

На правах рукописи



Николаев Николай Алексеевич

**МЕТОДИЧЕСКИЙ ПОДХОД
К ПОВЫШЕНИЮ ЭФФЕКТИВНОСТИ ТРУДА
НА ОСНОВЕ УПРАВЛЕНИЯ ВОВЛЕЧЕННОСТЬЮ ПЕРСОНАЛА
В ДЕЯТЕЛЬНОСТЬ МАЛОГО ПРЕДПРИЯТИЯ**

Специальность 08.00.05 –
Экономика и управление народным хозяйством (менеджмент)

АВТОРЕФЕРАТ
диссертации на соискание ученой степени
кандидата экономических наук

Екатеринбург – 2017

Работа выполнена на кафедре экономики труда и управления персоналом
Федерального государственного бюджетного образовательного учреждения
высшего образования «Уральский государственный экономический университет»

Научный руководитель: доктор экономических наук, доцент
Кулькова Инна Анатольевна (Россия),
профессор кафедры экономики труда и управления
персоналом ФГБОУ ВО «Уральский
государственный экономический университет»,
г. Екатеринбург

Официальные оппоненты: Заслуженный деятель науки РФ,
доктор экономических наук, профессор
Белкин Владимир Никифорович (Россия),
директор Челябинского филиала
ФГБУН «Институт экономики Уральского отделения
Российской академии наук», г. Челябинск

кандидат экономических наук, доцент
Базык Елена Федоровна (Россия),
доцент кафедры государственного и корпоративного
управления НАНЧОУ ВО «Академия маркетинга
и социально-информационных технологий –
ИМСИТ», г. Краснодар

Ведущая организация: Федеральное государственное бюджетное
образовательное учреждение высшего образования
«Алтайский государственный университет»,
г. Барнаул

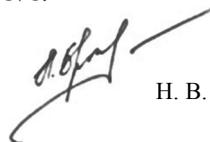
Защита диссертации состоится 26 декабря 2017 г. в 13:30 на заседании объ-
единенного диссертационного совета Д 999.118.02 при ФГБОУ ВО «Уральский
государственный экономический университет», ФГАОУ ВО «Южно-Уральский
государственный университет (национальный исследовательский университет)» по
адресу: 620144, г. Екатеринбург, ГСП-985, ул. 8 Марта/Народной Воли, 62/45,
ФГБОУ ВО «Уральский государственный экономический университет», зал дис-
сертационных советов (ауд. 150).

Отзывы на автореферат, заверенные гербовой печатью, просим направлять по
адресу: 620144, г. Екатеринбург, ГСП-985, ул. 8 Марта/Народной Воли, 62/45,
ФГБОУ ВО «Уральский государственный экономический университет», уче-
ному секретарю объединенного диссертационного совета Д 999.118.02. Факс
(343) 257–71–47.

С диссертацией можно ознакомиться в научной библиотеке ФГБОУ ВО
«Уральский государственный экономический университет». Автореферат размещен
на официальном сайте ВАК Министерства образования и науки РФ:
<http://vak.ed.gov.ru> и на сайте ФГБОУ ВО «Уральский государственный экономиче-
ский университет»: <http://science.usue.ru>.

Автореферат разослан « ____ » _____ 2017 г.

Ученый секретарь
диссертационного совета,
кандидат экономических наук, доцент



Н. В. Брыксина

Общая характеристика работы

Актуальность темы исследования. Персонал всегда выступает главным ресурсом и движущей силой любого предприятия, а управление персоналом является центральным звеном менеджмента. Среди функций управления персоналом его мотивация относится к одной из самых важных. В условиях динамично меняющейся внешней среды от мотивации персонала к достижению целей предприятия зависит его выживание и долгосрочное развитие. В отличие от крупных и средних предприятий условия деятельности современных российских малых предприятий характеризуются острой конкуренцией, крайне ограниченным доступом к финансовым ресурсам, небольшой численностью персонала, высокой интенсивностью труда. В этих условиях выживание и долгосрочное развитие малого предприятия еще в большей степени зависит от эффективности системы управления персоналом и, в частности, от управления вовлеченностью каждого сотрудника в деятельность предприятия, высокого уровня вовлеченности в деятельность организации, которой можно и нужно управлять. Собственники малых предприятий, нанимая работников, ожидают от них высокой эффективности труда, экономного расхода ограниченных ресурсов, приложения максимальных усилий для достижения целей организации. Однако отсутствие методического инструментария по управлению вовлеченностью персонала в условиях малых предприятий, как правило, не позволяет формировать отношение работника к развитию предприятия как к собственному делу, добиваться максимального участия работника в продвижении бизнеса, приложения дополнительных усилий для успеха и процветания предприятия, поиска путей экономии ресурсов.

Это не позволяет достичь возможного уровня эффективности труда наемных работников, высокой вовлеченности в достижение целей организации, что в свою очередь ухудшает ее экономические показатели, снижает эффективность инвестиций. Так, сравнительная оценка производительности труда работников малых предприятий показывает, что в одинаковых условиях производительность труда работников одного уровня квалификации может отличаться в 2–8 раз. Особенно эта разница заметна между предпринимателями и наемными работниками. Повышение уровня оплаты труда, формирование системы оплаты труда за целевые результаты, система поощрений, дисциплинарные взыскания, широко используемые предпринимателями в практической деятельности, как правило, не приводят к ожидаемому уровню вовлеченности в достижение целей организации, повышению эффективности труда. Необходима разработка методического инструментария по комплексному управлению вовлеченностью персонала в достижение целей организации, повышение эффективности труда и конкурентоспособности предприятия.

Степень разработанности проблемы. Многоаспектность исследуемой проблемы обусловила необходимость обращения к научным трудам

российских и зарубежных ученых, посвященным вопросам управления вовлеченностью персонала, повышения эффективности его труда. Среди наиболее важных научных материалов, на основе которых проводилось исследование выбранной темы, можно выделить следующие группы.

Управлению персоналом посвящены труды Т.Ю. Базарова, М.И. Бухалкова, В.Р. Веснина, Т.А. Ветошкиной, О.С. Виханского, Д.Д. Вычугова, В.И. Гречикова, А.В. Дейнеки, И.Ю. Дураковой, А.П. Егоршина, Л.В. Ивановской, Т.В. Зайцевой, Л.Н. Захаровой, А.Я. Кибанова, Э.М. Короткова, Ю.Д. Красовского, Г.Ф. Красноженовой, Т.В. Лукьяновой, В.М. Масловой, Ю.Е. Мелихова, Е.А. Митрофановой, Е.Б. Моргунова, Е.Г. Одегова, О.Н. Поляковой, Т.О. Соломанидиной, С.А. Сотникова, Н.А. Троицкой, И.П. Чередниченко, Е.С. Яхонтова и др.

Вопросы управления вовлеченностью сотрудников рассматривались в трудах О.А. Антоновой, А. Апостолау, А. Астина, Е.А. Бабковой, Е.Ф. Базык, В.Н. Белкина, Н.А. Белкиной, Ю.В. Безобразовой, К.И. Бочарского, И.В. Бочкаевой, С. Брауна, Н.Е. Брюховецкой, И.В. Бушмарина, П. Уорнера, Л.Б. Владыкиной, С. Вербы, Ю.М. Вершило, О.Н. Громова, Р.А. Долженко, А.Ю. Захаровой, Р. Кайзена, Е.А. Колосковой, О.О. Крыловой, Р. Карсана, К. Круза, М.Б. Курбатовой, Г.Р. Латфулина, Н.А. Лузина, В.В. Луцкиной, М.И. Магуры, В.О. Маслова, А. Митчелла, Е.С. Мищенко, И.Е. Моржовой, М. Мориса, Р.И. Озеранского, А.Н. Онучина, Д.Ю. Полякова, С.В. Пономарева, М.В. Розина, Е.А. Скриптуновой, Л.И. Соколовой, Р. Стивена, Дж. Стори, Д.В. Стукалова, Й. Хейлвига, С.В. Царенко, К. Школьцмана, А. Шмидта и др.

Повышению эффективности труда персонала посвящены труды отечественных ученых Л.И. Абалкина, А.Г. Аганбегяна, Н.Г. Алпатовой, В.Н. Белкина, Н.А. Белкиной, В.В. Бондаренко, Б.М. Генкина, В.А. Галкина, Н.В. Галкиной, А.К. Гастева, В.С. Дунаева, В.В. Кардашевского, Т.А. Коркиной, Н.Н. Кулищева, И.А. Кульковой, Л.В. Лабунского, Д.С. Львова, А.Г. Лосева, Е.А. Петрова, И.И. Прокопенко, А.С. Семенова, Г.Э. Слезингера, А.И. Рофе, С.Е. Хачатурова и др., зарубежных ученых Э. Гейгера, У. Деминга, П. Друкера, Т. Питерса, Ф. Тейлора, Р. Уотермана, А. Файоля, Г. Форда, К. Шепарда, Т. Шульца, У. Шухарта, Г. Эмерсона и пр.

Изучение научной литературы выявило широкий спектр работ по управлению персоналом и развитию вовлеченности сотрудников. Однако в результате анализа методической литературы выяснилось отсутствие методических положений по управлению вовлеченностью персонала в условиях малых предприятий: малой численности, отсутствия кадровых служб, крайне ограниченных ресурсов и др.

Потребность собственников малых предприятий в повышении вовлеченности персонала и отсутствие методического инструментария по управлению вовлеченностью в условиях современных малых предприятий делают развитие теоретических и методических положений по управле-

нию вовлеченностью персонала в деятельность малого предприятия актуальной научно-практической задачей.

Объект исследования – процесс управления персоналом малого предприятия.

Область исследования соответствует п. 10.13 «Организационное поведение, социально-психологические аспекты управления. Группа и поведение группы в процессе управления. Современные теории командообразования, межгрупповые отношения в процессе управления», 10.20 «Управление человеческими ресурсами как особый вид профессиональной деятельности: цели, функции, принципы, эволюция подходов. Сущность экономических и социальных задач управления персоналом предприятий и организаций. Компетентность персонала и компетентность организации. Кадровая политика: выработка и реализация. Инновации в организации трудовой деятельности и управлении персоналом. Организация и осуществление работы по управлению персоналом», 10.21 «Эффективность труда персонала. Взаимосвязь эффективности управления персоналом с результативностью труда каждого работника. Оценка персонала и результатов его труда. Организация социально-трудового мониторинга, проведение анализа трудовых показателей. Контроллинг и аудит персонала, планирование и прогнозирование развития. Бюджетирование расходов на персонал» специальности 08.00.05 Паспорта специальности ВАК РФ (экономические науки).

Предмет исследования – система организационно-экономических отношений работников по повышению их вовлеченности в деятельность малого предприятия.

Цель исследования – развитие теоретических и методических положений по повышению эффективности труда за счет управления вовлеченностью персонала в деятельность малого предприятия.

Задачи исследования:

- 1) раскрыть содержание понятия «вовлеченность персонала в деятельность малого предприятия»;
- 2) установить зависимость эффективности труда от вовлеченности персонала в деятельность малого предприятия;
- 3) разработать методический подход к оценке вовлеченности персонала в деятельность малого предприятия;
- 4) разработать и апробировать на практике алгоритм управления вовлеченностью персонала в деятельность малых предприятий, основанный на процессном подходе.

Теоретической и методологической основой диссертационного исследования являются теории и концепции менеджмента А. Астина, П. Уорнера, Института Гэллага, формирующие представление об управлении вовлеченностью персонала, теория мотивационного ядра В.А. Ядова, А.Г. Здравомыслова, теория отчуждения труда К. Маркса, экономическая

теория труда В.Н. Белкина, теории человеческих ресурсов А. Маслоу, Ф. Герцберга, теория управления персоналом А.Я. Кибанова, теории человеческих отношений Э. Мэйо, К. Арджерис и др. Методологической основой исследования послужили процессный подход к управлению, методы математической статистики, системного, факторного анализа, опроса, социально-психологические методы управления персоналом.

Информационно-эмпирическую базу исследования составили материалы статистической отчетности и данные об экономической деятельности 45 малых предприятий Свердловской, Челябинской и Тюменской областей, публикации ведущих отечественных и зарубежных ученых в научных изданиях, а также первичные результаты собственного социологического исследования, проведенного методом опроса на основе гнездовой выборки малых организаций.

Методы исследования. В работе при решении теоретических и прикладных задач использовались общенаучные методы исследования, включая методы системного анализа и синтеза, индуктивный и дедуктивный методы познания, моделирование, процессный подход к управлению. Для раскрытия содержания понятия вовлеченности персонала в деятельность малого предприятия применялись методы терминологического анализа, сравнительного анализа, обобщения. Для разработки методического подхода к оценке уровня вовлеченности персонала малого предприятия потребовались методы системного подхода, экспертных оценок, наблюдения, балльных оценок, метод «расщепления шкалы». Установление зависимости эффективности труда персонала от уровня его вовлеченности проводилось с помощью методов математической статистики, анкетирования, индивидуального собеседования, опроса, корреляционного анализа, научного анализа и обобщения полученных данных, метода гнездовой выборки. Для разработки и апробирования на практике алгоритма управления вовлеченностью персонала в деятельность малых предприятий использовались методы системного подхода к управлению, процессного подхода к управлению, пошаговой разработки алгоритмов «сверху вниз», факторного анализа, анкетирования, опроса, индивидуального собеседования с работником с применением открытых и закрытых вопросов, административные, экономические, социально-психологические методы управления персоналом.

Результаты исследования, обладающие, по мнению автора, признаками **научной новизны**:

1. Раскрыта сущность понятия «вовлеченность персонала в деятельность малого предприятия» и выделены особенности управления вовлеченностью персонала на малом предприятии. Особенностью содержания понятия, в отличие от ранее сформулированных, является его выражение как особого вида мотивации к достижению целей предприятия и проявления в основных аспектах трудовой деятельности сотрудников в условиях малых

предприятий: выполнении своих функций, улучшении социально-экономических результатов, участии в разработке и реализации стратегии развития предприятия (п. 10.13 Паспорта специальности ВАК РФ 08.00.05).

2. Эмпирически подтверждена прямая зависимость эффективности труда персонала от уровня его вовлеченности в достижение целей малого предприятия. Установленная взаимосвязь отличается количественным и качественным выражением связи между уровнем эффективности труда и степенью вовлеченности персонала, позволяет выявлять резервы роста эффективности труда персонала (п. 10.21 Паспорта специальности ВАК РФ 08.00.05).

3. Разработан методический подход к оценке уровня вовлеченности персонала в достижение целей малого предприятия, включающий принципы (цикличности оценки, минимума, объективности), авторские методы оценки, которые адаптированы к деятельности малого предприятия, и систему показателей оценки уровня вовлеченности. Предлагаемый подход отличается от существующих целостной оценкой внутреннего и внешнего проявления вовлеченности персонала (п. 10.20 Паспорта специальности ВАК РФ 08.00.05).

4. Разработан алгоритм управления вовлеченностью персонала в деятельность малого предприятия, основанный на процессном подходе, направленный на повышение эффективности труда и включающий пять этапов. Предложенный механизм управления вовлеченностью персонала отличается от имеющихся в теории и практике методов адаптированностью к условиям малого предприятия, учетом следующих особенностей: участие собственника и персонала в формировании вовлеченности путем систематического взаимодействия, направленного на формирование положительного отношения к ценностям предприятия, структуры мотивов труда на основе взаимовыгодного партнерства; развитие корпоративной культуры организации; создание социально-экономических условий труда, способствующих формированию и развитию вовлеченности персонала (п. 10.20 Паспорта специальности ВАК РФ 08.00.05).

Теоретическая значимость исследования заключается в расширении научных представлений посредством раскрытия содержания понятия «вовлеченность персонала в деятельность малого предприятия», выделения особенностей процесса управления вовлеченностью и установления зависимости уровня эффективности труда персонала от уровня его вовлеченности в деятельность малых предприятий.

Практическая значимость исследования состоит в разработке механизма по управлению вовлеченностью персонала в деятельность малых предприятий для повышения эффективности его труда. Результаты могут быть использованы в практической деятельности по повышению вовлеченности персонала малых предприятий, в программах повышения квалификации руководителей малых предприятий, при подготовке студентов

по специальности «Менеджмент», а также при дальнейших исследованиях проблем повышения вовлеченности.

Апробация результатов исследования. Основные положения и выводы диссертационного исследования докладывались и обсуждались на международных, всероссийских и региональных конференциях в городах: Москва (2013), Вязьма (2013), Челябинск (2015, 2017), Пенза (2017). Механизм управления вовлеченностью персонала в деятельность малого предприятия был апробирован на малых предприятиях: торгово-инжиниринговая компания ООО «Вагнер-Екатеринбург», инжиниринговая компания «Техноинжиниринг», интернет-магазин «Айсберг» (Екатеринбург) и ООО «Мебельная фабрика „Багира“» (Челябинск).

Отдельные теоретические положения и аналитические результаты исследования используются в учебном процессе при чтении лекций, проведении практических занятий, при руководстве выпускными квалификационными и курсовыми работами по курсам: «Управление персоналом организации», «Управление человеческими ресурсами», «Менеджмент», «Основы менеджмента» ФГБОУ ВО УрГЭУ.

Публикации результатов исследования. По теме диссертационного исследования в научных изданиях опубликовано 15 печатных работ, из которых 5 публикаций в изданиях, включенных в перечень ведущих рецензируемых научных журналов, рекомендованных ВАК Министерства образования и науки Российской Федерации.

Структура и объем диссертации соответствуют предмету, цели, задачам и логике исследования. Диссертация состоит из введения, трех глав, заключения, списка литературы, включающего 192 наименования, 4 приложений. Работа включает 35 таблиц и 19 рисунков. Общий объем диссертации – 194 страницы.

Во **введении** выявляются причины возникновения и осуществляется постановка проблемы, обосновывается практическая и научная актуальность темы диссертационного исследования, определяются объект, предмет, цель и задачи исследования. Формулируется гипотеза исследования, описываются методы исследования, научная новизна, результаты исследования, их теоретическая и практическая значимость.

В **первой главе** рассмотрено развитие концепций управления персоналом малых предприятий, проанализированы современные подходы к определению вовлеченности в деятельность организации в науке о менеджменте, определены особенности управления вовлеченностью персонала малых предприятий.

Во **второй главе** обоснован методический подход к оценке эффективности труда работников малых предприятий, раскрыто содержание понятия «вовлеченность работников в деятельность малых предприятий», разработан методический подход к определению уровня вовлеченности персонала малых предприятий, представлена авторская классификация

факторов, влияющих на вовлеченность персонала, исследована зависимость эффективности труда персонала от уровня его вовлеченности в деятельность малого предприятия.

В *третьей главе* разработан алгоритм повышения эффективности труда персонала малых предприятий, исследовано влияние уровня вовлеченности работника малого предприятия на уровень эффективности труда, представлены результаты апробации методики на малых предприятиях Екатеринбурга и Челябинска.

В *заключении* обобщены основные результаты исследования, сформулированы выводы.

В *приложениях* представлены вспомогательные аналитические материалы, дополняющие отдельные положения диссертации.

Основные положения и результаты диссертационного исследования, выносимые на защиту

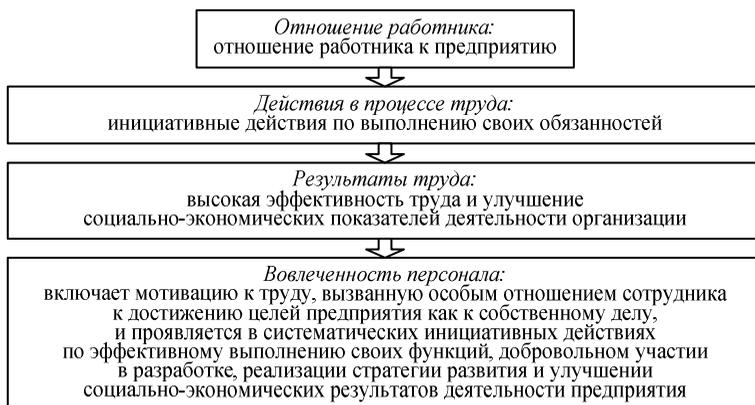
1. Раскрыта сущность понятия «вовлеченность персонала в деятельность малого предприятия» и выделены особенности управления вовлеченностью персонала на малом предприятии. Особенностью содержания понятия, в отличие от ранее сформулированных, является его выражение как особого вида мотивации к достижению целей предприятия и проявления в основных аспектах трудовой деятельности сотрудников в условиях малых предприятий: выполнении своих функций, улучшении социально-экономических результатов, участии в разработке и реализации стратегии развития предприятия.

Анализ научных работ по исследованию вовлеченности позволил определить, что вовлеченность является понятием многозначным и в настоящий момент не имеет единого общепринятого научного определения. В самом общем смысле в литературных источниках под вовлеченностью понимается степень участия в каком-либо процессе или явлении.

Как отмечается в трудах многих исследователей, вовлеченность проявляется прежде всего в трудовом поведении работника, в инициативных действиях и выполнении работы, выходящей за рамки прямых обязанностей. Вовлеченность следует рассматривать как частный случай или характеристику отношения работника к труду и предприятию, при котором он стремится выполнять свою работу с высокой эффективностью и улучшать социально-экономические результаты деятельности предприятия, активно участвовать в достижении целей и реализации стратегии развития предприятия.

Объективными признаками проявления вовлеченности выступают систематические инициативные действия по выполнению своей работы с высокой эффективностью, улучшение социально-экономических результатов, активное участие в достижении целей и реализации стратегии развития предприятия. Структура мотивов к труду с высокой эффективно-

стью, улучшению социально-экономических результатов и достижению целей предприятия является субъективной, или внутренней, характеристикой вовлеченности персонала (рисунок 1).



Примечание. Составлено автором.

Рисунок 1 – Структура понятия «вовлеченность персонала»

Таким образом, вовлеченность персонала в деятельность малого предприятия включает высокую мотивацию к выполнению своих обязанностей, вызванную особым отношением к предприятию как к собственному делу, и проявляется в систематических инициативных действиях по эффективному выполнению своих функций, добровольном участии в разработке, реализации стратегии развития и улучшении социально-экономических результатов деятельности предприятия.

Данное определение учитывает внешнее (объективное) проявление вовлеченности персонала в деятельность малого предприятия – систематические инициативные действия по выполнению своих обязанностей с высокой эффективностью труда, участие в разработке и реализации стратегии развития и улучшении социально-экономических результатов деятельности предприятия, а также внутреннюю причину вовлеченности – отношение к труду, предприятию как к собственному делу (структура мотивов труда).

2. Эмпирически подтверждена прямая зависимость эффективности труда персонала от уровня его вовлеченности в достижение целей малого предприятия. Установленная взаимосвязь отличается количественным и качественным выражением связи между уровнем эффективности труда и степенью вовлеченности персонала, позволяет выявлять резервы роста эффективности труда персонала.

Для установления зависимости нами был основан критерий оценки эффективности труда персонала. Существует множество показателей оцен-

ки эффективности труда персонала. В научной литературе самым распространенным является показатель производительности труда. Однако, по нашему мнению, наиболее точно сущность экономической категории «эффективность труда» отражает определение, предложенное В.Н. Белкиным и Н.А. Белкиной в теории системы понятий труда: «Эффективность труда – величина полезного эффекта, приходящаяся на единицу рабочего времени». Данный показатель учитывает не только количество продуктов труда (материальных благ), созданных за определенное рабочее время, но и уровень их качества.

В практической деятельности малых предприятий ценность имеет не абсолютный показатель эффективности труда (ЭТ), а показатель эффективности труда, характеризующий достижение целевого уровня, который предлагается рассчитывать как отношение фактической эффективности труда к нормативному значению, заданному при планировании труда работника.

В качестве критерия оценки эффективности труда работника предлагается использовать показатель целевой эффективности труда $\text{ЭТ}_{\text{цел}}$:

$$\text{ЭТ}_{\text{цел}} = \frac{\text{ЭТ}_{\text{факт}}}{\text{ЭТ}_{\text{норм}}}, \quad (1)$$

где $\text{ЭТ}_{\text{факт}}$ – фактический показатель эффективности труда работника за период; $\text{ЭТ}_{\text{норм}}$ – нормативный показатель эффективности труда работника, заданный при планировании труда работника, рассчитываемый на основе нормативов конкретного предприятия.

Для аналитического описания зависимости целевой эффективности труда персонала от уровня вовлеченности в деятельность предприятия был проведен факторный анализ эффективности труда. Для осуществления факторного анализа автором построена факторная модель эффективности труда на основе системы понятий труда, разработанной В.Н. Белкиным и Н.А. Белкиной (рисунок 2).

Для математического описания влияния повышения производительной силы труда, увеличения количества труда и улучшения качества продукта на показатель эффективности труда был использован алгоритм расчета В.Н. Белкина:

$$\text{ЭТ} = \frac{\text{ПЭТ}}{\text{РВ}} = \frac{\text{ПродТ} \times \text{УК}}{\text{РВ}}, \quad (2)$$

или в развернутом виде:

$$\text{ЭТ} = \frac{\text{ПЭТ}}{\text{РВ}} = \frac{\text{ПСТ} \times \text{Кол.Т} \times \text{УК}}{\text{РВ}}, \quad (3)$$

где ПЭТ – полезный эффект труда, рассчитываемый как произведение количества продуктов труда ПродТ, произведенных работником, и уровня их качества УК, ед.; РВ – фонд рабочего времени работника, ч; ПродТ – количество продуктов труда, произведенных работником (например, выполненных заданий, изготовленных деталей и т. д.), ед.; УК – уровень качества продуктов труда, рассчитываемый как отношение фактического качества продукта труда $УК_{\text{факт}}$ к нормативному уровню качества $УК_{\text{норм}}$, установленному стандартами предприятия, ед.; ПСТ – производительная сила труда, которая показывает плодотворность единицы труда, ед. благ/ед. труда; Кол.Т – количество труда – масса труда, определенная экстенсивной и интенсивной величиной труда, ед. труда.



Примечание. Составлено автором.

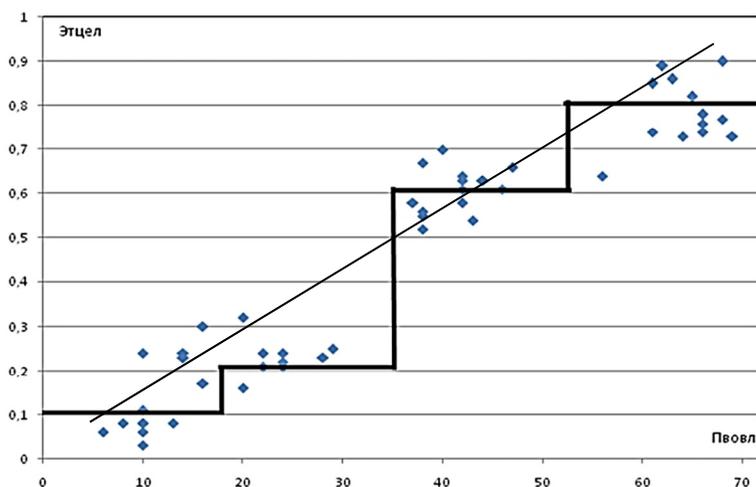
Рисунок 2 – Факторная модель эффективности труда работника

Математически влияние уровня вовлеченности персонала можно описать следующим выражением:

$$\text{ЭТ} = \frac{\text{ПЭТ}}{\text{РВ}} = \frac{\text{ПСТ}_{\text{норм}} \times \text{Кол.Т}_{\text{норм}} \times K_{\text{вовлП}} \times \text{УК}_{\text{норм}} \times K_{\text{вовлК}}}{\text{РВ}}, \quad (4)$$

где $ПСТ_{норм}$ – нормативная производительная сила труда работника определенного уровня квалификации в технико-технологических условиях предприятия, ед. благ/ед. труда; $Кол.Т_{норм}$ – нормативное количество единиц труда работника определенной квалификации в единицу времени в технико-технологических условиях предприятия, ед. труда; $K_{вовлП}$ – коэффициент, учитывающий влияние уровня вовлеченности на производительную силу труда $ПСТ$ и количество труда $Кол.Т$ в единицу рабочего времени ($РВ$); $УК_{норм}$ – нормативный уровень качества продуктов труда работника определенной квалификации в технико-технологических условиях конкретного предприятия, ед.; $K_{вовлК}$ – коэффициент, учитывающий влияние уровня вовлеченности на уровень качества продуктов труда $УК$, ед.; $РВ$ – фонд рабочего времени работника, ч.

На основе логического, статистического, корреляционного анализа характера влияния исследуемого фактора на уровень эффективности труда построена графическая модель и выявлен прямолинейный характер зависимости. Прямолинейный характер зависимости, по мнению автора, обусловлен закономерным ростом показателей эффективности труда при росте показателей вовлеченности персонала в деятельность малого предприятия (рисунок 3).



Примечание. Составлено автором.

Рисунок 3 – Зависимость целевой эффективности труда персонала от показателя вовлеченности в деятельность предприятия

Таким образом, вовлеченность персонала, являясь фактором повышения эффективности труда, прямолинейно влияет на эффективность труда работников.

3. Разработан методический подход к оценке уровня вовлеченности персонала в достижение целей малого предприятия, включающий принципы (цикличности оценки, минимума, объективности), авторские методы оценки, которые адаптированы к деятельности малого предприятия, и систему показателей оценки уровня вовлеченности. Предлагаемый подход отличается от существующих целостной оценкой внутреннего и внешнего проявления вовлеченности персонала.

Методический подход к оценке вовлеченности персонала в деятельность малого предприятия разработан исходя из следующих положений:

- оценка вовлеченности производится с позиций как внутреннего отношения к труду, так и внешнего проявления в процессе труда;

- вовлеченность персонала в деятельность малого предприятия осуществляется в трех аспектах: вовлеченность в выполнение своих обязанностей, вовлеченность в достижение целей и развитие предприятия, вовлеченность в улучшение социально-экономических показателей деятельности предприятия (подразделения);

- количественная оценка внутреннего состояния вовлеченности персонала проводится на основе балльной шкалы с применением методов опроса работников и экспертной оценки;

- количественная оценка поведенческого проявления вовлеченности персонала реализуется на основе балльной шкалы с применением методов наблюдения за поведением работника в процессе труда;

- определение уровня вовлеченности основано на применении принципа минимума, а именно: при определении уровня выбирается наименьшее из количественных значений показателей вовлеченности.

С точки зрения ценности для организации вовлеченность работников следует рассматривать в следующих основных аспектах:

- вовлеченность в выполнение своих обязанностей;

- вовлеченность в достижение целей и реализации стратегии развития предприятия;

- вовлеченность в улучшение социально-экономических показателей деятельности предприятия (подразделения).

На основании выявленных компонент вовлеченности автором разработана шкала оценки уровня этих компонент, которые определяют уровень вовлеченности работника в деятельность предприятия (таблица 1).

Оценку работника с использованием предложенной шкалы предлагается проводить двумя методами: опроса работника (анкетирования) и экспертной оценки руководителем (коллегами).

Для сводной оценки вовлеченности работника рассчитывается **показатель внутренней характеристики вовлеченности**:

$$P_{\text{внутр}} = P_{\text{ф. о. вн}} + P_{\text{ц. вн}} + P_{\text{у. о. вн}}, \quad (5)$$

где $P_{ф. о. вн}$ – показатель внутренней характеристики вовлеченности в выполнение своих обязанностей; $P_{ц. вн}$ – показатель внутренней характеристики вовлеченности в достижение целей организации; $P_{у. о. вн}$ – показатель внутренней характеристики вовлеченности в улучшение социально-экономических показателей деятельности организации.

Таблица 1 – Шкала оценки внутренних характеристик вовлеченности

Уровень вовлеченности	Высокий – 3 балла	Средний – 2 балла	Низкий – 1 балл	Очень низкий – 0 баллов
Вовлеченность в выполнение своих обязанностей				
Отношение к необходимости работать с максимальной эффективностью труда	Работать максимально эффективно – крайняя необходимость	Заинтересован выполнить требуемые нормативы эффективности, но не более	Заинтересован выполнить необходимые нормативы эффективности, но только при стимулировании извне	Не заинтересован в достижении необходимого минимума эффективности
Отношение к ресурсам предприятия	Относится к ресурсам как к собственным. Ищет пути снижения расхода	Экономно относится к ресурсам предприятия	Безразлично относится к ресурсам	Относится к ресурсам как к источнику злоупотребления
Отношение к качественному выполнению своих обязанностей	Не может не сделать все необходимое для качественного выполнения своих обязанностей	Старается качественно выполнять свои обязанности	Безразлично относится к качественному выполнению своих обязанностей	Безответственно относится к качественному выполнению своих обязанностей
Значимость достижения результатов труда для работника	Не может не сделать все необходимое для достижения результатов максимальных результатов труда	Сделает все, что сможет, для достижения результатов труда	Готов сделать только требуемый минимум результатов	Безразличен к достижению требуемого минимума
Вовлеченность в достижение целей и развитие организации				
Идентификация собственных интересов, целей и интересов, целей предприятия	Интересы, цели работника и интересы, цели предприятия идентичны	Интересы, цели работника и интересы, цели предприятия в основном совпадают	Интересы, цели работника и интересы, цели предприятия не совпадают	Собственные цели, интересы работника вступают в противоречие с целями, интересами предприятия
Важность достижения целей предприятия для работника	Не может не сделать все необходимое для достижения целей предприятия	Достижение целей предприятия очень важно для работника	Безразличен к достижению целей предприятия	Противник достижения целей предприятия
Готовность прикладывать дополнительные усилия и работать сверхурочно для достижения целей организации	Безусловно готов прикладывать дополнительные усилия и работать сверхурочно для достижения целей	По предложению готов прикладывать дополнительные усилия и работать сверхурочно	При дополнительном стимулировании готов прикладывать дополнительные усилия и работать сверхурочно	Не готов прикладывать дополнительные усилия и работать сверхурочно даже при стимулировании извне

Продолжение таблицы 1

Уровень вовлеченности	Высокий – 3 балла	Средний – 2 балла	Низкий – 1 балл	Очень низкий – 0 баллов
Инициативность в развитии и достижении целей организации	Занимает позицию лидера	Готов поучаствовать по предложению лидера	Готов поучаствовать по принуждению и дополнительному стимулированию лидера	Не готов участвовать в развитии
Вовлеченность в улучшение показателей деятельности организации (подразделения)				
Идентификация своих интересов с интересами по улучшению работы организации	Интересы работника по улучшению работы организации и интересы организации идентичны	Интересы работника по улучшению работы организации и интересы организации в основном совпадают	Интересы работника по улучшению работы организации и интересы организации не совпадают	Собственные цели, интересы работника вступают в противоречие с целями, интересами организации
Важность улучшения работы организации (подразделения) для работника	Не может не делать все необходимое для улучшения работы организации (подразделения)	По предложению готов поучаствовать в улучшении работы организации	При дополнительном стимулировании готов участвовать в улучшении работы организации (подразделения)	Безразличен к улучшению работы организации, не хочет ничего делать для этого
Готовность прикладывать дополнительные усилия и работать сверхурочно для улучшения работы организации	Безусловно готов прикладывать дополнительные усилия и работать сверхурочно для улучшения работы организации	По предложению готов прикладывать дополнительные усилия и работать сверхурочно	При дополнительном стимулировании готов прикладывать дополнительные усилия и работать сверхурочно	Не готов прикладывать дополнительные усилия и работать сверхурочно даже при стимулировании извне
Инициативность в улучшении работы организации	Занимает позицию лидера	Готов поучаствовать по предложению лидера	Готов поучаствовать по принуждению и дополнительному стимулированию лидера	Не готов участвовать в улучшении работы организации
Примечание. Составлено автором.				

Оценка поведенческого проявления вовлеченности проводится методом экспертной оценки руководителем малого предприятия в результате наблюдения с использованием номинальной балльной шкалы в процессе труда (таблица 2).

Показатель внешнего проявления вовлеченности в процессе рассчитывается как сумма показателей вовлеченности по каждому аспекту:

$$P_{\text{внеш}} = P_{\text{Ф. О. Пов}} + P_{\text{Ц. Пов}} + P_{\text{У. О. Пов}}, \quad (6)$$

где $P_{\text{Ф. О. Пов}}$ – показатель поведенческого проявления вовлеченности в выполнение своих обязанностей; $P_{\text{Ц. Пов}}$ – показатель поведенческого проявления вовлеченности в достижение целей организации; $P_{\text{У. О. Пов}}$ – показатель поведенческого проявления вовлеченности в улучшение социально-экономических показателей деятельности организации.

По результатам оценки двумя методами **рассчитывается интегральный показатель вовлеченности**:

Таблица 2 – Шкала оценки поведенческого проявления вовлеченности

Уровень вовлеченности	Высокий – 3 балла	Средний – 2 балла	Низкий – 1 балл	Очень низкий – 0 баллов
Вовлеченность в выполнение своих обязанностей				
Выполнение работы с максимальной эффективностью	Выполняет работу так эффективно, как только может, эффективность труда растет	Выполняет работу, стараясь удовлетворить необходимые требования по эффективности; эффективность труда не изменяется	Выполняет нормы эффективности, но только при стимулировании и непрерывном контроле, при снижении контроля эффективность труда снижается	Не выполняет требуемый минимум эффективности при стимулировании и непрерывном контроле, эффективность труда низкая и не растет
Отношение к ресурсам предприятия	Находит и предлагает пути снижения расхода ресурсов	Экономно расходует ресурсы предприятия	Расхотительно расходует ресурсы предприятия, не пытается экономить	Злоупотребляет ресурсами предприятия (возможно воровство)
Отношение к качественному выполнению своих обязанностей	Всегда качественно и ответственно выполняет свои обязанности	Как правило, качественно и ответственно выполняет свои обязанности	Часто некачественно и безответственно выполняет свои обязанности	Как правило, некачественно и безответственно выполняет свои обязанности
Качество результатов труда	Качество результатов всегда соответствует требованиям (более 90 %)	Качество результатов труда в основном соответствует требованиям (70–90 %)	Качество результатов труда часто не соответствует требованиям (50–70 %)	Качество результатов не соответствует требованиям (менее 50%)
Вовлеченность в достижение целей и развитие организации				
Инициативность к повышению конкурентоспособности продуктов и услуг	Вносит предложения по улучшению продуктов и услуг	По предложению готов участвовать в улучшении продуктов и услуг	По принуждению и дополнительному стимулированию участвует в улучшении продуктов и услуг	Избегает участия в повышении конкурентоспособности продуктов и услуг
Инициативность в выполнении задач развития	По собственной инициативе предлагает и выполняет задачи развития	По предложению готов выполнять задачи развития	При дополнительном стимулировании и контроле выполняет задачи развития	Отказывается выполнять задачи развития
Готовность прикладывать дополнительные усилия и работать сверхурочно для достижения целей организации	При необходимости прикладывает дополнительные усилия и работает сверхурочно для достижения целей организации	По предложению прикладывает дополнительные усилия и работает сверхурочно для достижения целей организации	При дополнительном стимулировании прикладывает дополнительные усилия и работает сверхурочно для достижения целей организации	Не прикладывает дополнительные усилия и не работает сверхурочно для достижения целей организации

Продолжение таблицы 2

Уровень вовлеченности	Высокий – 3 балла	Средний – 2 балла	Низкий – 1 балл	Очень низкий – 0 баллов
Инициативность в развитии и достижении целей организации	Занимает позицию лидера и ведет организацию к достижению ее целей	С интересом участвует по предложению лидера в достижении целей и развитии организации	Участвует по принуждению и дополнительно стимулированию лидера	Не участвует в развитии и достижении целей организации
Вовлеченность в улучшение показателей деятельности предприятия (подразделения)				
Идентификация своих интересов с интересами по улучшению работы организации	По своей инициативе действует для достижения своих целей и целей организации	По предложению действует для достижения своих целей и целей организации	Действует для достижения своих целей, иногда в ущерб интересам и целям организации	Действует для достижения своих целей в ущерб интересам организации
Выполнение работы, не входящей в обязанности	По своей инициативе выполняет работу, не входящую в обязанности	По предложению выполняет работу, не входящую в обязанности	При дополнительном стимулировании выполняет работу, не входящую в обязанности	Отказывается выполнять работу, не входящую в обязанности
Готовность прикладывать дополнительные усилия и работать сверхурочно для улучшения работы организации	Безусловно прикладывает дополнительные усилия и работает сверхурочно для улучшения работы организации	По предложению прикладывает дополнительные усилия и работает сверхурочно	При дополнительном стимулировании прикладывает дополнительные усилия и работает сверхурочно	Не прикладывает дополнительные усилия и не работает сверхурочно даже при стимулировании извне
Инициативность в улучшении работы организации	Занимает позицию лидера, проявляет инициативу и вовлекает других в улучшение работы организации	По предложению лидера участвует в улучшении работы организации	По принуждению и дополнительному стимулированию участвует в улучшении работы организации	Избегает участия в улучшении работы организации
Примечание. Составлено автором.				

На основании разработанных количественных шкал оценки автором выделены качественные уровни вовлеченности и сделано описание характеристик работников каждого уровня (таблица 3).

Таблица 3 – Характеристика уровней вовлеченности персонала в деятельность предприятия

Уровень вовлеченности	Интерес к участию в развитии	Инициативность в развитии	Качество выполнения функций	Качество результатов труда	Результативность труда $P_r = P_{факт} / P_{цел}$
Высокий – «очень вовлеченный»	Безусловная мотивация к участию	По собственной инициативе активно участвует в развитии	Полностью соответствует требованиям	Полностью соответствует требованиям	Более 90 %

Продолжение таблицы 3

Уровень вовлеченности	Интерес к участию в развитии	Инициативность в развитии	Качество выполнения функций	Качество результатов труда	Результативность труда $P_{гг} = P_{факт} / P_{цел}$
Средний – «вовлеченный»	Высокий интерес при дополнительном стимулировании	По инициативе руководителя активно участвует в развитии	В основном соответствует требованиям	В основном соответствует требованиям	50–90 %
Низкий – «невовлеченный»	Интерес низкий, требуется постоянное стимулирование и контроль	По принуждению и при постоянном контроле участвует в развитии	Частично соответствует требованиям	Частично соответствует требованиям	20–50 %
Очень низкий – «отчужденный»	Не интересно участие в развитии, отказывается от участия	Участвует «из под палки» или не участвует вовсе	Полностью не соответствует требованиям	Не соответствует требованиям	0–20 %
Примечание. Составлено автором.					

По результатам опросов 150 работников малых предприятий с использованием предложенного методического подхода доля персонала с высоким уровнем вовлеченности («очень вовлеченный») составляет 10–12 %, среднего уровня вовлеченности («вовлеченный») – около 40 %, группа персонала низкого уровня вовлеченности («невовлеченный») составляет от 30 до 40 %, группа персонала «отчужденный» составляет около 10 %.

4. Разработан алгоритм управления вовлеченностью персонала в деятельность малого предприятия, основанный на процессном подходе, направленный на повышение эффективности труда и включающий пять этапов. Предложенный механизм управления вовлеченностью персонала отличается от имеющихся в теории и практике методов адаптированностью к условиям малого предприятия, учетом следующих особенностей: участие собственника и персонала в формировании вовлеченности путем систематического взаимодействия, направленного на формирование положительного отношения к ценностям предприятия, структуры мотивов труда на основе взаимовыгодного партнерства; развитие корпоративной культуры организации; создание социально-экономических условий труда, способствующих формированию и развитию вовлеченности персонала.

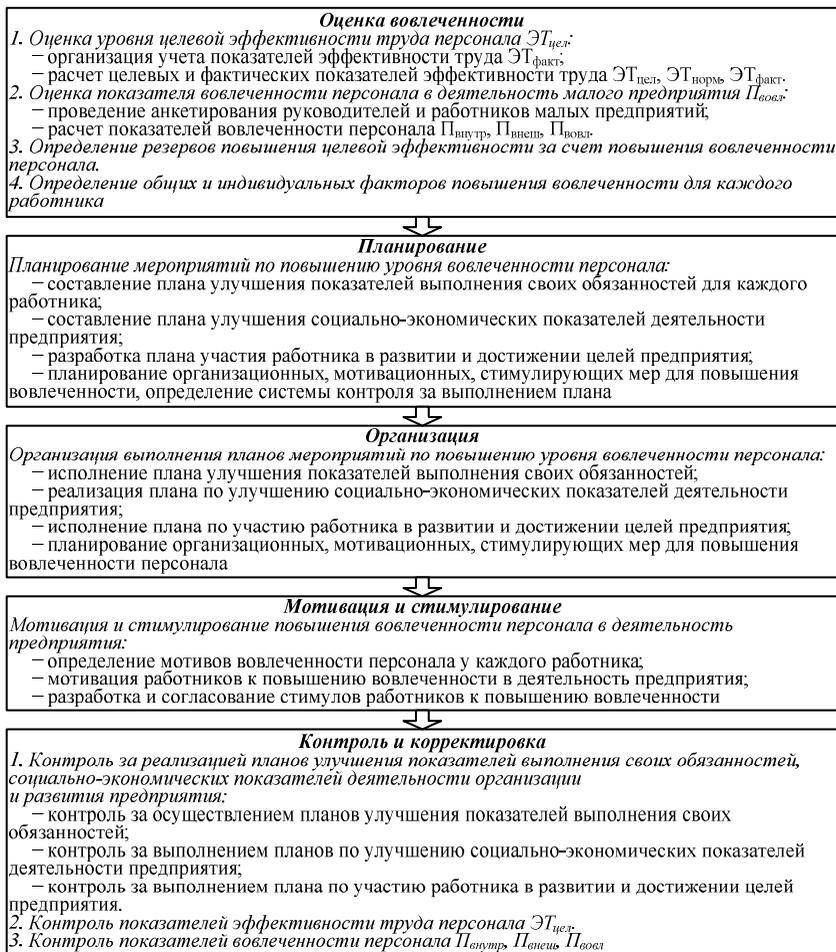
Алгоритм представлен как последовательность и содержание управляющих воздействий для достижения требуемого уровня вовлеченности работника малого предприятия.

Повышение уровня вовлеченности производится путем управленческого воздействия на группу главных факторов, определяющих:

- вовлеченность в выполнение своих обязанностей,
- вовлеченность в достижение целей и развитие организации;
- вовлеченность в улучшение деятельности организации.

Под управленческим воздействием понимается воздействие субъекта управления на объект управления с целью перевода его в новое желательное состояние.

На основании цикла управления персоналом автором составлена модель управления вовлеченностью (рисунок 4).



Примечание. Составлено автором.

Рисунок 4 – Модель повышения вовлеченности персонала
в деятельность предприятия

Алгоритм состоит из следующих этапов.

1-й этап: формирование цели. Цель – это желаемое состояние объекта управления. Целью является необходимый собственнику целевой уровень вовлеченности и эффективности труда персонала $\Delta T_{цель}$, $P_{вовл.}$. Для определения целевого уровня эффективности труда и вовлеченности персонала проводится оценка нормативного уровня эффективности труда $\Delta T_{норм}$ и вовлеченности персонала $P_{вовл.}$ по разработанной автором методике.

2-й этап: формирование показателей достижения цели. С точки зрения повышения эффективности и вовлеченности в качестве целевых параметров приняты целевые показатели повышения эффективности труда:

$$\Delta T = \Delta T_{цел} - \Delta T_{факт}, \quad (8)$$

где $\Delta T_{цел}$ – целевое значение показателя эффективности труда, определяемое субъектом управления (руководителем малого предприятия); $\Delta T_{факт}$ – фактическое значение показателя эффективности труда.

Определяются целевые и фактические показатели вовлеченности персонала:

$$\Delta P_{вовл.Ц} = P_{вовл.Ц} - P_{вовл.Ф}, \quad (9)$$

где $P_{вовл.Ц}$ – целевое значение показателя вовлеченности работника, определяемое субъектом управления (руководителем малого предприятия) по шкале оценки вовлеченности; $P_{вовл.Ф}$ – фактическое значение индекса вовлеченности работника, определяемое по шкале оценки вовлеченности.

3-й этап: определение факторов, влияющих на вовлеченность работника в ходе индивидуального собеседования и анкетирования.

Для обеспечения достоверности и надежности получаемой информации определение главных факторов вовлеченности персонала проводится двумя методами:

- анкетирование в ходе оценки вовлеченности;
- индивидуальное собеседование по результатам анкетирования.

4-й этап: выбор методов и механизмов повышения вовлеченности персонала. Методы повышения вовлеченности персонала условно делятся на общие и индивидуальные.

Общие методы применяются ко всему персоналу, вне зависимости от индивидуальных мотивов. Особенно важным видится использование социально-психологических методов для повышения вовлеченности непрерывно в ходе управленческой деятельности.

Для выбора индивидуальных методов повышения вовлеченности руководитель предлагает работникам заполнить анкету определения методов вовлеченности.

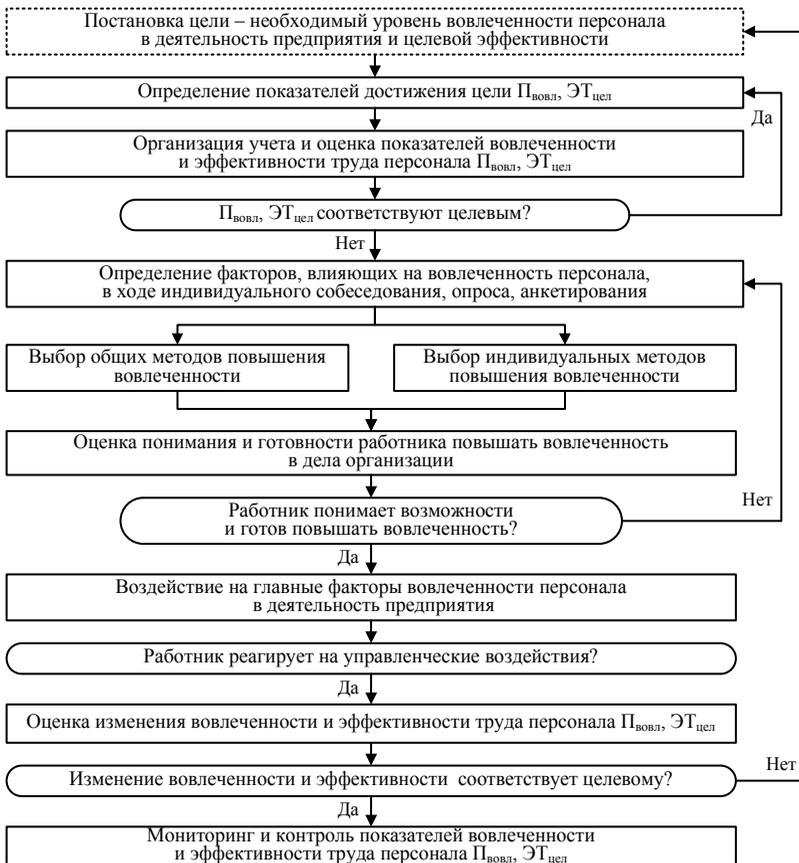
Индивидуальные методы применяются индивидуально к каждому работнику для удовлетворения его главных мотивов.

По результатам заполнения анкет руководитель планирует и проводит индивидуальное собеседование с целью уточнения ответов на вопро-

сы, согласования с фактическим уровнем вовлеченности, определения и согласования с работником методов и механизмов повышения уровня вовлеченности. Под индивидуальным собеседованием автор понимает индивидуальную беседу работника и руководителя организации с целью определения существующей и возможной реализации потенциала работника на предприятии, выявления ключевых мотивов и стимулов работника, влияющих на повышение уровня его вовлеченности.

По результатам проведения индивидуальных собеседований руководитель выбирает и согласовывает с работником комплекс методов, которые позволят повысить уровень его вовлеченности.

Схематично алгоритм представлен на рисунке 5.

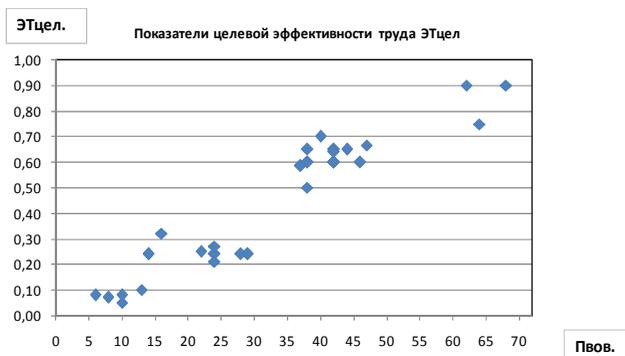


Примечание. Составлено автором.

Рисунок 5 – Алгоритм повышения вовлеченности персонала в деятельность малого предприятия

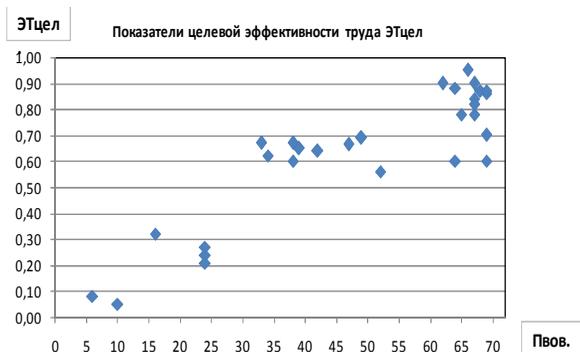
Апробация применения методических положений по повышению вовлеченности персонала малых предприятий проведена на малых предприятиях: торгово-инжиниринговая компания ООО «Вагнер-Екатеринбург», инжиниринговая компания «Техноинжиниринг», интернет-магазин «Айсберг» (Екатеринбург) и ООО «Мебельная фабрика „Багира“» (Челябинск).

Наглядно изменение показателей вовлеченности и эффективности труда персонала представлено на рисунках 6, 7.



Примечание. Составлено автором.

Рисунок 6 – Показатели вовлеченности и целевой эффективности труда персонала до реализации мероприятий по повышению вовлеченности



Примечание. Составлено автором.

Рисунок 7 – Показатели вовлеченности и целевой эффективности труда персонала после реализации мероприятий по повышению вовлеченности

Помимо роста эффективности, производительности труда среди положительных эффектов от повышения уровня вовлеченности персонала можно отметить:

- повышение качества результатов труда (больше количество заданий стало выполняться в соответствии с требованиями без дополнительного контроля);

- повышение качества выполнения функций (количество работ, выполненных в соответствии с планом, к общему количеству работ повысилось с 50 до 82 %);

- увеличение уровня инициативности многих работников к улучшению результатов труда;

- создание механизма непрерывного согласования интересов между работниками и работодателями.

Величина экономического эффекта от роста эффективности труда работника малого предприятия за счет повышения уровня его вовлеченности в денежном выражении полученной выгоды рассчитывается по формуле:

$$\mathcal{E}_{\text{выгода}} = (\mathcal{E}T_1 - \mathcal{E}T_{\text{факт}}) \times \text{PB} \times (\text{Ц}_p - \text{З}_\phi - \text{З}_{\text{вовл}}), \quad (10)$$

где $\mathcal{E}T_1$ – фактическая эффективность труда работников за период после реализации мероприятий по повышению вовлеченности, кол. благ/ч; $\mathcal{E}T_{\text{факт}}$ – фактическая эффективность труда работников за период до реализации мероприятий по повышению вовлеченности, кол. благ/ч; PB – рабочее время, отработанное после повышения уровня вовлеченности персонала, ч; Ц_p – ценность результата труда (определяется стоимостью результатов труда на рынке труда или услуг), тыс. р.; З_ϕ – объем ресурсов, затраченных на получение единицы полезного эффекта труда, тыс. р.; $\text{З}_{\text{вовл}}$ – затраты на материальные стимулы для обеспечения целевого уровня вовлеченности (вознаграждение, социальное обеспечение, условия труда и др.).

Месячный экономический эффект, полученный в результате реализации мероприятий по повышению вовлеченности на двух предприятиях, составил: в полученной экономической выгоде 344,9 тыс. р., или 44,9 % роста среднего показателя эффективности труда.

Заключение

На основании выполненных в диссертационной работе исследований получено решение актуальной научно-практической задачи – разработки методических положений по управлению вовлеченностью персонала в деятельность малых предприятий как фактора повышения эффективности труда, имеющей существенное значение для развития малого бизнеса.

Основные выводы, научные и практические результаты работы заключаются в следующем:

1. Развита теоретико-методические положения управления вовлеченностью персонала применительно к малым предприятиям:

- раскрыто содержание вовлеченности персонала в деятельность малого предприятия, которое включает высокую мотивацию к труду, вы-

званную особым отношением сотрудника к труду, предприятию как к собственному делу и проявляется в систематических инициативных действиях по эффективному выполнению своих функций, добровольном участии в разработке, реализации стратегии развития и улучшении социально-экономических результатов деятельности предприятия;

– эмпирически подтверждена прямая зависимость эффективности труда персонала от уровня его вовлеченности в деятельность малого предприятия. Установленная взаимосвязь отличается количественным и качественным выражением связи между уровнем эффективности труда и степенью вовлеченности персонала, а также позволяет выявлять резервы роста эффективности труда персонала.

2. Разработан методический подход к оценке уровня вовлеченности персонала в деятельность малого предприятия как функции управления, включающий следующие принципы:

– двусторонней оценки: отношения к труду и трудового поведения;
– оценки в трех аспектах: вовлеченность в выполнение своих функций, вовлеченность в достижение целей и развитие предприятия, вовлеченность в улучшение социально-экономических результатов деятельности предприятия;

– количественная оценка поведенческого проявления вовлеченности персонала проводится с помощью балльной шкалы с применением методов наблюдения за поведением работника в процессе труда;

– определение уровня вовлеченности основано на применении принципа минимума, а именно: при определении уровня выбирается наименьшее из количественных значений показателей вовлеченности.

Методический подход включает методы: экспертной оценки, опрос с помощью анкетирования; оценки с помощью балльной шкалы в ходе наблюдения за трудовым поведением работников.

3. Разработан алгоритм управления вовлеченностью персонала в деятельность малого предприятия, включающий следующие этапы:

– организация учета и оценки показателей эффективности труда и вовлеченности персонала;

– анализ соответствия показателей вовлеченности и эффективности труда целям собственника предприятия;

– определение общих и индивидуальных факторов вовлеченности персонала, разработка мероприятий по ее повышению;

– мониторинг и контроль показателей вовлеченности и эффективности труда персонала.

Результаты диссертационного исследования могут служить основой для дальнейших исследований в области управления вовлеченностью персонала малых предприятий и применяться в управлении персоналом малых предприятий всех отраслей экономики.

Список работ, опубликованных автором по теме диссертации

Статьи в изданиях, входящих в Перечень ведущих рецензируемых научных журналов ВАК РФ

1. **Николаев, Н. А.** Вовлеченность как фактор повышения результативности труда руководителя малого предприятия / Н. А. Николаев // Управленец. – 2013. – № 6. – С. 38–41. – 0,5 п. л.
2. **Николаев, Н. А.** Алгоритм повышения эффективности труда работников малых предприятий на основе управления вовлеченностью / Н. А. Николаев // Вестник Самарского государственного университета. – 2015. – № 2. С. 32–35. – 1,0 п. л.
3. Кулькова, И. А. Методический подход к оценке эффективности труда работников малых предприятий, выполняющих функции развития [Электронный ресурс] / И. А. Кулькова, **Н. А. Николаев** // Интернет-журнал «НАУКОВЕДЕНИЕ». – 2016. – Т. 8, № 1. – 0,55 п. л. – <http://naukovedenie.ru/PDF/24EVN116.pdf>.
4. **Николаев, Н. А.** Методические положения по оценке и развитию факторов формирования вовлеченности персонала в деятельность предприятия / Н. А. Николаев // Известия Уральского государственного горного университета. – 2016. – Вып. 4(44). – С. 88–93. – 0,83 п. л.
5. **Николаев, Н. А.** Повышение уровня соответствия функций управления персоналом целям предприятия как фактор снижения оппортунизма сотрудников / Н. А. Николаев // Мир экономики и управления. – 2017. – Т. 17, № 1. – С. 114–125. – 0,9 п. л.

Статьи и материалы в прочих изданиях

6. **Николаев, Н. А.** Факторы вовлеченности работника малого предприятия в процесс труда / Н. А. Николаев // Актуальные проблемы гуманитарных и естественных наук. – 2013. – № 12. – С. 333–335. – 0,26 п. л.
7. **Николаев, Н. А.** Методический подход к повышению эффективности функционирования работника малого предприятия / Н. А. Николаев // Проблемы современной экономики: сб. науч. тр. Междунар. науч.-практ. конф. – Вязьма, 2013. – С. 261–271. – 0,21 п. л.
8. **Николаев, Н. А.** Методика оценки уровня вовлеченности работника малого предприятия в процесс труда / Н. А. Николаев // Проблемы современной экономики: сб. науч. тр. Междунар. науч.-практ. конф. – Вязьма, 2013. – С. 282–292. – 0,21 п. л. – 0,23 п. л.
9. **Николаев, Н. А.** Влияние уровня вовлеченности в процесс труда на уровень компетенции работника малого предприятия / Н. А. Николаев // Проблемы современной экономики: сб. науч. тр. Междунар. науч.-практ. конф. – Вязьма, 2013. – С. 292–300. – 0,63 п. л.
10. **Николаев, Н. А.** Обзор научно-методической базы по вопросам повышения эффективности труда работников малых предприятий / Н. А. Николаев // Перспективы развития науки и образования: сб. науч. тр. Междунар. науч.-практ. конф. – М., 2013. – Ч. 3. – С. 72–75. – 0,48 п. л.
11. **Николаев, Н. А.** Баланс интересов и ответственности как главное условие развития работника малого предприятия / Н. А. Николаев // Перспективы развития науки и образования: сб. науч. тр. Междунар. науч.-практ. конф. – М., 2013. – Ч. 3. – С. 75–78. – 1,0 п. л.
12. **Николаев, Н. А.** Методические основы повышения эффективности труда работников малых предприятий / Н. А. Николаев // Строительный комплекс: экономика, управление и инвестиции: сб. науч. тр. Междунар. науч.-практ. конф. – Челябинск, 2013. – С. 136–139. – 0,21 п. л.

13. **Николаев, Н. А.** Повышение эффективности труда персонала малых предприятий на основе повышения вовлеченности в дела организации и развития корпоративной культуры [Электронный ресурс] / Н. А. Николаев // Human Progress. – 2016. – Т. 2, № 2. – 0,98 п. л.– http://progress-human.com/images/2016/Tom2_2/Nikolaev.pdf.

14. **Николаев, Н. А.** Методы формирования корпоративной культуры и ценностей организации как фактор повышения вовлеченности персонала / Н. А. Николаев // Методы, механизмы и факторы международной конкурентоспособности национальных экономических систем : сб. науч. тр. 72-й Междунар. науч.-практ. конф. – Казань, 2017. – С. 141–149. – 0,5 п. л.

15. **Николаев, Н. А.** Формирование элементов корпоративной культуры как фактор развития вовлеченности персонала // Актуальные вопросы права, экономики и управления: сб. науч. тр. Междунар. науч.-практ. конф. – Пенза, 2017. – С. 141–149. – 0,69 п. л.

Содержание диссертационной работы

ВВЕДЕНИЕ

1. ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ КОНЦЕПЦИИ УПРАВЛЕНИЯ ВОВЛЕЧЕННОСТЬЮ ПЕРСОНАЛА МАЛЫХ ПРЕДПРИЯТИЙ И ЕЕ ВЛИЯНИЕ НА ЭФФЕКТИВНОСТЬ ТРУДА

- 1.1. Развитие концепций управления персоналом организации
- 1.2. Вовлеченность персонала в деятельность организации в современной науке о менеджменте
- 1.3. Особенности управления вовлеченностью персонала на малых предприятиях

2. МЕТОДИЧЕСКИЕ ПОЛОЖЕНИЯ ИССЛЕДОВАНИЯ ВЛИЯНИЯ ВОВЛЕЧЕННОСТИ ПЕРСОНАЛА В ДЕЯТЕЛЬНОСТЬ МАЛЫХ ПРЕДПРИЯТИЙ НА ЭФФЕКТИВНОСТЬ ТРУДА

- 2.1. Методические подходы к оценке эффективности труда персонала малого предприятия
- 2.2. Методика определения уровня вовлеченности персонала в деятельность малого предприятия
- 2.3. Установление зависимости эффективности труда от уровня вовлеченности персонала в деятельность малого предприятия

3. ПОВЫШЕНИЕ ЭФФЕКТИВНОСТИ ТРУДА ПЕРСОНАЛА НА ОСНОВЕ УПРАВЛЕНИЯ ВОВЛЕЧЕННОСТЬЮ В ДЕЯТЕЛЬНОСТЬ МАЛЫХ ПРЕДПРИЯТИЙ

- 3.1. Анализ факторов управления вовлеченностью персонала малых предприятий
- 3.2. Применение процессного подхода к управлению вовлеченностью персонала в деятельность малых предприятий
- 3.3. Алгоритм управления вовлеченностью персонала на малых предприятиях

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

СЛОВАРЬ ТЕРМИНОВ

СПИСОК ЛИТЕРАТУРЫ

- Приложение А – Анкета для оценки поведенческого проявления вовлеченности работника (заполняется работником и руководителем)
- Приложение Б – Анкета определения факторов вовлеченности методом открытых вопросов (заполняется руководителем в ходе собеседования с работником)
- Приложение В – Анкета определения факторов, влияющих на вовлеченность в выполнение своих обязанностей и улучшение работы организации (заполняется работником и руководителем)
- Приложение Г – Анкета определения главных методов повышения вовлеченности в выполнение своих обязанностей и улучшение работы организации (заполняется работником и руководителем)

Подписано в печать 24.10.2017.
Формат $60 \times 84 \frac{1}{16}$. Гарнитура Таймс. Бумага офсетная. Печать плоская.
Уч.-изд. л. 1,45. Тираж 200 экз. Заказ 599.

Отпечатано с готового оригинал-макета в подразделении оперативной полиграфии
Уральского государственного экономического университета