образно разделить на две группы: зависящие от внутренних факторов человека, то есть те, которые сотрудник сам может контролировать, и внешние, которые подвластны окружающим людям, руководителям и обстановкой в целом.

Для первой группы существует список признаков, увлеченного своей работой человека:

1. Поглощен работой – «на работе время летит быстро».
2. Поддерживает концентрацию в течение длительного времени.
3. Чувствует сильную эмоциональную связь с компанией.
4. Относится к работе с энтузиазмом и страстью.
5. Расширяет сферу своей ответственности, гибкий, не ограничивается описанием должностных обязанностей.
6. Адаптируется к изменениям.
7. Стремится развивать рабочие навыки.
8. Не нуждается в напоминаниях и приказах.
9. Делает все вовремя.
10. Настойчив.
11. Проявляет инициативу.
12. Ориентирован на достижение цели.
13. Добросовестный.
14. Ответственный и обязательный.
15. Предан работе.

Существует несколько сложностей в вовлечении сотрудников:

1. Плохое отношение с коллективом. Нужно уметь установить взаимосвязь между рабочими партнерами. Если же работа связана с клиентами, то необходимо угождать клиенту, устанавливая с ним взаимосвязь, что требует больших усилий и навыков.

2. Отсутствие самореализации. Если работа совсем не нравится, то вы не будете вкладываться в нее на все 100%, работать с полной отдачей и энтузиазмом. Также, причиной может стать плохое отношение к работе, если работник считает свою профессию вредной для жизни.

3. Дефицит времени. Часто, из-за отсутствия заинтересованности в работе, человек может потерять желание работать вообще. Для него есть более важные вещи: семья, питомцы, любимое хобби.

4. Высокая ответственность. Есть немало людей, чья работа связана с ответственностью за собственную жизнь или чужую, или же связанная с огромными финансовыми рисками[20].

5. Маленький заработок. Ради чего люди работают каждый день? Конечно же, это деньги. Вовлеченность работника напрямую зависит от его заработной платы.

6. Непонимание профессиональных задач. Здесь существует два разветвления: нечётная постановка задач и нехватка профессиональных навыков для выполнения работы. Чаще всего, с такой ситуацией сталкивается работник в начале своей карьеры либо при смене профессиональной деятельности.

7. Условия труда. К ним относятся: неудобное рабочее место, эргономика организации, отсутствие чистого воздуха и нормальной освещенности помещения, далекое расположение работы от дома, а также суровые условия труда. Сюда же можно отнести и слишком высокую напряженность труда, ведь всегда необходим отдых для восстановления сил. Однообразная работа также может привести к спаду заинтересованности в работе.

Есть несколько признаков того, что у работников предприятия низкая вовлеченность в работу или полное ее отсутствие:

- систематическое нарушение работниками трудовой дисциплины. К ним относятся опоздания, посторонние занятия на рабочем месте, прогулы, текучка кадров;
- несоблюдение сроков выполнения обязанностей;
- персонал не предлагает идея по улучшению рабочего процесса и оптимизации предприятия;
- отсутствие желания повышать свои профессиональные навыки.

Если персонал не в силах полюбить работу, прямая задача руководителя – вовлечь их в производственный процесс. Иными словами, создать систему мотивации для каждого сотрудника. От эффективности функционирующей

системы мотивации во многом зависит социальная, творческая и трудовая активность любого наёмного работника, которая в итоге, позитивно воздействует на конечные последствия всей производственно-хозяйственной деятельности предприятия. А механизм, который приводит в действие эту систему, является мотивационным [12].

Лидер организации должен создать такую атмосферу, чтобы все сотрудники работали с максимальной производительностью: чтобы они были полностью «включены», чтобы на рабочих местах присутствовали не только их тела, но и их разум. Иными словами, сотрудники были полностью преданы и вовлечены в работу точно так же, как предприниматель заботится о собственном бизнесе, или как каждый из нас заботится о собственном доме. Это и называют вовлеченностью: это личная заинтересованность в деятельности, которая полностью занимает наше внимание, и в которой мы готовы приложить все усилия.

Каждый человек относится к своей работе по-разному, и его отношение к работе также вносят значительный вклад в его работоспособность. Иными словами, если человек уважает предприятие и гордится своей организацией – он работает с удовольствием.

Таблица 2.

Уровни приверженности сотрудника к компании

Уровень	Характеристика уровня
Удовлетворенность	Сотрудника в целом устраивает компания, которой он работает. Он доволен определенными составляющими, например уровнем заработной платы, возможностям обучения, условиям труда и будет продолжать здесь работать, но не прикладывая особых усилий
Лояльность	Сотруднику нравится компания, и он готов трудиться здесь еще долгое время, оставаясь преданным работником, но по-прежнему не прилагая лишних усилий

Уровень	Характеристика уровня
Вовлеченность	Наивысший уровень. Человек радуется за свое предприятие, выкладывается и старается как можно лучше, считая своим долгом внести свой вклад в его процветание. Достигается состояние с эмоциональной и интеллектуальной приверженности компании, которая пробуждает сотрудника выполнять свою работу как можно лучше

Вовлеченность сотрудников — теория о том, как достичь стратегических целей компании, создавая такие условия для развития персонала, где каждый сотрудник, менеджер и руководитель делает все возможное для блага компании.

Существует множество исследований, которые показывают зависимость уровня участия от нескольких факторов, и одной из них является эффективная коммуникация. Вот три ключевых фактора, влияющих на вовлеченность сотрудников:

1. Связь с руководством.

Общение с руководством напрямую влияет на индекс вовлеченности сотрудников. Важную роль в этом играют внутренние коммуникационные службы, которые поддерживают и обучают лидеров и напоминают им о необходимости эффективного общения. Руководители структурных подразделений нуждаются в обучении, как никто другой, потому что многие из них получают повышение не потому, что умеют общаться, а потому, что хорошо знают свою работу. Руководители компаний и другие высокопоставленные руководители должны обладать исключительными коммуникативными навыками, но зачастую это далеко не так. Вот почему они нуждаются в помощи специалистов по коммуникациям. Представители отдела внутренних коммуникаций должен иметь прямой контакт с высшим руководством, чтобы напомнить им о своих приоритетах. Это особенно

важно, поскольку личное общение о миссии и стратегии компании или текущей ситуации оказывает положительное влияние на участие персонала.

2. Репутация компании.

Все, что влияет на мнение сотрудников о компании, в которой они работают (осознанное восприятие собственной организации), а также мнение друзей и членов семьи (интерпретируемый внешний образ), напрямую влияет на вовлеченность. Мы проводим около 40% своей жизни на работе и, конечно же, хотим интегрироваться в организацию с аналогичными ценностями и характеристиками.

Специалисты по внутренним коммуникациям должны предоставлять информацию, которая улучшает репутацию компании в глазах сотрудников (например, положительные ссылки в СМИ, полученные награды и награды и корпоративная ответственность перед обществом). Кроме того, они должны указывать позицию компании в отношении негативных упоминаний в СМИ). Не скрывайте новости, доверяйте сотрудникам и давайте им необходимое оружие для защиты работодателя в разговорах с друзьями и родственниками.

Насколько фанатично вы будете защищать свое предприятие, если пресса будет говорить о нем негативно?

3. Мнение сотрудников.

Мнение сотрудника напрямую связано с его участием, но на практике этот ресурс не используется. Работники, имеющие право голоса, верят тому, что говорят, и это приводит к определенным действиям от их имени. Многие лидеры пропагандируют принцип двусторонней коммуникации, но не используют его на практике. Что могут сделать специалисты по внутренним коммуникациям?

Они могут оказывать поддержку и влияние на менеджеров, чтобы дать сотрудникам право голоса – как в повседневных делах, так и в принятии важных стратегических решений (сотрудники обычно знают о проблемах больше, чем руководство). Кроме того, они могут обеспечить канал, через который сотрудники выражают свое мнение. Используйте любые каналы

коммуникации – как неформальные (например, корпоративные социальные сети), так и формальные (например, инструменты получения обратной связи). Нужно прислушиваться к своим сотрудникам и принимать их идеи во внимание.

На вовлеченность персонала влияют многие факторы. Задача компании контролировать все процессы, влияющие на вовлечение сотрудников и их компетентность, а также, увеличить участие персонала в процессе развития компании, и, как следствие, повысить личную и организационную продуктивность.

ГЛАВА 2. ПУТИ ПОВЫШЕНИЯ УРОВНЯ ВОВЛЕЧЁННОСТИ И КОМПЕТЕНТНОСТИ ПЕРСОНАЛА ФБУ «ЧУВАШСКИЙ ЦСМ»

2.1 Характеристика деятельности ФБУ «Чувашский ЦСМ»

Федеральное бюджетное учреждение «Чувашский ЦСМ» – это предприятие, которое занимается различными видами деятельности. К ним относятся метрологические исследования, сертификация, испытания и стандартизация. На базе ЦСМ имеются лаборатории:

- лаборатория геометрических и механических измерений;
- лаборатория электрических и радиоэлектронных измерений;
- лаборатория физико-химических и оптико-физических измерений;
- лаборатория теплотехнических измерений;
- испытательная лаборатория пищевой продукции;
- испытательная лаборатория мебели и лесопроductии.

До появления Государственного регионального центра стандартизации, метрологии и испытаний в Чувашской Республике существовал Чувашское Областное Управление мер и весов, сложившееся в 1934 году под руководством Юсовым Гавриилом Михайловичем по адресу г. Чебоксары, ул. Октябрьская, 5.

В 1936 году был переименован в отдел мер и весов НКВД Чувашской Республики, а уже 10 мая 1940 года в Чувашское республиканское отделение мер и измерительных приборов при Горьковском Управлении уполномоченного Комитета по делам мер и измерительных приборов при СНК СССР.

И только 27 мая 1994 года было введено название «Чувашский центр стандартизации, метрологии и сертификации». А в ноябре 1994 года создан Орган по сертификации продукции и услуг.

В дальнейшем был проведен ряд изменений:

- октябрь 1996 года – Чувашский ЦСМ зарегистрирован в качестве аккредитующего органа в Российской системе калибровки;
- февраль 1997 года – Создана испытательная лаборатория по сертификации мебели и лесопродукции;
- декабрь 1997 года – Создана испытательная лаборатория по сертификации пищевой продукции;
- апрель 1998 года – Чувашский ЦСМ аккредитован на техническую компетентность в области поверки средств измерений;
- апрель 1999 года – Чувашский ЦСМ получает лицензию на право тиражирования и распространения нормативной документации по стандартизации, метрологии и сертификации в качестве официальных изданий Госстандарта России;
- 12 июля 2001 года – Сертификация системы качества на соответствие требованиям ГОСТ Р ИСО 9002-96 (ИСО 9002:1994);
- 16 ноября 2001 года – Федеральное государственное учреждение «Чувашский центр стандартизации, метрологии и сертификации».
- 2 февраля 2011 года – Аккредитация в области обеспечения единства измерений на право поверки СИ (427 позиций);
- 2 февраля 2011 года – Регистрация в Российской системе калибровки в качестве метрологической службы, аккредитованной на право проведения калибровочных работ;
- 14 февраля 2011 года – Аккредитация в области обеспечения единства измерений по выполнению работ по аттестации методик (методов) измерений и метрологической экспертизе документов;
- 23 октября 2017 года – Создан Орган по сертификации продукции и услуг [39].

Свое нынешнее название данная организация приобрела лишь 6 июля 2011 года.

Из данных, приведенных выше можно сделать вывод о том, что учреждение имеет богатую историю, которая начинается с 1934 года и не заканчивается до сих пор.

Федеральное бюджетное учреждение «Чувашский ЦСМ» непрерывно участвует в разного рода конкурсах и получает за это дипломы. Например, в программе-конкурсе «100 лучших товаров России», ФБУ четырежды получало диплом лауреата в направлениях «Услуги» и «Услуги в области стандартизации, метрологии и испытаний продукции».

Стоит отметить, что финансовый результат – важный оценочный показатель эффективности работы организации. Прибыль является источником ее деятельности, прироста собственного капитала. Поэтому правильный и своевременный учет всех доходов и расходов организации имеет важное значение в своевременном и точном исчисления налоговых сумм и платежей, изыскании резервов роста прибыли и повышения рентабельности [11].

Финансовый результат – это конечный итог деятельности организации, который выражается прибылью или убытком.

Прибыль характеризует часть дохода, «очищенную» от понесенных затрат на осуществление деятельности. В количественном выражении прибыль представляет собой разность между совокупным доходом и совокупными затратами на предпринимательскую деятельность.

Прибыль является стоимостным показателем, выраженным в денежной форме. Такая форма оценки прибыли связана с практикой обобщенного стоимостного учета всех связанных с ней основных показателей – вложенного капитала, полученного дохода, понесенных затрат и т. п.

Анализ финансовой деятельности предприятия один из важнейших этапов оценки результатов, достигнутых предприятием по итогам отчетного года.

На основе данных анализов предприятия получают информацию о факторах, повлиявших на результаты деятельности предприятия, и оценивают экономические возможности по дальнейшему развитию.

Данные анализа служат базой для разработки бизнес-планов и операционных бюджетов на следующий год. Также, он востребован для привлечения внешнего финансирования, так как его итоги помогают оценить кредиторскую способность предприятия и спрогнозировать динамику развития организации.

Анализ результатов деятельности предприятия необходим для понимания того насколько эффективно предприятие использует имеющиеся у него активы и в какой степени сбалансированы источники их формирования.

С помощью анализа финансовой деятельности можно оценить стабильность структуры имущества предприятия (табл. 3).

Таблица 3.

**Анализ основных экономических показателей деятельности ФБУ
«Чувашский ЦСМ»**

Показатели	На начало года	На конец года	Отклонение	Темпы изменения (%)
Необоротные активы	192 209 031,28	209 726 220,18	17 517 189,18	109,11
Основные средства	139 917 771,63	154 464 931,50	14 547 159,87	110,39
Нематериальные активы	52 291 319,65	55 261 288,68	2 969 969,03	105,67
Оборотные активы	11 510 291,6	7 256 266,74	4 254 024,86	63,04
Материальные запасы	3 270 773,91	3 293 442,31	22 668,4	100,69
Денежные средства учреждения	5 895 416,44	3 426 336,88	2 469 079,56	58,11
Дебиторская	1 885 281,76	1 997 310, 25	112 028,74	105,9

Показатели	На начало года	На конец года	Отклонение	Темпы изменения (%)
задолженность по доходам				
Дебиторская задолженность по выплатам	458 819,49	536 487,55	77 668,06	116,92
Кредиторская задолженность по выплатам	68 428,06	88 297,62	19 869,56	129,03
Кредиторская задолженность по доходам	1 441 004,94	2 145 947,14	704 942,2	148,92
Актив	69 059 642, 59	69 907 313,66	847 671,07	101,22
Пассив	69 059 642, 59	69 907 313,66	847 671,07	101,22

В процессе проведенного анализа можно сделать следующие выводы:

На начало 2019 г. по сравнению с концом 2019 г. Общая валюта баланса увеличилась на 847 671,07 руб. или на 1,22 %.

В части имущества предприятия выявлен рост необоротных активов, которые выросли на 9,11 %.

Оборотные активы уменьшились на 4 254 024,86 или на 36,96%.

В качестве положительного момента следует выделить тот факт, что наименьшая ликвидная часть оборотных активов в виде материальных запасов в конце года, по сравнению в начале года увеличилась на 22 668,4 руб. или на 0,69%. Это свидетельствует об эффективной политике управления запасами предприятия.

Кредиторская и дебиторская задолженности в составе баланса предприятия увеличились по сравнению с общими показателями актива и пассива. Дебиторская задолженность на конец года относительно данных на начало года увеличилась на 77 668,06 руб. или на 16,92%, а кредиторская задолженность на 704 942,2 руб. или на 48,92%.

Сопоставление кредиторской и дебиторской задолженностей показывает, что предприятие на конец года в сравнении с началом года имело пассивное сальдо, что говорит о том, что ФБУ «Чувашский ЦСМ»

финансировало отсрочки платежей своих должников за счет своих платежей кредиторам.

ЦСМ оказывает услуги (выполняет работы) по проведению метрологической экспертизы следующих видов технических документов:

- конструкторская документация (за исключением чертежей), включая технические задания и технические условия;
- технологическая документация (технологические процессы (операции), карты эскизов, технологические инструкции и т.д.);
- стандарты организации;
- эксплуатационная документация (паспорт, формуляр, руководства по эксплуатации, руководства пользователя и т.д.);
- программы и методики аттестации испытательного оборудования;
- программы и методики испытаний;
- методики (методы) измерений;
- методики калибровки;
- методики контроля и пр.

Стоит отметить, что ФБУ «Чувашский ЦСМ» ежегодно проводит конкурс «Лучшая метрологическая служба». Эта тема была выбрана для того, чтобы осознать важную роль, которую измерения играют в содействии справедливой международной торговле, обеспечении соответствия продукции стандартам и правилам и удовлетворении ожиданий качества клиентов. А также, в этом году была проведена еще и всероссийская конференция «Метрол LIVE».

ФБУ «Чувашский ЦСМ» владеет сертификатом СМК (см. рисунок 5)



Рисунок 5. Сертификат соответствия требованиям ГОСТ Р ИСО 9001-2015

Касательно социального развития коллектива работодатель обязуется работникам (за исключением совместителей) при уходе в ежегодный оплачиваемый отпуск выплачивать единовременную материальную помощь (не больше суммы оклада) за каждый год периода, за который предоставляется отпуск. Также, работникам в связи с юбилейной датой – 50 лет и при достижении пенсионного возраста (55 лет для женщин и 60 лет для мужчин) выплачивать материальную помощь. Предоставлять дополнительные краткосрочные отпуска с сохранением заработной платы

работникам в случае: первого вступления в брак – 3 дня, смерти лиц, состоящих в близких родственных отношениях (дети, муж, жена, отец, мать, брат, сестра) - 3 дня; работникам, дети которых идут 1 сентября в первый класс – 1 день. Накануне праздничных дней, установленных Трудовым кодексом РФ, а также профессиональных праздничных дней: День ЦСМ (13 мая), Всемирный день метрологии (20 мая), Всемирный день стандартов (14 октября), Всемирный день качества (второй четверг ноября), оказывать всем работникам материальную помощь при наличии финансовых возможностей. Обеспечивать работников ЦСМ автотранспортом для перевозки грузов с оплатой ГСМ за счет работника-заказчика.

В случае смерти близких родственников работника ЦСМ (отец, мать, дети, муж, жена), ему выплачивается единовременная материальная помощь.

Также, материальная помощь оказывается:

— родственникам в случае смерти работника ЦСМ или бывшего работника ЦСМ, ушедшего на пенсию из ЦСМ;

— при рождении ребенка у сотрудника ЦСМ;

— при нахождении в дополнительном отпуске по уходу за ребенком в возрасте от 1,5 до 3-х лет;

Стоит заметить, что ФБУ «Чувашский ЦСМ» бесплатно обеспечивает детей работников новогодними подарками, если возраст детей до 14 лет включительно по состоянию на 31 декабря.

В целях пропаганды здорового образа и спортивного стиля жизни среди работников предприятия проводятся спортивные и культурно-массовые мероприятия, предусматривая меры поощрительного характера: арендуются каток для массового катания работников предприятия, сотрудниками сдаются нормы ГТО, часто организовываются коллективные выезды на природу, организовываются забеги и турниры в тир. В прошлом году впервые был проведен тимбилдинг (командообразование).

2.2 Анализ вовлеченности и компетентности работников

ФБУ «Чувашский ЦСМ»

Проведя анализ вовлеченности и компетентности работников ФБУ «Чувашский ЦСМ» было замечено, что предприятие внедряет современные методы менеджмента в установленной сфере деятельности [9]. Например, в социально-психологическом аспекте, менеджеры на предприятии делают выговор, объявленный в приказе, награждают грамотами по распоряжению руководства, объявляют благодарность в приказе, строят план социального развития коллектива и мероприятий по его реализации. В экономическом аспекте используют систему премирования, а том числе за работу сверх нормы. В этих действиях есть свои плюсы, например, обеспечивается единство воли руководства в достижении цели, не требуются крупные материальные затраты, а также оперативное выполнение поставленных задач. Все это, несомненно, важно, но есть и недостатки таких действий:

- 1) подавляется инициатива, творческая работа;
- 2) отсутствуют действенные стимулы труда и могут возникать антистимулы;
- 3) есть вероятность незаинтересованности менеджерами в повышении компетентности.

Необходимость оценки уровня вовлеченности и компетентности работников имеет большое значение. Обосновать это можно стремлением повысить собственную конкурентоспособность или эффективность своей деятельности, также, наличие сертификата может быть требованием законодательства, стратегических партнеров, собственников или инвесторов. Следует понять, что оценка уровня вовлеченности и компетентности на предприятии – это в первую очередь инструмент для решения глобальных задач в сфере управления качеством организации [33].

Феномен вовлеченности в работу содержит три компонента: энергичность, включенность и профессиональную эффективность.

Энергичность предполагает целеустремленность и психологическую устойчивость в процессе выполнения работы, проявление настойчивости, несмотря на возникающие трудности, поэтому, необходимо изучить психосоциальные риски на предприятии [32].

Для каждой организации существует разный перечень проблем, с которыми связаны психосоциальные риски. Были выявлены причины, по которым может возникнуть стресс на рабочем месте, которые можно разбить на две группы:

- первая группа – проблемы, на которые может влиять организация;
- вторая группа – проблемы, на которые организация повлиять не может.

К первой группе можно отнести такие причины, как:

- 1) напряжённость в коллективе;
- 2) эргономика рабочего места;
- 3) местонахождение предприятия;
- 4) заработная плата;
- 5) система поощрения;
- 6) обеспечение сотрудникам комнаты для собственных нужд (кухня, уборная);
- 7) система безопасности;
- 8) личное пространство;
- 9) дефицит сотрудников.

Ко второй группе можно отнести следующие проблемы:

- 1) транспортная доступность;
- 2) личностные качества сотрудника;
- 3) поведение посетителей.

Было проведено анкетирование, связанное с анализом вовлечённости сотрудников и психосоциальных рисков на рабочем месте, среди некоторых сотрудников ФБУ «Чувашский ЦСМ». Количество опрошенных составило 23

человека, всего вопросов – 6. Рассмотрим вопросы, заданные работникам подробнее.

Первый вопрос был о сроке работы и звучал так: «Как долго вы работаете в ФБУ «Чувашский ЦСМ»?».

На вариант «2-3 месяца» ответил 3 человек, около 1 года работает 5 человек. Остальные 15 человек разделились на 2 категории: 7 человек – те, кто работает 2-3 года, и 8 человек, работающие в компании уже больше 8 лет (рис. 6).

Как долго вы работаете в ФБУ "Чувашский ЦСМ"?

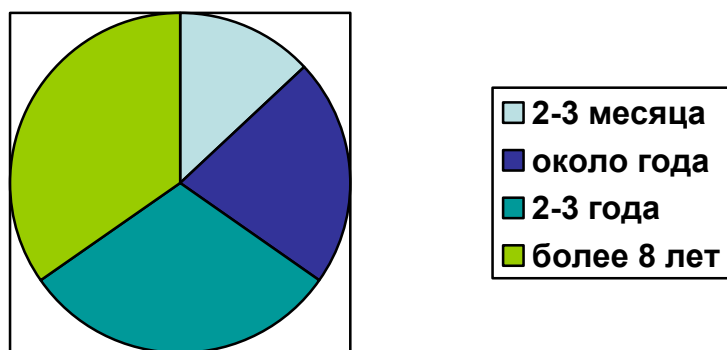


Рисунок 6. Данные оценки о сроке работы сотрудников

Второй вопрос был о связи с остальными сотрудниками, иначе говоря «Нравится ли вам коллектив, в котором вы работаете?». Ответить можно было либо «да», либо «нет». Из 23 человек 18 проголосовало за «да», 5 за «нет» (рис. 7).

Нравится ли Вам коллектив, в котором вы работаете?

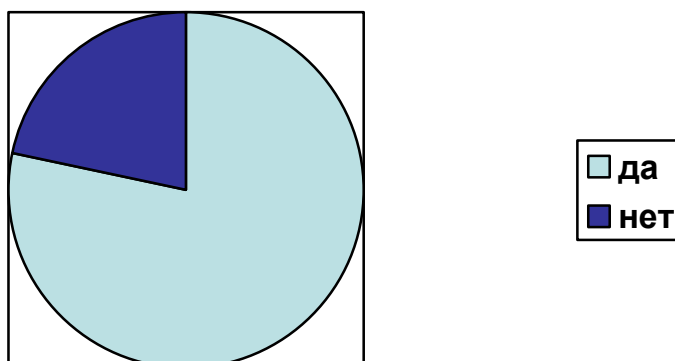


Рисунок 7. Данные об оценки удовлетворенности сотрудников рабочим коллективом

Наблюдая за коллективом на практике, было замечено очень дружелюбное отношение работников друг к другу, а также, очень позитивный настрой со стороны менеджера к своим подчиненным. Основной возраст сотрудников от сорока лет, небольшое количество персонала в возрасте двадцати двух и более лет.

Также, был вопрос об удовлетворении заработной платой. Лишь 13 человек из 23 были довольны размером своей заработной платы (рис. 8).

Довольны ли вы размером своей заработной платы?

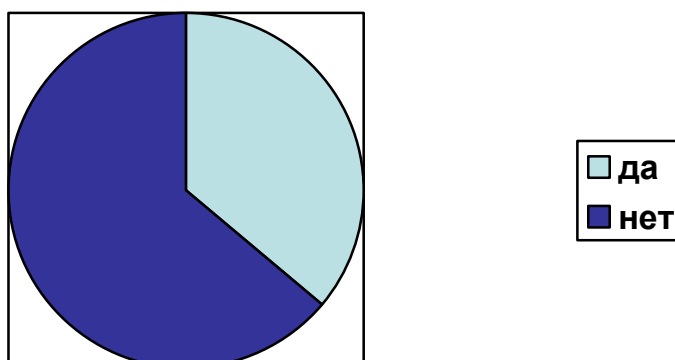


Рисунок 8. Данные оценки о сроке работы сотрудников

ФБУ «Чувашский ЦСМ» ведёт учёт деятельности работников компании. Например, за 2019 год средняя выработка на 1 работающего по сравнению с 2018 годом выросла на 2,29% по данным пресс центра компании (табл. 4)

Таблица 4.

Выписка из отчета о финансовых результатах

Название показателя	Данные
Заработная плата всех работников в год	53 851 582.71, руб.
Прочие несоциальные выплаты персоналу в натуральной форме	42 900 руб.
Начисления на выплаты по оплате труда	15 878 457.97, руб.
Прочие несоциальные выплаты персоналу в денежной форме	264 800, руб.
Социальные пособия и компенсация персоналу в денежной форме	123 535.98, руб.
Социальная компенсация персонала в натуральной форме	312 790, руб.
Среднесписочная численность (ССЧ)	89, чел.
Средняя заработная плата сотрудников	58 200, руб.

Представленные выше данные говорят о достаточном уровне материального обеспечения своих сотрудников. Говоря о настоящей картине предприятия, не считая размер заработной платы вышестоящего руководства в виде директора, заместителя директора и т.д. средняя зарплата сотрудника 28.000-35.000 рублей, это выше средней заработной платы по городу Чебоксары.

Важно отметить результаты следующего вопроса «Нравится ли Вам ваша работа?». Да – 17 человек, нет – 6 (рис. 9).

Нравится ли Вам ваша работа?

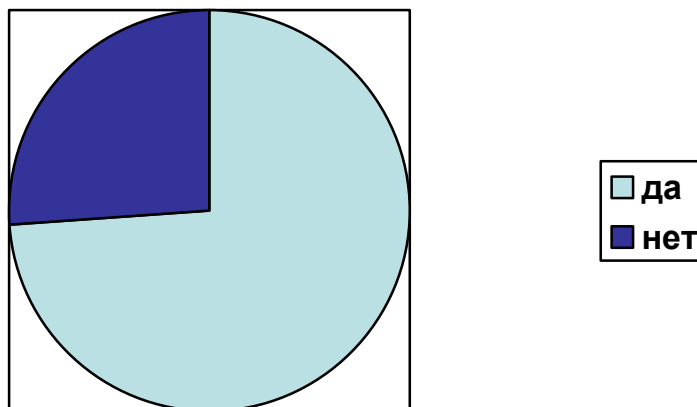


Рисунок 9. Данные об удовлетворенности своей работой сотрудников в ФБУ «Чувашский ЦСМ»

Анализ ответов на этот вопрос приводит к выводам о высокой удовлетворенности своей работой, связано это с дружеским отношением сотрудников и руководства, но все-таки 6 человек на предприятии недовольны. Причина может быть в непонимании своих рабочих задач, так как на практике было видно, что многие сотрудники выполняют работу сверх своих обязанностей. Например, сотрудник отдела сертификации играет роль заместителя директора, а сотрудник архива может выполнять задачи уборщика.

Последним и самым важным вопросом является «Хотели бы вы поменять место работы или уволиться?». Вариантами ответа были «да», «нет», «нет, но хотелось бы что-то поменять». 9 – «да», 14 – «нет» (рис. 10).

Хотели бы вы поменять место работы(уволиться)?

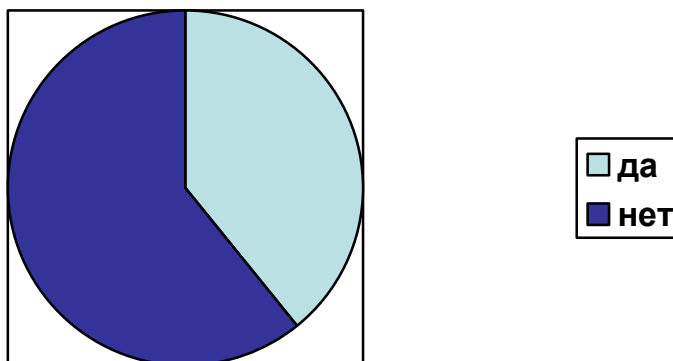


Рисунок 10. Данные о желании сотрудников ФБУ «Чувашский ЦСМ» сменить место работы (уволиться)

Оценив результаты первого и пятого вопросов, можно вычислить уровень текучести кадров за год. Из 23 опрошенных вычислим тех, кто работает на предприятии больше года, то есть 15 человек, итого 8 сотрудников – это те, кто может уволиться в течение года, то есть средний показатель текучести составляет 34%. Средний показатель текучести в предприятиях, занимающихся подобной деятельностью 25%, значит в ФБУ «Чувашский ЦСМ» этот показатель значительно выше. Причины утечек могут быть следующими:

- ошибка найма. Нужно ответственно подходить к подбору сотрудников;
- трудности адаптации. Недостаточное информирование о работе или несоответствие корпоративной культуры ожиданиям новичка;
- неудовлетворительные условия труда;
- недовольство руководством.

Конечным вопросом для сотрудников ФБУ «Чувашский ЦСМ» был «Что бы вы хотели поменять на предприятии?». Треть сотрудников указало на низкую заработную плату, пятеро заявило о недостаточном количестве

сотрудников. Еще несколько человек указали на слишком длинные совещания по понедельникам и чрезмерную загруженность перед выходными.

Несомненно, все эти факторы влияют на их психосоциальное состояние, мотивацию, а также, вовлечение в рабочий процесс. Выдержка человека зависит от его темперамента, поэтому, при приеме на работу следует учесть этот пункт.

На основании вышесказанного можно сделать вывод, что рассматриваемое предприятие с помощью грамотной организации труда может создать благоприятную атмосферу для сотрудников, но не учитывает разницу в возрасте среди сотрудников. Стоит обратить внимание на распределение обязанностей своего персонала и на отношение руководителя к подчиненным.

2.3 Разработка рекомендаций по повышению уровня вовлечённости и компетентности персонала ФБУ «Чувашский ЦСМ»

Недостаточная вовлеченность человека в рабочий процесс может пагубно влиять на весь процесс работы предприятия. Без мотивации к работе со стороны управляющего персонала у сотрудника снижается желание работать, вносить какие-либо изменения, расти и развиваться на благо своей организации. Если ситуация перейдет в затяжное состояние – есть риск наступления профессионального выгорания и, как в следствие, текучка кадров. Ни для кого не секрет, что текучка кадров ведет за собой огромные затраты. Правильная разработка рекомендаций по повышению уровня вовлеченности и компетентности персонала существенно снизит организационные и финансовые потери.

Подытожив работу, проведенную по изучению деятельности отдела сертификации ФБУ «Чувашский ЦСМ», с целью усовершенствования этой

работы и поддержки предприятия разработан ряд предложений и рекомендаций:

1. Грамотное эргономическое проектирование. Как говорилось в пункте 1.2., эргономика – это наука о приспособлении должностных обязанностей, рабочих мест, предметов и объектов труда. Неправильное расположение рабочего места, искаженное освещение, или чрезмерные затраты энергии во время работы и т.д. может отрицательно отразиться на персонале. Сотрудникам должно быть комфортно заниматься своими обязанностями, для повышения вовлеченности в свое дело. Стимулами работы в организации может стать высокотехнологичная оснащенность рабочих мест сотрудников. Внедрение новых технологий позитивно скажется не только на эффективности функционирования компании, но и при грамотной политике организации позволит улучшить условия для роста интеллектуального капитала организации.

2. Правильное распределение компетентности или отношение руководителя и подчиненного. При распределении обязанностей руководитель не должен обращать внимания на личностные отношения. Он должен быть справедлив ко всем сотрудникам одинаково, вне зависимости от степени симпатии и неприязни. Необходимо выслушивать предложения от сотрудников, отвечать на их вопросы и поощрять инициативу. Полномочия должны быть равномерно распределены, не смотря на индивидуальные предпочтения сотрудников.

3. Мотивация сотрудников к труду. Для начала, необходимо сплотить коллектив одну команду, для этого существует множество методов. А, во-вторых, нужно создать всевозможные благоприятные условия, для того, чтобы команда могла работать в полную силу. Для мотивации можно использовать такие методы как премирование, система льгот, моральное поощрение, повышение по служебной лестнице и т.д.

4. Оптимальная численность сотрудников. При недостаточном количестве персонала, работникам приходится выполнять больше работы.

Например, метрологи физически не смогут проверить все необходимые предметы и предприятия в заявленные сроки, а если и успеют, то есть вероятность снижения желания работать дальше.

5. Заинтересованность к труду. ФБУ «Государственный региональный центр стандартизации, метрологии и испытаний в Чувашской Республике» уже участвует в некоторых конкурсах, что положительно сказывается на сплочении коллектива. Для того, чтобы сотрудник проявлял себя в полную силу необходимо провести ряд мер по повышению заинтересованности работника предприятия к труду, например, научить подчиненных измерять степень успешности проделанной работы или создать банк идей. Задача начальника – создать нужные условия, при которых человек может реализовать свои возможности. Для этого нужно чаще устраивать совещания, дискуссии и даже организовывать встречи с метрологами других предприятий для обмена опытом.

6. Повышение квалификации. Высокий уровень навыка мотивирует лучше работать, ведь если что-то хорошо получается, то этим хочется заниматься. Достичь стадии «опытного» работника можно не только со временем, но и при постоянном повышении уровня знаний в нужной области. Для этого можно чаще отправлять сотрудников на курсы повышения квалификации. Молодым метрологам требуется больше знаний и практических навыков, нежели взрослым, для этого нужно проходить много различных дорогостоящих курсов, но есть возможность проводить дистанционное обучение, это значительно сократит расходы предприятия. Также, как вариант повышения квалификации, нужно провести так называемые «проблемные семинары». Из названия термина понятно, что на них разбирают проблемы. Каждый из участников семинара должен высказать недостатки во внутренней работе предприятия, это может быть в анонимной или в открытой форме. Не стоит забывать и про самообразование.

7. Надежды на развитие. В качестве еще одной рекомендации можно отметить важность предоставления работнику прозрачной информации

относительно развития его карьеры и компенсаций. Однако в данном вопросе организация может столкнуться с рядом трудностей, которые вызваны тем, что низкая трудовая мобильность представителей старшего поколения в некоторых организациях не обеспечивает наличие вакансий в организации.

8. Обучения персонала. Эта рекомендация несет важный характер, ведь именно обучение сможет внести огромный вклад в повышение компетентности сотрудников. Форма обучения зависит от ресурсов, предоставляемых организацией. К методам можно отнести:

- 1) курсы и семинары по месту работы или за его пределами(в том числе стажировки);
- 2) наставничество;
- 3) самообучение;

9. Необходим правильный подбор сотрудников. Одним из руководящих принципов является подбор и совершенствование персонала. В ФБУ «Чувашский ЦСМ» на сегодняшний день числятся 89 сотрудников, со средним возрастом 52 года [39]. Такое число было получено благодаря немалому количеству работающих людей предпенсионного возраста, которые знают свою работу и в совершенстве ее выполняют. Нужно принимать на работу людей с опытом работы либо очень амбициозных и легкообучаемых. При правильном подборе сотрудников вовлеченность персонала потребует минимальных сил и вложений. Чтобы облегчить процесс отбора, можно создать документы, описывающие основные характеристики, которыми должен обладать работник, чтобы успешно справиться с этой задачей – квалификационные карточки (портреты идеальных работников).

Квалификационная карта, составленная руководителем и специалистом по человеческим ресурсам на основании должностной инструкции, представляет собой совокупность навыков (общее образование, специальная подготовка, специальные навыки – знание иностранного языка и др.), чтобы быть идеальным сотрудником [40].

Есть множество способов составить данную карту, самый простой из них это перечислить наиболее важные качества для работы на какой-либо должности и выставить важность этих качеств по пятибалльной шкале, а затем объединить полученные данные в общую картину.

Например, для приема на должность инженера по стандартизации в ФБУ «Чувашский ЦСМ» наиболее подходящими качествами будут служить: ответственность за результаты, свободное пользование ПК, деловые качества, способность управлять проектами, приверженность корпоративной культуре, стремление к изменениям, работа в команде, коммуникабельность, владение английским языком, объективное отношение к критике, знание процессов компании. От центра отметить прямые линии равные количеству выбранных характеристик. Каждая прямая будет иметь свою пятибалльную шкалу. Необходимо отметить точкой полученные баллы на каждой линии и соединить точки прямыми линиями. Полученная квалификационная карта представлена на рисунке 11.

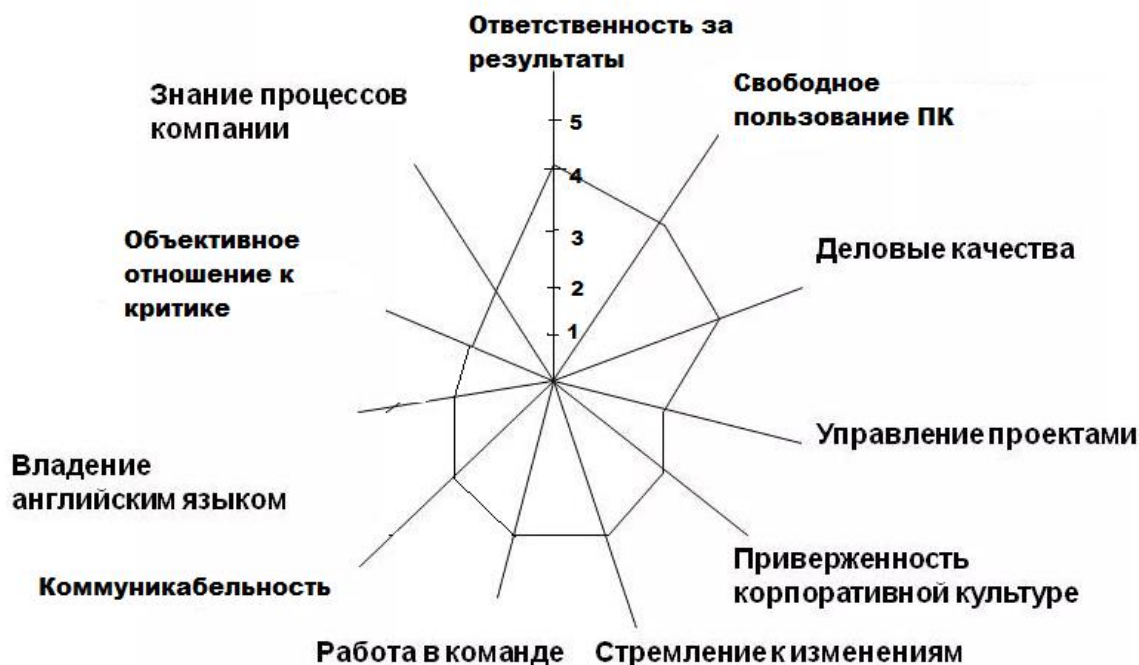


Рисунок 11. Квалификационная карта инженера по стандартизации в ФБУ «Чувашский ЦСМ»

Рассматривая кандидатов на должность инженера по стандартизации необходимо оценивать каждый из выбранных ранее критериев по пятибалльной шкале, и также отметить результаты на квалификационной карте. После проведения собеседования квалификационная карта должна выглядеть примерно так (см. рисунок 12).

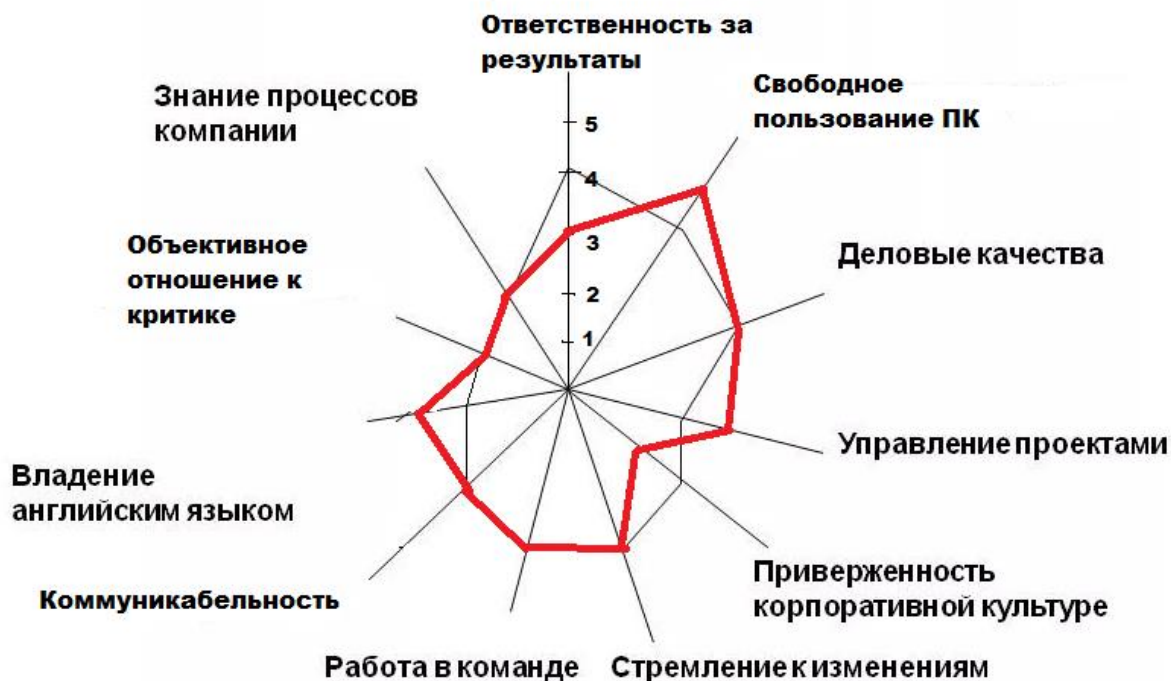


Рисунок 12. Результат собеседования на должность инженера по стандартизации в ФБУ «Чувашский региональный центр стандартизации, метрологии и испытаний в Чувашской Республике»

Оценить полученные результаты не составит труда, стоит лишь обратить внимание на отклонение в критериях. Если рисунки совпали – перед нами идеальный сотрудник, которого не стоит терять, если есть небольшие отклонения, как в получившемся результате – необходимо провести ряд действий по корректировке (обучение, тренинги, стажировки) либо отказаться от приема на работу данного сотрудника.

Реализация рекомендаций поможет организации увидеть приверженность сотрудников к работе, производительность труда увеличится, тем самым увеличится доход организации. Не исключение, что

снизится уровень утечки кадров. Уровень психосоциального состояния компании сменится в положительную форму. Только при постоянном контроле выполнения данных рекомендаций, организация будет функционировать стабильно, без глобальных финансовых, имущественных и кадровых потерь.

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Вовлеченность представляет собой эмоциональное и интеллектуальное состояние, которое мотивирует сотрудников выполнять их работу как можно лучше. Различные исследования показывают, что вовлеченность тесно связана с результатами бизнеса и влияет на такие показатели, как производительность, текучесть кадров и удовлетворенность потребителей.

Одни причины низкой вовлеченности сотрудников могут быть нейтрализованы собственными усилиями работника по определению трудностей в работе и их нейтрализации. Другие же могут требовать решения на организационном уровне: усовершенствование условий труда, сплочение коллектива, изменение организационной политики и т.д.

Можно выделить несколько путей управления вовлеченностью сотрудников и их компетентностью. Можно изменить отношение руководителя к сотрудникам или усовершенствовать окружение, в котором находится сотрудник.

Изучение вовлеченности сотрудников и их компетентности в ФБУ «Чувашский ЦСМ» показал, что в организации основными проблемами являются:

- недостаточная мотивация сотрудников к труду;
- недостаточная оснащенность рабочих мест;
- текучесть кадров превышает среднюю.
- некорректное распределение обязанностей работников.

В процессе проведения исследований были:

1. Изучены способы вовлечения сотрудников в организации.
2. Проведён анализ различных способов повышения вовлечения сотрудников в процесс работы и их компетентности.
3. Проведено анкетирование сотрудников ФБУ «Чувашский ЦСМ».
4. Разработаны рекомендации по повышению уровня вовлеченности персонала и их компетентности в ФБУ «Чувашский ЦСМ».

Подводя итоги, следует отметить, что разработанные рекомендации могут существенно повысить уровень вовлеченности сотрудников в ФБУ «Чувашский ЦСМ».

Исследования в области процесса вовлеченности персонала являются необходимыми для организации. Так как персонал – это опора руководителя, и чем больше заинтересован сотрудник в своей работе, тем выше его производительность, тем больше прибыль организации, тем больше возможностей у организации стать более конкурентоспособной.

СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННЫХ ИСТОЧНИКОВ

1. ГОСТ Р ИСО 9001-2015. Системы менеджмента качества. Требования. Введ. 28.09.2015. – М.: Изд-во Стандартиформ, 2015. – 54 с.
2. ГОСТ Р ИСО 10018-2014. Менеджмент качества. Руководящие указания по вовлечению работников и их компетентности. Введ. 29.05.2014. – М.: Изд-во Стандартиформ, 2014. – 2 с.
3. ГОСТ Р 55914-2013 Менеджмент риска. Руководство по менеджменту психосоциального риска на рабочем месте. – введ. 2014-12-01. – Москва: Изд-во стандартов, 2013.
4. ГОСТ Р 54934-2012: Системы менеджмента безопасности труда и охраны здоровья. Требования – введ. 2013-01-01 – Москва: Изд-во стандартов, 2012.
5. ГОСТ Р ИСО 10015-2007 Менеджмент организации. Руководящие указания по обучению – введ. 2008.06.01
6. ГОСТ Р ИСО 31000-2010 Менеджмент риска. Принципы и руководство. – Дата введ. 2011-09-01 – Москва: Изд-во стандартов, 2010
7. ГОСТ Р ИСО 6385-2007. Эргономика. Применение эргономических принципов при проектировании производственных систем. Дата введения 27-12-2007 – Москва.
8. ГОСТ Р 55914-2013 Менеджмент риска. Руководство по менеджменту психосоциального риска на рабочем месте. – введ. 2014-12-01. – Москва: Изд-во стандартов, 2013
9. ГОСТ Р 54934-2012: Системы менеджмента безопасности труда и охраны здоровья. Требования – введ. 2013-01-01 – Москва: Изд-во стандартов, 2012.
10. Устав Федерального бюджетного учреждения «Государственный региональный центр стандартизации, метрологии и сертификации в Чувашской Республике». – с.9-14.

11. Отчет о результатах деятельности ФБУ «Государственный региональный центр стандартизации, метрологии и испытаний в Чувашской Республике за 2019 год.

12. Анучин.А. Зачем исследовать и формировать вовлеченность. По материалам книги М. Бёрчелла и Дж. Робин «Отличная компания. Как стать работодателем мечты» (М.: Альпина Паблишер, 2013).

13. Гакельберг Т.Б. Мотивационный механизм : понятие структура, формирование / Т.Б. Гакельберг, Ю.В. Фоот // Инновационная экономика : перспективы развития и совершенствования. – 2016. – № 7. – С. 60-65

14. Кане М.М., Иванов Б.В., Корешков В.Н., Схиртладзе А.Г. – Системы, методы и инструменты менеджмента качества (Учебное пособие. – СПб.: Питер, 2008. — 560 с.: ил. — (Серия «Учебное пособие»).

15. Коновалова В. Управление вовлеченностью персонала: факторы успехов и неудач // Кадровик . 2014. №9. – С 74 – 84.

16. Манухина С. Ю. Психология труда: учебник и практикум для академического бакалавриата / С. Ю. Манухина [и др.] ; под общей редакцией С. Ю. Манухиной. — Москва: Издательство Юрайт, 2018.

17. М.М. Митюгина, Т.В. Кравченко // Новое слово в науке: перспективы развития: материалы III Междунар. науч.-практ. конф. (Чебоксары, 05 март 2015 г.. / редкол.: О.Н. Широков [и др.]. – Чебоксары: ЦНС «Интерактив плюс», 2015. – С. 212-215.

18. Митюгина М.М. Порядок реализации принципа вовлечение персонала в системах менеджмента качества / М.М. Митюгина, Т.В. Кравченко // Новое слово в науке: перспективы развития: материалы III Международной научно-практической конференции (Чебоксары, 2015). – Чебоксары: ЦНС «Интерактив плюс», 2015. – С. 212-215.

19. Митюгина М.М. Формирование эффективной системы обучения персонала в рамках системы менеджмента качества организации. Экономика и менеджмент систем управления. 2015. № 3-3 (17). С. 362-374.

20. Митюгина М.М. Эргономический подход к проектированию производственных систем как основа результативного функционирования систем менеджмента качества / М.М. Митюгина // Состояние и перспективы развития инновационных технологий в России и за рубежом: сб. материалов I Междунар. науч.-практ. конф. – Чебоксары: Изд-во Чуваш. ун-та, 2016. – С. 133-140.

21. Михайлов Я.В. Мотивация трудового поведения персонала. / Я.В. Михайлов. М.: «Экономика», 2014. – 318 с.

22. Макарова И.К. Привлечение, удержание и развитие персонала компании: учебное пособие / Макарова И.К., Алехина О.Е., Крайнова Л.М. – М.: Изд-во «Дело» РАНХиГС, 2014. – 124 с.

23. Нив Генри Р. Пространство доктора Деминга: принципы построения устойчивого бизнеса. – М.: Альпина Бизнес Букс, 2005. – 370 с.

24. Ньюстром Дж. В., Дэвис К., Организационное поведение / Перевод с английского под ред. Ю.Н. Каптуревского – СПб: Изд. «Питер», 2000. – 488 с.

25. Чуланова О.Л., Припасаева О.И. Вовлеченность персонала организации: основные подходы, базовые принципы, практика использования в работе с персоналом // Интернет-журнал «НАУКОВЕДЕНИЕ» Том 8, №2 (2016. <http://naukovedenie.ru/PDF/127EVN216.pdf> (доступ свободный). Загл. с экрана. Яз. рус., англ. DOI: 10.15862/127EVN216

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

27. Чуланова, О.Л. Консалтинг персонала: учебное пособие / О.Л. Чуланова. – Сургут: ИЦ СурГУ, 2010. – 164 с.

28. Чуланова, О.Л. Моделирование эмоциональной компетентности руководителей / О.Л. Чуланова // Кадровик. – 2012. – №10. – С. 58-64.

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

30. Antwi J. O. An empirical study of pharmaceutical firms in the pharmaceutical industry United Kingdom –2015–Vol. III, Issue 3, P.1-17.

31. Большой Энциклопедический словарь / под редакцией А.М. Прохорова, 2-е изд., перераб. и доп. – М.: Большая Российская энциклопедия, СПб.: Норинт, 2002. – 1456С;

32. Белова О. Стресс-менеджмент/ О. Белова // Кадровик. Кадровый менеджмент. – 2009

33. Белокопытова, А.А. Анализ возможных проблем при реализации принципа вовлеченности персонала / Н.В. Мерзликина, А.А. Белокопытова. – М.: Сибирский Федеральный Университет. – 4с. – [Электронный ресурс]: URL: <http://conf.sfu-kras.ru/sites/mn2012/thesis/s017/s017-105.pdf> (дата обращения 02.04.2020)

34. Вовлеченность персонала: методы оценки и способы повышения [Электрон. ресурс]. – Режим доступа: <https://practicum-group.com/blogs/vovlechnost-personala/> (дата обращения 12.04.2020).

35. Ведерникова О. Как повысить вовлеченность персонала в работу [Электронный ресурс] / О. Ведерникова – эксперт журнала «Кадровик» // HR-Portal. – Режим доступа: <http://www.hr-portal.ru/article/kak-povyisit-vovlechnost-personala-vrabotu>. (Дата обращения: 16.04.2020).

36. Вершило Ю.М. Оценка влияния лояльности персонала на экономическую эффективность деятельности коммерческого банка [Электронный ресурс] Экономическая библиотека – <http://economy-lib.com/otsenka-vliyaniya-loyalnostipersonala-na-ekonomicheskuyu-effektivnost-deyatelnosti-kommercheskogobanka#ixzz40WfnC6KQ> (Дата обращения: 14.04.2020).

37. Джайлс, Х. Вовлечённость персонала: пора опробовать иную тактику / Х. Джайлс – [Электронный ресурс]: URL:

<http://www.4hr.ru/zhurnal/hrmanagement/992-vovlechjonnost-personala-pora-oprobovat-inuyu-taktiku.html> (дата обращения 20.03.2020)

38. ЕМИСС: Федеральная служба государственной статистики – Электронный ресурс]: URL: <https://fedstat.ru/> (дата обращения 30.04.2020)

39. Общая информация об учреждении [Электрон. ресурс]. – Режим доступа:<http://csm21.cap.ru/news/2017/01/24/obschaya-informaciya-ob-uchrezhdenii/> (дата обращения 29.04.2020)

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

41. Свергун О. Вовлеченность персонала: ценное преимущество [Электронный ресурс] / О. Свергун // Справочник по управлению персоналом. – Режим доступа: <http://www.pro-personal.ru/journal/870/460105/>.(дата обращения 30.04.2020)

42. Филимонова Н. Стресс на работе: виды, последствия и профилактика профессионального стресса [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://story-woman.ru>. – Заглавие с экрана. – (Дата обращения: 14.04.2020).

43. Фуколова Ю. Есть ли способы наращивать выручку, не увеличивая сотрудникам зарплату? Один из вариантов — повесить вовлеченность персонала. Как показывает опыт страховой компании Intouch, сделать это можно практически бесплатно. [Электронный ресурс] / Ю. Фуколова // газета Коммерсант.ru – Режим доступа: <http://www.kommersant.ru/doc/2565173>. (Дата обращения: 14.04.2020).

44. Хеллевиг, Й. «Вовлеченность персонала в России. Предварительная версия: Как построить корпоративную культуру, основанную на вовлеченности персонала, клиентоориентированности и инновациях» – [Электронный

ресурс]::https://www.awaragroup.com/upload/pdf/Employee_Engagement_in_Russia_Rus.pdf (дата обращения 15.05.2020).

45. Jordan G., Maloney W. The Democratic Contribution of Group-Led Mobilization in the UK [Электронный ресурс] – Режим доступа: [https://vk.com/doc2690294_426746172?hash=e8817a40dd430c3373&dl=f42641a3b7feb8f5de./](https://vk.com/doc2690294_426746172?hash=e8817a40dd430c3373&dl=f42641a3b7feb8f5de/) (Дата обращения 01.05.2020).

46. Thomas E. Becker, Robert S. Billings, Daniel Eveleth. Foci and Bases of Employee Commitment: Implications for Job Performance [Электронный ресурс] – Режим доступа: https://www.researchgate.net/publication/200824044_Foci_and_Bases_of_Employee_Commitment_Implications_for_Job_Performance (дата обращения 01.05.2020).