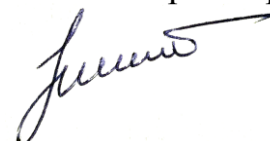


Министерство образования и науки Российской Федерации  
Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение  
высшего образования  
«Уральский государственный экономический университет»

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)

**ДИССЕРТАЦИЯ**  
на соискание ученой степени  
кандидата экономических наук

Научный руководитель –  
доктор экономических наук, доцент  
И.А. Кулькова

Екатеринбург – 2017

ВВЕДЕНИЕ.....	4
1. ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ КОНЦЕПЦИИ УПРАВЛЕНИЯ ВОВЛЕЧЕННОСТЬЮ ПЕРСОНАЛА МАЛЫХ ПРЕДПРИЯТИЙ И ЕЕ ВЛИЯНИЕ НА ЭФФЕКТИВНОСТЬ ТРУДА .....	13
1.1. Развитие концепций управления персоналом организации .....	13
1.2. Вовлеченность персонала в деятельность организации в современной науке о менеджменте.....	18
1.3. Особенности управления вовлеченностью персонала на малых предприятиях.....	32
2. МЕТОДИЧЕСКИЕ ПОЛОЖЕНИЯ ИССЛЕДОВАНИЯ ВЛИЯНИЯ ВОВЛЕЧЕННОСТИ ПЕРСОНАЛА В ДЕЯТЕЛЬНОСТЬ МАЛЫХ ПРЕДПРИЯТИЙ НА ЭФФЕКТИВНОСТЬ ТРУДА.....	55
2.1. Методические подходы к оценке эффективности труда персонала малого предприятия.....	55
2.2. Методика определения уровня вовлеченности персонала в деятельность малого предприятия.....	62
2.3. Установление зависимости эффективности труда от уровня вовлеченности персонала в деятельность малого предприятия .....	100
3. ПОВЫШЕНИЕ ЭФФЕКТИВНОСТИ ТРУДА ПЕРСОНАЛА НА ОСНОВЕ УПРАВЛЕНИЯ ВОВЛЕЧЕННОСТЬЮ В ДЕЯТЕЛЬНОСТЬ МАЛЫХ ПРЕДПРИЯТИЙ.....	117
3.1. Анализ факторов управления вовлеченностью персонала малых предприятий .....	117
3.2. Применение процессного подхода к управлению вовлеченностью персонала в деятельность малых предприятий .....	127
3.3. Алгоритм управления вовлеченностью персонала на малых предприятиях.....	154

ЗАКЛЮЧЕНИЕ .....	172
СЛОВАРЬ ТЕРМИНОВ.....	177
СПИСОК ЛИТЕРАТУРЫ.....	178
Приложение А – Анкета для оценки поведенческого проявления вовлеченности работника (заполняется работником и руководителем).....	195
Приложение Б – Анкета определения факторов вовлеченности методом открытых вопросов (заполняется руководителем в ходе собеседования с работником) .....	198
Приложение В – Анкета определения факторов влияющих на вовлеченность в выполнение своих обязанностей и улучшение работы организации (заполняется работником и руководителем) .....	200
Приложение Г – Анкета определения главных методов повышения вовлеченности в выполнение своих обязанностей и улучшение работы организации (заполняется работником и руководителем) .....	204

## ВВЕДЕНИЕ

**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 конкуренции, 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 отношения работника к развитию предприятия как к собственному делу, добиваться максимального участия работника в развитии 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, замедляет развитие предприятий, ухудшает экономические показатели, снижает эффективность инвестиций. Так, например, 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 достижению ожидаемого уровня вовлеченности в достижение целей организации, повышению эффективности труда. Необходима разработка методического инструментария по комплексному управлению вовлеченностью персонала в достижение целей организации, повышению эффективности труда и конкурентоспособности предприятия.

**Степень разработанности проблемы.** Многоаспектность исследуемой проблемы обусловила необходимость обращения к научным трудам российских и зарубежных ученых, посвященных проблемам управлению вовлеченностью персонала, повышению 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. Апостолоу, 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 др.

В результате изучения научной литературы можно отметить 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 управлению 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 специальностей 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, формирующие представление об управлении вовлеченностью персонала А. Астина, П. Уорнера, Института Гэл-лапа, 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 использовались методы терминологического анализа, сравнительного анализа, обобщения. Для разработки методического подхода к оценке уровня вовлеченности персонала малого предприятия использовались методы системного подхода, экспертных оценок, наблюдения, балльных оценок, метод «расщепления шкалы». Для установления зависимости эффективности труда персонала от уровня его вовлеченности использовались методы математической статистики, анкетирования, индивидуального собеседования, опроса, корреляционного анализа, научного анализа и обобщения полученных данных, метод гнездовой выборки. Для разработки и апробирования на практике алгоритма управления вовлеченностью персонала в дея-



тельность 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 методом 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 специальностей 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 (циклическости 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** заключается 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), Пенза (2017), Челябинск (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» (г. Екатеринбург) и ООО «Мебельная фабрика Багира» (г. 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 диссертации.** 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 постановка проблемы, обосновывается практическая и научная актуальность темы диссертационного исследования, определяется 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 вовлечен-

ность 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 анкеты опроса работников, проведения индивидуальных собеседований и другие материалы исследования.

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

## 1.1. Развитие концепций управления персоналом организации

Развитие теории управления персоналом как науки началось вместе с формированием теории менеджмента как науки в конце XIX века вместе с промышленной революцией. Главные проблемы науки менеджмента относились к проблемам управления персоналом и являлись основой становления науки управления персоналом. Как пишет А.Я. Кибанов, «...В настоящее время научное направление „Управление персоналом“ формируется на стыке наук: теории и организации управления, психологии, социологии, конфликтологии, этики, экономики труда, трудового права, политологии и ряда других. В связи с тем, что теории управления персоналом (человеческими ресурсами) развивались вместе с различными школами управления, последние наложили отпечаток на название первых. Более чем за столетие (период промышленной революции) роль человека в организации существенно менялась, поэтому развивались, уточнялись и теории управления персоналом» [74].

В научной литературе выделяют три основные группы теорий управления персоналом: классические теории, теории человеческих отношений и теории человеческих ресурсов.

К классическим теориям относят труды Ф. Тейлора, А. Файоля, Г. Эмерсона, Л. Урвика, М. Вебера, Г. Форда, А.К. Гастева, П.М. Керженцева и др. К теориям человеческих отношений относятся работы Э. Мэйо, К. Арджерис, Р. Лик. К теориям человеческих ресурсов относятся исследования А. Маслоу, Ф. Герцберга, Д. Макгрегора и др. Типы и сущность теорий представлена в таблице 1.

Таблица 1 – Теории управления персоналом [74]

№	Наименование	Сущность и основные положения	Задачи менеджмента организаций
1	Классические теории	Труд для большинства сотрудников не приносит удовлетворения. Содержание труда менее важно для сотрудника чем вознаграждение за труд. Сотрудников, которые хотят делать творческую работу, требующую инициативы немного	Главной задачей руководителя является строгий контроль и наблюдение за подчиненными. Он должен разложить задачи на легко усваиваемые, простые и повторяющиеся операции, разработать простые процедуры труда и проводить их в практику
2	Теории человеческих отношений	Сотрудники стремятся быть полезными и значимыми для организации, они испытывают желание быть интегрированными в общее дело и признанными как личности. Эти потребности являются более важными в побуждении и мотивированности к труду, чем уровень заработной платы	Главная задача руководителя сделать так, чтобы каждый трудящийся чувствовал себя полезным и нужным. Он должен информировать своих подчиненных, а также учитывать их предложения, направленные на улучшение планов деятельности организации. Руководитель должен предоставлять своим подчиненным определенную самостоятельность, что предполагает личный самоконтроль над исполнением рутинных операций
3	Теории человеческих ресурсов	Труд для большинства индивидов доставляет удовлетворение. Индивиды стремятся внести свой вклад в реализацию целей, понимаемых ими, в разработке которых они участвуют сами. Большинство индивидов ответственно, способно к самостоятельности, к творчеству, к личному самоконтролю даже большему, чем этого требует занимаемое индивидом по иерархии место	Главной задачей руководителя является более рациональное использование человеческих ресурсов. Он должен в коллективе создать такую обстановку, в которой каждый человек может максимально проявить свои способности. Руководитель способствует участию каждого в решении важных проблем, постоянно, расширяя самостоятельность и самоконтроль у своих подчиненных

Как видно из таблицы 1, теории управления персоналом основаны на двух противоположных положениях об отношении человека к труду. С точки зрения классических теорий труд для большинства работников не приносит удовлетворения. С точки зрения теории человеческих отношений и теории человеческих ресурсов люди стремятся быть полезными организации, внести вклад в общее дело, труд для большинства работников доставляет удовлетворение. Большинство индивидов ответственно, способно к самостоятельности, к творчеству, к личному

самоконтролю даже большему, чем этого требует занимаемое индивидом по иерархии место.

С нашей точки зрения человека в организации следует рассматривать как социально-экономическую систему, который при определенных условиях может быть очень заинтересован в полезности для организации, желании делать вклад в общее дело, высоко мотивирован к достижению целей организации, в которой он работает.

В диссертационном исследовании под управлением персоналом понимается целесообразная деятельность руководящего состава организации, а также руководителей и специалистов подразделений системы управления персоналом, которая включает разработку концепции и стратегии кадровой политики, принципов и методов управления персоналом [74].

Повышение роли персонала и изменение отношения к нему связано прежде всего с глубокими преобразованиями в производстве. Классические технологии, включая конвейерные, были направлены на минимальные возможности влияния работников на технологические процессы, сделать их автономными от квалификации, мотивации и других характеристик персонала. Стандартизация технологических процессов позволила массово использовать работников низкой квалификации, что в свою очередь позволяло снижать затраты, связанные с привлечением, адаптацией, учебой и оплатой труда рабочих. Теории организации и управления персоналом исходили из требований разделения труда на управление и исполнение. В управлении персоналом доминировали функциональная специализация и контроль над каждой операцией. Классическая модель управления отличалась небольшой зависимостью от человека как фактора производства.

Научно-техническая революция в последние годы стала причиной кардинальных изменений в труде персонала. Классическая модель начинает снижать свою роль и уступать место автоматизированным технологическим линиям, робототехнике, производству, основанному на компьютерных технологиях, нанотехнологиях. В результате широкого внедрения автоматизации снижается численность работников, увеличивается удельный вес персонала, руководящих кадров,

работников с широким кругом компетенций. Увеличивается стоимость оборудования, приводимого в действие на одного работника. Увеличение полномочий на каждом рабочем месте, контроль за процессом труда каждого сотрудника – характерная особенность современного труда.

Происходят и изменения в содержании труда каждого сотрудника. Снижается роль умений и навыков управления оборудованием и средствами труда, возрастает значение понимания и знаний. Здесь понимается умения в целостной систематизировать сложные процессы, работать с компьютерной техникой, понимание информационных данных. Повышаются значения таких качеств как внимательность, инициативность и ответственность, навыки общения, донесения до каждого сотрудника своих идей, устных и письменных коммуникаций и связей.

Современная экономика и все больше предъявляет к качествам сотрудников требования, которые не формулировались в условиях массового конвейерного производства, сводились к минимальным требованиям, что позволяло упрощать процесс труда и уменьшать стоимость рабочей силы. К этим качествам относятся: высокий профессионализм руководителя, умение быстро принимать самостоятельные решения, навыки коммуникации с сотрудниками, высокая степень ответственности за качество каждого технологического процесса и готовой продукции, знание техники, технологий, организации и управление производством, творческие способности. Одним из отличительных показателей современной экономики является его зависимость от качества работников, способов использования персонала, степени вовлеченности работника в деятельность компании. Процесс управления персоналом приобретает важнейшее значение как фактор повышения конкурентоспособности любого предприятия, продукции и основной выживания и долгосрочного развития всех компаний. Множество специалистов формулируют современную концепцию управления персоналом, широко подчеркивая ее отличия по критериям эффективности труда (более полное использование потенциала сотрудников, а не минимизация себестоимости и условно-постоянных затрат); по критерию контроля (самоконтроль, а не постоянный контроль); по организационной структуре (адаптивная, гибкая форма организации, а не централизованная



бюрократическая). При этом отмечается повышение роли аналитических функций подразделений по управлению персоналом, особенно в постсоветское время. Характерная особенность в работе с сотрудниками в современных условиях – направленность работы служб управления персоналом к интеграции всех аспектов работы с персоналом, всех стадий жизненного цикла от найма до профессионального и карьерного развития сотрудников [74].

С развитием технического, технологического прогресса, информационной революции управление персоналом приобретает все большее значение для развития любого предприятия. Управление персоналом на современном предприятии включает в себя важнейшие функции: оценка поведения персонала; анализ и регулирование межличностных отношений, взаимоотношений с руководителями; управление конфликтами и снижение стресса; техническое и информационное обеспечение службы управления персоналом; управление занятостью каждого работника; оценка и отбор кандидатов на вакансии; анализ и определение потребности в персонале; отбор и обучение кадров; планирование и контроль деловой карьеры; профессиональная и социально-психологическая адаптация работников; управление трудовой мотивацией; правовые вопросы трудовых отношений; психофизиология, эргономика и эстетика труда.

В этих условиях особое значение приобретает концепция управления персоналом – система теоретико-методологических взглядов на понимание и определение сущности, содержания, целей, задач, критериев, принципов и методов управления персоналом, а также организационно-практических подходов к формированию механизма ее реализации в конкретных условиях функционирования организации. Она включает: разработку методологии управления персоналом, формирование системы управления персоналом и разработку технологии управления персоналом [74].

Таким образом, современные условия динамично меняющегося мира ставят перед наукой управления персоналом задачу развития методологии и методик управления персоналом, основанных на принципах, в которых во главу угла ставится – работник, его мотивация, инициатива, желание работать на удовлетворен-

ность потребителя, участвовать в распределении прибыли, принимать активное участие в достижении целей предприятия и реализации его миссии – повышать его вовлеченность в достижение целей компании.

## 1.2. Вовлеченность персонала в деятельность организации в современной науке о менеджменте

Тема диссертационного исследования обусловила необходимость рассмотрения научно-методической базы исследования вовлеченности персонала.

В последние несколько лет в зарубежной и отечественной литературе получила распространение теория вовлеченности персонала. Эта теория рассматривает вопрос о том, как компания может достичь своих стратегических целей, создавая условия для развития персонала, в которых каждый сотрудник, менеджер и руководитель будут делать все возможное для блага компании.

Так, по мнению зарубежного автора Й. Хеллевига: «Лидер организации должен создать в ней 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, чтобы 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» [160].

В отечественных и зарубежных трудах по-разному трактуется понятие вовлеченности. Компанией Aon Hewitt, которая проводила исследования вовлеченности персонала, сформулировано следующее определение вовлеченности. В их понимании «вовлеченность – это такое эмоциональное и интеллектуальное состояние, в котором сотрудники выполняют свою работу как можно лучше» [119].

Авторы компании Aon Hewitt предлагают определенные ими поведенческие индикаторы, которые служат признаками вовлеченности:

– положительные и хорошие отзывы о компании потенциальным сотрудникам и клиентам компании;

– желание оставаться в компании, работать в ней как можно дольше, а именно человек остается и активно трудится в компании вне зависимости от сложностей, появляющихся в работе организации;

– приложение дополнительных усилий для успеха организации [119].

Данная компания выделяет три уровня приверженности к компании, при этом вовлеченность считается наивысшим уровнем:

«Удовлетворенность подразумевает, что человека в целом устраивает компания, в которой он работает. Он доволен определенными составляющими, например зарплатой, условиями труда, возможностями обучения и будет продолжать здесь работать, но не прикладывая особых усилий.

Лояльность значит, что сотруднику нравится компания и он готов трудиться здесь еще долгое время, оставаясь преданным работником, но по-прежнему не прилагая лишних усилий. Вовлеченность считается наивысшим уровнем, когда человек радеет за свою компанию, выкладывается и старается работать как можно лучше. Это можно сравнить с предпринимательской моделью, когда сотрудник воспринимает бизнес компании как свой и считает своим долгом внести свой вклад в его процветание» [119]. В литературе часто сравниваются понятия удовлетворенности и вовлеченности персонала. Оба термина имеют самое прямое отношение к понятию «мотивация».

«Под удовлетворенностью персонала понимают характеристику отношения людей к организации, в которой они работают, а именно:

– внутреннее удовлетворение содержанием труда;

– удовлетворение окружением на работе;

– удовлетворение сотрудника вознаграждением со стороны организации.

Одним словом, удовлетворенный сотрудник полностью доволен тем, что он «получает» от компании, в которой работает. Вовлеченный сотрудник испытывает чувство причастности к деятельности своей компании, и поэтому развитие во-

вовлеченности персонала является одним из основополагающих принципов успешной работы всей организации» [137].

По мнению Й. Хеллевига, «вовлеченность сотрудников – это подход, позволяющий добиться того, чтобы каждый сотрудник искренне заботился о своей работе, о компании, в которой работает, и о ее клиентах» [160].

Е.А. Скриптунова определяет вовлеченность как степень участия работников в жизни и деятельности компании, которое вызывается совпадением интересов организации и интересов работников, инициативное отношение к своей работе, которое приводит к повышению эффективности труда [140].

Е.А. Колоскова понимает вовлеченность как «отношение сотрудника к компании, ее руководству, обязанностям и условиям труда, при котором он проявляет неподдельный интерес к успехам компании и стремится выполнять свои обязанности, превосходя установленные стандарты» [75].

К. Трасс дает свое авторское понятие вовлеченности. По его мнению вовлеченность показывает отношение сотрудника к организации, ее ценностям и целям. Вовлеченный сотрудник знает ситуацию в компании и активно сотрудничает с коллегами для получения лучших результатов, руководствуясь интересами организации. Работа над поддержанием и повышением уровня вовлеченности в компании должна вестись непрерывно, для достижения этой цели необходимо систематическое общение и согласование интересов между работодателем и персоналом [188].

В Американском институте исследования занятости вовлеченность определяется как «позитивное отношение к работе и поведение сотрудника в соответствии с миссией организации, благодаря которому удается достигнуть значительных результатов» [190].

Как видно из анализа некоторых определений термина «вовлеченность», единого общепринятого принятого понятия в научной среде «вовлеченность» не имеет. Вовлеченность персонала по сравнению с удовлетворенностью сотрудника понимается как отношение к труду, компании, ее руководству, при котором возникает безусловная мотивация к тому, чтобы полностью посвятить себя работе в

интересах организации. При таком отношении к компании и ее руководителю человек проявляет инициативу и мобилизует весь свой потенциал и скрытые резервы для решения поставленной задачи, улучшения работы компании, достижения ее стратегических и тактических целей. Безусловное желание прилагать личные усилия, вносить свой вклад как член организации для достижения ее целей. Проанализировав некоторые определения понятия «вовлеченность», можно сделать вывод, что общим у большинства авторов является то, что они отмечают вовлеченность как отношение работника к компании, выполняемой работе, которое мотивирует его делать работу как можно лучше. Анализ определений термина «вовлеченность» показывает, что и в научной, и в бытовой сфере вовлеченность имеет различные, во многом не схожие по своему содержанию определения.

Л.И. Соколова и соавторы понимают под вовлеченностью сотрудника «долговременное эмоциональное состояние, обусловленное совпадением ценностей сотрудника (его личных миссии, видения, целей, заинтересованности, удовлетворенности, лояльности, приверженности, ключевых факторов успеха, умонастроения, солидарности, самоуважения, ответственности) с ценностями организации, в результате чего у сотрудника сформированы мотивы полностью посвятить себя деятельности в интересах организации и/или подразделения, по собственному желанию проявлять инициативу и прилагать дополнительные усилия для достижения целей организации» [142].

Г.Р. Латфуллин и О.Н. Громова под вовлеченностью понимают «желание индивида усердно работать и прилагать усилия сверх того, что ожидается от обычного работника» [93].

Для исследования вовлеченности автором были рассмотрены трактовки этого термина в различных аспектах (таблица 2).

Нами были выделены аспекты, в которых исследователи рассматривают определение вовлеченности: направление вовлеченности, факторы возникновения вовлеченности, признаки проявления вовлеченности.

Таблица 2 – Классификация понятий «вовлеченность» в разных аспектах<sup>1</sup>

Классификационный признак	Класс определений	Содержание понятия	Источник
По направлению вовлеченности	Вовлеченность в работу в общем	Вовлеченность – эмоциональное и интеллектуальное состояние, которое мотивирует сотрудников выполнять их работу как можно лучше	Компания Hewitt Associates [119]
	Вовлеченность в решение необходимых корпоративных задач	Вовлеченность – отношение сотрудника к компании, ее руководству, обязанностям и условиям труда, при котором он проявляет неподдельный интерес к успехам компании и стремится выполнять свои обязанности, превосходя установленные стандарты	Е.А. Колоскова [75]
	Вовлеченность в достижение максимальных результатов труда	Вовлеченность персонала понимает – степень участия сотрудников в жизни и деятельности компании, совпадение интересов компании и интересов сотрудников, позитивное отношение к своей работе, которое приводит к повышению производительности труда	Е.А. Скриптунова [140]
По характеристикам проявления	Поведение в процессе труда	Вовлеченность – это устойчивый аттитюд, характерный для работника, который предполагает длительную концентрацию работника на решении задач, приносящих дополнительный эффект для организации, находящий свое выражение в дополнительной эмоциональной привязанности к ценностям и целям организации	Р.А. Долженко [56]
		Вовлеченность – желание индивида усердно работать и прилагать усилия сверх того, что ожидается от обычного работника	Г.Р. Латфуллин, О.Н. Громова [93]
	Результаты труда	Вовлеченность – позитивное отношение к работе и поведение сотрудника в соответствии с миссией организации, благодаря которому удается достигнуть значительных результатов	Американский институт занятости населения [180]
Факторы возникновения вовлеченности	Отношение к условиям труда	Вовлеченность – отношение сотрудника к компании, ее руководству, обязанностям и условиям труда, при котором он проявляет неподдельный интерес к успехам компании и стремится выполнять свои обязанности, превосходя установленные стандарты	Е.А. Колоскова [75]
	Соотношение интересов организации и сотрудника	Долговременное эмоциональное состояние, обусловленное совпадением ценностей сотрудника (его личных миссии, видения, целей, заинтересованности, удовлетворенности, лояльности, приверженности, ключевых факторов успеха, умонастроения, солидарности, самоуважения, ответственности) с ценностями организации, в результате чего у сотрудника сформированы мотивы полностью посвятить себя деятельности в интересах организации и (или) подразделения, по собственному желанию проявлять инициативу и прикладывать дополнительные усилия для достижения целей организации	Л.И. Соколова, Е.С. Мищенко, С.В. Пономарев [142]

<sup>1</sup> Составлено автором.

Необходимо рассмотреть компоненты или структурные элементы вовлеченности в исследованиях различных авторов, т.е. те составляющие, которые позволяют работникам вовлеченно трудиться и достигать значительных результатов труда. Компоненты вовлеченности в представлениях различных российских и зарубежных авторов представлены в таблице 3.

Таблица 3 – Компоненты (элементы) в структуре вовлеченности<sup>2</sup>

Компоненты и факторы вовлеченности	Год
Согласно методологии Hewitt Associates, вовлеченность – это не только возможность компании «создавать довольных сотрудников». О вовлеченности следует говорить только тогда, когда сотрудники прилагают дополнительные усилия, для того чтобы быть успешными в своей должности и таким образом еще больше способствовать успеху компании [180]	1997
Российские экономисты М. Магура и М. Курбатова полагают, что именно организационная приверженность как «эмоционально положительное отношение работника к организации, предполагающее готовность разделять ее цели и ценности, а также напряженно трудиться в ее интересах, действовать на благо этой организации, ради ее целей и сохранять свое членство в ней», совмещает в своей структуре таких три компонента, как: <ul style="list-style-type: none"> <li>– идентификация – осознание организационных целей как своих;</li> <li>– вовлеченность – желание делать личные усилия, вносить свой вклад в достижение целей организации;</li> <li>– лояльность – эмоциональная приверженность к организации, желание оставаться ее членом [96; 97]</li> </ul>	2007
Исследователи-практики полагают в исследованиях «Лучшие работодатели России», что на вовлеченность сотрудников предприятия влияют: факторы поддержки (топ-менеджмент, линейный менеджмент, наполнение работы); факторы развития (оплата труда: постоянная и переменная, льготы); факторы поддержки и развития (ощущение завершения работы, развитие карьеры, признание, отношение к людям как к главной ценности компании) и группируют факторы, влияющие на вовлеченность, на шесть групп: <ul style="list-style-type: none"> <li>– люди;</li> <li>– суммарное вознаграждение;</li> <li>– компания;</li> <li>– работа;</li> <li>– возможности;</li> <li>– качество жизни [70; 33]</li> </ul>	2007
С. Браун, Ж. Мак-Харди, Р. МакНаб, К. Тэйлор определяют приверженность и лояльность сотрудников как отношение сотрудников к месту работы, влияющее на организационные связи и организационное доверие [182; 31]. Специалисты считают, что важным моментом вовлеченности является согласованность целей и устремлений сотрудников с целями организации	2011

<sup>2</sup> Составлено автором.

## Продолжение таблицы 3

Компоненты и факторы вовлеченности	Год
<p>Р. Карсан и К. Круз отмечают, что «вовлеченные сотрудники – те, кто готов приложить к своему делу дополнительные усилия не только ради собственной выгоды, но и ради успеха компании. Вовлеченность сотрудника в работу определяется степенью, в которой он мотивирован на успех организации и прилагает собственные усилия к выполнению задачи для достижения компанией поставленных целей. Исходя из этого они выделяют четыре утверждения сотрудника оцениваемых по пятибалльной шкале:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>– чувство гордости;</li> <li>– чувство удовлетворенности;</li> <li>– чувство защищенности;</li> <li>– желание сотрудников остаться в компании [73]</li> </ul>	2012
<p>Специалисты компании Kenexa (США) выделяют восемь основных факторов вовлеченности сотрудников: 1) доверие и честность; 2) характер работы; 3) линия видимости личного вклада (индивидуальной работы) в деятельность компании; 4) возможность карьерного роста; 5) гордость за компанию; 6) коллеги/члены команды; 7) развитие сотрудников; 8) личные отношения с одним руководителем [186]</p>	2012

Различные отечественные и зарубежные авторы в ходе анализа вовлеченности выделяют самые различные компоненты. По мнению автора диссертационного исследования, вовлеченность всегда следует рассматривать по отношению к какому-либо процессу или ситуации. А основными компонентами вовлеченности в определенную ситуацию или процесс будут являться интересы и отношение работника к основным его элементам. В случае с трудом на конкретном предприятии как целесообразной деятельностью основными элементами служат: интерес к работе непосредственно на конкретном предприятии, интерес к содержанию труда, т.е. к профессии, интерес к достижению максимальной эффективности труда.

Многие исследователи признают, что степень вовлеченности, приверженности и лояльности по отношению к месту работы влияет на деятельность сотрудников организаций, на их инициативность и желание улучшать социально-экономические показатели деятельности.

О.О. Крылова понимает под вовлеченностью степень соотношения ценностей сотрудника и ценностей организации, которые влияют на приверженность работников целям компании, и разделяет сотрудников на три группы по типу вовлеченности:



– вовлеченные (очень лояльны к предприятию, целеустремленные в работе, делают свою работу очень хорошо). В США таких 28%, в Японии – 9%, во Франции – 12%;

– невовлеченные (хотят сменить работодателя, если им предложат лучший вариант, исполняют свои функции удовлетворительно). Как правило, в компаниях их более 50%;

– явно невовлеченные (настроены деструктивно, организуются в негативно настроенные группы, добиваются, чтобы другие сотрудники разделяли их недовольство, исполняют свои функции очень плохо). В США таких 17%, в Японии – 19%, во Франции – 31% [78].

*Соотношение понятий «удовлетворенность», «лояльность», «вовлеченность».* В исследованиях отечественных ученых применительно к исследованию трудовых отношений понятие «вовлеченность» используется редко. После исследований В.А. Ядова, проведенных в 60-х годах XX века, в научной среде появилось понятие «удовлетворенность работника трудом», которое и используется экономике труда до сих пор. Данное понятие, по мнению В.А. Ядова, можно определить как «простейший итоговый показатель субъективного аспекта отношения к труду» [175, с. 54].

То есть, по мнению автора диссертационного исследования, В.А. Ядов считает вовлеченность итоговым показателем, итоговым индикатором отношения работника к труду.

*Удовлетворенность персонала.* Для уточнения соотношения понятий «вовлеченность», «удовлетворенность» и «лояльность» автором было рассмотрено содержание этих понятий в современной научной мысли.

В Энциклопедическом словаре по психологии «под удовлетворенностью трудом понимается эмоционально окрашенное оценочное представление субъекта деятельности о результате своей трудовой активности, о самом процессе работы и внешних условиях, в которых она осуществляется» [25].

По мнению диссертанта, удовлетворенность является психологической категорией, которая тесно связана с управлением персонала и является важнейшей

составляющей социально-психологического климата в коллективе, будучи существенной базой формирования и реализации позитивной психологической атмосферы в группе и одновременно следствием положительного отношения к труду в коллективе.

В психологических науках понятие удовлетворенность рассматривается в различных смыслах: удовлетворенность как отношение к труду, удовлетворенность как мотив трудовой деятельности, удовлетворенность как психологическое состояние и как оценка.

С точки зрения психологии в процессе исследования понятия удовлетворенность, как правило, анализируются внутренние психические причины, определяющие природу и причины явления удовлетворенности, – мотивы, ценности и ценностные ориентации.

«Удовлетворенность трудом как позитивное отношение к нему предполагает ярко выраженную субъективную оценку личности, ее некую пристрастность» [33].

Таким образом, удовлетворенность трудом можно в данном случае рассматривать как выражение особого отношения работника к своему труду и предприятию, на котором он работает.

*Лояльность персонала.* Понятие «лояльность» произошло от французского языка «loyal», которое можно определить как «верный» [25].

В самом общем смысле под лояльностью понимается чувство преданности чему-либо.

По отношению к труду, учитывая то, что разные авторы по-разному понимают «лояльность», ее можно рассматривать как социально-психологическое отношение работника к компании, для которого характерно принятие ее целей и ценностей, желание работать в ней для достижения целей организации.

В Большом энциклопедическом словаре под лояльностью понимается (от французского или английского loyal – верный) понимается корректное, благожелательное отношение к кому-либо, чему-либо [173].

Анализ термина «лояльность», представленного в отечественных и зарубежных трудах, позволил выделить ряд характеристик:

- термин «лояльность» относится к нескольким предметным областям: социологии, менеджменту;
- использование нескольких синонимов: «преданность», «благонадежность», «приверженность»;
- многообразие факторов, в результате которых формируется явление;
- наличие множества уровней лояльности (работник, персонал подразделения, персонал организации);
- классификация лояльности на эмоциональную, интеллектуальную предполагает применение отдельных методик оценки различных форм лояльности.

При исследовании взаимосвязей эффективности труда и лояльности персонала необходимо учитывать, что развитие персонала организации и ее отдельных работников происходит как в условиях предприятия, так и под действием факторов внешней среды.

Однако чем более важными и сложными являются обязанности персонала, тем важнее обеспечить эффективное управление лояльностью персонала.

Сформулируем основные принципы управления лояльностью персонала:

- разделение методов управления лояльностью на общие для всего персонала и индивидуальные для каждого работника;
- соответствие управляемых форм лояльности целям организации;
- комплексное использование экономических, социологических и психологических методов в оценке уровня и разработке рекомендаций по повышению лояльности персонала;
- учет корпоративной культуры и социально-психологического климата в управлении лояльностью;
- включение процессов управления лояльностью в стандартные планы управления мотивацией персонала.

Сама необходимость управления лояльностью осознается руководителями не всегда и часто интуитивно.

*Вовлеченность персонала.* В Британском исследовательском институте понимают под «вовлеченностью концентрацию работника на задаче, удовлетворенность своей ролью, а также приверженность к организации и ее целям и ценностям» [111]. Это определение не учитывает важные с точки зрения диссертационного исследования признаки.

Вовлеченность персонала связана с отношением работника к организации и труду. Вовлеченность персонала проявляется в том, что индивид делает, как он себя ведет, а не в том, что он ощущает, какие эмоции испытывает.

Деятельность работника – тот признак, который может объективно охарактеризовать вовлеченность.

Признак вовлеченности персонала проявляется в том, что она характеризуется количеством труда и энергии, которую сотрудник длительное время дополнительно посвящает решению задач организации. «Дополнительно посвящает» означает сверх требуемого руководителем или сложившемуся режиму организации.

Т. Соломанидина предлагает следующую схему: «положительное отношение персонала к организации может проходить три стадии: благонадежность, лояльность, приверженность». Благонадежность в общем виде она понимает как «законопослушность, соблюдение норм организации, лояльность – как преданность, верность, эмоционально окрашенное положительное отношение к отдельным аспектам организации, приверженность – как полная идентификация сотрудника с организацией» [143]. Приверженность означает позитивное отношение к организации, но не означает, что сотрудник будет прикладывать активные действия по отношению к организации. Лояльность персонала является скорее пассивной, тогда как вовлеченность реализуется в поведении, направленном на повышение эффективности своего труда [143].

Важно отметить, что удовлетворенность и лояльность персонала являются пассивными свойствами персонала, вовлеченность реализуется в активном поведении, направленном на улучшение деятельности организации, решение поставленных перед ней задач (рисунок 1).

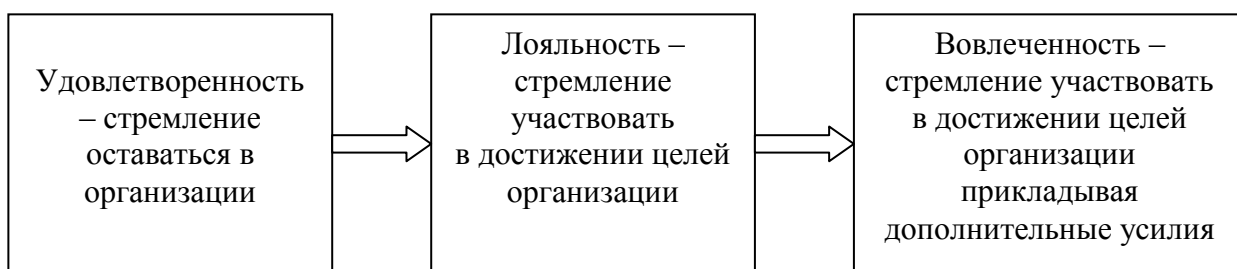


Рисунок 1 – Иерархия понятий «удовлетворенность», «лояльность», «вовлеченность» персонала<sup>3</sup>

По мнению зарубежного ученого А. Астина, идея вовлеченности включает в себя пять главных принципов:

1. Вовлеченность связана с вложениями физического, умственного, психологического потенциала разные предметы. Предметы могут быть довольно общими (поддержка кадровой политики) и более частными (реализация изменений в конкретной области).

2. Эффективность труда зависит от направления этой деятельности на повышение степени вовлеченности работника в процесс труда.

3. У разных работников неодинаково проявляется степень вовлеченности в работу даже в одних и тех же условиях труда, с одинаковым или тем же функционалом, вместе с тем вовлеченность работника является плавающим показателем, который в определенных границах может изменяться. Ширина диапазона изменения вовлеченности работника также является определенным индикатором вовлеченности работника.

4. Вовлеченность персонала может иметь как количественные, так и качественные выражения. Уровень вовлеченности работника можно оценить, например, количественно (сколько сотрудник, например, в среднем задерживается на работе, сколько раз месяц выходит работать сверхурочно и т.п.) и качественно (как работник изучает все внутренние источники информации в компании, читает информационное сообщение от своего руководителя или коллег из других подразделений и др.).

<sup>3</sup> Составлено автором.

5. Количество изученного внепланово материала, связанного с важными аспектами деятельности компании, прямо пропорционально качеству и количеству вовлеченности работника.

Нужно отметить, что вовлеченный сотрудник проявляет себя в трудовом поведении:

- тратит существенное количество своей энергии для трудовой деятельности компании;

- инициативно участвует в разных внутриорганизационных делах, вступает во внутриорганизационные неформальные группы, сотрудничает с представителями других подразделений компании;

- положительно отзывается о компании в общении с представителями других компаний, клиентами, готов порекомендовать и рекомендует ее в качестве замечательного работодателя;

- непрерывно придумывает и реализует новые предложения по улучшению работы компании;

- отказывается от любых форм негативного трудового поведения, которые наносят прямой или косвенный ущерб предприятию;

- инициативно воспринимает предлагаемые в организации изменения, готов остаться в компании, несмотря на ее трудное положение» [179].

Причинно-следственная связь вовлеченности сотрудников с эффективностью работы организации отмечается множеством исследований, проводившихся различными отечественными и зарубежными авторами. Изучение влияния вовлеченности на разные показатели деятельности предприятия проводилось исследовательскими компаниями и консультантами в области развития организации.

По мнению многих исследователей, для вовлеченных сотрудников характерны более высокие производительность и качество работы, что улучшает социально-экономические показатели деятельности организации.

Так, по оценке компании Corporate Executive Board, сотрудники, которые вовлечены в работу организации, прилагают на 57% больше усилий на благо ор-

ганизации, а вероятность их увольнения оценена на 87% ниже, чем у невовлеченных сотрудников [185].

Таким образом, можно сделать вывод, что «вовлеченность персонала» является интегральным показателем, который может выступать в качестве понятия, отражающего отношение работников к труду и организации.

### Выводы

1. Научно-методическая база исследования управления вовлеченностью труда персонала отличается достаточной проработанностью как зарубежной, так и отечественной наукой. Однако в трудах российских и зарубежных исследователей отсутствуют методики повышения вовлеченности работников в условиях малых предприятий, когда временные и финансовые ресурсы предпринимателей на повышение вовлеченности крайне ограничены.

2. В трудах отечественных и зарубежных ученых понятие, критерии оценки, факторы вовлеченности персонала имеют различное, многоаспектное содержание. Одни авторы понимают под вовлеченностью приверженность сотрудников компании к ее ценностям и целям. Другие понимают под вовлеченностью эмоциональное и интеллектуальное состояние сотрудников, в котором они стремятся делать свою работу как можно лучше. Третьи – желание работника трудиться, прилагать усилия и достигать результатов выше тех, которые ожидают от обычных работников. Многие определения используются в бытовой, деловой среде, но не имеют научного характера. Среди общего в различных определениях можно отметить то, что во всех определениях отмечается внутреннее желание сотрудников делать свою работу с более высоким уровнем эффективности, чем от них ожидается, желание безусловно улучшать социально-экономические показатели деятельности предприятия.

### 1.3. Особенности управления вовлеченностью персонала на малых предприятиях

Малое предпринимательство является основой экономики развитых стран и является индикатором состояния экономики и общества. Сегодня в России малый бизнес находится в стадии своего интенсивного развития. Доля малых организаций в валовом внутреннем продукте России составляет 10–12%, что в разы ниже чем в Германии, США, Японии. Это означает, что у нашей страны есть значительные резервы роста ВВП за счет расширения сектора малого бизнеса в экономике, имеющихся возможностях диверсификации, снижения зависимости от цен на рынке нефти, газа и других природных ресурсов.

Помимо существенного вклада в ВВП стран с развитой экономикой малый бизнес имеет большую социальную значимость.

Социальное значение малого предпринимательства определяется многочисленностью предпринимателей – собственников малых предприятий и их сотрудников, численность которых является одним из наиболее существенных показателей развития экономики любой страны. Именно эта группа предпринимателей обслуживает значительную часть потребителей, производя продукты и услуги в соответствии с быстро изменяющимися требованиями и потребностями общества.

Непрерывное развитие малого бизнеса способствует непрерывному созданию широкого слоя собственников (среднего класса), самостоятельно обеспечивающих свое благополучие и высокий уровень жизни, являющихся драйвером экономического роста государства, главным условием социальной и политической стабильности, непрерывного и долгосрочного развития гражданского общества.

Очень важно отметить, что занятие малым бизнесом является не только способом обеспечения собственного дохода, но и способом самореализации человека как личности в жизни.

Модернизация экономики, ее реструктуризация в постсоветский период, возможности, открываемые при занятии собственным делом, привлекают множество граждан к занятию собственным бизнесом.



«Малый бизнес способен создавать новые рабочие места, а, следовательно, может обеспечить снижение уровня безработицы и социальной напряженности в стране. Массовое развитие малых предприятий способствует изменению общественной психологии и жизненных ориентиров основной массы населения, является альтернативой социальному иждивенчеству» [6].

Значительная роль малого предпринимательства в экономической жизни стран с рыночной экономикой определяется тем, что в этом секторе экономики действует значительное число предприятий, действует большая часть экономически активного населения и производится более 50% валового внутреннего продукта. Так, например, в 2010 г. доля малых предприятий в структуре ВВП США составляла 52%, Японии – 53,8%, Германии – 53,2%, Великобритании – 48%, России – 20%. Это свидетельствует о значительных резервах роста ВВП за счет развития малых предприятий, а также о возможностях диверсификации экономики России, снижения доли нефти, газа и других природных ресурсов в структуре экспорта России.

Малый бизнес динамично осваивает выпуск новых видов продукции и экономические ниши, работает в отраслях, непривлекательных для крупного бизнеса. Характерными особенностями малых предприятий являются способность к ускоренному освоению инвестиций и высокая конкуренция.

Присущие малому предпринимательству гибкость и высокая приспособляемость к изменчивости рыночной конъюнктуры способствуют стабилизации макроэкономических процессов в стране. Однако этому сектору свойственны относительно низкая доходность, острая конкуренция, высокая интенсивность труда, ограниченный доступ к ресурсам и повышенный риск. Это приводит к банкротствам, реперофилированию деятельности в секторе малых предприятий.

Острая конкурентная борьба предъявляет особые требования к персоналу, работающему в сфере малого бизнеса, особенно управленческому персоналу. Для выживания в условиях острой конкуренции весь персонал малого предприятия должен быть вовлечен в постоянное совершенствование деятельности, повышение конкурентоспособности товаров и услуг, рост эффективности своего труда.

Один из основных критериев оценки малого предпринимательства – численность сотрудников. Специфика малого бизнеса определяется небольшой численностью персонала, что формирует важные требования к уровню мотивации каждого сотрудника трудового коллектива, в особенности управленческого персонала.

Под малыми предприятиями в нашей стране и в данной диссертационной работе понимаются коммерческие организации, соответствующие требованиям действующего законодательства в области малого бизнеса.

К малым предприятиям также относятся физические лица, занимающиеся предпринимательской деятельностью без образования юридического лица и индивидуальные предприниматели [1].

Выделение особенностей малого бизнеса, оказывающих влияние на управление вовлеченностью сотрудников, осуществляется на основе изучения методической литературы по проблеме исследования, а также в результате практического анализа условий функционирования малого бизнеса.

Многими авторами теоретических исследований в качестве особенностей малых предприятий выделяется «предпринимательский дух» [6]. Работники малого предприятия остро чувствуют его успехи и неудачи.

Производительность труда работников предприятий с небольшой численностью, как правило, значительно выше, чем на крупных предприятиях. Здесь проявляется эффект Рингельмана. Это отличие от крупных предприятий позволяет руководителям малых организаций, определяя экономические и социальные цели, планируя стратегическую и тактическую деятельность, в наибольшей степени ориентироваться на повышение эффективности труда, увеличение оборачиваемости производственных фондов, развитие инноваций и потенциала работников.

Большое количество уровней управления в крупных корпорациях увеличивает длину связи между уровнями, что также снижает оперативность в работе.

На малых предприятиях каждый работник, как правило, находится на виду своего руководителя, процесс труда происходит в тесном взаимодействии всех сотрудников предприятия.

Поскольку малое предприятие постоянно находится в зоне риска, это стимулирует предпринимателей на непрерывные поиски улучшений условий деятельности предприятия, развитие новых направлений, повышение конкурентоспособности продукции.

Средние и крупные предприятия проектируют определенную функционирующую структуру управления. Малые компании, как правило, не имеют такой строгой регламентированной структуры, и трудовые отношения между сотрудниками складываются не из их первоначальных обязанностей, а скорее обусловлены поставленной целью и решаемыми задачами.

Выстроенная гибкая структура малых предприятий в большей степени приспособлена к возможным изменениям внешней среды, снижению спроса, отсутствию кадров на рынке труда, и руководителю в меньшей степени приходится регламентировать связей между сотрудниками, а лишь учитывать их в своей работе. Однако на малых предприятий труд характеризуется, как правило, большей интенсивностью и нагрузкой на одного сотрудника. На предприятиях малого бизнеса часто происходит совмещение разных обязанностей, нужны универсальные знания и умения, готовность выполнять разную по своему содержанию работу.

Собственниками и менеджерам крупных компаний, чтобы повышать квалификацию и мотивацию сотрудников, необходимо тратить много времени и средств на обучение, мотивацию и переподготовку кадров.

В силу ограниченности финансовых ресурсов малые предприятия успешно работают в тех отраслях экономики, где не требуется значительных вложений в основные средства и небольшие управленческие расходы, что позволяет производить продукцию низкой себестоимости и повышает гибкость предприятия.

Таким образом, малые размеры обеспечивают большую управляемость предприятия и, что важно, открывают возможности для управления эффективностью труда каждого сотрудника индивидуально, поскольку виден конечный результат их деятельности и не теряются значение и роль каждого отдельного работника. Поэтому эффективность функционирования всего малого предприятия определяется прежде всего эффективностью труда каждого работника.

Острая конкурентная борьба требует от предпринимателей постоянного улучшения деятельности предприятий, подразделений, работников, повышения конкурентоспособности товаров, создания новых товаров и услуг – выполнения функций развития малого предприятия.

Отличия функций развития малого предприятия от воспроизводства представлены в таблице 4.

Таблица 4 – Отличия функций развития от воспроизводства<sup>4</sup>

Характеристика	Функции воспроизводства	Функции развития
Направленность функций	Направлены на воспроизводство достигнутых результатов, поддержание режима работы предприятия, подразделения, работника, воспроизводства товаров или услуг	Направлены на совершенствование деятельности предприятия, подразделения, работника, улучшения товаров (услуг) или создания новых товаров (услуг)
Содержание функций	Задачи, алгоритмы выполнения задач, расход ресурсов, результативность известны и хорошо прогнозируемы	Задачи, алгоритмы выполнения задач заранее не определены, расход ресурсов и результативность плохо прогнозируемы
Уровень стандартизации функций	Параметры функций, как правило, стандартизированы	Параметры функций не стандартизированы
Содержание труда работника, выполняющего функции	Выполнение понятных, стандартизированных обязанностей	Выполнение новых, как правило, нестандартных обязанностей

Учредители малых фирм, когда принимают сотрудников на работу, ожидают от них высокой инициативности к развитию бизнеса, результативности труда, поиска путей экономии денежных средств, высокой личной эффективности. Иначе говоря, предприниматели ожидают от своих работников такой же вовлеченности в деятельность организации, как у них самих. Вместе с тем фактическое отсутствие права собственности в бизнесе и как следствие отчуждение труда сотрудников, не дает сформировать отношение работника к развитию предприятия как к собственному бизнесу, вовлекать работников в дела и проблемы организации, поиска путей внедрения инноваций, экономии ресурсов. Этот факт не дает достичь необходимого уровня вовлеченности сотрудников в дела организации, что в свою очередь, замедляет развитие компаний, не позволяет достичь ожидае-

<sup>4</sup> Составлено автором.

мых результатов развития бизнеса, а в кризисных ситуациях может привести к банкротству и закрытию малого предприятия.

Простое повышение уровня оплаты труда, формирование системы оплаты труда за целевые результаты, система материальных поощрений и наказаний, широко используемые предпринимателями в повседневной практической работе, как правило, не приводят к достижению ожидаемого уровня вовлеченности сотрудников в дела организации, а значит и результативности. Попытки предпринимателей самостоятельно заниматься развитием, не привлекая наемных работников, как правило, приводят к перегруженности функциями, замедлению развития и, как следствие, недостижению ожидаемых результатов, стрессам. Работники с низкой заинтересованностью в результатах труда, безразличным отношением к расходу ограниченных ресурсов, низким интересом к труду создают собственникам малых предприятий затруднения при выполнении всех функций управления (таблица 5).

Как видно из таблицы 5, особенности функций развития в сочетании с низкой заинтересованностью в результатах труда работников при их выполнении создают затруднения у собственников малых предприятий при выполнении всех функций управления персоналом.

Таблица 5 – Особенности функций развития, создающие затруднения в управлении персоналом<sup>5</sup>

Функция	Функции воспроизводства	Функции развития	Проблемы в управлении персоналом
Планирование	Цели, задачи, алгоритмы решения задач, расход финансовых, материальных, трудовых ресурсов, результаты труда, как правило, стандартизованы	Цели, задачи, алгоритмы решения задач, расход ресурсов, как правило, не стандартизованы, задачи работникам приходится решать впервые	Сложность в планировании и обосновании целей, задач, алгоритмов решения задач, результатов, расходов ресурсов
Организация и координация	Работники, как правило, знают и умеют выполнять свои функции. Не требуется постоянная организация и координация	Многие функции выполняются работниками впервые и требуют постоянной организации и координации	Необходимость непрерывного участия руководителя в организации и координации выполнения функций

<sup>5</sup> Составлено автором.

## Продолжение таблицы 5

Функция	Функции воспроизводства	Функции развития	Проблемы в управлении персоналом
Мотивация и стимулирование	Система стимулирования работников, как правило стандартизирована, способы мотивации известны руководителю	Система стимулирования работников не всегда стандартизирована, способы мотивации не всегда понятны руководителю	Сложность в разработке системы стимулов, определении и использовании способов мотивации работников
Контроль и корректировка	Система контроля стандартизирована	Система контроля не стандартизирована	Необходимость непрерывного контроля результатов выполнения функций

Как видно из таблицы 6, малые предприятия обладают рядом особенностей, которые определяют повышенные требования к квалификации, мотивации работников, системе управления персонала, отношению к труду и предприятию.

Таблица 6 – Особенности малых предприятий, определяющие повышенные требования к работникам<sup>6</sup>

Средние и крупные предприятия	Особенность	Требования к работнику, определяемые особенностью
Разделение функций, специализация	Совмещение нескольких функций различного профиля одним работником	Способность совмещать несколько функций, повышенная мотивация труда
Кадровые службы, занимающиеся обучением и подготовкой кадров	Ограниченные возможности малых предприятий по обучению и подготовке кадров	Способность к самостоятельному обучению и самоорганизации
Относительно высокая формализация трудовых отношений	Относительно низкая формализация трудовых отношений	Готовность работника трудиться в небольшом коллективе
Большая численность персонала	Небольшая численность персонала	Готовность работника замещать коллегу или руководителя в его отсутствие
Социальная защищенность работника	Относительно низкий уровень социальной защищенности работников	Согласие работника трудиться в условиях относительно низкой социальной защищенности
Обеспеченность руководящим составом	Небольшая численность руководящего персонала	Перегруженность руководителей. Отсутствие возможности уделять достаточно времени каждому работнику. Необходимость работника действовать самостоятельно в решении задач и проблемных ситуаций

<sup>6</sup> Составлено автором.

*Способы измерения вовлеченности персонала на малых предприятиях*

Как различны подходы к определению вовлеченности, так различны и способы ее оценки и управления. Рассмотрим некоторые из распространенных подходов к оценке вовлеченности. В исследовании, проведенном американской компанией BlessingWhite (Принстон, Нью-Джерси), выделены пять уровней вовлеченности персонала (таблица 7).

Таблица 7 – Уровни вовлеченности персонала, выделенные компанией BlessingWhite [33]

Уровень	Значение
Вовлеченные: большой вклад сотрудников в работу и высокая удовлетворенность ею	Личные интересы сотрудников и организации совпадают. Сотрудники в полной мере способствуют успеху организации, удовлетворены работой, преданны делу
Почти вовлеченные: вклад сотрудников в работу и удовлетворенность ею находятся на среднем уровне	Эти сотрудники являются хорошими исполнителями и в целом удовлетворены своей работой. Организации должны вкладывать в их развитие по двум причинам: сотрудники достаточно трудоспособны, имеют больше шансов достичь полной вовлеченности
Новички и изображающие бурную деятельность: высокий уровень удовлетворенности, но низкий вклад в достижение целей предприятия	Новички находятся на этапе адаптации, и их главная задача – четко понять, как они могут наилучшим образом вписаться в работу предприятия. Изображающие бурную деятельность могут работать тяжело, но в действительности их труд мало влияет на конечный результат работы и достижение цели; решают несущественные задачи, мало способствуя достижению успеха организации; довольны своей позицией. При этом сотрудники, находящиеся на таких же должностях и работающие продуктивно, могут ощущать себя по сравнению с ними недооцененными
Разрушители: высокий вклад в работу, но низкая удовлетворенность	Разочарованные, часто неудовлетворенные и потенциально исчерпавшие свой потенциал сотрудники, которые не стремятся достигать целей предприятия, не способствуют его успеху. Они плохо отзываются о руководителях и их управленческих решениях, часто недовольны коллегами. Такие сотрудники уходят с предприятия либо работают менее напряженно
Невовлеченные: низкий вклад в работу и удовлетворенность ею	Невовлеченные и неудовлетворенные сотрудники, явно не получающие то, что хотят, от работы. Их уровень вовлеченности вряд ли может быть повышен на этом предприятии. Скорее всего, они будут искать другое место работы

Каждый руководитель должен слушать и слышать своих сотрудников и понимать, что это непрерывный процесс. Информация, которую в результате можно получить, может быть использована для выявления причин низкой вовлеченности или недовольства сотрудников, причин возникающих в организации проблем.

Когда руководители прислушиваются к своим работникам, работники чувствуют сочувствие и сопереживание, становятся более отзывчивыми и вовлеченными, что ведет к повышению результативности труда, улучшению качества выполнения работы и снижению текучести кадров. Вовлеченные работники, как правило, разделяют ценности и миссию компании, чаще получают повышение по службе, искренне стремятся к повышению эффективности своей работы. Одним из наиболее эффективных средств измерения уровня вовлеченности сотрудников являются опросы методом интервью и анкетирования. Хорошо разработанный опрос поможет понять, на каком уровне вовлеченности находятся сотрудники. Ключевым моментом, определяющим успех такого опроса, является пристальное внимание к отзывам сотрудников. В частности, специалисты Института Гэллапа разработали опросник Q12, состоящий из 12 утверждений/вопросов, которые призваны измерить уровень вовлеченности сотрудников и выявить те аспекты в работе компании, которые необходимо усовершенствовать для повышения вовлеченности персонала [185]. Данные утверждения, представленные ниже, являются, по мнению ученых Института Гэллапа, эффективными индикаторами состояния вовлеченности сотрудников.

«1. Я знаю, что от меня ожидается на работе. Сотрудники должны точно знать и понимать, что от них ожидается на рабочем месте. Если ожидания неясны или нечетко сформулированы, сотрудники могут испытывать стресс, плохо справляться с работой и искать те сферы деятельности, в которых их вклад в работу может быть оценен.

2. Я располагаю материалами и оборудованием, которые необходимы мне для правильного выполнения моей работы. Сотрудники должны располагать всем необходимым для поддержания своих навыков, опыта и способностей, позволяющих выполнять им работу на приемлемом уровне.

3. На работе у меня есть возможность ежедневно заниматься тем, что я умею делать лучше всего. Каждый сотрудник должен соответствовать занимаемой им должности. Только так человек может реализовать свой потенциал и обеспечить эффективность своей работы.



4. За последние семь дней мне была объявлена благодарность либо меня похвалили за хорошо выполненную работу. Благодарность – мощный мотивационный инструмент, позволяющий сотрудникам работать лучше и продуктивнее.

5. Мне кажется, что мой непосредственный руководитель или кто-то другой на работе проявляет заботу обо мне как о личности. Менеджеры, имеющие подчиненных, должны проводить значительное количество времени со своими наиболее успешными и талантливыми подопечными, которым необходимо чувствовать связь с начальством для достижения наилучших результатов в работе.

6. Мой руководитель поощряет мой рост. Компании должны внимательно следить за развитием своих сотрудников, предлагая им новые возможности или наделяя их большими полномочиями.

7. Мне кажется, что на работе с моим мнением считаются. Компании должны прислушиваться к своим сотрудникам и считаться с их собственной точкой зрения, что обязательно позволит сформировать у сотрудников чувство нужности и приверженности к своей компании.

8. Задачи (цели) моей компании позволяют мне чувствовать важность моей работы. Каждый человек стремится делать в жизни что-либо значимое, если цели компании удовлетворяют данную потребность сотрудников, уровень их удовлетворенности от работы и жизни повышается.

9. Наши сотрудники (партнеры по работе) считают своим обязательным долгом выполнять работу ответственно и очень качественно. Руководители малых предприятий обязаны следить за тем, чтобы каждый сотрудник вносил посильный и равномерный вклад в общее дело. Осознание того, что кто-то работает меньше или хуже, но при этом получает равное вознаграждение, может вызвать чувство несправедливости у сотрудников и снизить их продуктивность.

10. На нашем предприятии работает мои друзья. Замечательные, теплые и доверительные отношения в команде снижают психоэмоциональную нагрузку и стресс у работников, позволяя им раскрыть свой потенциал.

11. За прошедшие шесть месяцев мой непосредственный руководитель разговаривал со мной о моем прогрессе в работе. Руководители малых предприятий

должны непрерывно интересоваться состоянием дел своих подчиненных, оказывать им внимание, заботы и помощь в решении повседневных проблем.

12. В течение прошедшего года у меня на работе были возможности для учебы и роста. Компании должны формировать такую рабочую среду, в которой человек будет стремиться к инновациям и созданию более эффективных способов выполнения поставленных задач. Эффективные лидеры постоянно следят за тем, чтобы их подчиненные получали необходимые знания и навыки, которые дополнят их таланты и позволят достичь еще лучших результатов» [185].

Американский исследователь П. Уорнер выделяет четыре группы вовлеченности сотрудников [192] (таблица 8).

Таблица 8 – Группы вовлеченности сотрудников по П. Уорнеру [192]

Полностью невовлеченные	Группа преследующих личные цели	Ключевые участники	Полностью вовлеченные
Разочарованные в работе	Чувствуют себя в организации комфортно	Соответствуют ожиданиям предприятия	Постоянно учатся и предпринимают обдуманные риски
Саркастически шутят о работе	Тратят на работе много времени на заботу о личных нуждах	Придерживаются должностных инструкций, берут на себя определенные риски	Чувствуют себя комфортно на предприятии
Дают плохие отзывы о компании и ее лидерах	Трудятся достаточно, чтобы продвигаться по служебной лестнице	Хорошо отзываются о руководстве предприятия	Ощущают удовлетворение от выполняемой работы
Ищут виноватых	Зарботная плата – основная мотивация их работы на предприятии	Редко откладывают выполнение заданий	Работа может быть для них сложной, но нравится
Уходят из организации	Возможно, работают временно	Стремятся работать здесь	Любят свою работу

Проведенный анализ позволил сделать вывод, что вовлеченность сотрудников является важным фактором функционирования предприятия, определяется мотивацией, отношением к труду, к предприятию и представляет собой внутреннюю эмоциональную готовность прилагать необходимые усилия для достижения целей предприятия по собственному желанию и инициативе. Вовлеченности сотрудников в работу предшествуют состояния удовлетворенности работой и ло-

яльности по отношению к предприятию, в частности к руководителю. По мнению многих авторов, весь персонал малого предприятия можно разделять на вовлеченных в работу; невовлеченных; оппортунистов (преследующих только личные цели, главная мотивация которых – заработная плата); активно невовлеченных.

Критерии измерения и методы измерения вовлеченности в трудах некоторых отечественных и зарубежных авторов представлены в таблице 9.

Таблица 9 – Критерии и методы измерения вовлеченности персонала в работах различных авторов<sup>7</sup>

Определение вовлеченности	Критерии измерения	Методы измерения	Авторы
Вовлеченные сотрудники гораздо более удовлетворены своей должностью, преданны компании, чаще получают повышение по службе, искренне стремятся к повышению эффективности своей работы	Выделены 12 вопросов – индикаторов состояния вовлеченности	Опрос работников	Институт Гэллапа, США [185]
Вовлеченные сотрудники – те, кто готов приложить к своему делу дополнительные усилия не только ради собственной выгоды, но и ради успеха компании	Выделены 4 утверждения сотрудника оцениваемых по пятибалльной шкале: – чувство гордости; – чувство удовлетворенности; – чувство защищенности; – желание сотрудников остаться в компании	Опрос работников	Р. Карсан, К. Круз [73]
Вовлеченность – эмоционально-интеллектуальное состояние, в котором работники выполняют свою работу как можно лучше	Выделяют поведенческие индикаторы вовлеченности: – позитивные мысли о предприятии, потенциальным сотрудникам и клиентам; – искреннее желание оставаться сотрудником компании, а именно работник остается и продолжает инициативно трудиться в организации вне зависимости от трудностей; – приложение дополнительных сил и ресурсов для процветания компании	Опрос, наблюдение за работниками	Консалтинговая компания Hewitt Associates, США [187]

<sup>7</sup> Составлено автором.

## Продолжение таблицы 9

Определение вовлеченности	Критерии измерения	Методы измерения	Авторы
Вовлеченность – состояние, в котором работники стремятся выполнять свою работу, превосходя установленные стандарты	Выделяют четыре уровня вовлеченности по критериям: вклад сотрудника в работу и удовлетворенность работой	Опрос, наблюдение за поведением и результатами	Компания BlessingWhite, США [33]
Вовлеченность – степень совпадения ценностей сотрудника с ценностями организации, влияющих на приверженность персонала делам предприятия	Выделяет три группы вовлеченности по трем критериями: – вовлеченные – лояльные компании, приверженные работе, хорошо выполняют работу; – невовлеченные – готовые сменить работу, если поступит предложение о лучшем варианте. Они выполняют свои обязанности удовлетворительно; – невовлеченные – деструктивно настроенные. Собираются в негативно настроенные группы; добиваются, чтобы другие разделяли их недовольство; выполняют свою работу некачественно	Анкетирование, опрос, наблюдение за поведением и результатами труда	О. Крылова [78]
Вовлеченность – состояние, когда работник стремится выполнять свою работу как можно лучше	Выявлены модели трудового поведения работников в организации и определены критерии трудовой активности работников	Опрос, анкетирование	И.А. Кулькова [83]

В результате анализа критериев и методов измерения вовлеченности персонала в трудах отечественных и зарубежных мы можем сделать следующие выводы относительно критериев оценки и методов измерения вовлеченности:

1. В научной литературе нет единого подхода к критериям и методам измерения вовлеченности работников.

2. Критерии измерения вовлеченности рассматриваются в следующих основных аспектах:

- желание сотрудников работать (оставаться) в организации;
- приложение дополнительных усилий для достижения результатов труда;
- высокие результаты труда.

3. Методы измерения направлены в основном на измерение отзывов работников об организации и наблюдение за их поведением в процессе труда.

По мнению большинства авторов, вовлеченность следует измерять периодически. Это необходимо для того, чтобы правильно понять, каким образом она влияет на показатели деятельности предприятия. Многие авторы считают, что причинами невовлеченности сотрудников являются нежелание руководства идти навстречу и исправлять ситуацию к лучшему, особенно если предварительно сотрудников попросят высказать свое мнение относительно существующих проблем.

Таким образом, нам удалось установить, что:

- вовлеченность – это такое отношение сотрудников к труду и предприятию, которое позволяет им работать продуктивнее, прикладывать дополнительные усилия и получать удовлетворение от своей деятельности, что, в свою очередь, способствует улучшению социально-экономических показателей предприятия;

- на уровень вовлеченности персонала малых предприятий влияют корпоративная культура, социально-психологический климат в коллективе, система мотивации и стимулирования персонала, условия труда и ряд менее важных факторов;

- вовлеченность необходимо регулярно оценивать, а на основе результатов оценки должны разрабатываться мероприятия по повышению ее уровня.

#### *Факторы вовлеченности и невовлеченности сотрудников*

Работу по созданию и поддержанию высокого уровня вовлеченности персонала целесообразно осуществлять в рамках программы повышения лояльности и вовлеченности сотрудников, разработка которой должна стать одним из приоритетных направлений управления персоналом малых предприятий.

К факторам вовлеченности относятся:

1. Факторы, относящиеся непосредственно к работнику:

- доверие к руководителю и предприятию;
- мотивация и мотивы;
- желание карьерного роста;
- желание профессионального и личностного развития;
- связь результатов труда и полученного вознаграждения (поощрения);
- признание руководителем, коллегами, социальным окружением;

– правила внутреннего трудового распорядка, должностные инструкции, трудовой договор (контракт).

2. Факторы, относящиеся к системе в целом:

- система отбора и обучения кадров;
- система стимулирования и мотивации персонала;
- корпоративная культура организации;
- миссия и ценности организации;
- социально-психологический климат в коллективе;
- стратегия и видение будущего;
- управленческая команда и лидерство.

Зарубежные ученые Р. Карсан и К. Круз выявили три основных фактора вовлеченности: карьерный рост, признание, доверие («большая тройка» способов управления вовлечением сотрудников). При этом «менее универсальными, но не менее распространенными факторами являются работа в команде, общение, видение будущего, корпоративная ответственность и качество продукции или услуг» [73].

По мнению автора диссертационного исследования, существует несколько определяющих факторов, влияющих на вовлеченность персонала в деятельность организации. К этим факторам относятся следующие:

1. Карьерный и профессиональный рост. Организации с высоким уровнем вовлеченности создают своему персоналу условия для развития личных способностей, обретения новых навыков и знаний, личностной реализации.

2. Оценка и поощрение результативных сотрудников. Руководителям следует оценивать, материально и морально поощрять результативных сотрудников.

3. Ясность организационных ценностей. Персоналу необходимо знать и понимать организационные ценности и миссию организации.

4. Уважительное отношение к персоналу. Необходимо уважительно относиться к каждому сотруднику.

5. Участие сотрудников в управлении. Персоналу необходимо иметь возможность принимать решения относительно вопросов, способных повлиять на эффективность труда. Руководители высокововлеченных команд формируют до-

верительную и стимулирующую к работе атмосферу, в которой сотрудников призывают предлагать свои идеи и подходы к труду, способные повысить эффективность работы организации.

6. Создание престижного имиджа продукции и предприятия. Вовлеченность персонала зависит от его собственного восприятия качества продукции/услуг и имиджа организации.

7. Прочие факторы, влияющие на вовлеченность:

- равные возможности в развитии и росте для всех сотрудников;
- объективное и непредвзятое отношение ко всем сотрудникам;
- справедливое материальное вознаграждение и премирование особо результативных сотрудников;
- комфорт и безопасность рабочих мест;
- интерес к профессии и процессу труда.

Руководители должны следить за соответствием занимаемой сотрудником должности и его мотивами. Если сотрудник занимает должность, которая позволяет ему раскрыть свой потенциал, то он будет получать удовольствие от работы, чувствовать удовлетворение, он будет вовлечен в деятельность организации.

Важным аспектом вовлеченности многие исследователи отмечают согласованность между сотрудниками и руководителем. Согласованность интересов и целей подразумевает, что сотрудники объединяются для их реализации. В процессе согласования оценивается, что все сотрудники одинаково понимают и принимают основную цель, ценности и задачи компании», а повысить согласованность возможно, следуя таким рекомендациям:

1. Поставить цель, определить миссию компании (видение компании).
2. Определить промежуточные задачи. Основная цель помогает понять, общий смысл деятельности организации; постановка более конкретных задач – ежегодных, ежеквартальных, даже ежемесячных.
3. Согласовать цели и задачи с подчиненными, определить соответствующие стимулы и оценить удовлетворенность сотрудников стимулами.
4. Морально поощрять сотрудников за успехи.

Исследования компании BlessingWhite, проводимые в мире, свидетельствуют, что при разработке стратегии формирования вовлеченности необходимым элементом является создание целенаправленной корпоративной культуры, которая определяет вовлеченность основной движущей силой бизнес-результатов [33].

Из вышеизложенного следует, что формирование вовлеченности персонала в работу имеет экономический, социально-психологический и административный характер, определяется социально-психологическими факторами, в частности, культурой, традициями, ценностями, правилами поведения, существующими регламентами. Корпоративная культура организации, традиции, социально-психологический климат имеют большое значение для формирования удовлетворенности, лояльности и вовлеченности персонала.

*Отчуждение труда – основная причина невовлеченности сотрудников*

По мнению автора, одной из основных причин отсутствия вовлеченности сотрудников является отчуждение труда.

Понятие «отчужденность труда» впервые применен в работах К. Маркса. По мнению Карла Маркса, источником «отчужденности труда» является условия труда, потому что труд является одним из основных видов деятельности в жизни человека, в которой он может самореализоваться. Маркс предложил целостную теорию отчуждения продуктов труда человека от его личности [102].

По мнению Маркса, «личность обретает себя в своем труде и результатах этого труда, но в условиях царствования наемного характера труда личность теряет себя и вынуждена отторгать продукты своей деятельности в чуждую и часто враждебную ей сферу» [102].

По мнению Карла Маркса, это проявляется в таких явлениях как:

«– отчуждение человека от процесса и продукта труда (субъективная неудовлетворенность, ощущение вынужденной деятельности, инструментальный характер деятельности вместо творческого);

– отчуждение человека от родовой сущности (и вследствие этого – неспособность воспринимать человеческий смысл предметов культуры, «слепота» к ценностям);



- отчуждение человека от предметного мира (частная собственность становится предметом формального обладания, а не действительного ее освоения);
- фрагментация жизни (жизнь человека в ее различных сферах не имеет единой направленности и переживается им как разорванная, чуждая);
- отчуждение человека от человека (дегуманизация отношений, другой человек становится средством, а не целью)» [102].

По К. Марксу, причиной отчужденности труда является присутствие частной собственности, которая с одной стороны является причиной отчуждения труда, а с другой стороны основой его формирования. «Отчуждение, – пишет он, – проявляется как в том, что мое средство существования принадлежит другому, что предмет моего желания находится в недоступном мне обладании другого, так и в том, что каждая вещь сама оказывается иной, чем она сама, что моя деятельность оказывается чем-то иным и что, наконец, – а это относится и к капиталисту, – надо всем вообще господствует нечеловеческая сила» [102]. Иначе говоря, «отчуждение» происходит там, где есть «присвоение» собственности, т.е. имеют место отношения собственности.

В трудах В.Н. Белкина, Н.А. Белкиной, О.А. Антоновой понятие «отношения собственности» рассматривается как объект пересечения внимания юристов и экономистов, т.е. рассматриваются с двух точек зрения: экономической и правовой. При этом в рассмотренных источниках это понятие исследуется вместе с явлением права собственности, которое по разному определяется с точки зрения юридических и экономических наук. «Исследователи юристы изучают собственность с правовой точки зрения, т.е. как права на обладание, использование и распоряжение имуществом, а с точки зрения экономики право на собственность рассматривается как экономическая категория «отношения собственности» [14]. В этом экономическом смысле собственности формируется отчужденность труда работников. Авторы статьи также отмечают, что смыслы понимания собственности «не противоречат друг другу и неразрывно связаны, так как отношения собственности были бы лишены всякого смысла, если не были закреплены юридически в виде права собственности» [14].

В работе В.Н. Белкина, Н.А. Белкиной, О.А. Антоновой также отмечается, что «в ходе перехода к рынку в реальные отношения собственности на средства производства вступили весьма немногочисленные слои крупных, средних и мелких собственников. В дальнейшем происходил процесс концентрации собственности, сокращения числа собственников, что усиливало отчуждение труда. Таким образом, в российской экономике развивается процесс, прямо противоположный процессам, протекающим в экономике развитых стран, где уже около полувека работники фирм наделяются акциями, что позволяет вовлечь их в отношения собственности и управления, минимизировать отчуждение труда» [14].

По мнению автора диссертационного исследования, отчуждение труда наемных работников является одной из основных причин невовлеченности сотрудников предприятий. Отчуждение труда и, как следствие, отсутствие вовлеченности сотрудников особенно опасно для жизнеспособности малых и средних предприятий, так как малый бизнес характеризуется высокой конкуренцией, повышенной интенсивностью труда, необходимостью постоянно развиваться и совершенствовать деятельность предприятия. Вместе с тем именно развитие предприятия требует от работников максимальной самоотдачи, проявления инициативы, максимальной концентрации сил для достижения результатов. Однако отсутствие права собственности на средства производства не позволяет достичь вовлеченности каждого наемного работника в дела организации, порождает отчуждение труда, что, в свою очередь, снижает конкурентоспособность малых предприятий, сдерживает их развитие, не позволяет достичь многих стратегических целей.

Отчуждение труда и отсутствие вовлеченности наемных работников не позволяют реализовать им свой внутренний потенциал личности, снижают их мотивацию к труду, ухудшают их социально-психологическое состояние, снижают конкурентоспособность на рынке труда.

Отчуждение труда особенно усиливается на тех рабочих местах, где заработная плата работников не связана с результатами труда работников.

Таким образом, вовлеченность наемных работников малых предприятий, особенно ключевых работников (руководителей, ведущих специалистов), являет-

ся необходимым условием долгосрочной конкурентоспособности и устойчивого развития малых предприятий в условиях острой конкуренции, изменяющегося спроса, конъюнктуры цен на продукцию и других условий внешней среды.

Анализ понятия «вовлеченность», особенностей управления персоналом на малых предприятиях, способов измерения, причин невовлеченности и факторов управления вовлеченностью сотрудников позволил выделить ряд особенностей управления вовлеченностью в условиях малых по численности предприятий по сравнению с крупными (таблица 10).

Таблица 10 – Особенности управления вовлеченностью персонала на малых предприятиях<sup>8</sup>

Функция	Малые предприятия	Средние и крупные предприятия	Проблемы в управлении вовлеченностью персонала
Планирование	Планирование численности персонала, квалификации, мотивации, уровня вовлеченности определяет, как правило, руководитель (часто интуитивно)	Планирование численности персонала, квалификации, мотивации, уровня вовлеченности определяет, как правило, кадровая служба предприятия	Перегруженность руководителя часто не позволяет уделять необходимого внимания и ресурсов для планирования вовлеченности персонала
Организация и координация	Мероприятия по повышению вовлеченности проводит руководитель, как правило, интуитивно, на основании личного опыта	Мероприятия по повышению вовлеченности проводит кадровая служба или консалтинговые компании, используя методики	Отсутствие методического инструментария и ограниченность временных ресурсов создают сложности в организации мероприятий
Мотивация и стимулирование	Мотивация и стимулирование персонала носят, как правило, индивидуальный характер	Мотивация и стимулирование персонала носят, как правило, общий характер	Возможность оценить мотивы и предложить стимулы индивидуально для каждого работника
Контроль и корректировка	Контроль и корректировка уровня вовлеченности проводятся непрерывно во время работы персонала	Контроль и корректировка уровня вовлеченности проводятся периодически во время аттестаций, оценок мотивации и других мероприятий	Необходимость и возможность непрерывно контролировать и корректировать вовлеченность персонала

<sup>8</sup> Составлено автором.

Как видно из таблицы 10, небольшая численность персонала малых предприятий предопределяет особенности как управления персоналом в целом, так и управления вовлеченностью в частности.

Отсутствие кадровых служб и перегруженность руководителей на малых предприятиях создают затруднения в планировании и организации мероприятий по повышению вовлеченности персонала в деятельность организации. Вместе с тем небольшая численность позволяет руководителям применять индивидуальный подход к стимулированию и мотивации персонала к повышению вовлеченности; с учетом индивидуальных мотивов каждого работника предлагать наиболее подходящие для удовлетворения этих мотивов стимулы; лично проводить оценку, контроль и корректировку вовлеченности персонала в непрерывном режиме. Как правило, управление вовлеченностью на современных малых предприятиях проводится интуитивно, на основании личного опыта, квалификации и мотивации руководителя к повышению вовлеченности. Отсутствие методического инструментария не позволяет многим руководителям управлять вовлеченностью систематически, осознанно, по заранее известным алгоритмам, с регулярным контролем и корректировкой показателей и уровня вовлеченности.

### Выводы

1. Небольшая численность персонала малых предприятий является особенностью, которая позволяет руководителю индивидуально влиять на вовлеченность каждого сотрудника исходя из индивидуальных мотивов и особенностей личности сотрудника. Однако отсутствие кадровых служб и перегруженность руководителей на малых предприятиях создают затруднения в планировании и организации мероприятий по повышению вовлеченности персонала в деятельность организации. Ограниченность временных и финансовых ресурсов малых предприятий не позволяет использовать многие мероприятия по повышению вовлеченности, используемые на средних и крупных предприятиях.

2. Отсутствие методического инструментария не позволяет многим руководителям управлять вовлеченностью систематически, осознанно, по заранее из-

вестным алгоритмам, с регулярным контролем и корректировкой показателей и уровня вовлеченности. Это приводит к тому, что на малых предприятиях управление вовлеченностью проводится интуитивно, на основании личного опыта, квалификации и мотивации руководителя к повышению вовлеченности.

3. В отечественной и зарубежной научной литературе опубликовано множество трудов по вопросам определения, измерения, повышения вовлеченности сотрудников. Однако автору диссертационного исследования не удалось найти методические положения и пошаговые алгоритмы повышения вовлеченности для руководителей в условиях малых предприятий, а именно отсутствует последовательность шагов по определению вовлеченности сотрудников, измерения, повышения вовлеченности, оценки полученных результатов.

В связи с этим развитие теоретико-методологических положений по управлению вовлеченностью в условиях малых предприятий является актуальной научно-практической задачей.

Необходимость разработки инструментария по управлению вовлеченностью работников малых предприятий для повышения производительности труда обусловили постановку следующих задач:

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

– уточнить понятие вовлеченности персонала в деятельность малого предприятия;

– установить зависимость эффективности труда от вовлеченности персонала в деятельность предприятий малого бизнеса.

2. Разработать методический подход к оценке вовлеченности персонала в деятельность малого предприятия.

3. Разработать и апробировать на практике алгоритм повышения вовлеченности персонала в деятельность малых предприятий. Их взаимосвязь представлена в схеме диссертационного исследования по повышению эффективности труда персонала малого предприятия на рисунке 2.



Рисунок 2 – Структурно-логическая схема диссертационного исследования<sup>9</sup>

<sup>9</sup> Составлено автором.

## 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

В первой главе мы рассматривали теоретические положения по управлению вовлеченностью персонала малых предприятий и ее влияние на эффективность труда персонала малых предприятий. Для дальнейшего исследования влияния вовлеченности на эффективность труда работников малых предприятий необходимо обосновать критерии оценки и методический подход к оценке эффективности труда персонала малых предприятий.

С точки зрения организационно-экономических отношений малое предприятие представляет собой систему взаимодействия собственника труда (предпринимателя) и наемных работников (персонала). Это взаимодействие определяет эффективность функционирования малого предприятия, определяя эффективность его развития. Эта стратегия представляет собой определение долгосрочной цели и планирование способа использования средств и ресурсов в деятельности предприятия для достижения цели [86].

Стратегия определяется целевыми значениями управляемых переменных (например: объем продаж, доля рынка, объем прибыли) На реализацию стратегии также оказывают влияние неуправляемые переменные внешней среды: (конъюнктура спроса, политика государства, влияние мировой экономики и др.).

Долгосрочная конкурентоспособность малого предприятия достигается при эффективном использовании руководством капитала и труда для создания конкурентоспособных товаров и услуг.

Ресурсы малых предприятий представляют собой потенциал организации, которые необходимо найти (либо взять в долг), поддерживать запасы и воспроизводить для того, чтобы оно могло нормально продолжать свою деятельность. Для воплощения в жизнь стратегии развития предприятия в качестве экономических ресурсов используются основные средства, сырьевые, материальные, трудовые, интеллектуальные (воплощенные в проектах, методической литературе, правах на патенты), а также информационные ресурсы.

Согласно исследованиям Л.В. Лабунского, «выполнение сформированных в соответствии со стратегией собственника капитала обеспечивают труд Т и капитал К» [86]:

$$P_{п.ф} = f(T, K). \quad (1)$$

Под определением *труда* традиционно понимается – это процесс сознательной целенаправленной деятельности человека, с помощью которой он изменяет предметы воздействия (труда), видоизменяя их для удовлетворения потребностей общества. Эффективность труда персонала в обеспечении потребительского качества продукта или услуги определяется качеством выполнения трудовой функции каждым сотрудником малого предприятия. При этом главными факторами эффективности труда являются квалификация работника  $K_v$  и мотивация к труду, выраженная его производительностью труда [86].

Согласно исследованиям Л.В. Лабунского, капитал – это средства производства, принадлежащие собственнику предприятия, полномочия на использование которых предоставляются работникам для выполнения их трудовых функций и рассматриваются как полномочия П или право на использование ресурсов. Зависимость результатов выполнения производственных функций имеет вид [86]:

$$P_{п.ф} = f(K_v, П). \quad (2)$$



Таким образом, «задаваясь условием необходимости реализации трудовой функции, устанавливаются факторы, определяющие эффективность ее исполнения: уровень квалификации труда и объем ресурсов» [86].

Руководитель малого предприятия формирует функции работников и нанимает работников для выполнения этих функций (рисунок 3). Для выполнения этих функций работнику поручается задание и предоставляются ресурсы для его выполнения. Для получения эффективного выполнения задания работнику необходимо обладать квалификацией – способностью выполнять задание, а также заинтересованностью в выполнении задания.

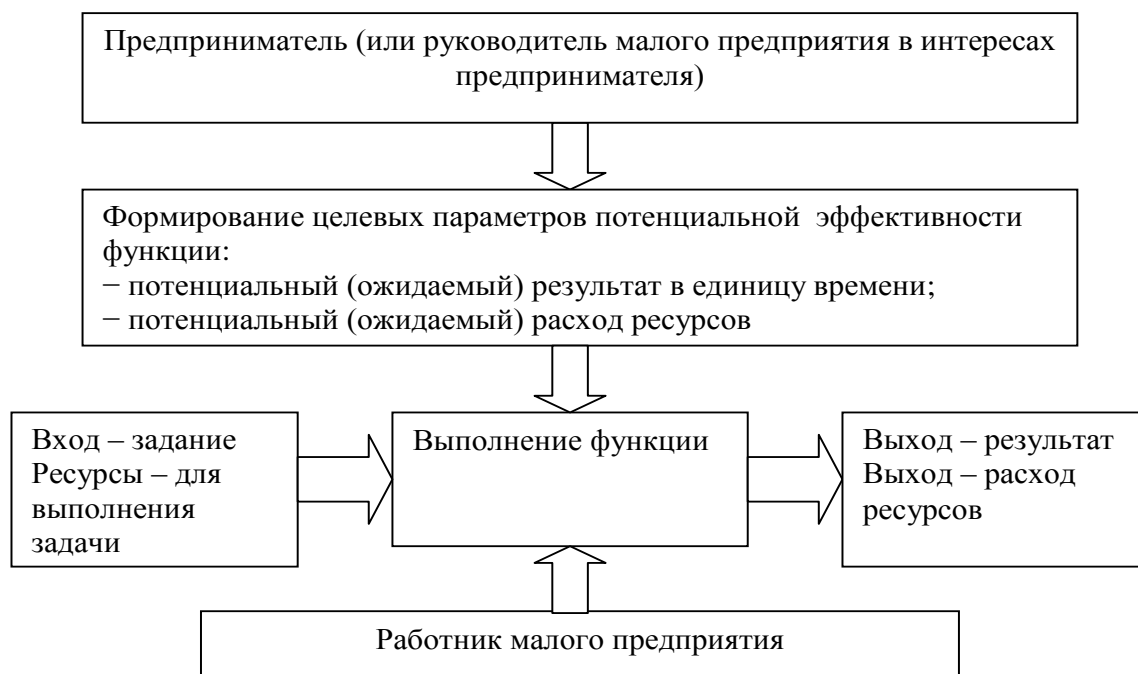


Рисунок 3 – Схема формирования и выполнения функции работника малого предприятия<sup>10</sup>

В результате сравнительного анализа дефиниций понятия «эффективность труда» следует отметить, что обобщенно под эффективностью труда исследователями традиционно понимается соотношение результатов труда и затрат труда их получение. Самым распространенным показателем оценки эффективности труда является производительность труда персонала.

<sup>10</sup> Составлено автором.

Для целей исследования необходимо рассмотреть понятие эффективности труда по отношению к сотрудникам малых предприятий.

Существует множество подходов к определению критериев оценки эффективности труда персонала малых предприятий.

В повседневной практической деятельности предприниматели и руководители малых предприятий часто используют понятие эффективность труда персонала, стремятся к повышению эффективности труда персонала. Однако понимание эффективности труда в практической деятельности и научной литературе различно. Изучением понятия эффективность труда занимались зарубежные ученые Ф. Тейлор, Г. Эмерсон, Г. Форд, У. Деминг, П. Друкер. Вклад в изучение факторов повышения эффективности труда внесли отечественные ученые Л.И. Абалкин, А.Г. Аганбегян, В.Н. Белкин, Н.А. Белкина, О.А. Ерманский, А.К. Гастев, В.П. Красовский, Д.С. Львов, В.В. Новожилов, В.А. Подсолонко, С.Г. Струмилин, Н.П. Федоренко, Т.С. Хачатуров и др. Понятие «эффективность труда» первый раз в истории экономических наук было предложено американским исследователем Г. Эмерсоном в работе «Двенадцать принципов производительности» изданной в 1913 г. [172, с. 125]. После этого сущность понятия «эффективность» практически не изменилась. Изучение научной литературы показало, что авторы по-разному понимают понятие эффективности труда. В экономике труда под эффективностью труда понимается производительность труда.

Однако, по мнению автора, наиболее полно 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*» [15, с. 87]:

$$\text{ЭТ} = \text{ПЭТ} / \text{РВ} = \text{ПродТ} \times \text{УК} / \text{РВ}, \quad (3)$$

где ПЭТ – полезный эффект труда; РВ – рабочее время; ПродТ – продукт труда; УК – уровень качества продукта труда.

Полезный эффект труда ПЭТ показывает, в какой степени труд удовлетворяет ту или иную общественную потребность путем потребления созданного продукта[15].

$$\text{ПЭТ} = \text{ПродТ} \times \text{УК}. \quad (4)$$

Продукт труда ПродТ показывает, какое количество материальных благ было создано работником в течение рабочего времени.

Уровень качества УК показывает, в какой мере данный продукт труда удовлетворяет ту или иную общественную потребность, т.е. отражает степень его полезности.

На практике относительный уровень качества продуктов труда (УКО) может быть определен делением фактического уровня качества (УКФ) на средний, нормативный уровень (УКН), зафиксированный в стандартах, технических условиях, нормативах и т.д.»:

$$\text{УКО} = \text{УКФ} / \text{УКН}. \quad (5)$$

Использование подхода к определению эффективности труда ЭТ, предложенного В.Н. Белкиным, по сравнению с показателем производительности труда Пт, который часто приводится во многих трудах для оценки эффективности труда, позволяет избежать противоречий в оценке эффективности труда, когда производительность труда работников растет, а уровень качества продукта труда снижается. В результате делаются ложные выводы о росте эффективности труда, потому что несмотря на рост производительности труда, уровень качества продукта труда, а значит, и полезный эффект труда снижается.

В практической деятельности малых предприятий большую ценность имеет обычно не абсолютный показатель эффективности труда (ЭТ), а показатель эффективности труда относительно его целевого уровня, заданного при планировании труда работника.

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

$$\text{ЭТ}_{\text{цел}} = \text{ЭТ}_{\text{факт}} / \text{ЭТ}_{\text{норм}}, \quad (6)$$

где  $\text{ЭТ}_{\text{факт}}$  – фактический показатель эффективности труда, ед. ПЭТ/час;  $\text{ЭТ}_{\text{норм}}$  – нормативный показатель эффективности труда, ед. ПЭТ/час (определяется по нормативам, принятым в условиях конкретного предприятия).

Методы определения нормативной эффективности труда выбираются с учетом особенностей выполняемых трудовых функций. Например, для работы оператора станка со стандартизированным производством стандартных деталей расчет показателя эффективности труда  $\text{ЭТ}$  целесообразно выполнять методом хронометража. А для продавца, который занимается поиском клиентов для компании, эффективность труда  $\text{ЭТ}$  целесообразно определять методом экспертной оценки.

Рабочее время в условиях малых предприятий необходимо определять с учетом квалификации работника, времени, затрачиваемого на подготовительно-заключительные операции, времени на регламентированные перерывы.

$\text{РВ}$  – затраты рабочего времени работником в условиях оцениваемого предприятия, час:

$$\text{РВ} = (\text{T}_{\text{ом}} + \text{T}_{\text{подг}} + \text{T}_{\text{обс}}) \times \text{K}_к + \text{T}_{\text{пер}}, \quad (7)$$

где  $\text{T}_{\text{ом}}$  – основное время выполнения задания работником эталонной квалификации (работник с квалификацией на уровне навыка);  $\text{T}_{\text{подг}}$  – подготовительное и заключительное время, затрачиваемое сотрудником на подготовку рабочего места к выполнению необходимой работы и действия, связанные с окончанием рабочего дня;  $\text{T}_{\text{обс}}$  – время, затрачиваемое работником на уход за рабочим местом и поддержание его в состоянии, обеспечивающем производительную работу в течение смены;  $\text{K}_к$  – коэффициент, учитывающий уровень квалификации работника, определяется по отношению к работнику эталонной квалификации, затраты рабочего

на выполнение задания известны;  $T_{\text{пер}}$  – время регламентированных перерывов в работе.

Использование предложенного методического подхода позволяет оценивать целевую эффективность труда каждого работника, ее динамику, проводить сравнительный анализ целевой эффективности труда различных категорий работников, а также работников различных предприятий, находящихся в разных технических, технологических, организационных условиях труда.

### Выводы

1. В научной литературе представлено множество подходов к оценке эффективности труда различных категорий персонала. Самым распространенным показателем оценки эффективности труда является производительность труда персонала.

2. Среди предложенных подходов к оценке эффективности труда в условиях малых предприятий целесообразно использовать показатель эффективности труда (ЭТ), предложенный В.Н. Белкиным и Н.А. Белкиной, – это величина полезного эффекта, приходящаяся на единицу рабочего времени. Использование предложенного подхода к оценке эффективности труда позволяет избежать противоречий в оценке эффективности труда, когда производительность труда работников растет, а уровень качества продукта труда снижается.

3. В качестве показателя оценки эффективности труда в диссертационном исследовании предлагается использовать показатель целевой эффективности труда  $ЭТ_{\text{цел}}$ , который определяется отношением фактической эффективности труда  $ЭТ_{\text{факт}}$  к нормативной  $ЭТ_{\text{норм}}$ . Использование предложенного методического подхода позволяет оценивать целевую эффективность труда каждого работника, ее динамику, проводить сравнительный анализ целевой эффективности труда различных категорий работников, а также работников различных предприятий, находящихся в разных технических, технологических, организационных условиях труда.

## 2.2. Методика определения уровня вовлеченности персонала в деятельность малого предприятия

Сегодня в условиях жесткой конкуренции большое значение приобретают такие свойства малого бизнеса, как умение быстро адаптироваться к непрерывно и динамично меняющимся условиям внешней среды и устойчиво, успешно развиваться, приобретая новые компетенции, позволяющие создать и улучшить конкурентные преимущества предприятия на выбранных сегментах рынка. В этих жестких условиях приоритетным направлением развития предприятия становится формирование и использование кадрового потенциала персонала как более мобильного и менее затратного фактора повышения конкурентоспособности предприятия и его продукции. В частности, одним из важнейших факторов сохранения конкурентоспособности малого предприятия является качественное выполнение функций с постоянным улучшением задаваемых целевых параметров эффективности труда (ЭТ). Главным фактором результативного выполнения функций с заданными целевыми параметрами является интерес работника как к процессу выполнения функций, так и к необходимости выполнения этих функций с заданными параметрами эффективности. В связи с этим у собственника и менеджмента малого предприятия возникает необходимость определения уровня интереса работников к процессу и необходимости выполнения функций с заданными параметрами эффективности. С практической точки зрения представляет интерес оценка поведения работника и его позиции в отношении необходимости выполнения функций с заданными параметрами эффективности.

По мнению автора, исходными факторами при формировании вовлеченности являются ценности работника, сочетание его мотивов и стимулов со стороны руководства организации.

Общее в определениях отечественных и зарубежных ученых состоит в том, что термин «вовлеченность» используется для обозначения отношения работника к ценностям организации, к обязанностям, к руководству, к условиям труда и дру-

гим элементам организации, в которой он работает, которое проявляется в поведении при выполнении функций и влияет на результаты труда. При этом вовлеченность рассматривается по отношению к предмету вовлеченности.

В самом общем смысле в литературных источниках под вовлеченностью понимается степень участия в каком-либо процессе или явлении. Автором была предложена классификация форм вовлеченности по основным признакам:

1) по предмету вовлеченности:

- вовлеченность в работу в целом;
- вовлеченность в процесс труда (вызванная содержанием труда);
- вовлеченность в решение задач развития компании;
- вовлеченность в улучшение социально-экономических результатов работы

предприятия;

2) по критериям проявления:

- проявление в трудовом поведении;
- проявление в конечных результатах труда;

3) по источнику причин вовлеченности:

- внутренние причины (мотивы);
- внешние причины (стимулы).

Применительно к нашему предмету исследования вовлеченность работников малых предприятий следует рассматривать не по отношению к отдельному аспекту, а в деятельность предприятия в целом.

Чтобы выявить сущность понятия вовлеченности работника, необходимо определить взаимосвязь определений, используемых в исследовании с явлениями жизни, содержание которых он отражает.

В нашем случае одна из главных задач – выявление сущности и признаков вовлеченности работника в деятельность организации.

Анализ научных работ по исследованию вовлеченности позволил определить, что вовлеченность является понятием многозначным и в настоящий момент не имеет единого общепринятого научного определения. Автором исследования выделены основные формы проявления вовлеченности: направление вовле-

ченности, факторы возникновения вовлеченности, симптомы проявления вовлеченности.

В связи с обоснованием определения вовлеченности персонала в деятельность предприятия у автора настоящего исследования возникла гипотеза, что вовлеченность персонала – это *особое отношение работников к труду*, при котором они проявляют инициативу и стремятся выполнять свои обязанности с высокой эффективностью труда. Этот термин является одним из основных понятий социологии труда.

Рассмотрим некоторые характерные определения отношения к труду.

В Российской социологической энциклопедии приводится следующее определение отношения к труду: «...основное понятие социологии труда, одно из фундаментальных оснований системы ценностей личности, комплекс мотивов, связывающих личность с обществом и культурой» [121].

В энциклопедии выделяются также объективные и субъективные показатели отношения человека к труду: «Объективные характеристики выражаются в результате трудовой деятельности через соответствующие данному виду труда показатели работы, инициативы, дисциплины, исполнительности. Структура мотивов трудовой деятельности характеризует субъективную сторону отношения к труду работника. В комплексе мотивов выделяют ориентацию на заработок, на отношения с коллегами по работе, на содержание самого труда, на его общественную значимость. Существуют и другие мотивы, связанные с условиями труда, с социально-экономическими преимуществами, обеспечиваемыми данной работой. В структуре трудовой мотивации выделяются «ядро» и «периферия». Они могут меняться местами, «ядро» может включать в себя периферийные мотивы и т.д. Эти трансформации связаны с изменениями условий трудовой деятельности человека, этапами его профессиональной карьеры, особенностями образа жизни, процессами, происходящими в обществе» [121].

Если рассматривать вовлеченность с позиции менеджмента, то вовлеченность персонала – это особое отношение персонала к труду, при котором работ-



ник стремится выполнять свою работу эффективно и улучшать показатели своего труда и деятельности предприятия.

Объективными критериями вовлеченности являются инициативные действия по выполнению своей работы с высокой эффективностью труда и улучшению показателей работы предприятия. Структура мотивов работника является субъективной характеристикой вовлеченности персонала.

В работе В.А. Ядова, А.Г. Здравомыслова «Человек и его работа в СССР и после» приводится следующее определение отношения к труду: «...всеобщность категории отношение к труду может быть схвачена в ее особых проявлениях, а именно в отношении к данному виду труда в данных условиях как статистически средняя тенденция индивидуальных отношений» [67].

Авторы утверждают, что «в объективном плане отношение к труду выражается в результатах трудовой деятельности, которые могут быть зафиксированы как реальные производственные показатели работы, трудовой инициативы, дисциплины труда. Исходя из такой предпосылки, можно разработать эмпирически проверяемый критерий отношения к труду, имеющий объективные показатели. В субъективном плане отношение к труду есть некоторая установка личности относительно понимания общественной значимости труда, степени удовлетворенности своей работой и специальностью. Она характеризуется также определенной структурой мотивов трудовой деятельности. Необходимо иметь соответствующие эмпирически контролируемые показатели каждой из этих сторон субъективного отношения» [67].

Отношение к труду авторы рассматривают в увязке с тремя общественными функциями, которые он выполняет: труд как источник общественного богатства, труд как способ удовлетворения потребностей человека и труд как основная сфера утверждения личности.

В результате анализа функций труда А.Г. Здравомыслов, В.А. Ядов отмечают, что отношение к труду рассматривается в двух аспектах:

– отношение к труду как главному и признанному обществом средству удовлетворения потребностей человека;

– отношение к труду как сфере утверждения личности.

«Отношение к труду как к главному и признанному обществом средству удовлетворения потребностей человека. Здесь труд имеет подчиненное значение по отношению к широкому диапазону многообразных потребностей личности трудящегося. В этом аспекте, когда труд рассматривается как источник человеческого существования, его ценность в общественном и индивидуальном сознании людей обусловлена значимостью тех результатов трудовой деятельности, которые именуются «вознаграждением за труд». Иными словами, потребность трудиться опосредована другими многообразными потребностями, материальными и духовными» [67].

Как утверждают авторы, «функция труда как способа утверждения личности не менее важна, чем рассмотренная выше. Именно из нее и вытекает тенденция превращения труда в первую жизненную потребность, когда труд превращается в непосредственную цель деятельности, можно сказать, в самоцель, а все остальное выступает как средство удовлетворения потребности в труде, т. е. средство достижения этой цели. Например, материальные и духовные блага, которыми человек пользуется по праву трудящегося, оцениваются им в качестве средств дальнейшего развития способностей к творческому труду и одновременно как результат самого труда. Общественное признание оценивается по степени его значимости для развития творческих потенций личности и одновременно как одна из целей самой трудовой деятельности. Превращение труда в первую жизненную потребность предполагает целый ряд условий, из которых наиболее важно изменение самого объекта отношения, т.е. сущности труда. Мы имеем в виду устранение неизбежных в современных условиях, но бессодержательных с точки зрения развития индивидуальных человеческих потенций видов трудовой деятельности, развитие материально-технической базы труда до такой степени, чтобы человек из агента материального производства превратился в регулятора этого процесса, изменение системы организации трудовой деятельности на началах активного самоуправления» [67].

В работе авторов также утверждается, что «отношение к труду как к потребности может формироваться лишь в тех его видах, которые включают в себя творческие элементы, содействующие развитию истинно человеческих потенций и способностей по мере изменения существующей ныне системы регуляции трудовой деятельности» [67].

В трудовой деятельности все аспекты отношения к труду рассматриваются работником во взаимосвязи друг с другом в условиях конкретного рабочего места и предприятия. Например, как правило, у научных сотрудников творческий аспект играет весьма важную роль в формировании отношения к труду, вместе с тем уровень материального вознаграждения за научную деятельность имеет не меньшую значимость. Без достойного материального вознаграждения работники не смогут удовлетворить свои базовые материальные потребности в еде, жилье, сохранении здоровья и др.

Низкий средний уровень оплаты труда научных работников приводит к тому, многие из них вынуждены заниматься не любимым творческим делом, а той деятельностью, которая им не столь интересна, но приносит более высокое материальное вознаграждение. В результате в обществе в целом и у каждого человека в частности складывается неоднозначное отношение к научной деятельности.

Вовлеченность персонала как характеристика отношения рассматривается нами как результирующая отношений к различным аспектам труда: материальному вознаграждению, возможности творческой реализации и другим аспектам, на которые можно провести декомпозицию понятия «отношение к труду». Таким образом, если рассматривать вовлеченность как характеристику отношения к труду, то она быть структурирована как отношение к труду в его различных аспектах.

Как утверждается в работе А.Г. Здравомыслова, В.А. Ядова, объективными характеристиками отношения к труду являются показатели работы производства, инициативы труда, дисциплины трудовой деятельности. Но данный тезис можно поставить под сомнение, так как на производственные показатели работы, трудовой инициативы, дисциплины труда могут влиять и другие факторы – технические, технологические, организационные, квалификация персонала. А их измере-

ние может привести к ложным выводам относительно отношения к труду работников.

Такие показатели трудовой деятельности, как производительность труда, качество продукта труда, трудовой дисциплины, являются следствием действия множества факторов, и при оценке достаточно сложно судить об отношении работников к труду в целом и их вовлеченности в частности.

По нашему мнению, объективными показателями отношения к труду могут быть не показатели трудовой деятельности, а поведение работника в процессе труда, которое вызывается определенным отношением к труду. Данные характеристики также можно объективно оценить, в частности, методом наблюдения за работником в процессе труда. Этот метод вполне применим в малых группах, к которым относятся малые предприятия.

Важными субъективными характеристиками отношения к труду могут быть также отзывы работников об их отношении к работе в целом и отдельных ее аспектах в частности, проводимые в ходе интервью и анкетирования. Данные методы тоже могут быть применены в условиях малых предприятий.

Таким образом, если рассматривать вовлеченность персонала как характеристику отношения работника к труду, то вполне очевидно, что субъективной (внутренней) стороной этого является структура мотивов к определенным аспектам отношения к труду: к материальному вознаграждению за труд, к содержанию труда, к процессу труда и др., а объективной – инициативные действия работника в процессе труда, направленные на выполнение своей работы с высокой эффективностью и улучшение других показателей труда.

Причиной и одновременно субъективной характеристикой вовлеченности является структура мотивов работника к различным аспектам труда, которые побуждают человека к эффективному труду и улучшению социально-экономических показателей деятельности предприятия. Структура понятия вовлеченности персонала в деятельность предприятия представлена на рисунке 4.

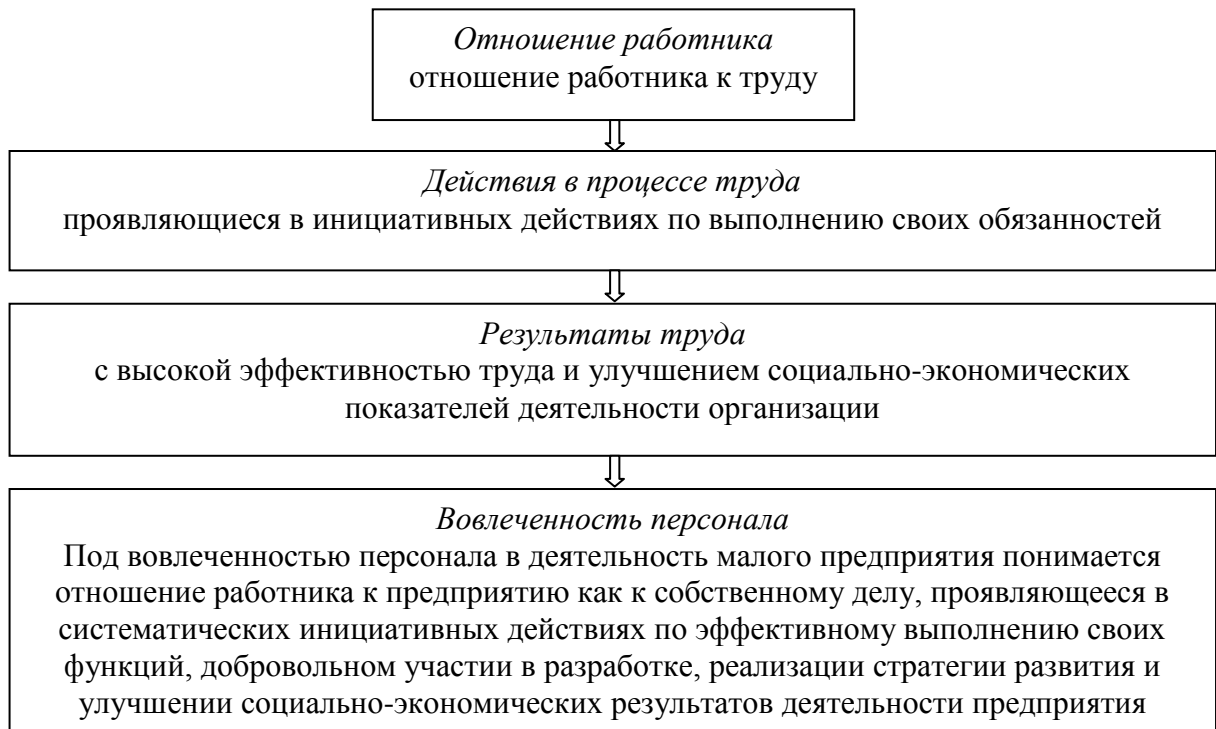


Рисунок 4 – Структура понятия «вовлеченность персонала»<sup>11</sup>

Таким образом, содержание вовлеченности персонала в деятельность малого предприятия включает высокую мотивацию к труду, вызванную 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. Особенностью содержания понятия является его выражение через особое отношение сотрудника к труду, предприятию как к собственному делу и проявление 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.

Данное определение учитывает внешнее (объективное) проявление вовлеченности персонала в деятельность малого предприятия – инициативные действия по выполнению своих обязанностей с высокой эффективностью труда и улучшение социально-экономических показателей деятельности организации, а также

<sup>11</sup> Составлено автором.

внутреннюю причину вовлеченности – отношение к труду (структура мотивов труда).

Под поведением персонала понимается система взаимосвязанных действий, осуществляемых при выполнении обязанностей, по которым можно оценить позицию работника в отношении их эффективного и качественного выполнения и улучшения социально-экономических показателей деятельности организации.

Отношение к трудовой деятельности проявляется в поведении в процессе работы, мотивации и оценке труда.

Согласно характеристикам отношения к труду, описанным в монографии О.В. Ромашова, «отношение к труду – сложное социальное явление, оно представляет собой единство трех элементов:

- 1) мотивов и ориентаций трудового поведения;
- 2) реального или фактического трудового поведения;
- 3) оценку работниками трудовой ситуации – вербального поведения».

Согласно О.В. Ромашову, «первый, мотивационный, элемент отношения к труду связан с трудовыми мотивами и установками, которыми руководствуется работник в трудовой деятельности. Они являются побудителями трудового поведения и в совокупности образуют мотивационное ядро.

Второй элемент отношения к труду – это трудовая активность работников, проявляющаяся в таких формах поведения, как: степень выполнения норм выработки; качество выполняемой работы; дисциплинированность; инициативность; участие в техническом творчестве (рационализации и изобретательстве); состязательность; многостаночное обслуживание; овладение передовыми методами и приемами труда; экономное расходование сырья и материалов, топлива, электроэнергии и т.д.

Третий, оценочный, элемент отношения к труду – субъективное переживание работников. Он связан с их внутренним состоянием, вызванным выполняемой работой. Без оценки самого субъекта труда любая деятельность предстает неполной, незавершенной» [131].

Таким образом, вовлеченность персонала в деятельность предприятия работника характеризуется его трудовой активностью.

«Трудовая активность – основной, определяющий вид социальной активности. Она выражается в вовлечении работника в общественное производство и постоянном росте производительности труда, степени реализации им своих физических и умственных возможностей при выполнении конкретного вида трудовой деятельности.

Общественно-политическая активность выражается в расширении участия в общественно-политической деятельности, в управлении делами производства. Это участие в работе общественных организаций в обсуждении различных вопросов, в голосовании и т.д.

Познавательнo-творческая активность проявляется в повышении образовательного и квалификационного уровня, формировании личности пытливей, ищущей, утверждающей творческое начало во всех сферах жизни общества» [131].

Как можно предположить на основании анализа субъективных характеристик вовлеченности, определяющей в формировании вовлеченности выступает мотивация, которая влияет на формирование у работников определенного трудового поведения.

По О.В. Ромашову, «трудовое поведение – результативный процесс, производная мотивации. Мотивация выражается в трудовых мотивах и установках, которыми руководствуется работник в своем трудовом поведении. В процессе трудового поведения работник оценивает труд. Оценка труда – это внутреннее состояние работника, вызванное трудовой деятельностью, его удовлетворенность окружающей обстановкой (условиями, оплатой, нормированием труда, его содержанием и т.д.). Оценка трудовой деятельности, ее результатов зависит от соответствия между мотивами, установками, требованиями, предъявляемыми работником к труду, и собственно трудовой деятельностью, конкретной производственной обстановкой» [131].

Исходя из определения вовлеченности как отношения к труду, которое проявляется в инициативных действиях по выполнению своих обязанностей с высо-

кой эффективностью труда и улучшению показателей деятельности предприятия, и структуры явления отношения к труду как единства трех элементов (мотивов и ориентаций трудового поведения, фактического трудового поведения, вербального поведения) автором выделены основные объективные признаки проявления вовлеченности персонала:

- инициативные действия по выполнению обязанностей с высокой эффективностью труда и повышению эффективности труда;
- инициативные действия по улучшению качества результатов труда;
- приложение дополнительных усилий в процессе труда;
- стремление улучшить социально-экономические показатели деятельности организации, в частности: повышение качества обслуживания клиентов, повышение конкурентоспособности продукции и услуг, снижение затрат и себестоимости продукции, улучшение внешнего вида офиса компании и др.;
- стремление участвовать в реализации стратегии развития и достижении целей предприятия.

Таким образом, сущность вовлеченности персонала в деятельность малого предприятия заключается в инициативных действиях по выполнению обязанностей с высокой эффективностью труда и улучшению социально-экономических показателей деятельности предприятия. Характерными признаками внешнего проявления вовлеченности в процессе труда являются инициативные действия по повышению эффективности труда, улучшению качества продукта труда и других социально-экономических показателей деятельности предприятия. Результатами проявления вовлеченности в деятельность предприятия являются повышение эффективности труда и улучшение социально-экономических показателей его деятельности.

Анализ научных исследований вовлеченности персонала показал, что в трудах авторов не рассматривается соотношение понятий классического менеджмента, таких как мотив, стимул, стимулирование, мотивация, и вовлеченности персонала. Термин «вовлеченность сотрудников» рассматривается как бы отдельно от базовых понятий менеджмента.



В результате нередко возникает ошибочное понимание и использование значений термина вовлеченность персонала, как в деловой, так и в научной среде. В разных науках дается различное толкование терминов «мотив», «мотивация», «стимул», «стимулирование».

Рассмотрим определения этих терминов с точки зрения науки менеджмента.

В научной литературе понятие «*мотивация*» рассматривается в двух основных аспектах:

1. Мотивация как процесс побуждения сотрудников к определенному виду деятельности. Определение в таком аспекте дает, например, Г.Г. Зайцева, которая под мотивацией понимает побуждение сотрудников к активной деятельности, связанное со стремлением удовлетворить их определенные потребности.

2. Мотивация как система внутренних факторов (мотивов), побуждающих работника к определенному виду деятельности, иначе говоря, структура мотивов.

Применительно к целям нашего исследования наиболее подходит определение, предложенное в Современном экономическом словаре: «Мотивация внешнее или внутреннее побуждение экономического субъекта к деятельности во имя достижения каких-либо целей, наличие интереса к такой деятельности и способы его инициирования, побуждения» [128].

Термин «*мотив*» используется в различных науках: психологии, социологии, философии, менеджменте и др. В нашем исследовании мы будем рассматривать термин «мотив» с точки зрения менеджмента.

В научной литературе по менеджменту существует множество определений термина «мотив».

В «Словаре менеджера» под редакцией А.А. Трифилова, А.Н. Воронкова дается следующее определение термина: «Мотив (*motiv*) – причинная обусловленность, побудительная причина к какому-либо действию».

Авторы также приводят примеры мотивов: «Стремление заработать денег, чтобы прокормить семью и дать образование своим детям, стремление добиться власти, стремление реализовать себя и получить удовольствие – все это различные мотивы, побуждающие человека к определенным действиям. Принято счи-

тать, что человеком движет нужда, или потребность. Таким образом, потребности формируют у человека стремление к конкретной деятельности. Мотив этих стремлений выступает как точное знание или его предложение, что за счет совершения таких действий он может удовлетворить данные (присущие ему) потребности. Личные мотивы заставляют людей участвовать в производственной деятельности. Через мотив конкретных людей достигаются цели развития семьи, организации, региона и страны в целом».

Итак, авторы определяют мотив как потребность, которая побуждает людей действовать, причем потребности могут быть как материальные, так и духовные.

Применительно к нашему исследованию мотив можно определить как потребность, побуждающую работника к трудовой деятельности.

*Стимулирование* в экономических науках рассматривается как побуждение экономического субъекта с помощью внешних факторов.

В Большом экономическом словаре дается такое определение: «Стимулирование – побуждение к действию с помощью внешних факторов» [26].

В контексте диссертационного исследования автором принято именно это краткое определение стимула.

Главное отличие мотивации от стимулирования состоит в том, что в процессе стимулирования создаются внешние факторы – стимулы, которые воздействуют или активизируют определенные мотивы человека с целью вызвать его мотивацию – внутреннее побуждение к эффективному выполнению своих обязанностей.

Иначе говоря, стимулирование – это использование внешних факторов для мотивации к эффективной трудовой деятельности. Стимулирование является одним из способов внешней мотивации персонала. В этом заключается суть соотношения этих понятий.

Понятие «*стимул*» происходит от латинского слова *stimulus* – остроконечная палка, которой погоняли животных, стрекало.

В Энциклопедическом словаре приводится такое определение термина «стимул»: «Побудительная причина к действию, заинтересованность в совершении чего-либо» [26].

В учебнике менеджмента под редакцией В.А. Рульева под стимулом понимается «внешняя причина, которая побуждает человека действовать для достижения поставленной цели» [133]. Также выделяются экономические и неэкономические стимулы: «По содержанию стимулы могут быть экономическими и неэкономическими. Экономические предоставляют возможность получать материальные выгоды, которые повышают благосостояние. Неэкономические облегчают получение, как прямого материального благосостояния, так и вольного времени, соответствующих духовных благ. В свою очередь, неэкономические стимулы делятся на организационные и моральные».

О.Б. Моргулец дает следующее определение: «Стимулы – это определенные рычаги влияния, которые вызывают действия соответствующих мотивов. Это могут быть отдельные предметы, действия других людей, обещания, возможности и т.д., что можно предложить человеку в качестве компенсации за его действия или что он желал бы получить в результате определенных действий» [114].

Автор также отмечает, что «человек реагирует на многие стимулы не обязательно осознанно. Реакция на конкретные стимулы не одинакова у разных людей. Поэтому сами по себе стимулы не имеют абсолютного значения, если люди не реагируют на них. Например, в условиях распада денежной системы, когда за деньги практически ничего невозможно купить, заработная плата и денежные знаки в целом теряют свою роль стимулов и могут очень ограниченно использоваться в управлении людьми».

Процесс использования стимулов для мотивации людей в большинстве трудов по менеджменту называется стимулированием. Стимулирование принципиально отличается от мотивирования, ведь оно является только одним из способов, с помощью которых проводится мотивация персонала.

Таким образом, *стимул* является внешним фактором, который побуждает или усиливает в работнике определенные *мотивы*. Процесс использования материальных и нематериальных *стимулов* называется *стимулированием*, которое используется как один из способов *мотивации* работников.

Если в результате *мотивации* и *стимулирования* (как одного из способов мотивации) у работника формируется *отношение к труду* (структура *мотивов*),

которое проявляется в инициативных действиях по выполнению своих обязанностей с высокой эффективностью труда и улучшением социально-экономических показателей предприятия, то это явление называется *вовлеченностью персонала в деятельность предприятия*.

По мнению автора, в этом состоит сущность связи этих понятий менеджмента. Схема соотношения вовлеченности персонала с основными понятиями менеджмента представлена на рисунке 5.



Рисунок 5 – Соотношение понятия «вовлеченность персонала» с понятиями «стимул», «мотив», «стимулирование» и «мотивация»<sup>12</sup>

Прямые и обратные связи, указанные на рисунке 5, показывают, что *стимул*, с одной стороны, формируется с учетом *мотивов* работника, а с другой –

<sup>12</sup> Составлено автором.

*стимул* сам влияет на *мотивы* работника, усиливая или создавая определенные *мотивы*. Связи между стимулированием и мотивацией показывают связь между тем, что, с одной стороны, стимулирование используется как один из инструментов мотивации персонала. С другой стороны, на выбор методов стимулирования работника влияние оказывает мотивация персонала.

Формирование *вовлеченности* как особого отношения к труду происходит в процессе трудовой деятельности, а также в процессе управления персоналом путем внутреннего побуждения – мотивации и внешнего побуждения работника – *стимулирования к эффективному* труду и улучшению показателей деятельности предприятия.

Итак, вовлеченность персонала в деятельность предприятия является следствием стимулирования – действия внешних факторов (стимулов) и его внутренней мотивации, которые формируют или усиливают определенные мотивы и вызывают *особое отношение работника к труду*, субъективной характеристикой которого является определенная структура мотивов к эффективному труду и улучшению деятельности предприятия, а объективной – инициативные действия по выполнению своих обязанностей с высокой эффективностью труда и улучшению социально-экономических показателей деятельности предприятия.

По мнению автора диссертационного исследования, в этом заключается механизм формирования вовлеченности с точки зрения менеджмента.

Методика оценки вовлеченности персонала в деятельность малого предприятия разработана на основе следующих тезисов:

– оценка вовлеченности персонала производится как с точки зрения внутреннего отношения к труду, так и внешнего проявления в процесс труда;

– вовлеченность персонала в деятельность малого предприятия проводится 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. Роль эксперта играет руководитель работника;

– количественная оценка проведения вовлеченности в трудовом поведении персонала проводится на основе балльной шкалы с применением методов наблюдения за поведением работника в процессе труда;

– определение необходимого уровня вовлеченности проводится с использованием принципа минимума, а именно: при оценке уровня выбирается наименьшее из количественных значений показателей вовлеченности персонала.

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

а) по типу функций, в которых проявляется вовлеченность:

- вовлеченность в выполнение своих обязанностей;
- вовлеченность в достижение целей и развитие организации;
- вовлеченность в улучшение социально-экономических показателей деятельности предприятия (подразделения) (рисунок б);

б) по предмету вовлеченности:

- вовлеченность в процесс труда и его содержание;
- вовлеченность в достижение результатов труда.

Под *вовлеченностью в выполнение своих обязанностей* автором понимаются инициативные действия работника, направленные на выполнение своих обязанностей с высокой эффективностью труда и поиск способов улучшения социально-экономических результатов выполнения своих обязанностей.

Под *вовлеченностью в достижение целей и развитие организации* автором понимаются инициативные действия работника, согласованные с руководителем, по участию в достижении ее стратегических и тактических целей, с прикладыванием дополнительных усилий.

Под *вовлеченностью в улучшение показателей работы предприятия* автором понимаются инициативные действия работника, согласованные с руководителем, по улучшению и рационализации работы на своем рабочем месте, в подразделении, организации, которое приводит к улучшению социально-экономических показателей деятельности предприятия.

ВОВЛЕЧЕННОСТЬ В ДЕЯТЕЛЬНОСТЬ ПРЕДПРИЯТИЯ		
ФОРМЫ ВОВЛЕЧЕННОСТИ		
<i>Вовлеченность в выполнение своих обязанностей</i>	<i>Вовлеченность в достижение целей и развитие предприятия</i>	<i>Вовлеченность в улучшение показателей работы предприятия</i>
<p>Стремление к достижению максимальных результатов труда.</p> <p>Стремление к экономному расходу ресурсов.</p> <p>Стремление качественно выполнять свои обязанности (избегая повторной и лишней работы).</p> <p>Готовность прилагать дополнительные усилия и работать сверхурочно для достижения результатов (при необходимости)</p>	<p>Участие в подготовке и принятии управленческих решений.</p> <p>Инициативность и участие в достижении целей развития организации (подразделения)</p> <p>Проявление инициативы в выполнении работы для достижений целей организации (даже не предусмотренной в должностных обязанностях).</p> <p>Готовность прилагать дополнительные усилия и работать сверхурочно для достижения результатов</p>	<p>Инициативность в подготовке и внесению рационализаторских предложений.</p> <p>Активное участие в работах по улучшению работы организации.</p> <p>Пассионарность в улучшении окружающего мира как жизненная позиция.</p> <p>Готовность прилагать дополнительные усилия и работать сверхурочно для достижения результатов</p>
КРИТЕРИИ И ПРИЗНАКИ ВОВЛЕЧЕННОСТИ		

Рисунок 6 – Критерии оценки вовлеченности в различных формах<sup>13</sup>

Поскольку критерии и характеристики вовлеченности работников в различных аспектах являются поведенческими характеристиками, для их оценки целесообразно использовать балльный метод оценки с использованием номинальной шкалы измерения.

В качестве основы методического подхода использована методология исследований В.А. Ядова [177].

Для начала оценки нам необходимо разработать шкалу измерения отличающихся между собой качественных изменений свойств объекта. Измерение на-

<sup>13</sup> Составлено автором.

чинается с поиска качественных признаков, разница между которыми могла быть выражена в конкретном числовом масштабе.

«Измерение – это процедура, с помощью которой измеряемый объект сравнивается с некоторым эталоном и получает числовое выражение в определенном масштабе или шкале» [177].

«Измерением называют также однозначное отображение эмпирической системы с отношениями между ее элементами (составляющими, состояниями, свойствами и т. д.) в числовую систему с соответствующими отношениями между числами. В итоге формируется числовая модель измеряемого объекта, а точнее – некоторых выделенных в качественном анализе его сторон» [177].

#### *Определение эталона измерения.*

Определение эталона измерения проводится в четыре этапа, каждый из которых является необходимым условием надежности будущей шкалы.

Первая стадия – качественная классификация объектов. Собираясь измерять структуру и типы вовлеченности работника, мы прежде всего должны четко классифицировать структурные элементы (стороны) измерения предмета исследования и типы вовлеченности по каждой стороне измерения, исходя из задач исследования [177; 175].

Исходя из этой структуры вовлеченности (рисунок 2.4) и задач исследования (оценка вовлеченности работника в условиях конкретной организации) определены признаки вовлеченности в трех аспектах:

#### *1. Вовлеченность в выполнение своих обязанностей.*

Стремление к достижению максимальных результатов труда – внутренняя мотивация достигать максимальных результатов при выполнении своих функциональных обязанностей, обусловленная сочетанием внутренних мотивов и внешних стимулов со стороны организации.

Стремление к экономному расходу ресурсов организации. Стремление экономно расходовать ресурсы возникает у работника, когда он относится к ресурсам компании как к собственным.



Стремление качественно выполнять свои обязанности проявляется у работника в желании рационально использовать рабочее время, делать работу качественно, избегая лишней и двойной работы. Данное свойство возникает у работника при стремлении наиболее рационально использовать свое рабочее время.

Готовность прилагать усилия сверх предусмотренных должностными обязанностями и работать сверхурочно для достижения целей компании проявляется у работника в стремлении достичь максимальных результатов для удовлетворения своих материальных и нематериальных потребностей.

### *2. Вовлеченность в достижение целей организации.*

Участие в подготовке и принятии управленческих решений – это стремление работника влиять на развитие организации, достижение и стратегических и тактических целей.

Инициативность и участие в достижении целей развития организации проявляется в стремлении работника достигнуть целей развития организации как своих собственных целей. Возникает при совпадении собственных целей, интересов работника и целей, интересов развития организации.

Выполнение работы, не предусмотренной должностными обязанностями, проявляется в готовности работника прикладывать дополнительные усилия и делать все возможное для достижения целей организации (даже если это не предусмотрено должностными обязанностями).

### *3. Вовлеченность в улучшение деятельности организации.*

Инициативность в подготовке и внесение рационализаторских предложений проявляется в стремлении работника по собственной инициативе и без дополнительных стимулов улучшать работу организации путем внесения рационализаторских предложений по улучшению работы на своем рабочем месте, своего подразделения или всей организации.

Пассионарность в улучшении показателей работы организации – это отношение к труду, которое проявляется в инициативных действиях улучшить свою работу, работу своего подразделения, работу организации.

Активное участие в улучшении работы организации проявляется в безусловной мотивации и в целенаправленных действиях по улучшению работы организации.

Второй этап – поиск выражения выделенных в качественном анализе свойств. Важно отметить и определить, обладают ли эти характеристики свойствами, которые позволяют их представить в виде разных последовательных состояний измеряемого качества объекта.

С позиции задач исследования, для установления зависимости между уровнем вовлеченности работника малого предприятия и производительностью труда целесообразно разработать:

- шкалу оценки уровня вовлеченности работника для исследования зависимости между уровнем вовлеченности и эффективностью труда;
- шкалу оценки основных факторов, влияющих на вовлеченность работника;
- оценку реакции работника под воздействием управленческих воздействий на факторы.

Третий этап – определение эмпирических показателей или внешних признаков свойств объекта в исследовании.

«Индикатор – внешне хорошо различимый показатель измеряемого признака. С его помощью устанавливается наличие или отсутствие признака, его состояние» [177; 175].

Для обеспечения надежности исследования автором диссертационного исследования в качестве индикатора предложено использовать интегральный показатель вовлеченности  $P_{\text{вовл}}$ , расчет которого включает показатель оценки внутренней (субъективной) характеристики вовлеченности, показатель оценки внешнего проявления вовлеченности (рисунок 7).



Рисунок 7 – Схема методического подхода к оценке вовлеченности персонала в деятельность малого предприятия<sup>14</sup> (начало)

<sup>14</sup> Составлено автором.



Рисунок 7 – Схема методического подхода к оценке вовлеченности персонала  
в деятельность малого предприятия (продолжение)

Для оценки внутренних характеристик вовлеченности автором была создана шкала оценки вовлеченности персонала.

Оценка внутренних характеристик вовлеченности персонала основана на теоретическом предположении, по которому уровень вовлеченности определяется наличием (отсутствием) лимитов для повышения вовлеченности в дела организации, что потребовало применения принципа минимума работы, а именно: при определении уровня вовлеченности методами опроса работника и экспертной оценки руководителем выбирается наименьшее из количественных значений показателей оценки вовлеченности. На основании выявленных компонентов вовлеченности автором была разработана шкала оценки уровня этих компонентов, которые определяют уровень вовлеченности работника в дела организации (таблица 11).

Таблица 11 – Шкала оценки внутренних характеристик вовлеченности<sup>15</sup>

Уровень вовлеченности	Высокий – 3 балла	Средний – 2 балла	Низкий – 1 балл	Очень низкий – 0 баллов
<i>Вовлеченность в выполнение своих обязанностей</i>				
Отношение к необходимости работать с максимальной эффективностью труда	Работать максимально эффективно является крайней необходимостью	Заинтересован сделать требуемые нормативы эффективности, но не более	Заинтересован сделать 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 достижений результатов труда для работника	Не может не сделать все необходимое для достижения максимальных результатов труда	Сделает все что сможет для достижения результатов труда	Готов сделать только требуемый минимум результатов	Безразличен к достижению требуемого минимума

<sup>15</sup> Составлено автором.

## Продолжение таблицы 11

Уровень вовлеченности	Высокий – 3 балла	Средний – 2 балла	Низкий – 1 балл	Очень низкий – 0 баллов
<i>Вовлеченность в достижение целей и развитие организации</i>				
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 антагонизм 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 цели	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 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
<i>Вовлеченность в улучшение показателей деятельности организации (подразделения)</i>				
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 антагонизм 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
Желание прилагать 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

Оценка работника с использованием предложенной шкалы предлагается проводить двумя методами:

- 1) опроса работника методом анкетирования (приложение А);
- 2) экспертной оценки руководителем (коллегами) (приложение Б).

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

Показатель внутренней характеристики вовлеченности рассчитывается по формуле:

$$P_{\text{внутр}} = (P_{\text{Ф.О}} + P_{\text{Ц}} + P_{\text{У.О}}) \quad (8)$$

Согласно принципу минимума выбирается наименьшее из количественных значений показателей, полученных двумя методами:

$$P_{\text{внутр}} = \min (P_{\text{внутр.вовл.}j}), \quad (9)$$

где  $P_{\text{внутр}}$  – показатель внутренней характеристики вовлеченности работника, принимаемый для оценки;  $P_{\text{внутр.}j}$  – показатель внутренней характеристики вовлеченности, полученный  $j$ -м методом.

Оценка поведенческого проявления вовлеченности проводится методом экспертной оценки руководителем в результате наблюдения с использованием номинальной балльной шкалы в процессе труда (таблица 12). В роли наблюдателя могут выступать руководитель малого предприятия, коллеги по работе.

Показателям оценки качественных характеристик вовлеченности соответствуют количественные значения шкалы в баллах. Максимальное значение – 36 баллов, минимальное – 0 баллов. Каждому качественному уровню вовлеченности соответствует определенное количество баллов.

Таблица 12 – Шкала оценки поведенческого проявления вовлеченности<sup>16</sup>

Уровень вовлеченности	Высокий – 3 балла	Средний – 2 балла	Низкий – 1 балл	Очень низкий – 0 баллов
<i>Вовлеченность в выполнение своих обязанностей</i>				
Выполнение работы с максимальной эффективностью	Выполняет работу так эффективно, как только может, эффективность труда растет	Выполняет работу, стараясь выполнить необходимые требования по эффективности; эффективность труда не изменяется	Выполняет нормы эффективно, но только при стимулировании извне и непрерывном контроле, при снижении контроля эффективность труда снижается	Не выполняет требуемый минимум эффективности при стимулировании извне и непрерывном контроле, эффективность труда низкая и не растет
Отношение к ресурсам предприятия	Находит и предлагает пути снижения расхода ресурсов	Экономно расходует ресурсы предприятия	Расточительно 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%)
<i>Вовлеченность в достижение целей и развитие организации</i>				
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 дополнительно 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
Приложение дополнительных усилий и работа 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

<sup>16</sup> Составлено автором.



## Продолжение таблицы 12

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 в достижении ее целей	С интересом участвует по предложению лидера в достижении целей и развитии организации	Участвует по принуждению и дополнительному стимулированию лидера	Не участвует в развитии и достижении целей организации
<i>Вовлеченность в улучшение показателей деятельности предприятия (подразделения)</i>				
Действия для достижений своих целей и целей 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
Приложение дополнительных усилий и работа 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 дополнительно стимулированию участвует в улучшении работы организации	Избегает участия в улучшении работы организации

*Показатель внешнего проявления вовлеченности* в процессе выполнения функций развития рассчитывается как сумма показателей вовлеченности на каждом этапе:

$$P_{\text{внеш}} = (P_{\text{ф.о}} + P_{\text{ц}} + P_{\text{у.о}}). \quad (10)$$

*Интегральный показатель вовлеченности:*

$$P_{\text{вовл}} = P_{\text{внутр}} + P_{\text{внеш}}. \quad (11)$$

Для обеспечения объективности информации, получаемой с помощью предложенных шкал оценки, автором была проведена проверка надежности в трех главных аспектах: обоснованность, устойчивость и правильность измерения.

*Обоснованность* шкалы определяется тем, что с ее помощью целесообразно измеряют вполне определенное качество или признак явления, не смешивая его с другими признаками и явлениями. С точки зрения оценки вовлеченности как признака, характеризующего отношение работника к предприятию и труду, мотивацию к выполнению своих обязанностей с максимальной эффективностью, предложенная шкала оценки является обоснованной, так как включает оценку признаков: интереса работника к профессии, к работе на предприятии, заинтересованность в достижении максимальных результатов, минимальным расходом ресурсов, улучшении социально-экономических показателей предприятия. Шкалы оценки вовлеченности включают оценку всех сторон принятого нами интегрального понятия вовлеченности [177; 175]. Проверка шкал на обоснованность проводилась методом «теста по эталонной группе» в соотношении данных, полученных путем оценки по шкале, с понятными сведениями об объекте измерения о свойствах работника.

*Устойчивость* оценки заключается в немногозначности информации, получает оценивающий с применением предложенной шкалы. Для сохранения устойчивости измерения в диссертационном исследовании использован метод контроля измерения на устойчивость – «расщепление шкалы» [177; 175]. Сущность метода заключается в том, что предложенная шкала разделяется на две части. В том случае если результаты оценки по каждой из шкал совпадают, то их можно рассматривать как равноценные шкалы, с помощью которых можно получать устойчивую информацию, суммировать данные и впредь пользоваться одновременно обеими половинами, образующими теперь единую и более надежную шкалу, чем каждая из ее составляющих.

В результате тестирования шкалы были получены следующие результаты (таблица 13).

Таблица 13 – Результаты тестирования шкалы на устойчивость методом «расщепления шкалы»<sup>17</sup>

Измеряемая характеристика	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24	25	26	27	28	29	30	% совпадений	
Выполнение работы с максимальной эффективностью																																
Оценка по нечетной шкале	3	2	2	2	3	0	1	1	2	3	1	1	2	2	3	2	2	2	2	3	2	1	1	1	1	1	1	1	2	1	1	90%
Оценка по четной шкале	3	1	2	2	3	0	1	1	2	3	1	1	2	2	3	2	2	2	3	3	2	1	1	1	1	1	1	1	1	1		
Отношение к ресурсам предприятия																																
Оценка по нечетной шкале	3	2	2	2	3	0	1	1	2	3	1	1	3	1	2	2	2	2	3	3	2	1	1	1	1	1	1	1	1	1	93%	
Оценка по четной шкале	3	1	2	1	3	0	1	1	2	3	1	1	3	1	2	2	3	2	2	3	2	1	1	1	1	1	1	1	1	1		
Отношение к качественному выполнению своих обязанностей																																
Оценка по нечетной шкале	3	2	1	1	1	1	2	2	2	2	1	1	2	2	2	2	2	2	2	2	2	1	1	1	1	1	1	1	1	1	100%	
Оценка по четной шкале	3	2	1	1	1	1	2	2	2	2	1	1	2	2	2	2	2	2	2	2	2	1	1	1	1	1	1	1	1	1		
Значимость достижения результатов труда для работника																																
Оценка по нечетной шкале	3	2	1	1	1	1	2	2	2	2	1	1	2	2	2	2	2	2	2	2	2	1	1	1	1	1	1	1	1	1	97%	
Оценка по четной шкале	3	2	1	1	1	1	2	2	2	2	1	1	2	2	2	2	2	2	2	2	2	1	1	1	1	1	1	1	1	1		

<sup>17</sup> Составлено автором.

Как видно из таблицы 13, результаты оценки по двум шкалам совпадают в 93–100% оценок. Это свидетельствует о надежности шкалы.

Наглядно результаты тестирования шкал представлены на рисунке 8.

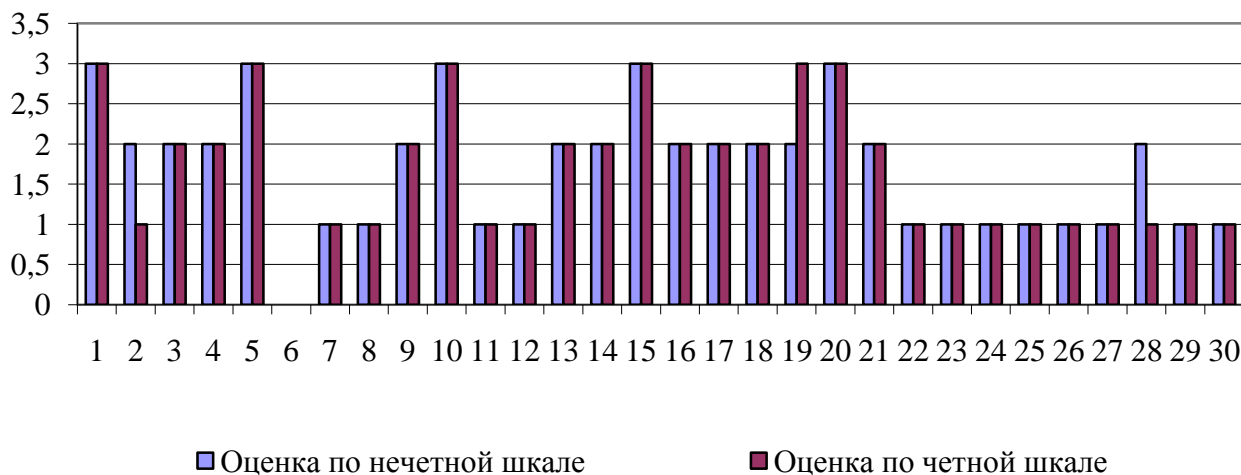


Рисунок 8 – Результаты тестирования шкалы на устойчивость методом «расщепления шкалы»<sup>18</sup>

В разработанной шкале качественное отношение свойств объекта оценивается различным уровнем баллов. Это обеспечивает точность и правильность измерения характеристик исследуемого объекта.

На основании разработанных количественных шкал оценки автором были выделены качественные уровни вовлеченности и сделано описание характеристик работников каждого уровня (таблица 14).

Таблица 14 – Уровни вовлеченности персонала малых предприятий, выполняющего функции развития<sup>19</sup>

Значение показателя вовлеченности, баллы	Уровень вовлеченности
От 0 до 12	Очень низкий уровень вовлеченности – «отчужденный»
От 13 до 36	Низкий уровень вовлеченности – «невовлеченный»
От 37 до 60	Средний уровень вовлеченности – «вовлеченный»
От 61 до 72	Высокий уровень вовлеченности – «очень вовлеченный»

<sup>18</sup> Составлено автором.

<sup>19</sup> Составлено автором.

Опросы, проведенные среди руководителей и работников пяти малых предприятий, позволили дифференцировать работников на четыре группы по уровню вовлеченности: «очень вовлеченный», «вовлеченный», «невовлеченный», «отчужденный».

Персонал с высоким уровнем вовлеченности («очень вовлеченный») выполняет свои обязанности в соответствии с целевым уровнем эффективности и предлагает решения по улучшению функционирования организации, подразделения, отдельных работников, повышения конкурентоспособности товаров и услуг, самостоятельно развивает свою квалификацию вне зависимости от внешних стимулов.

Вовлеченных работников характеризует:

- высокая мотивация к участию в развитии организации;
- позитивный настрой к выполнению работы;
- отождествление целей предприятия и своих целей;
- предложения руководству по расширению зоны ответственности;
- проявление инициативы в постановке и решении задач, вовлечение в этот процесс других работников;
- поиск путей экономии ресурсов и повышения результативности;
- практически отсутствует потребность к стимулированию извне для выполнения работы.

Высокий уровень вовлеченности персонала данной группы приводит к постоянному совершенствованию выполнению работы. Работники данной группы имеют высокий потенциал трудовой деятельности.

Работники высокого уровня вовлеченности должны в первую очередь привлекаться к решению главных задач развития, инновационным проектам, инвестиционным проектам и решению других задач, которые требуют максимальной заинтересованности в достижении заданных результатов при минимальных затратах. Этим работникам при обладании соответствующей квалификацией и ответственностью необходимо поручать задачи по непрерывному совершенствованию.

Развитие организации становится для работников высокого уровня вовлеченности первостепенной задачей, которая осуществляется, как правило, за счет

повышения квалификационной составляющей при снижении объема потребляемых ресурсов, на основе самоорганизации и самообучения. В некоторых организациях персонал с высоким уровнем вовлеченности называют «предприниматели», «лидеры», они составляют 10–20% от общей численности работников – как правило, это соучредитель, директор, руководитель отдела маркетинга и др. Их вклад в общий результат деятельности предприятия оценивается в 50–60%.

Характерной чертой данной группы работников является то, что их практически не нужно стимулировать к эффективному труду. У них наблюдается безусловная мотивация и инициативность в развитии и улучшениях.

Данным работникам руководитель может поручать задачи развития, новые задачи. Высокий уровень вовлеченности в сочетании с системой стимулов, ответственностью, квалификацией и полномочиями обеспечивает высокую эффективность труда и непрерывное улучшение социально-экономических показателей предприятия этими работниками.

Работник среднего уровня вовлеченности («вовлеченный») полностью выполняет свои обязанности, но повышение эффективности труда и улучшение социально-экономических показателей функционирования предприятия возможно только при стимулировании извне со стороны руководителя.

Персонал среднего уровня также характеризуются менее выраженной мотивацией к повышению эффективности своего труда, но при достаточном стимулировании возможен переход в группу «очень вовлеченных». Персонал, как правило, активно отзывается на предложения по улучшению деятельности предприятия. По имеющимся оценкам, ведущие работники составляют 30–50% от общей численности трудящихся и обеспечивают 40–60% полученного предприятием результата.

Для персонала среднего уровня вовлеченности характерны:

- приоритет собственных интересов над интересами организации;
- работа по существующим алгоритмам при заданном уровне эффективности;
- отсутствие инициативы в проведении улучшений показателей предприятия, но при стимулировании извне данные работники охотно отзываются на эти

инициативы, но вместе с тем их отношение к труду и предприятию не позволяет им действовать без стимулов извне;

- проявление интереса к процессу трудовой деятельности;
- соответствие качества выполнения заданий требованиям.

Группа персонала низкого уровня вовлеченности («невовлеченные») обеспечивает незначительную (10–20%) долю общего результата и расходует на это больше ресурсов, чем предыдущие две группы. Для персонала этой группы характерны:

- отсутствие инициативы в улучшении деятельности организации;
- стремление к сужению зоны ответственности;
- участие в процессе улучшений только при стимулировании извне;
- интерес к процессу труда выражен слабо, «работает из-под палки»;
- безразличие к целям и задачам улучшения деятельности организации.

Как показывает практика, привлечение персонала низкого уровня вовлеченности без изменения его позиции и повышения уровня вовлеченности к реализации проектов развития бизнеса не имеет смысла. Деятельность работников данного уровня вовлеченности окажется низкорезультативной при расходе ресурсов значительно выше ожидаемых.

Таких работников на малых предприятиях часто называют «невовлеченными».

Деятельность персонала очень низкого уровня вовлеченности в основном характеризуется отчужденностью труда, отсутствием желания выполнять даже свои обязанности, фрустрациями.

Характерными признаками работников этого уровня являются:

- фрустрации и возможные конфликты с руководителем;
- негативные эмоции и необоснованная критика руководства и организации;
- саботаж работы;
- преобладание личных, скрытых интересов (возможна склонность к воровству и мошенничеству);

– отсутствие интереса и отказ заниматься улучшениями деятельности организации;

– необходимость усиленного контроля за качеством выполнения функций и использования ресурсов.

Как показывает оценка уровня вовлеченности персонала многих малых предприятий, сложившаяся структура персонала по уровню вовлеченности препятствует согласованному формированию и развитию бизнеса, реализации инвестиционных и инновационных проектов, обеспечивающих рост конкурентоспособности продукции, услуг и труда, и предопределяет необходимость использования методов работы с персоналом в соответствии с выделенными группами.

Например, персоналу среднего и низкого уровня вовлеченности при необходимости следует до реализации проектов развития определить систему стимулов, достаточных для формирования структуры мотивов высокого уровня вовлеченности в эти проекты.

Стимулами, усиливающими мотивы и вовлекающими работников в процесс улучшений могут быть:

– возможность создать и возглавить автономное хозрасчетное подразделение в рамках предприятия (стать предпринимателем в рамках предприятия);

– возможность стать ценным сотрудником на рынке труда и получить свободный график работы;

– возможность приобрести новые знания, умения и навыки и повысить свою ценность на рынке труда;

– возможность получить повышение по должности.

Персоналу высокого уровня вовлеченности целесообразно предоставить необходимые полномочия, следует привлекать их к решению новых, сложных, нестандартных задач.

Для малого предприятия может представлять интерес и часть группы персонала очень низкого уровня вовлеченности («отчужденные»), которая положительно реагирует на необходимость изменения своей позиции (обычно она составляет 20–30%). Изменение позиции предполагает определенный контроль и соответ-



вующие затраты, стимулирование. Однако, как показывает практика, от услуг большей части персонала очень низкого уровня вовлеченности (70–80%) руководителям малых предприятия есть смысл отказаться. Характеристики каждой группы работников по уровню вовлеченности представлены в таблице 15.

Таблица 15 – Характеристика уровней вовлеченности персонала малых предприятий в деятельность организации<sup>20</sup>

Уровень вовлеченности	Интерес к участию в развитии	Инициативность в развитии	Качество выполнения функций	Качество результатов труда	Результативность труда $P_T = P_{\text{факт}} / P_{\text{цел}}$
Высокий («очень вовлеченный»)	Безусловная мотивация к участию	По собственной инициативе активно участвует в развитии	Полностью соответствует требованиям	Полностью соответствует требованиям	Более 90%
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 развитие, отказывается от участия	«Участвует из-под палки» или не участвует вообще	Полностью не соответствует требованиям	Не соответствует требованиям	0–20%

По результатам опросов 150 работников малых предприятий доля персонала с высоким уровнем вовлеченности («очень вовлеченный») составляет 10–12%, среднего уровня вовлеченности («вовлеченный») – около 40%, группа персонала низкого уровня вовлеченности («невовлеченный») по разным оценкам составляет от 30 до 40%, группа персонала «отчужденный» – около 10% (рисунок 9).

<sup>20</sup> Составлено автором.

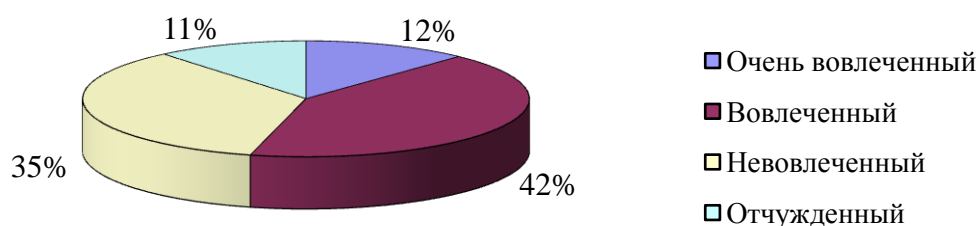


Рисунок 9 – Структура персонала малых предприятий по уровню вовлеченности в деятельность предприятия, %<sup>21</sup>

Предложенный автором методический подход позволяет оценивать уровень вовлеченности персонала малого предприятия, проводить группировку персонала по уровню вовлеченности в деятельность малого предприятия, определять резервы роста вовлеченности персонала.

### Выводы

1. В научной литературе существует множество подходов к определению вовлеченности персонала. Вовлеченность определяется через эмоциональное и интеллектуальное состояние работника, через его стремление выполнять работу хорошо и другие категории. Однако многие определения носят бытовой характер. Существующие определения не раскрывают сущность вовлеченности как категории менеджмента через принятые в ней термины.

2. По мнению автора, с точки зрения менеджмента сущность вовлеченности заключается в том, что в результате *мотивации, стимулирования* (как одного из способов мотивации) и других факторов у работника формируется *отношение к труду* (структура *мотивов*), которое проявляется в инициативных действиях по выполнению своих обязанностей с высокой эффективностью труда и улучшению социально-экономических показателей предприятия.

3. Методический подход к оценке вовлеченности персонала в деятельность малого предприятия разработан исходя из двух основных положений:

<sup>21</sup> Составлено автором.

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

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

4. В качестве критерия оценки вовлеченности персонала в деятельность предприятия предложено использовать интегральный показатель вовлеченности  $P_{\text{вовл}}$ , который получается суммированием показателя экспертной оценки отношения работника к труду – внутренней характеристики  $P_{\text{внутр}}$  и поведенческого проявления вовлеченности – внешней характеристики  $P_{\text{внеш}}$ .

5. Оценка показателей вовлеченности проводится с использованием предложенной балльной шкалы оценки методами экспертной оценки руководителем и в результате наблюдения за поведением работника в процессе труда.

6. В результате оценки вовлеченности автором выделены четыре качественных уровня вовлеченности персонала в деятельность предприятия, отличающиеся между собой отношением к труду работников, которое влияет на качество выполнения обязанностей, эффективность труда, действия по улучшению социально-экономических показателей предприятия. Определены основные качественные характеристики работника.

7. 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») по разным оценкам составляет от 30 до 40%, группа персонала «отчужденный» – около 10%.

### 2.3. Установление зависимости эффективности труда от уровня вовлеченности персонала в деятельность малого предприятия

С целью проверки гипотезы о наличии зависимости между уровнем вовлеченности и эффективностью труда персонала малых предприятий автором был разработан план исследования. Схематично он представлен на рисунке 10.

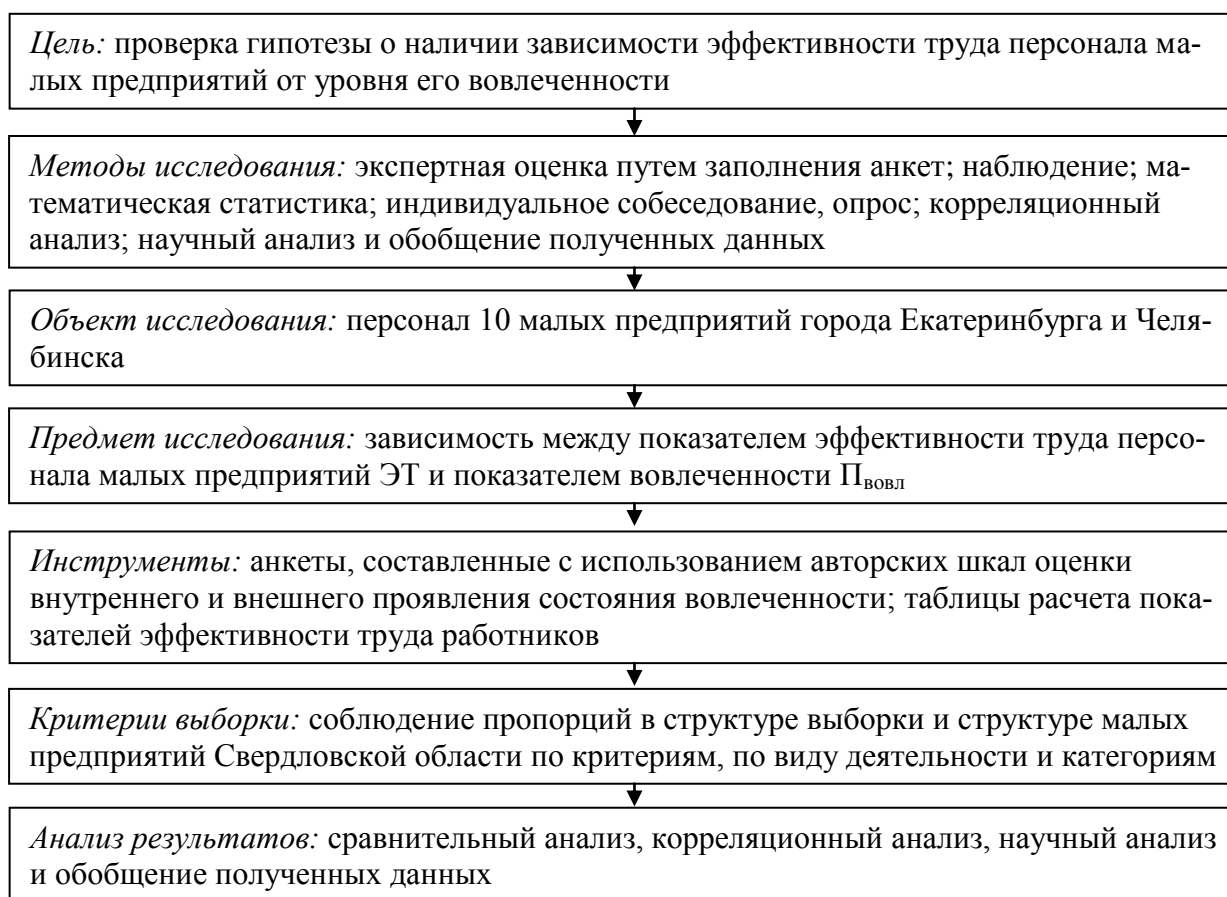


Рисунок 10 – Схема исследования зависимости эффективности труда персонала от уровня вовлеченности в деятельность предприятия<sup>22</sup>

Для аналитического описания зависимости нормативной эффективности труда персонала от уровня вовлеченности в деятельность предприятия необходимо провести факторный анализ эффективности труда. Для проведения факторного

<sup>22</sup> Составлено автором.

анализа автором построена факторная модель эффективности труда с использованием подхода Г.В. Савицкой, на основе системы понятий труда, разработанной В.Н. Белкиным, Н.А. Белкиной (рисунок 11).



Рисунок 11 – Факторная модель эффективности труда работника<sup>23</sup>

Если провести факторный анализ модели эффективности труда, то эффективность труда (ЭТ) персонала определяется следующими детерминантами: производительной силой труда (ПСТ), количеством труда (Кол.Т) и уровнем качества продуктов труда (УК).

Выяснить механизм влияния вовлеченности персонала на эффективность труда и качество продукта необходимо в ситуации, когда в какой-то период времени неизменны все прочие условия работы.

<sup>23</sup> Составлено автором.

Анализ множества исследований влияния отношения к труду на его эффективность позволяет выявить механизмы изменения содержания, производительной силы, качества, интенсивности труда и его эффективности.

Так, в трудах В.Н. Белкина и Н.А. Белкиной отмечается, что трудовой процесс заметно улучшается за счет исключения лишних и оптимизации необходимых для обработки предмета труда рабочих движений. При современном состоянии подготовки и обучения кадров большинство рабочих в основном самостоятельно и эмпирически вырабатывают и усваивают трудовые движения.

В связи с этим в содержании труда оказываются лишние движения, на выполнение которых затрачивается значительная часть рабочей силы. Эти движения обусловлены неумелостью, низкой квалификацией работника, его эмпирическим подходом к выработке и усвоению состава трудового процесса и т. д.» [15, с. 87].

В ситуации, когда в структуре мотивов работника преобладает такое отношение к труду, при котором он стремится выполнять свои обязанности с высокой эффективностью труда – вовлеченность персонала, работник начинает осознанно выполнять работу, исключая лишние трудовые движения за счет рационализации своих действий. *В исключении лишних трудовых движений за счет рационализации действий при изменении отношения к труду заключается влияние вовлеченности персонала на производительную силу труда (ПТ).*

Как отмечает В.Н. Белкин, «непосредственным результатом ликвидации лишних трудовых движений является уменьшение совокупных затрат рабочей силы работника при выполнении прежнего трудового задания. Иначе говоря, снижается уровень напряженности рабочей силы за счет сокращения числа движений. Но это лишь первый эффект роста квалификации. Высвободившаяся таким образом часть рабочей силы снова вовлекается рабочим в производительную деятельность, что находит выражение в повышении темпа труда, улучшении использования рабочего времени, сокращении простоев, увеличении скорости выполнения трудовых движений и т.п.» [15, с. 87].

*Таким образом, при повышении вовлеченности персонала происходит увеличение количества труда Кол.Т за счет улучшения использования рабочего времени, сокращения простоев, увеличения скорости выполнения операций.*

Меняя отношение к труду и показателям предприятия, работник стремится исключить повторную работу и произвести больше количества продуктов труда (экономических благ) необходимого качества. Работник осознанно стремится выполнить свою работу качественно. В результате растет количество продуктов труда необходимого уровня качества УК.

*В исключении повторной работы, выполнении нормативных требований к качеству продукта за счет повышения вовлеченности заключается ее влияние на уровень качества продуктов труда УК.*

Таким образом, под действием материальных и моральных стимулов работник направляет высвободившуюся рабочую силу на повышение производительности труда. При этом он стремится выполнить свою работу с необходимым уровнем качества. За счет этого происходит рост эффективности труда ЭТ.

На рационализацию содержания трудового процесса, как правило, не требуется каких-либо значительных затрат финансовых ресурсов, а возможности повышения эффективности труда значительные.

Для этого достаточно изучить и внедрить передовые методы труда, используемые на передовых предприятиях, освоить передовые технику, технологию и организацию труда, лучше приспособить технику к человеку и т.п.

Однако, как показывает анализ практической деятельности малых предприятий, даже на предприятиях с минимальной численностью работников (5–10 человек) руководитель сталкивается с трудностями. Часто эти трудности связаны с отсутствием мотивации к повышению эффективности труда и улучшению экономических показателей у работников.

Для беспрепятственного восприятия нововведений необходимо, чтобы каждый работник был вовлечен в повышение эффективности своего труда и улучшение социально-экономических показателей деятельности предприятия.

Как отмечалось выше, в условиях конкретного предприятия с позиции собственника и руководителя интерес представляют не абсолютные значения показателей эффективности труда (ЭТ), а степень ее соответствия ожидаемому уровню.

Для математического описания влияния повышения производительной силы труда, увеличения количества труда и улучшения качества продукта труда [15, с. 87]:

$$\text{ЭТ} = \text{ПЭТ} / \text{РВ} = \text{ПродТ} \times \text{УК} / \text{РВ}, \quad (12)$$

или в развернутом виде [15]:

$$\text{ЭТ} = \text{ПЭТ} / \text{РВ} = \text{ПСТ} \times \text{Кол.Т} \times \text{УК} / \text{РВ}. \quad (13)$$

Математически влияние уровня вовлеченности персонала можно описать следующим выражением:

$$\text{ЭТ} = \text{ПЭТ} / \text{РВ} = (\text{ПСТ}_{\text{норм}} \times \text{Кол.Т}_{\text{норм}}) \times \text{К}_{\text{вовлП}} \times (\text{УК}_{\text{норм}}) \times \text{К}_{\text{вовл.К}} / \text{РВ}. \quad (14)$$

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

Если записать выражение (14) через производительность труда, то соотношение будет иметь вид:



$$\text{ЭТ} = \text{ПТ} \times \text{К}_{\text{вовлП}} \times \text{УК}_{\text{норм}} \times \text{К}_{\text{вовл.К}}, \quad (15)$$

где ПТ – производительность труда работника, кол. прод.т/час:

$$\text{ПТ} = \text{ПродТ}_{\text{норм}} / \text{РВ}, \quad (16)$$

где ПродТ<sub>норм</sub> – нормативное количество продуктов труда (благ), которое произвел работник в единицу рабочего времени. Определяется нормативами предприятия с учетом его квалификации, технико-технологических и организационных условий труда.

В условиях конкретного предприятия определяется эмпирическим путем, отношением фактического количества произведенных продуктов труда работника определенной квалификации и фактической вовлеченности и нормативного (целевого) количества произведенных продуктов при необходимом уровне вовлеченности.

$$\text{К}_{\text{вовлП}} = \text{ПродТ}_{\text{факт}} / \text{ПродТ}_{\text{норм}}, \quad (17)$$

где ПродТ<sub>факт</sub> – количество продуктов труда, которые производит работник определенной квалификации при фактическом уровне вовлеченности; ПродТ<sub>норм</sub> – нормативное количество продуктов труда, которые должен производить работник определенной квалификации при целевом уровне вовлеченности. Определяется методами нормирования рабочих операций с учетом особенностей выполняемых функций (хронометраж, фотография рабочего дня и др.).

К<sub>вовл.К</sub> – коэффициент, учитывающий влияние вовлеченности на уровень качества продуктов труда, ед.:

$$\text{К}_{\text{вовл.К}} = \text{УК}_{\text{факт}} / \text{УК}_{\text{норм}}, \quad (18.18)$$

где  $УК_{\text{факт}}$  – фактический уровень качества продуктов труда за период времени работника определенной квалификации и фактического уровня вовлеченности;  $УК_{\text{норм}}$  – нормативный уровень качества продуктов труда за период времени. Нормативный уровень качества продуктов труда определяется нормативными требованиями к продукту труда для условий конкретного предприятия и работника определенной квалификации и уровня вовлеченности.

Таким образом, чем выше производительная сила труда, количество труда и уровень качества продукта труда в единицу рабочего времени, тем выше уровень эффективности труда.

Для обеспечения достоверности результатов исследований необходимо обеспечить репрезентативность выборки.

Согласно В.А. Ядову, «требования репрезентативной выборки означают, что по выделенным параметрам (критериям) состав обследуемых должен приближаться к соответствующим пропорциям в генеральной совокупности. Между тем строго репрезентативную выборку по всем важным для проблематики исследования параметрам обеспечить невозможно, и поэтому следует гарантировать репрезентацию по главному направлению анализа данных» [177].

Как объект социологических исследований персонал малого предприятия представляет собой малую группу.

Под малой группой социологии «понимают малочисленную социальную группу, члены которой объединены общей деятельностью и находятся в непосредственном личном контакте, что является основой для возникновения как эмоциональных отношений в группе (симпатии, неприязни, безразличия), так и особых групповых ценностей и норм поведения. К м.г. относят семью, производственный, научный, спортивный, воинский коллективы и некоторые другие. Минимальный размер малой группы – 2 чел., максимальный – несколько десятков человек (школьный класс)» [157].

Как видно из характеристик, персонал малого предприятия можно в полной мере отнести к малой группе. Для обеспечения репрезентативности выборки при исследовании зависимостей показателей трудового поведения и характеристик

эффективности оптимальным является метод гнездовой выборки. «Гнездовая (кластерная) выборка – тип выборки, при котором отбираемые объекты представляют собой группы или гнезда (кластеры) более мелких единиц. Гнездовой (кластерный) отбор применяют к генеральным совокупностям, которые естественным образом делятся на достаточно мелкие составные части (гнезда или кластеры), различия между которыми по сравнению с различиями между объектами внутри кластеров невелики. В качестве кластеров часто используют академические классы и группы, однотипные дома в городском квартале, населенные пункты в одной местности с приблизительно одинаковым числом жителей. Их отбирают случайным образом (иногда с вероятностью, пропорциональной их численности), а затем исследуют полностью (академические группы) или выборочно (населенные пункты). Гнездовой отбор обладает большими организационными преимуществами – проще осуществить отбор и исследование нескольких компактных групп, чем десятков или сотен отдельных единиц. Проблемы гнездового выбора связаны с определением величины гнезда, количеством гнезд, которые надо обследовать, их размещением в генеральной совокупности. Основные рекомендации при выборе гнезд сводятся к тому, чтобы различия между гнездами были бы по возможности более неоднородными. Это правило противоположно основному принципу стратификации, в соответствии с которым выигрыш в точности тем больше, чем более однородными будут выделенные слои. Другое правило касается выбора размера кластеров: большое число малых кластеров предпочтительнее малого количества крупных» [157].

В результате изучения метода гнездовой выборки автором сформулированы правила выборки:

- в выборке должны быть представлены малые предприятия всех основных видов деятельности: торговые, производственные, сферы услуг, проектно-инжиниринговые, строительные;
- в выборке должны быть представлены все категории работников: руководители, специалисты, рабочие, обслуживающий персонал;
- в выбранных предприятиях должен быть опрошен весь персонал.

В соответствии с целями исследования и требованиям к выборке автором разработана классификация работников по существенным с точки зрения исследования признакам (таблица 16).

Таблица 16 – Классификация персонала малых предприятий, результаты труда которых зависят от инициативности по существенным признакам<sup>24</sup>

Признак классификации	Класс
По категориям работников	– предприниматели (собственники малых предприятий); – персонал управления (руководители); – основные специалисты (исполнители)
По полу	– мужчины; – женщины
По возрасту	– от 18 до 24 лет включительно; – от 25 до 35 лет включительно; – от 36 лет до 50 лет включительно; – от 51 года до 60 лет для мужчин и от 51 года до 55 лет для женщин; – от 55 лет для женщин и от 60 лет для мужчин
По виду деятельности малых предприятий	– торговые предприятия; – производственные предприятия; – предприятия сферы услуг; – проектно-строительные и монтажные предприятия
По профессии (в соответствии с выборкой)	– руководители малых предприятий (не собственники) – индивидуальные предприниматели и собственники малых предприятий; – продавцы; – руководители внедрения инновационных и инвестиционных проектов; – риелторы; – руководители монтажных бригад; – туристические агенты

В представленной классификации учтены наиболее существенные с точки зрения целей и достоверности результатов исследования признаки классификации, по которым проводилась выборка.

Выборка предприятий проводилась в полном соответствии с выдвинутыми требованиями.

Оценка вовлеченности персонала малых предприятий по предложенной шкале проводилась на десяти малых предприятиях: торговая компания «Вагнер-Екатеринбург», интернет-магазин «Техмаркет», инжиниринговая компания «Тех-

<sup>24</sup> Составлено автором.

ноинжиниринг», агентство недвижимости «На хрустальной», туристическое агентство «Марлен-тур», производственная мебельная компания «Багира», производственная компания «Айсберг», строительная компания «Альтек», торговая компания «Консультант», производственная компания «Вагнер». Было опрошено более 150 работников малых предприятий.

Методика исследования зависимости целевой эффективности труда от уровня вовлеченности персонала в деятельность малого предприятия включает в себя следующие этапы:

1. Оценка уровня внутреннего состояния вовлеченности проводилась методами опроса работников, экспертной оценки. В результате рассчитывался показатель внутренней характеристики вовлеченности  $P_{\text{внутр}}$  по каждому работнику.

2. Оценка поведенческого проявления вовлеченности проводилась методами экспертной оценки руководителей в ходе наблюдения в процессе труда. В результате рассчитывался показатель внешнего проявления вовлеченности  $P_{\text{внеш}}$  по каждому работнику.

3. Производится расчет интегрального показателя вовлеченности персонала в деятельность предприятия  $P_{\text{вовл}}$ :

$$P_{\text{вовл}} = P_{\text{внутр}} + P_{\text{внеш}}. \quad (19)$$

На основании интегральных показателей вовлеченности определяется уровень вовлеченности работника.

4. Определяются нормативные показатели производительности труда  $ПТ_{\text{норм}}$ :

$$ПТ_{\text{норм}} = \text{Прод}T_{\text{норм}} / РВ. \quad (20)$$

где  $\text{Прод}T_{\text{норм}}$  – нормативное количество продуктов труда, которые должен производить работник определенной квалификации при целевом уровне вовлеченно-

сти. Определяется методами нормирования рабочих операций с учетом особенностей выполняемых функций (хронометраж, фотография рабочего дня и др.).

5. Определяется нормативный уровень качества труда работников  $УК_{норм}$ . Нормативный уровень качества продуктов труда работника определенной квалификации в технико-технологических условиях предприятия, ед., определяется стандартами качества и нормами, установленными на предприятии:

$$УК_{норм} = Кач_{норм}, \quad (21)$$

где  $Кач_{норм}$  – нормативные параметры качества продукта труда.

6. Определяются фактические показатели производительности труда  $ПТ_{факт}$ :

$$ПТ_{факт} = ПродТ_{факт} / РВ. \quad (22)$$

7. Определяется фактический уровень качества продуктов труда  $УК_{факт}$ :

$$УК_{факт} = К_{факт}, \quad (23)$$

где  $Кач_{факт}$  – фактические параметры качества продукта труда.

8. Рассчитываются нормативные и фактические показатели эффективности труда  $ЭТ_{норм}$ ,  $ЭТ_{факт}$ :

$$ЭТ_{норм} = ПТ_{норм} \times УК_{норм}; \quad (24)$$

$$ЭТ_{факт} = ПТ_{факт} \times УК_{факт}. \quad (25)$$

9. Рассчитываются показатели целевой эффективности труда  $ЭТ_{цел}$ :

$$ЭТ_{цел} = ЭТ_{факт} / ЭТ_{норм}. \quad (26)$$

10. Рассчитываются коэффициенты влияния вовлеченности персонала на уровень производительности труда  $K_{\text{вовл.П}}$ ,  $K_{\text{вовл.К}}$ :

$$K_{\text{вовл.П}} = \text{ПТ}_{\text{факт}} / \text{ПТ}_{\text{норм}}. \quad (27)$$

где  $\text{ПТ}_{\text{факт}}$  – фактическая производительность труда работника определенной квалификации при фактическом уровне вовлеченности;  $\text{ПТ}_{\text{норм}}$  – нормативная производительность труда работника определенной квалификации.

$$K_{\text{вовл.К}} = \text{УК}_{\text{факт}} / \text{УК}_{\text{норм}}, \quad (28)$$

где  $\text{УК}_{\text{факт}}$  – фактический уровень качества продуктов труда за период времени работника определенной квалификации и фактического уровня вовлеченности;  $\text{УК}_{\text{норм}}$  – нормативный уровень качества продуктов труда за период времени. Нормативный уровень качества продуктов труда определяется нормативными требованиями к продукту труда для условий конкретного предприятия и работника определенной квалификации и уровня вовлеченности.

11. Проводится сравнительный и корреляционный анализ показателей целевой эффективности труда  $\text{ЭТ}_{\text{цел}}$  с интегральным показателем вовлеченности каждого работника  $\text{П}_{\text{вовл}}$ .

12. Проводится сравнительный и корреляционный анализ показателей вовлеченности работников и коэффициентов влияния вовлеченности на производительность  $K_{\text{вовл.П}}$  и уровень качества  $K_{\text{вовл.К}}$ .

Расчеты показателей вовлеченности и эффективности труда представлены в таблице 17. Как видим, уровень вовлеченности работника влияет и на показатели производительности его труда  $\text{ПТ}$ , и на уровень качества. Зависимость производительности труда  $\text{ПТ}$  от уровня вовлеченности выражена более сильно, чем зависимость уровня качества  $\text{УК}$ .

Эмпирическим путем установлены средние коэффициенты влияния вовлеченности на производительность и качество труда персонала.

Таблица 17 – Установление зависимости эффективности труда от уровня вовлеченности<sup>25</sup>

Интегральный показатель вовлеченности, $P_{\text{вовл}}$	Уровень вовлеченности	Целевой показатель эффективности труда $ЭТ_{\text{цел}} = \frac{Э_{\text{факт}}}{ЭТ_{\text{норм}}}$ , доли ед.	Нормативный показатель производительности труда, ед. $Прод. T_{\text{норм}}/ч$	Фактический показатель производительности труда, ед. $Прод. T_{\text{факт}}/ч$	Нормативный показатель уровня качества $УК_{\text{норм}}$	Фактический показатель уровня качества $УК_{\text{факт}}$	Нормативный показатель эффективности труда $ЭТ_{\text{норм}}$	Фактический показатель эффективности труда $ЭТ_{\text{факт}}$	Коэффициент влияния вовлеченности на производительность труда $K_{\text{вовл.П}}$	Коэффициент влияния вовлеченности на уровень качества продукта труда $K_{\text{вовл.К}}$
68	Высокий	0,9	2,0	1,8	1,0	1,00	2,0	1,8	0,9	1,0
42	Средний	0,63	2,0	1,3	1,0	1,00	2,0	1,26	0,6	1,0
14	Низкий	0,24	2,0	0,6	1,0	0,80	2,0	0,48	0,3	0,8
13	Низкий	0,08	1,0	0,2	1,0	0,50	1,0	0,08	0,2	0,5
38	Средний	0,55	1,0	0,6	1,0	1,00	1,0	0,55	0,6	1,0
62	Высокий	0,89	1,0	0,9	1,0	1,00	1,0	0,89	0,9	1,0
46	Средний	0,61	1,0	0,6	1,0	1,00	1,0	0,61	0,6	1,0
16	Низкий	0,3	1,0	0,4	1,0	0,80	1,0	0,3	0,4	0,8
10	Очень низкий	0,06	2,0	0,2	1,0	0,50	2,0	0,12	0,1	0,5
24	Низкий	0,22	1,0	0,3	1,0	0,80	1,0	0,22	0,3	0,8
24	Низкий	0,21	1,0	0,3	1,0	0,70	1,0	0,21	0,3	0,7
28	Низкий	0,23	1,0	0,3	1,0	0,80	1,0	0,23	0,3	0,8
29	Низкий	0,25	1,0	0,3	1,0	0,80	1,0	0,25	0,3	0,8
38	Средний	0,52	2,0	1,0	1,0	1,00	2,0	1,04	0,5	1,0
38	Средний	0,56	1,0	0,6	1,0	1,00	1,0	0,56	0,6	1,0
14	Низкий	0,23	1,0	0,4	1,0	0,60	1,0	0,23	0,4	0,6
42	Средний	0,61	2,0	1,2	1,0	1,00	2,0	1,22	0,6	1,0
40	Средний	0,7	2,0	1,4	1,0	1,00	2,0	1,4	0,7	1,0
22	Низкий	0,24	2,0	1,0	1,0	0,50	2,0	0,48	0,5	0,5
24	Низкий	0,24	1,0	0,3	1,0	0,90	1,0	0,24	0,3	0,9
44	Средний	0,63	2,0	1,3	1,0	1,00	2,0	1,26	0,6	1,0
10	Очень низкий	0,08	2,0	0,2	1,0	0,80	2,0	0,16	0,1	0,8
8	Очень низкий	0,08	2,0	0,2	1,0	0,70	2,0	0,16	0,1	0,7
42	Очень низкий	0,64	2,0	1,6	1,0	0,80	2,0	1,28	0,8	0,8
47	Очень низкий	0,66	2,0	1,9	1,0	0,70	2,0	1,32	0,9	0,7
6	Очень низкий	0,06	2,0	0,2	1,0	0,80	2,0	0,12	0,1	0,8
37	Средний	0,58	2,0	1,3	1,0	0,90	2,0	1,16	0,6	0,9

<sup>25</sup> Составлено автором.



Продолжение таблицы 17

Интегральный показатель вовлеченности, $P_{\text{вовл}}$	Уровень вовлеченности	Целевой показатель эффективности труда $\frac{ЭТ_{\text{факт}}}{ЭТ_{\text{норм}}}$ , доли ед.	Нормативный показатель производительности труда, ед. $\frac{\text{Прод. Т}_{\text{норм}}}{\text{ч}}$	Фактический показатель производительности труда, ед. $\frac{\text{Прод. Т}_{\text{факт}}}{\text{ч}}$	Нормативный показатель уровня качества $УК_{\text{норм}}$	Фактический показатель уровня качества $УК_{\text{факт}}$	Нормативный показатель эффективности труда $\frac{ЭТ_{\text{норм}}}{\text{ч}}$	Фактический показатель эффективности труда $\frac{ЭТ_{\text{факт}}}{\text{ч}}$	Коэффициент влияния вовлеченности на производительность труда $K_{\text{вовл.П}}$	Коэффициент влияния вовлеченности на уровень качества продукта труда $K_{\text{вовл.К}}$
38	Средний	0,67	2,0	1,3	1,0	1,00	2,0	1,34	0,7	1,0
42	Средний	0,58	2,0	1,5	1,0	0,80	2,0	1,16	0,7	0,8
64	Высокий	0,73	2,0	1,5	1,0	1,00	2,0	1,46	0,7	1,0
69	Высокий	0,73	1,0	0,7	1,0	1,00	1,0	0,73	0,7	1,0
66	Высокий	0,78	2,0	1,6	1,0	1,00	2,0	1,56	0,8	1,0
61	Высокий	0,74	1,0	0,7	1,0	1,00	1,0	0,74	0,7	1,0
61	Высокий	0,85	2,0	1,9	1,0	0,90	2,0	1,7	0,9	0,9
63	Высокий	0,86	2,0	1,9	1,0	0,90	2,0	1,72	1,0	0,9
66	Высокий	0,76	2,0	1,9	1,0	0,80	2,0	1,52	1,0	0,8
68	Высокий	0,77	2,0	1,5	1,0	1,00	2,0	1,54	0,8	1,0
65	Высокий	0,82	1,0	0,8	1,0	1,00	1,0	0,82	0,8	1,0
10	Очень низкий	0,08	1,0	0,1	1,0	0,70	1,0	0,08	0,1	0,7
10	Очень низкий	0,24	1,0	0,4	1,0	0,60	1,0	0,24	0,4	0,6
20	Низкий	0,16	1,0	0,2	1,0	0,80	1,0	0,16	0,2	0,8
66	Высокий	0,74	1,0	0,7	1,0	1,00	1,0	0,74	0,7	1,0
43	Средний	0,54	1,0	0,5	1,0	1,00	1,0	0,54	0,5	1,0
16	Низкий	0,17	1,0	0,2	1,0	0,70	1,0	0,17	0,2	0,7
10	Очень низкий	0,11	1,0	0,2	1,0	0,60	1,0	0,11	0,2	0,6
10	Очень низкий	0,03	1,0	0,0	1,0	0,70	1,0	0,03	0,0	0,7
20	Низкий	0,32	1,0	0,4	1,0	0,80	1,0	0,32	0,4	0,8
56	Высокий	0,64	1,0	0,7	1,0	0,90	1,0	0,64	0,7	0,9
44	Средний	0,63	1,0	0,7	1,0	0,85	1,0	0,63	0,7	0,9
22	Низкий	0,21	1,0	0,2	1,0	0,90	1,0	0,21	0,2	0,9
<i>Уровень вовлеченности</i>								<i><math>\frac{ЭТ_{\text{факт}}}{ЭТ_{\text{норм}}}</math> (ср.)</i>	<i><math>K_{\text{вовл.П}}</math> (ср.)</i>	<i><math>K_{\text{вовл.К}}</math> (ср.)</i>
Высокий								0,79	0,82	0,96
Средний								0,60	0,63	0,97
Низкий								0,22	0,30	0,74
Очень низкий								0,09	0,14	0,68

Анализ показателей деятельности предприятий позволил установить зависимость уровня производительности труда персонала малых предприятий от уровня вовлеченности в дела организации (рисунок 12).

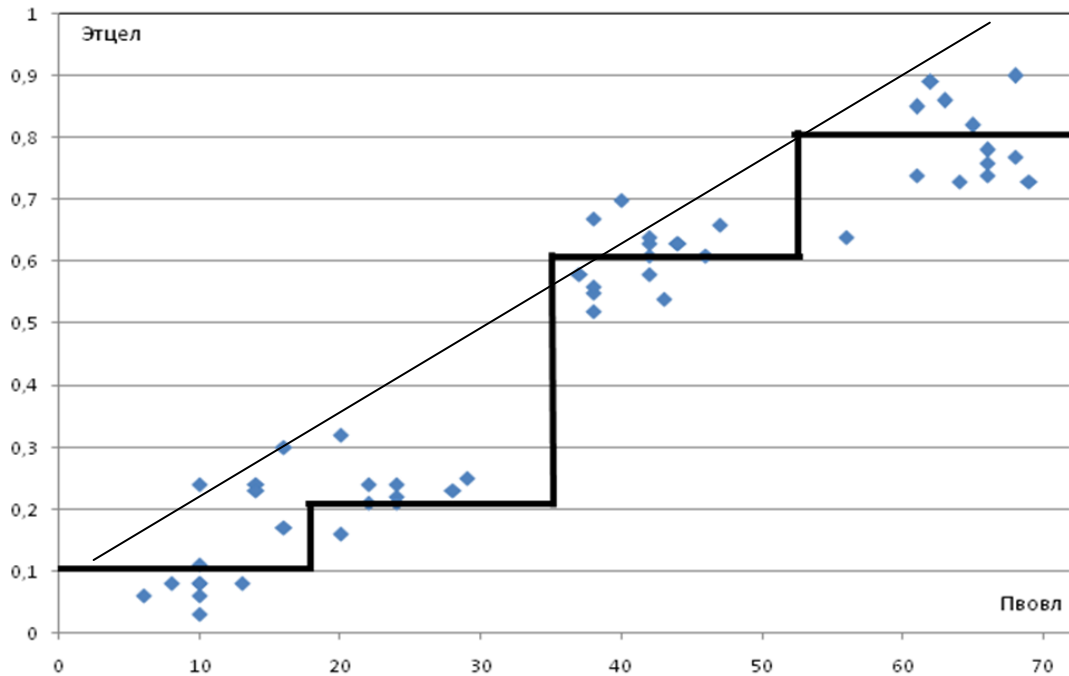


Рисунок 12 – Зависимость целевой эффективности труда персонала малого предприятия от показателя вовлеченности в деятельность предприятия<sup>26</sup>

На основе логического анализа характера влияния исследуемого фактора на уровень производительности труда построена графическая модель и выявлен прямолинейный и ступенчатый характер зависимости. Ступенчатый характер зависимости, по мнению автора, обусловлен качественным изменением вовлеченности персонала, что закономерно приводит к скачкообразному повышению количественного уровня эффективности его труда.

Таким образом, вовлеченность персонала, являясь фактором повышения эффективности труда, влияет на производительность труда работников и уровень качества продуктов труда.

<sup>26</sup> Составлено автором.

Повышение вовлеченности персонала – необходимое условие для эффективного развития малого бизнеса в современных динамично изменяющихся внешних условиях.

По результатам опроса более 150 работников малых предприятий г. Екатеринбурга была получена группировка персонала по уровню вовлеченности:

- группа с высокой вовлеченностью составила 26%;
- группа со средней вовлеченностью – 30%;
- группа с низкой вовлеченностью – 28%;
- группа с очень низкой вовлеченностью – 16%.

Это свидетельствует об имеющихся значительных резервах роста эффективности труда за счет повышения вовлеченности персонала.

### Выводы

1. Факторный анализ влияния вовлеченности на эффективность труда персонала показал, что вовлеченность труда проявляется в трудовом поведении работника в процессе труда и влияет на основные детерминанты эффективности труда: производительную силу труда (ПС), количество труда (Кол.Т), уровень качества продуктов труда (УК):

– влияние вовлеченности персонала на производительную силу труда (ПС) заключается в исключении лишних трудовых движений за счет рационализации действий при изменении отношения к труду;

– при повышении вовлеченности персонала происходит увеличение количества труда Кол.Т за счет улучшения использования рабочего времени, сокращения простоев, увеличения скорости выполнения операций;

– при повышении вовлеченности повышается уровень качества продуктов труда УК.

2. Влияние уровня вовлеченности персонала на производительную силу ПС и количество труда Кол.Т математически выражается коэффициентом влияния вовлеченности на производительность труда  $K_{\text{вовл.П}}$ .

3. Влияние уровня вовлеченности персонала на уровень качества труда УК математически выражается коэффициентом влияния вовлеченности на уровень качества  $K_{\text{вовл.УК}}$ .

4. В результате расчета и анализа показателей эффективности труда более 50 работников малых предприятий определены средние значения коэффициентов влияния вовлеченности на производительность труда и уровень качества продуктов труда  $K_{\text{вовл.П}}$ ,  $K_{\text{вовл.УК}}$ ,  $\text{ЭТ}_{\text{цел}}$ :

– высокий уровень вовлеченности («очень вовлеченный»)  $K_{\text{вовл.Пср}} = 0,82$ ;  
 $K_{\text{вовл.УКср}} = 0,96$ ;  $\text{ЭТ}_{\text{цел.ср}} = 0,79$ ;

– средний уровень вовлеченности («вовлеченный»)  $K_{\text{вовл.Пср}} = 0,63$ ;  $K_{\text{вовл.УКср}} = 0,97$ ;  $\text{ЭТ}_{\text{цел.ср}} = 0,60$ ;

– низкий уровень вовлеченности («невовлеченный»)  $K_{\text{вовл.Пср}} = 0,30$ ;  $K_{\text{вовл.УКср}} = 0,74$ ;  $\text{ЭТ}_{\text{цел.ср}} = 0,22$ ;

– очень низкий уровень вовлеченности («отчужденный»)  $K_{\text{вовл.Пср}} = 0,14$ ;  
 $K_{\text{вовл.УКср}} = 0,68$ ;  $\text{ЭТ}_{\text{цел.ср}} = 0,09$ .

5. На основе аналитического и логического анализа характера влияния исследуемого фактора на уровень эффективности труда построена графическая модель и выявлен ступенчатый характер зависимости. Ступенчатый характер зависимости, по мнению автора, обусловлен качественным изменением вовлеченности персонала, что закономерно приводит к скачкообразному повышению количественного уровня эффективности его труда.

6. Влияние вовлеченности на показатели эффективности труда математически выражается в коэффициентах влияния вовлеченности на уровень качества  $K_{\text{вовл.УК}}$  и производительность труда  $K_{\text{вовл.П}}$ .

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

#### 3.1. Анализ факторов управления вовлеченностью персонала малых предприятий

Во второй главе было определено, что уровень вовлеченности персонала влияет на уровень эффективности его труда. В связи с этим представляет интерес выявление и рассмотрение факторов, определяющих уровень вовлеченности персонала в дела организации.

Некоторые отечественные практики полагают, что на вовлеченность персонала предприятия влияют факторы поддержки (топ-менеджмент, линейный менеджмент, наполнение работы), факторы развития (оплата труда: постоянная и переменная, льготы), факторы поддержки и развития (ощущение завершения работы, развитие карьеры, признание, отношение к людям как к главной ценности компании) [86] и группируют факторы, влияющие на вовлеченность, в шесть групп: люди, суммарное вознаграждение, компания, работа, возможности, качество жизни.

Вовлеченность персонала обуславливает развитие и реализацию других положительных характеристик предприятия. М. Тафрей считает, что «вовлеченность коллектива предприятия влияет на: моральный дух индивидов – личное отношение и возможность людей хранить веру в институты и цели; мотивацию – процесс, который выявляет, контролирует и поддерживает определенные действия людей; организационную приверженность – изменение в поведении людей, которое отражается на работе и приверженности работников; производительность – достигается в результате приверженности и улучшения выполняемой работы. При этом Р. Карсан и К. Круз обосновывают влияние работы и эмоций, которые человек испытывает на работе и по отношению к ней, на все сферы жизни сотрудника: брак, поведение детей, здоровье сотрудника, качество жизни и ощущение счастья» [73].

«Следовательно, вовлеченность направлена не только на предприятие, в частности повышение производительности и качества труда, но и на самого сотрудника. Благоприятные условия труда, интересная и содержательная работа способствуют реализации потенциала сотрудника, позволяют ему не только улучшать качество своей жизни, но и достигать целей предприятия. Удовлетворенность, лояльность и вовлеченность способны влиять на работу сотрудников, их инициативу, энтузиазм, мотивацию развиваться и одновременно достигать целей предприятия. Поэтому формирование этих состояний можно считать направлениями развития человеческого капитала. Вовлеченные в работу сотрудники идентифицируют интересы организации как свои, разделяют ее стратегию, потому их мотивация к развитию в пределах организации растет» [95] (рисунок 13).



Рисунок 13 – Взаимосвязь удовлетворенности, лояльности и вовлеченности персонала с развитием человеческого капитала [95]

Из рисунка 13 видно, что представленное множество факторов не классифицировано, что может создавать определенные трудности при определении природы возникновения и методов воздействия на эти факторы.

К факторам вовлеченности также относят [122]:

1) факторы, относящиеся непосредственно к персоналу: характер работы и ответственность, руководитель; доверие к руководству; коллеги; мотивация; карьера; профессиональное развитие; доступ к знаниям; связь собственного вклада в работу и полученной компенсации (поощрения), признание; гибкость в отношении работы, правил внутреннего трудового распорядка, должностных инструкций, трудового договора (контракта);

2) факторы, относящиеся к системе в целом: кадровая политика; программы управления; процессы взаимосвязи; культура обратной связи; стратегия и видение будущего; постановка сложных, но достигаемых целей; информирование, коммуникация от топ-менеджмента.

В данной классификации все факторы относятся либо непосредственно к персоналу, либо к системе (организации) в целом. Однако классификация никак не раскрывает природу действия фактора: материальный или нематериальный.

В классификации В.А. Ядова и А.Г. Здравомыслова факторы отношения к труду делятся на объективные и субъективные. «Объективные – условия и обстоятельства, которые образуют независимые от субъекта предпосылки его деятельности, связанные с особенностями производственной и непроизводственной среды; и субъективные – связанные с отражением внешних условий в сознании и психике работника, с его индивидуальными особенностями» [67].

«Объективные факторы бывают общими и специфическими. К общим относятся социально-экономические и иные социальные условия трудовой деятельности, социально-экономическая обстановка в стране, экономическое состояние региона и отрасли в которых действует работник. Например, частная форма собственности сказывается на трудолюбии человека. Специфические факторы – это обстоятельства и условия конкретной трудовой деятельности: содержание труда, его производственные условия, организация и оплата, социально-психологический климат коллектива, система семейного и школьного воспитания, средства массовой информации и пропаганды, самостоятельность деятельности и степень участия в управлении» [67].

По мнению автора диссертационного исследования, данная классификация наиболее полно учитывает множество объективных и субъективных факторов. В этой классификации представлены как факторы, на которые может влиять организация, так и те факторы, на которые она влиять не может. С позиции руководства малого предприятия интерес представляют прежде всего те факторы вовлеченности персонала, на которые может оказывать влияние руководство в рамках своих возможностей в условиях конкретного предприятия [67].

В трудах В.А. Ядова и А.Г. Здравомыслова в самом общем виде отношение к труду определялось тремя факторами. «Во-первых, оно обусловлено социально-экономической природой общества, системой общественного разделения труда, социальной структурой и содержанием общественного сознания.

Во-вторых, отношение к труду обусловлено технологическими или функциональными особенностями содержания того или иного конкретного вида трудовой деятельности.

В-третьих, отношение к труду связано с особенностями социально обусловленной структуры личности работника: содержанием и интенсивностью потребностей и запросов личности, характером жизненных идеалов и устремлений, а также индивидуальными склонностями и т.д.» [67].

В исследовании В.А. Ядова и А.Г. Здравомыслова приводится следующая структура факторов по степени их влияния на отношение работника к труду:

- содержание труда – 0,72;
- размер заработка – 0,61;
- возможности повышения квалификации – 0,58;
- разнообразие работы – 0,48;
- организация труда – 0,38;
- отношение администрации к рабочему – 0,35;
- степень физической нагрузки – 0,32 [67].

На основании этих исследований авторы делают заключение, что «содержание труда, творческие возможности работы являются ведущими специфическими факторами, которые определяют отношение рабочего к труду преимущественно или как к потребности личности, или как к средству существования» [67].



Заключение исследователей состоит в следующем: «при социализме содержание труда в функциональном смысле является ведущим мотивационным фактором, следовательно, чем выше творческие возможности труда, тем больше удовлетворенность трудом» [67].

В ходе дальнейших исследований в 1970-е годы был поставлен под сомнение тезис относительно приоритетности мотивационного значения содержания труда и недооценки заработной платы.

В 1972–1976 гг. в исследованиях под руководством В.А. Ядова были выявлены новые факторы.

«Во-первых, в структуре ценностных ориентаций работника произошел статистически значимый сдвиг в сторону повышения общественных мотивов, связанных с содержательными сторонами работы (ее общественной полезностью), а в структуре ситуативных социальных установок зафиксирован сдвиг в сторону повышения значимости условий труда.

Во-вторых, наблюдалось сближение ситуативных социальных установок, связанных с работой, при различии этих установок в сфере быта и досуга, что говорит о воздействии на структуру мотивов образа жизни, а не только производственных факторов.

В-третьих, ведущие детерминанты, дифференцирующие ситуационно-социальные установки, в большей мере связаны с социально-демографическими факторами и в меньшей – с различием в содержании труда» [67].

На следующем этапе исследований в 1980-е годы происходит пересмотр сущности отношения к труду. Выдвигается тезис о том, что отношение к труду представляет собой единство ценностно-нормативной и деятельностной сторон, при этом ведущей является первая.

Исследования отношения к труду фокусируются на анализе ценностных ориентаций и мотивов трудовой деятельности. Подчеркивается необходимость разделения терминов «отношение к труду» и «эффективность труда».

Период 1990–2000-х годов в связи с переходом от социалистического строя к капиталистическому характеризовался радикальными изменениями во всех сферах жизнедеятельности граждан России.

Как видно из анализа научно-методологической базы исследований отношения к труду и факторов, на него влияющих, в отечественной и зарубежной литературе можно проследить широкий спектр работ. Особый вклад в отечественных исследованиях отношения к труду внесли ученые В.А. Ядов, А.Г. Здравомыслов. В их исследованиях разработаны классификации факторов, влияющих на отношение к труду, изучена степень влияния этих факторов в советский и постсоветский периоды рыночной экономики.

Исследования факторов отношения к труду В.А. Ядова, А.Г. Здравомыслова проводились с целью выявить тенденции изменения отношения к труду и факторов, влияющих на него на уровне общества в целом и работников как социальных групп. При этом определялись все виды факторов: общественные, социальные, личностные и др. Представленные в их исследованиях классификации могут быть использованы для изучения факторов отношения к труду и вовлеченности как частного случая отношения к труду на уровне общества в целом или отдельных предприятий в частности.

Однако в условиях конкретного малого предприятия руководителю необходим инструмент определения тех факторов, на которые он может оперативно влиять, исходя из имеющихся ресурсов.

Это потребовало разработки авторской классификации факторов вовлеченности персонала в соответствии с целью и задачами настоящего диссертационного исследования.

На основании классификаций факторов отношения к труду с учетом целей и задач исследования была разработана авторская классификация факторов вовлеченности по источникам их действия. Основная цель разработки классификации – ее практическое применение руководителями при определении факторов вовлеченности.

Источники действия факторов вовлеченности представлены на рисунке 14.

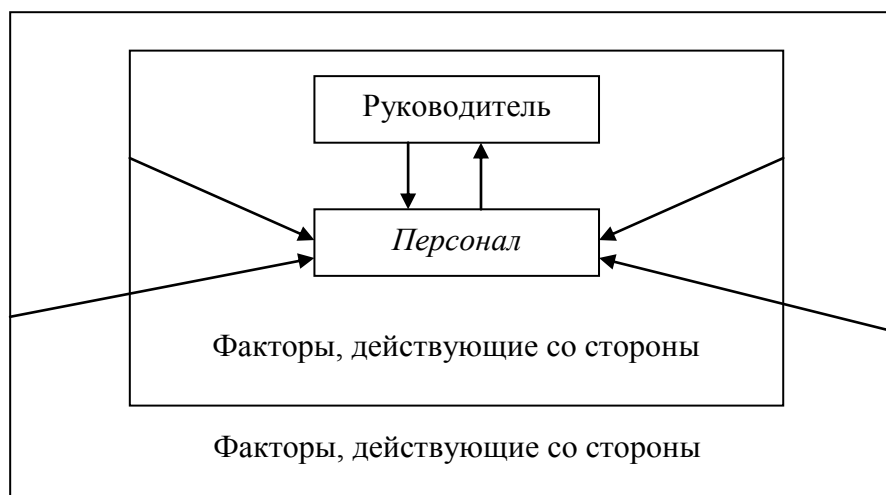


Рисунок 14 – Источники действия факторов вовлеченности персонала<sup>27</sup>

В соответствии с целью диссертации автором выделены факторы, влияющие на вовлеченность персонала в деятельность предприятия по каждому аспекту:

- вовлеченность в выполнение своих обязанностей;
- вовлеченность в достижение целей и развитие организации;
- вовлеченность в улучшении работы организации (подразделения) (таблица 18).

Таблица 18 – Классификация основных факторов вовлеченности персонала малых предприятий по источнику действия фактора<sup>28</sup>

Источник действия	Факторы
<i>Вовлеченность в выполнение своих обязанностей</i>	
Со стороны работника	1. Нематериальные факторы: <ul style="list-style-type: none"> <li>– интерес к профессии (делу);</li> <li>– профильное образование;</li> <li>– престиж профессии в представлении работника;</li> <li>– уровень квалификации работника по профессии;</li> <li>– стаж работы по профессии;</li> <li>– возможность самореализации личности в работе;</li> <li>– видение перспектив карьерного и профессионального роста;</li> <li>– отношение к процессу и содержанию труда;</li> <li>– отношение к работе на предприятии в конкретных условиях;</li> <li>– отношение к руководителю организации;</li> <li>– прочие факторы.</li> </ul>

<sup>27</sup> Составлено автором.

<sup>28</sup> Составлено автором.

## Продолжение таблицы 18

Источник действия	Факторы
	2. Материальные факторы: – чувство справедливости системы оплаты труда; – чувство социальной защищенности при работе на предприятии; – соответствие уровня оплаты труда выполняемой работе в представлении работника; – отношение к работе как собственному делу
Со стороны руководителя и организации	1. Нематериальные факторы: – пропаганда престижности и интереса к профессии; – система обучения работников на предприятии; – система самореализации и личностного роста работников; – система карьерного и профессионального роста работников; – уровень комфорта и материальные условия труда работников; – процесс и содержание труда; – отношение руководителя организации к работникам; – корпоративная культура организации; – прочие факторы. 2. Материальные факторы: – взаимосвязь оплаты труда с результатами выполнения функциональных обязанностей; – система социальной защиты и обеспечения работника; – уровень оплаты труда по сравнению с рыночным; – предоставление право собственности работникам или право участия в распределении прибыли организации; – гарантия стабильности заработной платы при изменении внешних условий; – социальное обеспечение (официальная заработная плата, оплата больничного листа, страховка и др.); – прочие факторы
Со стороны коллектива	– престиж профессии в коллективе; – социально-психологический климат в коллективе; – корпоративная культура, направленная на вовлеченность в выполнение обязанностей работниками
Со стороны внешней среды	– популярность профессии в обществе; – уровень оплаты работников профессии на рынке труда; – мнение о профессии со стороны семьи и социального окружения работника; – прочие факторы
<i>Вовлеченность в достижение целей и развитие организации</i>	
Со стороны работника	1. Нематериальные факторы: – интерес к делу (развитию и достижению целей организации); – отношение к работе на предприятии как к своему делу; – желание самореализации личности через достижение целей и развитие организации; – отношение к процессу и содержанию труда по участию в достижении целей и развитии организации; – отношение к руководителю организации; – прочие факторы. 2. Материальные факторы: – идентификация собственных материальных интересов, целей и интересов, целей организации; – понимание материальной выгоды от достижения целей развития организации

## Продолжение таблицы 18

Источник действия	Факторы
Со стороны руководителя и организации	<p>1. Нематериальные факторы:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>– пропаганда интереса к делу (к развитию и достижению целей организации);</li> <li>– наличие права собственности у работника;</li> <li>– возможность участия в управлении развитием организации у работников;</li> <li>– система самореализации работников через достижение целей организации;</li> <li>– система карьерного и профессионального роста через достижение целей организации;</li> <li>– корпоративная культура организации, направленная на достижение целей и реализацию стратегии развития организации;</li> <li>– создание хозрасчетных подразделений.</li> </ul> <p>2. Материальные факторы:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>– взаимосвязь оплаты труда (премии, участие в распределении прибыли и др.) с результатами труда по развитию и достижению целей организации;</li> <li>– предоставление права собственности и права в распределении прибыли работникам, вовлеченным в достижение целей организации;</li> <li>– гарантия стабильности заработной платы при изменении внешних условий;</li> <li>– создание хозрасчетных подразделений</li> </ul>
<i>Вовлеченность в улучшение показателей деятельности предприятия</i>	
Со стороны работника	<p>1. Нематериальные факторы:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>– пассионарность (стремление к улучшению условий труда и работы);</li> <li>– отношение к работе на предприятии как к своему делу;</li> <li>– желание самореализации личности через улучшение работы организации;</li> <li>– отношение к процессу и содержанию труда по улучшению работы организации;</li> <li>– отношение к руководителю организации;</li> <li>– прочие факторы.</li> </ul> <p>2. Материальные факторы:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>– идентификация собственных материальных интересов и интересов организации по улучшению работы;</li> <li>– понимание материальной выгоды от улучшения работы организации</li> </ul>
Со стороны руководителя и организации	<p>1. Нематериальные факторы:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>– пропаганда стремления улучшения условий труда и работы организации (развитие пассионарности в работниках);</li> <li>– наличие у работников части прав собственности;</li> <li>– демонстрация возможности самореализации через улучшение работы организации;</li> <li>– отношение руководителя к процессу улучшения труда и демонстрация личным примером.</li> </ul> <p>2. Материальные факторы:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>– взаимосвязь оплаты труда с результатами труда по улучшению работы организации;</li> <li>– премирование за рационализаторские предложения по улучшению работы организации;</li> <li>– создание хозрасчетных подразделений</li> </ul>

В практике повышения вовлеченности персонала влияние данных факторов на уровень вовлеченности работников целесообразно определять методами опроса работника с помощью анкетирования и индивидуального собеседования, а также экспертной оценки руководителем на основании наблюдения за поведением работника в процессе труда.

### Выводы

1. На вовлеченность персонала в деятельность предприятия влияет множество объективных и субъективных факторов. С середины 60-х годов XX века проводилось множество исследований, посвященных вопросам формирования и развития отношения работников к труду. Особый вклад в отечественных исследованиях отношения к труду внесли В.А. Ядов, А.Г. Здравомыслов.

2. Исследования факторов отношения к труду проводились в основном с целью выявить тенденции изменения отношения к труду и факторы, влияющие на него на уровне общества в целом и работников как социальных групп. При этом определялись все виды факторов: общественные, социальные, личностные и др. Представленные в исследованиях классификации могут быть использованы для изучения факторов отношения к труду и вовлеченности как частного случая отношения к труду на уровне общества в целом или отдельных предприятий.

3. В условиях современных малых предприятий руководителю необходим инструмент определения тех факторов, на которые он может оперативно влиять, исходя из имеющихся ресурсов для повышения вовлеченности персонала. Это потребовало разработки авторской классификации факторов вовлеченности персонала в деятельность предприятия по трем аспектам: вовлеченность в выполнение своих обязанностей; вовлеченность в достижение целей и развитие организации; вовлеченность в улучшение социально-экономических показателей работы организации (подразделения). Предложенная автором классификация факторов вовлеченности персонала в деятельность предприятия может быть использована при разработке алгоритма повышения вовлеченности персонала.

### 3.2. Применение процессного подхода к управлению вовлеченностью персонала в деятельность малых предприятий

Выше мы разработали классификацию факторов вовлеченности персонала, при воздействии на которые руководитель может оказывать влияние на уровень вовлеченности.

Управление вовлеченностью персонала производится путем системного последовательного воздействия на группу главных факторов, влияющих на:

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

С этой точки зрения наиболее подходящим инструментом для управления вовлеченностью целесообразно использовать процессный подход.

Процессный подход – это теория менеджмента, которая прочно вошла в управление в 70–90-е годы прошлого века. Согласно этой теории все функции, которые выполняются в компании, представляются как система взаимосвязанных процессов. Согласно теории процессного подхода, для эффективного управления компанией, необходимо управлять основными и вспомогательными процессами, которые она должна выполнять для успешного функционирования и развития. Теория процессного подхода стала главным фактором улучшения качества продукции и услуг.

Ключевое определение, которое используется в теории процессного подхода к управлению организацией – это понятие «процесс». В научной литературе используются разные определения, но чаще всего используется понятие стандарта ISO 9001: «Процесс – это система взаимозависимых и взаимодействующих видов деятельности, которые преобразуют входы (ресурсы) в выходы (продукты)». Основным элементом процесса, который не используется в этом определении, является системность взаимодействия. Функции процесса должны быть систематическими и повторяющимися, а не хаотичными [41].

Использование теории процессного подхода основывается на нескольких главных принципах. Использование этих важных принципов позволяет значительно повысить эффективность работы предприятия, однако вместе с тем требует от руководства предприятия высокого уровня корпоративной культуры, вовлеченности в его применении, потому что они могут относиться к разным подразделениям предприятия.

В использовании управления персоналом с помощью процессного подхода необходимо соблюдать следующие важные принципы:

– Принцип взаимозависимости процессов. Компанию и ее деятельность можно представить как сеть взаимосвязанных процессов. Процессом является любая деятельность в организации, т.е. по сути любая функция. Все процессы организации взаимозависимы между собой;

– Принцип потребности в результатах процесса. Каждый процесс должен иметь свою цель, а его продукты должны представлять ценность для внутренних или внешних потребителей. У каждого продукта процесса должен быть свой внутренний или внешний клиент.

– Принцип регламентации процессов. Работу любого процесса нужно обязательно регламентировать. Это позволяет стандартизировать процесс, предъявлять к нему единые требования и получить четкую основу для повышения эффективности и дальнейшего улучшения каждого процесса;

– Принцип контроля процесса. Все описываемые процессы должны иметь понятное начало и конец, которые формируют границы процесса. Для каждого процесса в определенных границах должны быть определены четкие критерии и показатели, характеризующие как процесс, так и его результаты;

– Принцип ответственности за результаты процесса. При выполнении процесса могут использоваться разные специалисты и сотрудники, но за результаты процесса несет ответственность один человек.

Теория процессного подхода предъявляет использование главных элементов, без которых он не может быть использован на предприятии.

К этим главным составляющим относятся:



- вход процесса (ресурс);
- выход процесса (продукт);
- ресурсы (используемые в процессе, но не преобразующиеся в выходы);
- владелец (ответственный за процесс и его результаты);
- внутренние и внешние клиенты, поставщики процесса;
- показатели результативности и эффективности процесса.

Входами (ресурсами) процесса являются материальные, финансовые или информационные ресурсы, которые изменяются в ходе выполнения действий и операций. В качестве входов процесса могут быть сырье, материалы, документация, различная ценная информация, сотрудники, финансовые ресурсы и др.

Выходами (продуктами) процесса являются ценные конечные результаты, ради которых производятся действия и операции. Выходом может быть как материальный продукт, так и различного рода услуги или информация.

Механизмами являются элементы, необходимые для нормального функционирования процесса. В отличие от ресурсов, механизмы не меняются в ходе осуществления процесса. К таким механизмам в процессном подходе относится оборудование, основные средства, элементы инфраструктуры и пр.

Хозяин процесса (ответственный) – сотрудник организации, ответственный за реализацию процесса и получения ценных конечных продуктов процесса. У каждого процесса обязательно должен быть ответственный сотрудник. Ответственным является человек, имеющий полномочия на использование ресурсов и отвечающий за конечные результаты (продукты) процесса.

В процессе должны быть поставщики и клиенты. Поставщики обеспечивают ресурсы процесса, а внутренние и внешние клиенты заинтересованы в получении выходов процесса. У процесса могут быть как внешние, так и внутренние поставщики и клиента. Если у процесса нет нужных поставщиков, то процесс не выполним. Если у процесса нет клиентов, то выполнение процесса теряет всякий смысл.

Количественные характеристики процесса нужны для получения объективной информации о его функционировании и принятии соответствующих решений

по его корректировке. Характеристики процесса – это набор количественных или качественных показателей, показывающих процесс и его продукты (выход) [41].

С точки зрения процессного подхода управление вовлеченностью персонала малого предприятия можно представить в виде циклично повторяющегося, систематического процесса, направленного на повышение уровня вовлеченности персонала в деятельность малого предприятия, который включает в себя последовательность этапов повышения вовлеченности персонала.

При этом основные этапы повышения вовлеченности персонала представлены как логическая последовательность действий. Схема процесса управления вовлеченностью персонала в деятельность малого предприятия представлена на рисунке 15.

Этап 1. Первым шагом к повышению вовлеченности персонала является оценка его существующего уровня и уровня реализации факторов вовлеченности на предприятии с использованием предложенного методического подхода к оценке, представленного во второй главе диссертации. На этом этапе проводится опрос и индивидуальное собеседование с каждым сотрудником с использованием шкалы оценки вовлеченности и анкеты оценки реализации факторов вовлеченности на предприятии. Результатом первого этапа управления вовлеченностью является объективная оценка уровня и реализации факторов вовлеченности на конкретном предприятии, а также определение важнейших направлений ее повышения.

Этап 2. Формирование у сотрудников понимания и разделения миссии, целей, ценностей компании является необходимым условием повышения вовлеченности в любой организации. Высокая вовлеченность сотрудников в деятельность любой организации в большинстве случаев является следствием особого отношения сотрудников к целям, ценностям предприятия как к своим собственным, отождествлением миссии, целей, ценности компании с собственными. Поэтому для формирования вовлеченности сотрудников первым необходимым условием является формирование, формализация и пропаганда миссии, ценностей, целей компании сотрудникам.

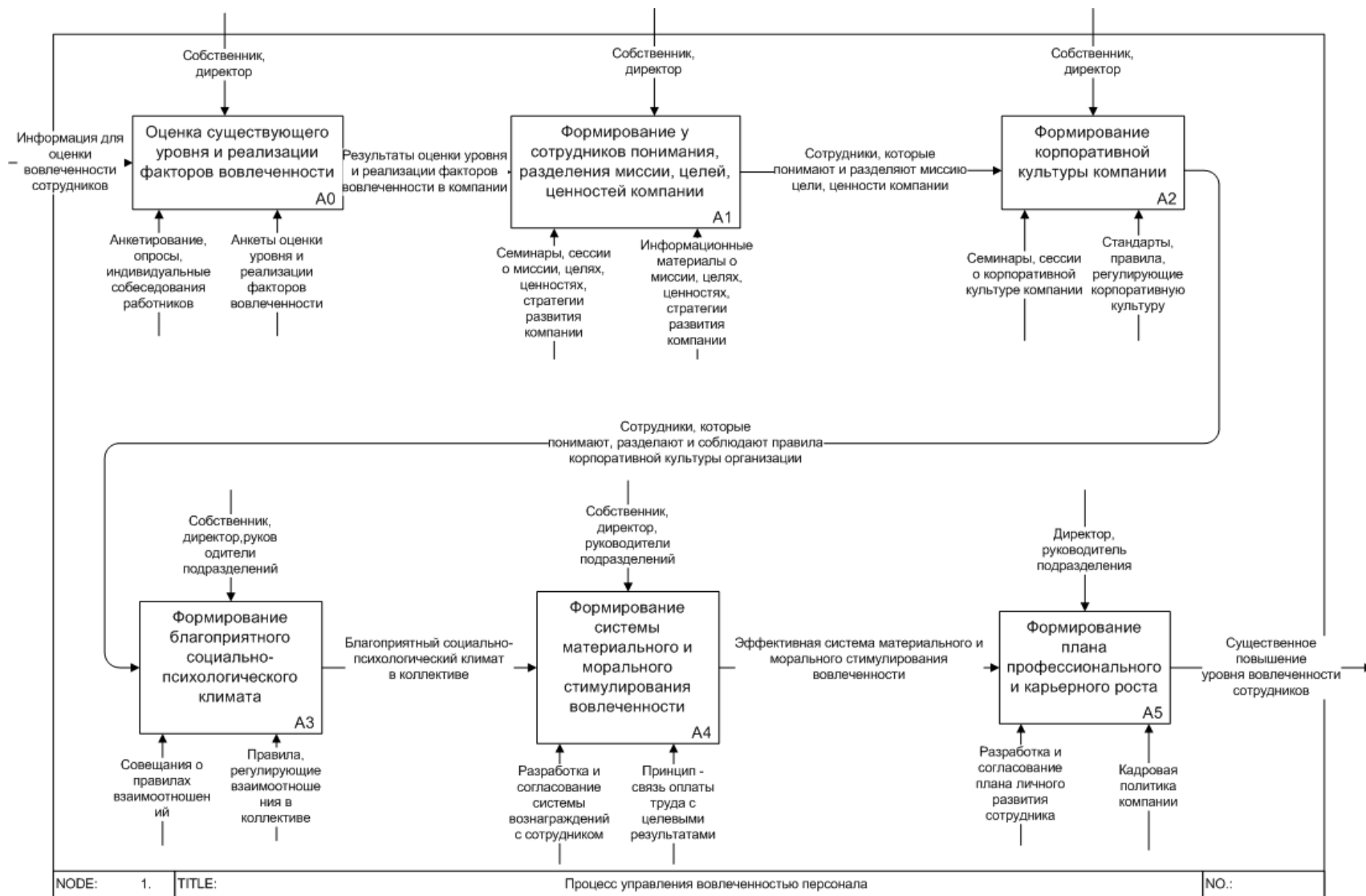


Рисунок 15 – Схема процессного подхода к управлению вовлеченностью персонала в деятельность малого предприятия<sup>29</sup>

<sup>29</sup> Составлено автором.

По нашим наблюдениям, высокий уровень вовлеченности сотрудников наблюдается в тех компаниях, сотрудники которых понимают и разделяют их миссию, цели, ценности. Очень важно, чтобы малое предприятие имело описанные в документах миссию, ценности, цели и стратегии их достижения, а также непрерывно пропагандировало их сотрудникам разными способами: на совещаниях, семинарах, в корпоративных документах, рекламных видеороликах и др. Миссия компании понимается как ее главные цели, с точки зрения внешних и внутренних потребителей создаваемых ею ценностей, отражающие основные принципы организационной культуры. Миссия должна привлекать внимание, быть одухотворенной призывами к действию, мотивировать и поднимать дух персонала.

Этап 3. Формирование корпоративной культуры компании. В научной литературе существует множество определений термина корпоративной культуры. В данной работе под корпоративной культурой понимается система культурных, нравственных, эстетических ценностей организации, разделяемых ее членами получающих выражение в заявляемых организацией ценностях, задающих людям ориентиры их поведения и действий. Формирование, понимание и разделение сотрудниками корпоративных ценностей выражается в принятых в компании нормах поведения, атрибутах и символике. Разделение сотрудниками корпоративных ценностей повышает вовлеченность персонала в деятельность малого предприятия.

Этап 4. Создание и улучшение позитивного социально-психологического климата в компании. Социально-психологический климат – это преобладающий на предприятии относительно устойчивый эмоционально-психологический настрой его сотрудников, проявляющийся в отношениях друг с другом, к целям компании, к окружающим событиям и к организации в целом на основании индивидуальных, корпоративных ценностей и ориентации [64]. На создание и улучшение благоприятного социально-психологического климата в компании, способствующего росту вовлеченности оказывают влияние следующие главные факторы:

- групповые нормы поведения, принятые в организации;
- стиль управления и методы руководства сотрудниками, принятые в организации;

- индивидуально-психологические особенности работников;
- психологическая совместимость членов организации;
- комфортность условий труда в организации;
- сложившиеся личные взаимоотношения работников в организации.

Задачей руководителей малых предприятий является формирование благоприятного социально-психологического климата в коллективе с учетом принятых норм поведения, индивидуальных психологических особенностей работников, формирование комфортных условий труда и хороших межличностных отношений в коллективе.

Этап 5. Формирование системы материального и морального стимулирования вовлеченных работников. Стимулирование труда основывается в основном на материальных средствах вознаграждения, поощрениях и санкциях, в роли которых выступает заработная плата.

Оплата труда обладает для человека важной ценностью и является целью трудовой деятельности. Выделим несколько условий стимулирующего воздействия оплаты труда на формирование вовлеченности:

- зависимость между эффективностью труда и вознаграждением. Существует множество исследований, подтверждающих наличие данной проблемы. Отсутствие связи между трудом и его оплатой отмечали большинство опрошенных респондентов. Отсутствие понятной работнику зависимости между трудом и его оплатой порождает и определенную проблему в трудовом коллективе: вовлеченный работник вынужден сдерживать свои трудовые усилия, принимать неестественный для себя стиль трудового поведения, невовлеченный в этом случае как бы получает одобрение своей позиции, считает, что она верная, так как вовлеченное отношение к труду и эффективные результаты труда материально никак не стимулируются;

- понятность принципов вознаграждения. Смысл данного условия заключается в следующем: чтобы оплата труда оказывала стимулирующее воздействие, работник должен знать принцип оплаты. Например, чем выше эффективность труда по при выполнении плановых заданий, тем выше уровень оплаты труда;

– стабильность критериев оценки результатов труда. Данное условие эффективности стимулирования труда важно при использовании точных систем оплаты труда (сдельная, повременная и др.). Из зарубежной и отечественной практики известен способ манипуляции поведением работника, основанный на следующем принципе. Если работник повышал свою эффективность труда и достигал больших результатов по сравнению с результатами предыдущего периода, то на эти старания в повышении вовлеченности работодатель отвечал повышением норм выработки или понижением расценок на соответствующие работы. Уровень оплаты труда при этом оставался неизменным, и работник никак не вознаграждался за свое трудолюбие и высокую эффективность труда. Применение данного принципа может стать губительным для вовлеченности работников, снижать их эффективность, а нередко приводить к трудовым конфликтам и уходу работника из организации;

– механизм, основанный на контрактных условиях. Контрактный механизм имеет следующее назначение:

- а) регламентирует взаимоотношения работника и работодателя юридически;
- б) регламентирует трудовые отношения, делает неизменной, понятной систему оплаты труда;
- в) дисциплинирует, поскольку исключает борьбу работника за лучшие условия труда и выдвижение им новых требований, а работодателя – за изменение условий и оплаты труда.

Необходимо отметить, что подписание контракта не является показателем повышения вовлеченности сотрудника. Подписывая контракт, человек уже изначально может быть не удовлетворен оговоренной в нем оплатой и условиями труда, но в силу различных обстоятельств у него может не быть иного выбора, и он соглашается на предлагаемые условия. Но, подписав контракт и выполнив работу, он может быть не удовлетворен, поскольку в процессе работы возможно возникновение таких условий, о которых в контракте не упоминалось. Вместе с тем в большинстве случаев контрактный принцип оплаты труда позитивно влияет на отношение к труду работника. Это объясняется следующими причинами:

а) контракт влияет на восприятие человеком оплаты труда как удовлетворительную, поскольку она была принята им добровольно;

б) контракт вынуждает к соблюдению дисциплины труда, как и всякое личное обязательство;

в) контракт способствует усилению вовлеченности и мотивации к труду, поскольку дает юридические гарантии и определенную уверенность в конкретной его оплате. Контрактный механизм – это специфический человеческий фактор, возможности которого в практической деятельности можно использовать весьма эффективно.

Этап 6. Разработка и реализация плана личного развития сотрудника в организации, включающего профессиональный и карьерный рост является индивидуальным фактором управления вовлеченностью сотрудника в деятельность малого предприятия. Каждый работник должен видеть перспективы своего роста в компании, свое будущее развитие вместе с компанией. План личного развития разрабатывается руководителем предприятия совместно с работником с учетом его индивидуальных мотивов к профессиональному и карьерному росту.

На основании процессного подхода к управлению вовлеченностью автором был разработан алгоритм повышения вовлеченности персонала в деятельность малого предприятия.

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

Отличительной особенностью предложенного алгоритма является повышение вовлеченности персонала малого предприятия на основе повышения его мотивации по отношению к делам организации.

Под *управляющим воздействием* автором понимается целесообразное действие субъекта управления (руководителя) на объект управления (сотрудника) с целью перевода его в новое необходимое состояние.

Цикл управления сводится к стандартному набору действий субъекта:

1) определение и постановка цели;

- 2) определение критериев и показателей достижения цели;
- 3) оценка факторов, влияющих на достижение цели;
- 4) поиск и выбор методов управленческого воздействия на сотрудников для достижения цели управления персоналом;
- 5) проведение управляющего воздействия на сотрудников;
- 6) оценка результатов и определение показателей изменения объекта;
- 7) соотношение полученных результатов (показателей) с поставленными целями.

На основании цикла управления автором составлена модель управления вовлеченностью персонала в деятельность предприятия с целью повышения эффективности его труда, представленная на рисунке 16.

Алгоритм состоит из следующих элементов:

1. Определение и постановка цели. Цель – это желаемое состояние объекта управления. Целью является необходимый собственнику малого предприятия целевой уровень вовлеченности и эффективности труда персонала  $\text{ЭТ}_{\text{цель}}$ ,  $\text{П}_{\text{вовл}}$ . Для определения целевого уровня производительности труда и вовлеченности персонала проводится оценка нормативного уровня эффективности труда  $\text{ЭТ}_{\text{норм}}$  и вовлеченности персонала  $\text{П}_{\text{вовл}}$  по методике, представленной во второй главе.

2. Определение показателей достижения цели. С точки зрения цели – повышения эффективности и вовлеченности в качестве целевых параметров – приняты целевые показатели повышения эффективности труда:

$$\Delta\text{ЭТ} = \text{ЭТ}_{\text{цел}} - \text{ЭТ}_{\text{факт}}, \quad (29)$$

где  $\text{ЭТ}_{\text{цел}}$  – целевое значение показателя эффективности труда, определяемое субъектом управления (руководителем малого предприятия);  $\text{ЭТ}_{\text{факт}}$  – фактическое значение показателя эффективности труда, определяемое по формуле.



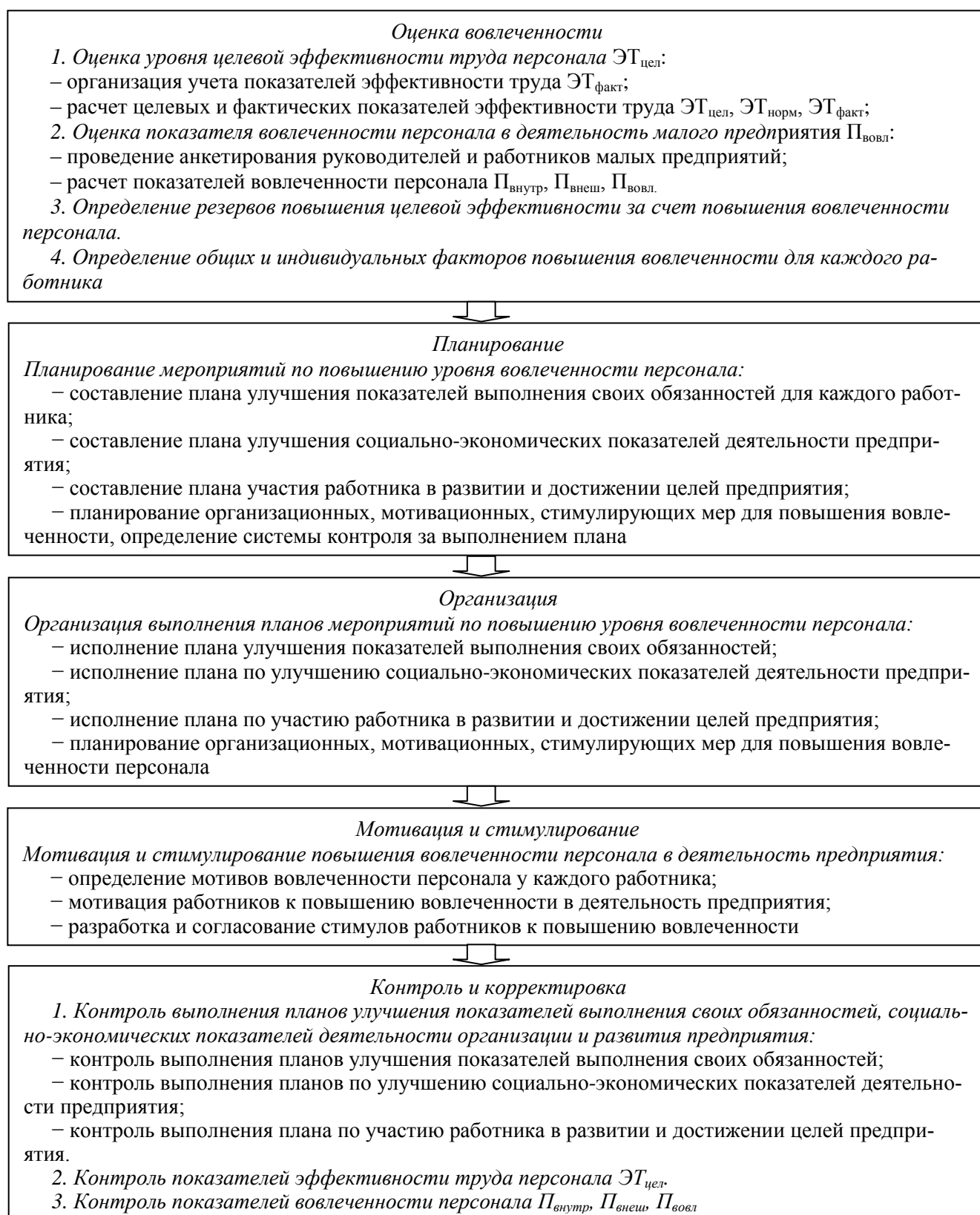


Рисунок 16 – Модель повышения вовлеченности персонала  
в деятельность малого предприятия<sup>30</sup>

<sup>30</sup> Составлено автором.

Определяются целевые и фактические показатели вовлеченности персонала:

$$\Delta\Pi_{\text{вовл.Ц}} = \Pi_{\text{вовл.Ц}} - \Pi_{\text{вовл.Ф}}, \quad (30)$$

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

3. Оценка факторов, влияющих на вовлеченность сотрудников, в ходе индивидуального собеседования, анкетирования.

Для обеспечения достоверности и надежности получаемой информации главные факторы вовлеченности персонала определяются двумя методами:

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

Задачи оценки:

- оценка фактического и целевого уровня эффективности труда персонала;
- оценка уровня вовлеченности персонала;
- оценка и повышение уровня ответственности персонала перед коллегами и руководителем;
- определение и оценка степени реализации факторов, влияющих на вовлеченность персонала в развитие бизнеса;
- формирование у персонала навыков планирования и реализации мероприятий по развитию предприятия;
- выявление и коррекция представлений персонала о способах повышения эффективности работы, совершенствования деятельности предприятия, повышения конкурентоспособности товаров и услуг;
- развитие инициативы и творческой активности персонала.

Перед проведением оценки руководитель знакомит работника с ее целями и задачами. На первом этапе проводится оценка эффективности труда персонала методом расчета фактических показателей эффективности труда  $\text{ЭТ}_{\text{факт}}$  работников, определяются целевые значения показателей эффективности труда  $\text{ЭТ}_{\text{т.цел}}$ .

Затем руководитель предлагает работникам ответить на вопросы анкеты (приложение А) для определения фактического уровня вовлеченности работника. Определяются индивидуальные факторы вовлеченности каждого сотрудника.

Для определения индивидуальных факторов вовлеченности каждого работника используется анкетирование и опрос работников методом открытых и закрытых вопросов. Перечень открытых вопросов, которые используются в опросном листе, представлен в приложении Б.

Для определения основных факторов вовлеченности методом закрытых вопросов нами разработана шкала оценки основных факторов вовлеченности персонала (таблица 19).

На основании проведенного анкетирования и опроса руководитель делает выводы и разрабатывает мероприятия по воздействию на индивидуальные факторы повышения вовлеченности каждого работника.

#### 4. Выбор методов управленческого воздействия.

Методы управленческого воздействия на персонал с целью повышения вовлеченности делятся на общие и индивидуальные.

Общие методы – это методы, которые используются для всего персонала, вне зависимости от индивидуальных мотивов и интересов каждого работника.

Индивидуальные методы – это методы, которые используются персонально для каждого работника с учетом его мотивов и интересов.

##### 4.1. Общие методы повышения вовлеченности.

Методы, влияющие на вовлеченность персонала, традиционно делятся на следующие группы:

– экономические – связаны с реализацией материальных и социальных интересов работников;

– социально-психологические – связаны с индивидуальными психологическими и групповыми закономерностями поведения работников в организации;

административные – связаны с объективно существующими организационными отношениями в организации между работниками.

Таблица 19 – Шкала оценки факторов вовлеченности персонала<sup>31</sup>

Факторы вовлеченности	Уровень реализации факторов вовлеченности				Ранг важности
	Высокий – 3 балла	Средний – 2 балла	Низкий – 1 балл	Нулевой – 0 баллов	
	Реализуются	В основном реализуются	Частично реализуются	Не реализуются	
<i>Со стороны работника</i>					
Интерес к профессии (делу)	Живу этим делом	Очень нравится эта профессия	Нравится эта профессия	Не нравится эта профессия	
Престиж профессии	Очень престижная профессия	Престижная профессия	Не очень престижная профессия	Не престижная профессия	
Уровень квалификации работника по профессии	На уровне навыка умею выполнять все обязанности	Знаю и умею выполнять основные обязанности	Имею знание и небольшое умение делать работу	Имею общее представление о работе	
Стаж работы по профессии	Более 5 лет	От 2 до 5 лет	От 6 месяцев до 2 лет	Опыта работы не имеет	
Возможности самореализации личности в работе	Вижу очень много возможностей самореализации в работе	Вижу достаточно возможностей самореализации в работе	Вижу мало возможностей самореализации в работе	Не вижу возможностей самореализации в работе	
Отношение к процессу и содержанию труда	Очень нравится процесс и содержание труда	В основном нравится процесс и содержание труда	Частично нравится процесс и содержание труда	Не нравится процесс и содержание труда	
Отношение к руководителю предприятия	Полностью устраивает работа с руководителем	В основном устраивает работа с руководителем	Частично устраивает работа с руководителем	Категорически не устраивает работа с руководителем	
Состояние здоровья работника	Здоров	Есть отклонения, которые не мешают выполнению обязанностей	Есть отклонения, которые незначительно ограничивают выполнение обязанностей	Есть отклонения, которые значительно ограничивают выполнение обязанностей	
<i>Со стороны организации</i>					
<i>Нематериальные факторы</i>					
Система обучения работников на предприятии	В организации есть стандартизованная, работающая система обучения работников	В организации есть частично стандартизованная, работающая система обучения работников	В организации есть не стандартизованная, но работающая система обучения работников	Систематическое обучение работников отсутствует	

<sup>31</sup> Составлено автором.

Продолжение таблицы 19

Факторы вовлеченности	Уровень реализации факторов вовлеченности				Ранг важности
	Высокий – 3 балла	Средний – 2 балла	Низкий – 1 балл	Нулевой – 0 баллов	
	Реализуются	В основном реализуются	Частично реализуются	Не реализуются	
Присутствие лидера, который поможет работнику самореализоваться	В организации есть лидер, который помогает работникам самореализоваться	В организации есть лидер, который мотивирован, но пока не способен помочь самореализоваться	В организации есть лидер, который способен помочь самореализоваться работнику, но не мотивирован	В организации нет лидера, который способен помочь в самореализации	
Система карьерного и личностного роста работников	В организации есть стандартизированная, работающая система личностного и карьерного роста работников	В организации есть работающая, но нестандартизированная система личностного и карьерного роста работников	В организации есть стандартизированная, но не работающая система личностного и карьерного роста работников	В организации нет системы личностного и карьерного роста работников	
Комфортность условий труда работников	Условия труда всего персонала комфортные, все требования по охране здоровья и безопасности труда соблюдаются	Условия труда большинства персонала комфортные, главные требования по охране здоровья и безопасности труда соблюдаются	Условия труда меньшей части работников комфортные, некоторые требования по охране здоровья и безопасности труда не соблюдаются	Условия труда большинства персонала не комфортные, элементарные требования по охране здоровья и безопасности труда не соблюдаются	
Личное отношение руководителя к работникам	Всегда уважительно и вежливо общается с работниками	В большинстве случаев уважительно и вежливо общается с работниками	Иногда общается не вежливо и не уважительно с работниками	Как правило, общается не вежливо и неуважительно с работниками	
Корпоративная культура организации	Корпоративная культура организации стандартизирована и целенаправленно используется для повышения вовлеченности работников в выполнение своих обязанностей	Корпоративная культура организации не стандартизирована, но элементы ее используются для повышения вовлеченности работников в выполнение своих обязанностей	Корпоративная культура организации стандартизирована, но не используется для повышения вовлеченности работников в выполнение своих обязанностей	Корпоративная культура не стандартизирована и не используется для повышения вовлеченности работников в выполнение своих обязанностей	
Вовлеченность руководителя	Руководитель всегда личным примером показывает вовлеченность	Руководитель, как правило, личным примером показывает вовлеченность	Руководитель редко личным примером показывает вовлеченность	Руководитель не вовлечен	

Продолжение таблицы 19

Факторы вовлеченности	Уровень реализации факторов вовлеченности				Ранг важности
	Высокий – 3 балла	Средний – 2 балла	Низкий – 1 балл	Нулевой – 0 баллов	
	Реализуются	В основном реализуются	Частично реализуются	Не реализуются	
<i>Материальные факторы</i>					
Взаимосвязь оплаты труда с результатами	Оплата труда зависит от показателей	Оплата труда в основном зависит от результатов	Оплата труда частично зависит от результатов	Оплата труда не зависит от результатов	
Социальное обеспечение (официальная заработная плата, оплата больничного листа, страховка и др.)	Работник имеет социальное обеспечение значительно выше среднерыночного	Работник имеет социальное обеспечение равное или незначительно выше среднерыночного	Работник имеет социальное обеспечение незначительно ниже среднерыночного	Работник имеет социальное обеспечение значительно ниже среднерыночного	
Уровень оплаты труда по сравнению с рыночным	Уровень оплаты труда существенно выше среднерыночного более чем на 50%	Уровень оплаты труда равен или несущественно выше рыночного менее 50%	Уровень оплаты труда несущественно ниже рыночного не более чем на 20%	Уровень оплаты труда существенно ниже рыночного более 20%	
Премирование за рационализаторские предложения	Есть, регламентированная, понятная система премирования за улучшение работы	Есть система премирования, но она не регламентирована	Система премирования существует, но используется нерегулярно	Система премирования отсутствует	

Однако применительно к управлению вовлеченностью эти методы имеют особое содержание (таблица 20).

Особенно важным видится использование социально-психологических методов для повышения вовлеченности непрерывно в ходе управленческой деятельности.

Таблица 20 – Общие методы повышения вовлеченности персонала малых предприятий<sup>32</sup>

Вид фактора	Факторы	Методы управленческих воздействий
<p style="text-align: center;">Внутренние факторы Источник действия – внутренние потребности работника</p>	<p>1. Первичные потребности (по А. Маслоу):</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>– физиологические потребности;</li> <li>– потребность в безопасности.</li> </ul> <p>2. Вторичные потребности:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>– потребность в принадлежности к социальной группе;</li> <li>– потребность в уважении</li> <li>– достижение успеха, одобрение, признание;</li> <li>– потребность в саморазвитии, самовыражении</li> </ul>	<p><i>Социально-психологические методы:</i></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Внушение – психологическое воздействие на сознание человека, при котором происходит некритическое восприятие им убеждений и установок.</li> <li>2. Убеждение основано на аргументированном и логическом воздействии на психику сотрудника для достижения поставленных целей, снятия психологических барьеров, устранения конфликтов в коллективе.</li> <li>3. Подражание является способом воздействия на отдельного сотрудника или социальную группу путем личного примера руководителя или иного лидера, образцы поведения которого являются примером для других. Руководитель личным примером вовлекает работников в развитие организации.</li> <li>4. Вовлечение является психологическим приемом, посредством которого сотрудники становятся соучастниками трудового или общественного процесса (принятие согласованных решений, соревнование и т.п.).</li> <li>5. Побуждение представляет собой позитивную форму морального воздействия на сотрудника, повышающую социальную значимость сотрудника в коллективе, когда подчеркиваются положительные качества сотрудника, его опыт и квалификация, мотивация к успешному выполнению порученной работы.</li> <li>6. Намек – это прием косвенного убеждения посредством шутки, иронического замечания и аналогии.</li> <li>7. Похвала является позитивным психологическим приемом воздействия на личность и оказывает более сильное воздействие, чем осуждение.</li> <li>8. Создание атмосферы «соревнований» в коллективе по достижению максимальных результатов труда и вовлечению работников</li> </ol>

<sup>32</sup> Составлено автором.

## Продолжение таблицы 20

Вид фактора	Факторы	Методы управленческих воздействий
<p><i>Внешние факторы</i> Источник действия – организация</p>	<p>1. Экономические: – система оплаты труда; – система социального обеспечения (социальные гарантии, возможность получить официальную заработную плату).</p> <p>2. Административные: – права, обязанности, ответственность предусмотренные организационными документами – организационной структурой, положения об отделах, должностными инструкциями, трудовым договором; – распорядительные воздействия, издаваемые руководителем; – уровень дисциплины на предприятии.</p> <p>3. Социально-психологические: – психологический климат в коллективе; – отношение к работнику со стороны руководителя; – отношение к работнику со стороны коллектива</p>	<p><i>Экономические методы:</i></p> <p>1. Создание уровня оплаты труда, обеспечивающего удовлетворение физических потребностей и потребностей в безопасности.</p> <p>2. Создание системы оплаты труда стимулирующей вовлеченность сотрудников в работе.</p> <p>3. Социальное обеспечение работников (официальная заработная плата, оплата больничных листов, страховка и др.).</p> <p>4. Возможное предоставление права в получении доли от прибыли.</p> <p><i>Административно-правовые методы:</i></p> <p>1. Организационное воздействие основано на действии утвержденных внутренних нормативных документов, регламентирующих деятельность персонала. Закрепление обязанностей по развитию в должностных инструкциях, положениях о подразделениях, трудовом договоре.</p> <p>2. Распорядительное воздействие – создание приказов, инструкций, непосредственных указаний направленных на вовлечение работников в развитие организации.</p> <p>3. Дисциплинарная ответственность – закрепление дисциплинарной ответственности за выполнение планов развития.</p> <p><i>Социально-психологические методы:</i></p> <p>1. Стимулирование партнерских отношений между работниками.</p> <p>2. Создание атмосферы уважительного отношения ко всем работникам в коллективе.</p> <p>3. Уважительное отношение к работнику со стороны руководителя</p>

С точки зрения понимания объекта воздействия целесообразно привести классификацию методов управленческого воздействия по повышению вовлеченности по объекту воздействия.

Методы повышения вовлеченности по отношению к объекту воздействия представлены в таблице 21.

*Пропаганда вовлеченности в дела организации* – распространение философии участия каждого работника в делах организации с помощью психологических методов воздействия – убеждение, внушение, метафоры и др. [13, с. 8].



Таблица 21 – Методы повышения вовлеченности по объекту воздействия<sup>33</sup>

Объект воздействия	Метод	Механизмы
Работник	Пропаганда вовлеченности в дела организации	Пропаганда вовлеченности лидером психологически-ми методами: убеждение, внушение и др.
	Лидерство	Влияние на персонал чтобы побудить их работать для достижения поставленных целей
	Стимулирование инициативности работников в улучшении результатов труда	Премирование за рационализаторские предложения, премирование за инициативу в улучшении работы организации. Создание системы оплаты труда, в которой оплата будет зависеть от степени достижения целевых результатов
Организация	Передача части права собственности работникам	Возможность получения акций компании, доли в уставном капитале, участие в распределении прибыли компании
	Привлечение работников к участию в управлении компанией, делегирование полномочий	1. Создание рабочих групп по решению проблем организации. 2. Назначение работников ответственными за решение задач по развитию и улучшению работы организации. 3. Делегирование полномочий по принятию управленческих решений. 4. Создание хозрасчетных подразделений. 5. Создание «кружков качества»
	Развитие корпоративной культуры организации	Разработка нормативных документов регламентирующих систему нравственных, эстетических, духовных ценностей организации. 1. Миссия организации. 2. Декларация о корпоративных ценностях. 3. Правила корпоративных деловых отношений. 4. Правила профессиональной этики. 5. Правила внутреннего трудового распорядка. 6. Система высших ценностей корпоративной культуры [13, с. 97–99]
	Создание управленческих команд	1. Создание управленческих команд. 2. Создание команд по решению проблем организации

*Лидерство* – это метод управления персоналом, основанный на личностных способностях лидера влиять на вверенную ему группу людей для эффективного достижения поставленных целей [13, с. 8].

Результативное и постоянное лидерство является наиболее желательным типом отношений управления руководителя с сотрудником с очень высокими возможностями участия работников в управлении и достижении конечных целей предприятия. Важно отметить отличия между лидером и руководителем. Эффек-

<sup>33</sup> Составлено автором.

тивный руководитель вовсе необязательно является эффективным лидером, и наоборот. Их характеристики находятся в разных системах измерения. Руководитель – это человек, официально назначенный на руководящую должность (по решению учредителей, контракту и др.), который организует работу сотрудников и несет персональную ответственность за результаты в своей зоне ответственности. Но перечень его должностных полномочий определяется должностной инструкцией и регламентами подразделения, которым он руководит (бригада, отделение, цех и т.д.) Руководитель получает свою власть от предприятия. Вверенные ему сотрудники обязаны подчиняться. Назначение человека руководителем далеко не всегда означает, что руководитель авторитетен у подчиненных, что они прислушиваются, уважают его и готовы следовать за ним. Часто руководитель не обладает авторитетом, к нему нет уважения, это значит что он не лидер. Этому руководителю очень сложно рассчитывать на умелое руководство подчиненными. В коллективе начинаются противоречия и трудовые конфликты. Для того чтобы стать лидером в коллективе, необязательно быть руководителем, занимать руководящую должность. Лидер может быть и среди простых работников, но он обязательно должен быть авторитетным, уважаемым человеком в коллективе. Даже не обладая формальной властью, он по сути ведет за собой возглавляемую им группу [13, с. 8].

Под корпоративной культурой понимается система нравственных, эстетических, духовных ценностей и принципов компании. На основе сформированных в коллективе ценностей в организации складываются обычаи, традиции, формы поведения, стиль управления персоналом, форма трудовых и других формальных и неформальных отношений и т.д. Особенно большое значение имеет корпоративная культура в условиях перехода к новой информационной экономике, экономике знаний, в которой роль каждого сотрудника становится решающей для судьбы организации [13, с. 97].

Согласно исследованиям В.Н. Белкина, развитие корпоративной культуры предполагает разработку следующих документов:

1. Миссия компании – документ, содержащий главные цели предприятия, отражающие его роль в удовлетворении потребностей общества, основные ценности внешней и внутренней корпоративной культуры. Основными категориями сотрудников, интересы которых должны быть отражены в документе о миссии компании, являются: клиенты организации (потребители), учредители организации, ее персонал, деловые партнеры и поставщики, местное сообщество предпринимателей и общество в целом.

2. Положение о корпоративных принципах и ценностях – документ, обращенный от имени предприятия во внешний мир, торжественно провозглашающий основные принципы корпоративной культуры организации.

3. Принципы деловых взаимоотношений – документ предприятия содержащий правила поведения сотрудников компании, нормы деловых отношений как с потребителями (покупателями, клиентами и т.п.), так и с коллегами по работе.

4. Правила деловой этики – документ, содержащий нравственные правила трудовой деятельности в организации. Разрабатывается для всех типов организаций, особенно для малых предприятий сферы обслуживания (мини-гостиницы, кафе, рестораны, почтовой связи и т.д.).

5. Правила поддержания режима работы организации – внутренний организационно-распорядительный документ, содержащий правила, определяющие трудовой распорядок на предприятии.

6. Система главных ценностей компании – это документ, который отражает высокий смысл трудовой жизни и трудовых отношений, высокие требования современной корпоративной культуры, гуманное отношение к человеку труда [13]. Разработка вышеперечисленных документов – задача собственника и руководства малых предприятий. В последующем необходимо согласовать документы с персоналом предприятия. Самое важное это будут ли руководители и собственники предприятия придерживаться провозглашенных ценностей и принципов или все прекрасные намерения останутся только на бумаге. Ценности, провозглашаемые собственниками и руководством, должны не только вовлекать и мотивировать персонал на эффективный труд на благо компании, но и повышать вовлеченность,

прежде всего самих руководителей. В этом случае возникает важный эффект: с одной стороны, собственники и руководство – создатели и носители ценностей корпоративной культуры, а с другой стороны, они же и должны быть вовлечены и мотивированы предложенными ценностями на эффективный труд» [13, с. 97].

#### 4.2. Индивидуальные методы повышения вовлеченности.

Для определения индивидуальных методов повышения вовлеченности руководитель предлагает работникам заполнить анкету определения главных методов вовлеченности, представленную в таблице 22 (приложение Г).

Таблица 22 – Определение персональных методов повышения вовлеченности<sup>34</sup>

Метод повышения вовлеченности	Механизм повышения вовлеченности	Ранг важности, (балл 1 – наиболее важный, 17 – наименее важный)
<i>Нематериальные методы повышения вовлеченности</i>		
Понимание миссии и целей развития организации	Информирование о миссии и целях развития организации	
Улучшение системы обучения и аттестации работников	Стандартизация и улучшение стандартов обучения и аттестации работников	
Создание условий для самореализации личности в работе	Разработка и реализация планов личного развития каждого работника	
Повышение возможностей карьерного роста	Разработка и реализация планов карьерного роста каждого работника	
Улучшение материально-технических условий труда работников	Приведение рабочих мест в соответствие с требованиями безопасности и улучшение комфортности рабочих мест (ремонт, закупка новой мебели и техники и т.д.)	
Улучшение личного отношения руководителя к работнику	Изменение позиции руководителя по отношению к работникам	
Формирование у работников корпоративных ценностей	Объяснение корпоративных ценностей работникам	
Делегирование полномочий на принятие управленческих решений на своем уровне и зоне ответственности	Внесение полномочий на принятие управленческих решений в регламенты работы, должностные инструкции, трудовые договора, контракты	
Создание из подразделений команд по повышению эффективности работы	Создание из подразделений команд, направленных на повышение эффективности труда и улучшение работы организации	
Улучшение состояния здоровья работников в организации	Разработка планов улучшения состояния здоровья работников и предоставление возможности их реализации	

<sup>34</sup> Составлено автором.

## Продолжение таблицы 22

Метод повышения вовлеченности	Механизм повышения вовлеченности	Ранг важности, (балл 1 – наиболее важный, 17 – наименее важный)
Повышение уровня свободы во время работы	Предоставление работникам гибкого графика работы (где это возможно)	
Повышение интереса к профессии	Создание и реализация программ обучения профессии	
Улучшение социально-психологического климата в коллективе	Разработка и реализация программы улучшения социально-психологического климата в коллективе	
<i>Материальные методы повышения вовлеченности</i>		
Улучшение системы оплаты труда	Изменение доли оплаты труда, которая зависит от результатов выполнения обязанностей (премиальной части)	
Улучшение социального обеспечения работника	Обеспечение официальной заработной платой, добровольное медицинское страхование работников, оплата путевок в санатории и др.	
Повышение уровня оплаты труда по сравнению с рыночным	Повышение уровня оплаты труда на 30% выше среднерыночного для аналогичной профессии	
Премирование за результаты внедрения рационализаторских предложений	Введение премий за высокие результаты труда, улучшение работы организации, внесение рационализаторских предложений	

По результатам заполнения анкет руководитель планирует и проводит индивидуальное собеседование с целью уточнения ответов на вопросы, определения и согласования с фактического уровня вовлеченности, определения и согласования с работником методов и механизмов повышения уровня вовлеченности.

Под индивидуальным собеседованием понимается индивидуальная беседа работника и руководителя организации с целью определения существующей и возможной реализации потенциала работника на предприятии, определения ключевых мотивов и стимулов работника, влияющих на повышение его уровня вовлеченности.

Руководитель задает работникам перечень вопросов, направленных на определение основных факторов, влияющих вовлеченность в выполнение своих обязанностей, в улучшение показателей работы организации, в достижение целей и развитие организации.

По результатам проведения индивидуальных собеседований руководитель выбирает и согласовывает с работником комплекс методов, которые позволят повысить уровень вовлеченности работника. Ключевым критерием согласованности методов является взаимный баланс интересов и ответственности работника и руководителя, а механизмом реализации выступает согласованный план работника и трудовой контракт. Разработанный автором алгоритм повышения эффективности труда работников на основе управления вовлеченностью схематично представлен на рисунке 17. После согласования управленческих воздействий и условий для повышения вовлеченности работники оценивают свою готовность к изменению уровня вовлеченности и эффективности. Оценка готовности проводится также руководителем с помощью балльной шкалы, представленной в таблице 23. Особое внимание руководителям следует нематериальным методам стимулирования формирования вовлеченности. Нематериальные стимулы делятся на социальные, моральные и социально-психологические. Социальные стимулы связаны с потребностью работников в самоутверждении, с их стремлением занимать какое-то общественное положение, с потребностями во власти: возможности участвовать в управлении производством, трудом и коллективом, принимать решения; перспективы роста по служебной лестнице и т.д.

Моральные стимулы к труду связаны с потребностями человека в уважении со стороны коллектива, в признании его как работника, как нравственно одобряемой личности [9].

Одним из средств стимулирования персонала малого предприятия может быть неожиданное вознаграждение. Оно оказывает сильное эмоциональное воздействие на работника. Поэтому нужно ввести в методику мотивации персонала систему спонтанного вознаграждения. Оно может быть небольшим, но останется в памяти надолго [10]. Такое вознаграждение может быть получено при повышении квалификации, перевыполнении плана продаж и пр.

Если показатель готовности к повышению уровня вовлеченности и эффективности равен или больше 2 баллов, это свидетельствует о готовности работников повышать уровень вовлеченности.

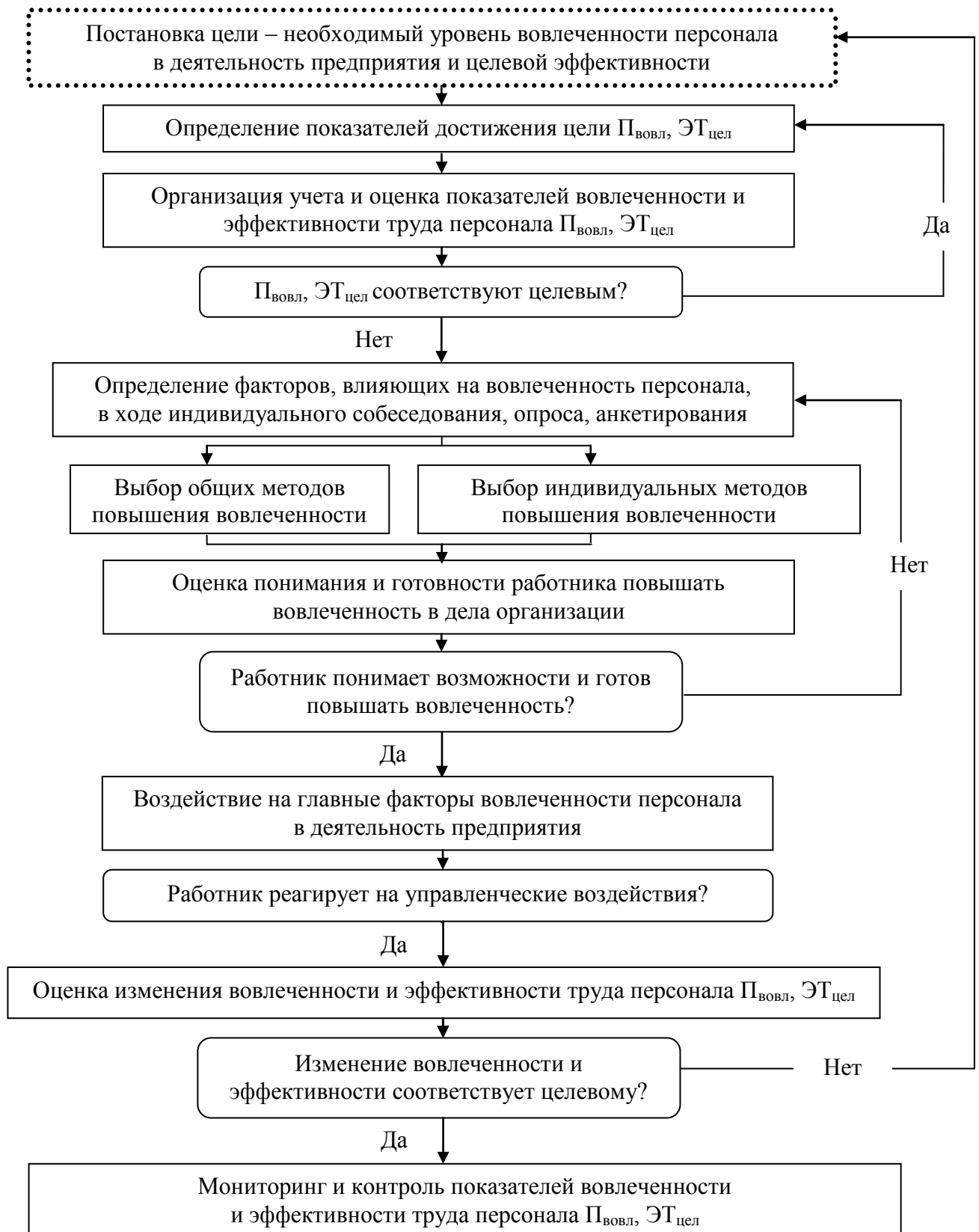


Рисунок 17 – Алгоритм повышения вовлеченности персонала  
в деятельность малого предприятия<sup>35</sup>

<sup>35</sup> Составлено автором.

Таблица 23 – Шкала оценки готовности персонала к изменению  
уровня вовлеченности<sup>36</sup>

Балл	Понимание возможностей роста вовлеченности и эффективности	Готовность изменить уровень вовлеченности и эффективности
0	Не видит возможности повышения вовлеченности и эффективности	Сопrotивляется изменениям
1	Видит частично возможности роста, но не понимает, как их можно использовать	Не готов изменить уровень вовлеченности и эффективности
2	Видит реальные возможности повышения вовлеченности и эффективности	Готов изменить уровень вовлеченности и эффективности
3	Видит и понимает возможности повышения вовлеченности и эффективности	Сам проявляет инициативу к повышению вовлеченности и эффективности

В ходе реализации мероприятий по повышению вовлеченности для руководителя малого предприятия очень важно оценить не только декларативную готовность работников к повышению вовлеченности и эффективности, но также реакцию работника на управленческие воздействия, выражающуюся в изменениях в действиях работника, его поведении. Для этого автором диссертации разработана шкала оценки реакции работников на управленческие воздействия по повышению вовлеченности (таблица 24).

Таблица 24 – Шкала оценки реакции персонала на управленческие воздействия по повышению вовлеченности<sup>37</sup>

Тип реакции	Отношение к повышению вовлеченности	Поведенческое проявление	Балл
Значительное повышение вовлеченности	Очень заинтересован в повышении вовлеченности	По собственной инициативе повышает вовлеченность	2
Незначительное повышение вовлеченности	Готов повышать вовлеченность при определенных условиях	При стимулах извне повышает вовлеченность	1
Отсутствие изменений	Безразличен к повышению вовлеченности	Не меняет свою вовлеченность	0
Сопrotивление изменениям	Настроен против изменений	Препятствует изменениям вовлеченности	-1

<sup>36</sup> Составлено автором.

<sup>37</sup> Составлено автором.



Для создания системы стимулирования повышения вовлеченности работников целесообразно разработать систему оплаты труда в соответствии с целями вовлеченности. В качестве системы оплаты труда, обеспечивающей реализацию системы стимулирования, может быть использована практическая система оплаты труда, основанная на использовании целевых показателей эффективности. Суть системы оплаты труда заключается в том, что при достижении целевых показателей эффективности труда при реализации функций развития работник получает премиальное вознаграждение – значительную прибавку к базовой оплате труда, которая составляет не менее 50% к базовой части оплаты труда. Пример применения системы для стимулирования вовлеченности в развитие на примере специалиста по развитию представлен в таблице 25.

Таблица 25 – Использование показателей эффективности труда работника для разработки системы оплаты труда<sup>38</sup>

Ключевой показатель эффективности	Формула расчета	Значение показателя	Начисление заработной платы	Возможности роста заработной платы при росте эффективности
Показатель эффективности труда по выполнению функций развития, ед.	$\begin{aligned} \mathcal{E}_{\text{т.цел.}} &= \\ &= \mathcal{E}_{\text{т.факт}} / \mathcal{E}_{\text{т.норм.}}, \\ &\text{доли ед.} \end{aligned}$	Минимальное плановое значение	Базовая часть ФОТ	При достижении целевого уровня увеличение не менее чем на 50% пропорционально превышению целевого уровня эффективности труда $\mathcal{E}_{\text{т.цел}}$

Данная система оплаты труда определяет базовый уровень эффективности труда работника малого предприятия и базовый уровень оплаты труда. Оплата труда увеличивается пропорционально росту эффективности труда по сравнению с базовым уровнем и уменьшается пропорционально снижению эффективности труда работника.

<sup>38</sup> Составлено автором.

Использование предложенного алгоритма повышения эффективности труда собственниками и руководителями малых предприятий позволяет:

- 1) проводить оценку вовлеченности персонала в деятельность малых предприятий;
- 2) определять уровень вовлеченности персонала малых предприятий по основным аспектам;
- 3) проводить пошаговые мероприятия по оценке, определению факторов и повышению вовлеченности сотрудников.

### 3.3. Алгоритм управления вовлеченностью персонала на малых предприятиях

Опыт применения методических положений по повышению вовлеченности персонала малых предприятий рассмотрен на пяти малых предприятиях: инжиниринговая компания «Вагнер», производственная компания «Айсберг», строительная компания «Альтек», мебельная фабрика «Багира», торговая компания «Техмаркет».

Инжиниринговая компания «Вагнер» входит в десятку компаний по доле рынка продаж систем водоочистки, фильтров для воды, оборудования для бассейнов.

Основные направления деятельности:

- проектирование, продажа и монтаж систем водоочистки «под ключ» для предприятий, частных домов и квартир;
- проектирование систем водоснабжения, отопления, канализации, очистки сточных вод;
- продажа товаров для водоочистки, водоснабжения, отопления, очистки воздуха, товаров для дома через интернет-магазин с доставкой до двери частным лицам и предприятиям;

– услуги по очистке воды: анализ воды, подбор оборудования, монтаж и пуско-наладка оборудования по водоочистке, ремонт и обслуживание систем водоочистки.

Интернет-магазин «Айсберг» занимается розничной продажей кондиционеров, очистителей воздуха и прочей климатической техники предприятиям и частным лицам.

Апробация алгоритма проводилась по следующим категориям работников:

- наемные руководители структурных подразделений – филиалов инжиниринговой компании «Вагнер»;
- специалисты по маркетингу;
- продавцы;
- инженеры;
- старшие продавцы – управляющие розничных магазинов компании «Айсберг»;
- специалисты по участию в тендерах.

Апробация методики проводилась при реализации следующих функций:

- продажи;
- производство;
- открытие новых магазинов;
- поиск новых товаров и расширение ассортимента магазинов;
- разработка новых видов продукции;
- участие в новых тендерах;
- выход на новые рынки сбыта.

В ходе проведения оценки совместно с руководителями малых предприятий были рассчитаны показатели эффективности труда, а также проведена оценка вовлеченности работников.

Проведенная совместно с руководителями отдела продаж оценка уровня эффективности труда позволила определить значительные резервы повышения эффективности. В ходе оценки уровня вовлеченности было также установлено, что некоторые работники имеют низкий уровень вовлеченности (таблица 26).

Таблица 26 – Результаты расчета показателей эффективности труда  
и вовлеченности персонала в деятельность предприятий

Интегральный показатель вовлеченности, $P_{\text{вовл}}$	Уровень вовлеченности	Целевой показатель эффективности труда $\frac{\text{ЭТ}_{\text{факт}}}{\text{ЭТ}_{\text{норм}}}$ доли ед.	Целевой показатель производительности труда $ПТ_{\text{цел}}$	Уровень качества продукта труда	Коэффициент влияния вовлеченности на производительность труда $K_{\text{вовл.П}}$	Коэффициент влияния вовлеченности на уровень качества продукта труда $K_{\text{вовл.К}}$
68	Высокий	0,90	0,90	1,0	0,90	1,00
42	Средний	0,65	0,65	1,0	0,65	1,00
14	Низкий	0,24	0,30	0,8	0,30	0,80
13	Низкий	0,10	0,20	0,5	0,20	0,50
38	Средний	0,60	0,60	1,0	0,60	1,00
62	Высокий	0,90	0,90	1,0	0,90	1,00
46	Средний	0,60	0,60	1,0	0,60	1,00
16	Низкий	0,32	0,40	0,8	0,40	0,80
10	Очень низкий	0,05	0,10	0,5	0,10	0,50
24	Низкий	0,24	0,30	0,8	0,30	0,80
24	Низкий	0,21	0,30	0,7	0,30	0,70
28	Низкий	0,24	0,30	0,8	0,30	0,80
29	Низкий	0,24	0,30	0,8	0,30	0,80
38	Средний	0,50	0,50	1,0	0,50	1,00
38	Средний	0,60	0,60	1,0	0,60	1,00
14	Низкий	0,24	0,40	0,6	0,40	0,60
42	Средний	0,60	0,60	1,0	0,60	1,00
40	Средний	0,70	0,70	1,0	0,70	1,00
22	Низкий	0,25	0,50	0,5	0,50	0,50
24	Низкий	0,27	0,30	0,9	0,30	0,90
44	Средний	0,65	0,65	1,0	0,65	1,00
10	Очень низкий	0,08	0,10	0,8	0,10	0,80
8	Очень низкий	0,07	0,10	0,7	0,10	0,70
42	Очень низкий	0,64	0,80	0,8	0,80	0,80
47	Очень низкий	0,67	0,95	0,7	0,95	0,70
6	Очень низкий	0,08	0,10	0,8	0,10	0,80
37	Средний	0,59	0,65	0,9	0,65	0,90
38	Средний	0,65	0,65	1,0	0,65	1,00
42	Средний	0,60	0,75	0,8	0,75	0,80
64	Высокий	0,75	0,75	1,0	0,75	1,00
<i>Уровень вовлеченности</i>		<i>Доля, %</i>				
Высокий		10,0				
Средний		36,7				
Низкий		33,3				
Очень низкий		20,0				
<i>Итого:</i>		<i>100,0</i>				

Исследование вовлеченности показало, что высокий уровень вовлеченности имеют 10% работников, средний уровень – 36,7% работников, у 33,3% работников оказался низкий уровень вовлеченности, очень низкий уровень вовлеченности имеют 20%.

Далее проводилась оценка резервов роста целевой эффективности труда работников по их составляющим: производительности труда работников ПТ и уровню качества продуктов труда (таблица 27).

Таблица 27 – Резервы роста показателей эффективности труда

Уровень вовлеченности	Количество работников	Фактические показатели				Количество работников	Возможные при повышении уровня вовлеченности до среднего уровня			
		Доля, %	$\text{Э}_{\text{тц ср}}$	$\text{ПТ}_{\text{ц ср}}$	УК		Доля, %	$\text{Э}_{\text{тц ср}}$	$\text{ПТ}_{\text{ц ср}}$	УК
Высокий	3	10,0	0,84	0,85	1,00	3,00	10,0	0,84	0,85	1,00
Средний	11	36,7	0,60	0,63	0,99	27,00	90,0	0,60	0,63	0,99
Низкий	10	33,3	0,22	0,33	0,72	–				
Очень низкий	6	20,0	0,10	0,37	0,72	–				
Итого:		100,0					100,0			
Резервы роста целевой эффективности, $\text{Э}_{\text{тцел. ср.}}$ %	272%									
Резервы роста целевой производительности труда, $\text{ПТ}_{\text{ц ср}}$	191%									
Резервы роста уровня качества, УК	138%									

Как видно из таблицы 27, резервы роста средней целевой эффективности труда работников  $\text{Э}_{\text{тцел}}$  при переходе от низкого уровня вовлеченности к среднему составляют 272%, средней целевой производительности труда  $\text{ПТ}_{\text{ц ср}}$  – 191%, роста уровня качества – 138%.

В результате проведения анкетирования работников и индивидуального собеседования во время аттестации работники отметили следующие главные факторы вовлеченности в выполнение своих обязанностей (таблицы 28–30).

Таблица 28 – Главные факторы вовлеченности в выполнение своих обязанностей<sup>39</sup>

Наименование фактора	Ранг важности для работника	Доля работников, указавших ранг данного фактора, %	Количество работников, чел.	Уровень реализации (средний показатель)
<i>Материальные факторы</i>				
Справедливость системы оплаты труда	1	75	6	2 (в основном реализуется)
Соответствие уровня оплаты труда и ответственности и выполняемой работе	1	12,5	1	1 (частично реализуется)
Социальная защищенность в представлении работника	1	12,5	1	1 (частично реализуется)
<i>Нематериальные факторы</i>				
Отношение к работе как собственному делу (предпринимательский подход)	1	50	3	1,5 (в основном реализуется)
Видение возможности самореализации личности в работе	1	33	2	2 (в основном реализуется)
Интерес к профессии (делу)	1	17	1	3 (полностью реализуется)

Таблица 29 – Главные факторы вовлеченности в развитие и достижение целей организации<sup>40</sup>

Наименование фактора	Ранг важности для работника	Доля работников, указавших ранг данного фактора, %	Количество работников, чел.
Интерес к делу (развитию и достижению целей организации)	1	62,5	5
Желание самореализации личности через достижение целей и развитие организации	1	25,0	2
Понимание материальной выгоды от достижения целей развития организации	1	12,5	1

Таблица 30 – Главные факторы вовлеченности в улучшение показателей деятельности организации<sup>41</sup>

Наименование фактора	Ранг важности для работника	Доля работников, указавших ранг данного фактора, %	Количество работников, чел.
Желание получить материальное вознаграждение	1	62,5	5
Желание к профессиональному и карьерному росту	1	25,0	2
Желание достичь высоких результатов и мастерства в труде	1	12,5	1

<sup>39</sup> Составлено автором.<sup>40</sup> Составлено автором.<sup>41</sup> Составлено автором.

В ходе анкетирования были определены главные факторы вовлеченности по составляющим компонентам.

На основании природы каждого из факторов определены методы воздействия на эти факторы и предложены конкретные управленческие решения по повышению компонент вовлеченности персонала (таблица 31).

Таблица 31 – Определение методов и механизмов управленческих воздействий на главные факторы вовлеченности персонала

Фактор	Методы управленческих воздействий	Механизмы управленческих воздействий
<i>Факторы, влияющие на вовлеченность работника в выполнение своих обязанностей</i>		
Справедливость системы оплаты труда	Экономические	Приведение уровня и системы оплаты труда в зависимость от результатов
Соответствие уровня оплаты труда и ответственности и выполняемой работе	Экономические	Приведение уровня и системы оплаты труда в зависимость от результатов
Социальная защищенность в представлении работника	Социально-экономические	Увеличение окладной части оплаты труда, формирование социальных пакетов и др.
Отношение к работе как собственному делу (предпринимательский подход)	Социально-психологические	Предоставление прав в распределении прибыли организации работникам, разработка корпоративной культуры организации
Видение возможности самореализации личности в работе	Социально-психологические	Пропаганда возможностей самореализации личности в работе, лидерство, создание управленческих команд, разработка и внедрение корпоративной культуры
Интерес к профессии (делу)	Социально-психологические	Пропаганда интереса к профессии работников, разработка и внедрение корпоративной культуры
<i>Факторы вовлеченности в развитие и достижение целей организации</i>		
Интерес к делу (развитию и достижению целей организации)	Социально-психологические	Привлечение работников к участию в управлении организацией, разработка и внедрение корпоративной культуры, лидерство, создание управленческих команд
Желание самореализации личности через достижение целей и развитие организации	Социально-психологические	Привлечение работников к участию в управлении организацией, разработка и внедрение корпоративной культуры, лидерство, создание управленческих команд
Понимание материальной выгоды от достижения целей развития организации.	Административно-организационные, экономические	Премирование за участие в достижении целей развития организации

## Продолжение таблицы 31

Фактор	Методы управленческих воздействий	Механизмы управленческих воздействий
<i>Факторы, влияющие на вовлеченность работника в улучшение работы</i>		
Желание получить материальное вознаграждение	Экономические	Разработка системы оплаты труда в зависимости от показателей эффективности труда. $\mathcal{E}_{\text{мин}}$ – базовая часть ФОТ. $\mathcal{E}_{\text{цел}}$ – базовая часть ФОТ + 50%
Желание к профессиональному и карьерному росту	Административно-организационные	Разработка плана карьерного и профессионального роста работника с указанием сроков, системы поощрений и ответственных лиц
Желание достичь высоких результатов и мастерства в труде	Социально-психологические	Нематериальные поощрения отличившихся работников в виде дополнительных выходных, проведение конкурсов на достижение максимальных результатов труда

Для дополнительного стимулирования вовлеченности у персонала на предприятии были использованы общие методы развития вовлеченности:

## 1) экономические:

- изменение системы оплаты труда с оплатой переменной части заработной платы в зависимости от достижения целевых показателей эффективности;
- разработка дополнительных премиальных вознаграждений для вовлеченных работников;

## 2) административно-организационные:

- закрепление обязанностей, ответственности за реализацию функций развития в трудовых договорах, должностных инструкциях, положениях о подразделениях;
- регламентация функций по оценке, мониторингу, управлению, контроль вовлеченности работников и занесение их в обязанности руководителей подразделений и управляющих;

## 3) социально-психологические:

- обучение руководителей малых предприятий психологическим методам управления персоналом (внушению, убеждению, вовлечению собственным примером и др.);



- обучение руководителей малых предприятий социальным методам создания атмосферы, способствующей вовлеченности сотрудников в коллективе;
- разработка планов карьерного и профессионального развития каждого работника;
- регламентация и внедрение корпоративной культуры;
- улучшение социально-психологического климата в коллективе.

В результате проведения аттестации и согласования управленческих воздействий по повышению вовлеченности была проведена экспертная оценка понимания и готовности персонала изменить уровень вовлеченности.

Результаты экспертной оценки понимания и готовности персонала изменить уровень вовлеченности представлены в таблице 32.

Таблица 32 – Результаты экспертной оценки готовности персонала к изменению вовлеченности<sup>42</sup>

Балл	Понимание возможностей роста вовлеченности и эффективности	Количество работников, чел	Доля от общего числа, %	Готовность изменить уровень вовлеченности и эффективности	Количество работников, чел.	Доля от общего числа, %
0	Не видит возможности повышения вовлеченности и эффективности	2	6,7	Сопrotивляется изменениям	1	3,3
1	Видит частично возможности роста, но не понимает как их можно использовать	3	10,0	Не готов изменить уровень вовлеченности и эффективности	3	10,0
2	Увидел реальные возможности повышения вовлеченности и эффективности	19	63,3	Готов изменить уровень вовлеченности и эффективности	22	73,3
3	Видит и понимает возможности повышения вовлеченности и эффективности	6	20,0	Сам проявляет инициативу к повышению вовлеченности и эффективности	4	13,3
4	ИТОГО	30	100		30	100,0

<sup>42</sup> Составлено автором.

Как показала оценка понимания и готовности повышения вовлеченности персонала, большинство работников (83,3%) увидели реальные возможности повышения вовлеченности и эффективности труда, а также выразили готовность изменить свой уровень вовлеченности и эффективности (86,6%).

В ходе дальнейших наблюдений после аттестации руководителями была проведена экспертная оценка реакции работников на управленческие воздействия по повышению уровня вовлеченности и эффективности труда. Результаты наблюдения реакции работников представлены в таблице 33.

Таблица 33 – Шкала оценки реакции на управленческие воздействия по повышению вовлеченности персонала в деятельность предприятий<sup>43</sup>

Тип реакции	Отношение к повышению вовлеченности	Поведенческое проявление	Балл	Количество работников, чел.	Доля в общем числе, %
Значительное повышение вовлеченности	Очень заинтересован в повышении вовлеченности	По собственной инициативе повышает вовлеченность	2	16	53,3
Незначительное повышение вовлеченности	Готов повышать вовлеченность при определенных условиях	При стимулах извне повышает вовлеченность	1	9	30,0
Отсутствие изменений	Безразличен к повышению вовлеченности	Не меняет свою вовлеченность	0	3	10,0
Сопrotивление изменениям	Настроен против изменений	Препятствует изменениям вовлеченности	-1	2	6,7
ИТОГО				30	100,0

Инициативу повышать вовлеченность в деятельность предприятия проявило большинство работников – 53,3%, готовность повышать вовлеченность при дополнительных стимулах проявило 30% персонала; 10% не изменили свой уровень вовлеченности; 6,7% препятствовали изменениям.

В ходе проведения аттестации были разработаны и согласованы планы развития подразделений.

Планы развития подразделений составлялись каждым работником совместно с руководителем. Период планирования составил один квартал (рисунок 18).

<sup>43</sup> Составлено автором.

План личного развития по повышению эффективности функционирования менеджера 1									
Месяц		Октябрь				Ноябрь			
№	Наименование задачи	40	41	42	43	44	45	46	47
1	Обосновать критерии оценки качества обслуживания клиентов								
2	Ознакомление с CRM-системами, обоснование необходимости внедрения								
3	Выбор и внедрения CRM-системы в отдел продаж								
4	Организовать выгрузку заказов из сайта для печати счетов в программе 1С в автоматизированном режиме								
5	Научиться подбирать товары нового направления по исходным техническим условиям								
6	Разработать программу автоматизированного подбора кондиционеров по исходным условиям								
7	Разработать и внедрить единый стандарт работы с клиентами								
8	Разработать регламент взаимодействия со службой доставки и бухгалтерией								
Условные обозначения									
	Плановые задачи								
	Задача не решалась и как следствие не решена								
	Задача решалась, но не решена								
	Задача решена								

Рисунок 18 – Пример плана развития отдела продаж<sup>44</sup>

В ходе реализации планов развития подразделений и работников руководителем проводился еженедельный мониторинг, оценка уровня вовлеченности и показателей эффективности труда ЭТ, корректировка позиции работников.

В результате реализации плана развития работников, подразделений, непрерывного мониторинга, контроля и корректировки факторов уровень вовлеченности персонала в деятельность малого предприятия повысился, изменилось отношение к трудовой деятельности, повысилось качество выполнения функций, были внедрены инновации, направленные на повышение производительности труда, улучшение работы отдела продаж, отдела закупок, системы управления взаимоотношения с клиентами CRM.

В частности, в ходе реализации планов развития подразделений были получены следующие практические результаты:

- разработан единый стандарт обслуживания клиентов компании;
- создан единый сервер повышающий производительность труда продавцов при ведении документооборота;
- внедрена в использование система взаимоотношения с клиентами CRM;

<sup>44</sup> Составлено автором.

- разработана и внедрена программа автоматизированного подбора оборудования, значительно повышающая производительность труда инженерно-технических работников,
- расширен ассортимент продукции компании;
- заключены договоры с крупными торговыми сетями, позволившие компании выйти на новые рынки.

Показатели вовлеченности и эффективности труда работников вовлеченности были оценены во время следующей аттестации через 2 месяца.

Результаты оценки показателей вовлеченности и показателей эффективности труда представлены в таблице 34.

В результате управленческих воздействий с использованием алгоритма повышения вовлеченности персонала средний интегральный показатель вовлеченности персонала повысился на 17 баллов, а средний уровень вовлеченности персонала увеличился с «низкого» до «среднего».

В результате средний показатель целевой эффективности труда персонала  $ЭТ_{цел}$  повысился с 0,44 до 0,64, или на 45%, средний показатель целевой производительности труда  $ПТ_{цел}$  повысился на 44%, а средний уровень качества УК повысился на 5%. Наглядно изменение показателей вовлеченности и эффективности труда персонала представлено на рисунке 19.

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

- повышение качества результатов труда (большее 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 увеличилось с 50 до 82%);
- повысился уровень инициативности многих работников к улучшению результатов труда;
- создан механизм непрерывного согласования интересов между работниками и работодателями.

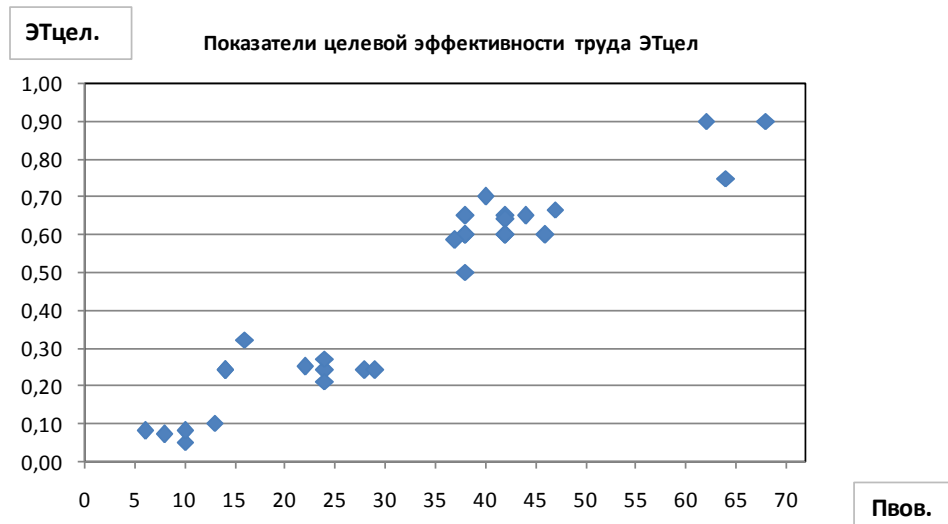
Таблица 34 – Результаты расчета показателей производительности труда и вовлеченности персонала  
в компаниях «Вагнер» и «Айсберг» до и после реализации плана<sup>45</sup>

До мероприятий по повышению вовлеченности персонала					После мероприятий по повышению вовлеченности персонала				
Интегральный показатель вовлеченности, $P_{\text{вовл}}$	Уровень вовлеченности	Целевой показатель эффективности труда $\text{ЭТ}_{\text{цел}} = \text{ЭТ}_{\text{факт.}}/\text{ЭТ}_{\text{нор}}$	Целевой показатель производительности труда $\text{ПТ}_{\text{цел}} = \text{ПродТ}_{\text{цел}}/\text{РВ}$	Уровень качества УК	Интегральный показатель вовлеченности, $P_{\text{вовл}}$	Уровень вовлеченности	Целевой показатель эффективности труда $\text{ЭТ}_{\text{цел}} = \text{ЭТ}_{\text{факт.}}/\text{ЭТ}_{\text{нор}}$	Целевой показатель производительности труда $\text{ПТ}_{\text{цел}} = \text{ПродТ}_{\text{цел}}/\text{РВ}$	Уровень качества УК
68	Высокий	0,90	0,90	1,0	67	Высокий	0,90	0,90	1,0
42	Средний	0,65	0,65	1,0	69	Высокий	0,86	0,86	1,0
14	Низкий	0,24	0,30	0,8	65	Высокий	0,78	0,98	0,8
13	Низкий	0,10	0,20	0,5	39	Средний	0,65	0,81	0,8
38	Средний	0,60	0,60	1,0	38	Средний	0,60	0,60	1,0
62	Высокий	0,90	0,90	1,0	62	Высокий	0,90	0,95	1,0
46	Средний	0,60	0,60	1,0	69	Высокий	0,60	0,60	1,0
16	Низкий	0,32	0,40	0,8	16	Низкий	0,32	0,40	0,8
10	Очень низкий	0,05	0,10	0,5	10	Очень низкий	0,05	0,10	0,5
24	Низкий	0,24	0,30	0,8	24	Низкий	0,24	0,30	0,8
24	Низкий	0,21	0,30	0,7	24	Низкий	0,21	0,30	0,7
28	Низкий	0,24	0,30	0,8	38	Средний	0,67	0,84	0,8
29	Низкий	0,24	0,30	0,8	49	Средний	0,69	0,86	0,8
38	Средний	0,50	0,50	1,0	68	Высокий	0,87	0,87	1,0
38	Средний	0,60	0,60	1,0	67	Высокий	0,84	0,84	1,0
14	Низкий	0,24	0,40	0,6	52	Средний	0,56	0,93	0,6
42	Средний	0,60	0,60	1,0	64	Высокий	0,60	0,60	1,0
40	Средний	0,70	0,70	1,0	69	Высокий	0,70	0,70	1,0
22	Низкий	0,25	0,50	0,5	67	Высокий	0,78	0,87	0,9
44	Средний	0,65	0,65	1,0	67	Высокий	0,82	0,82	1,0

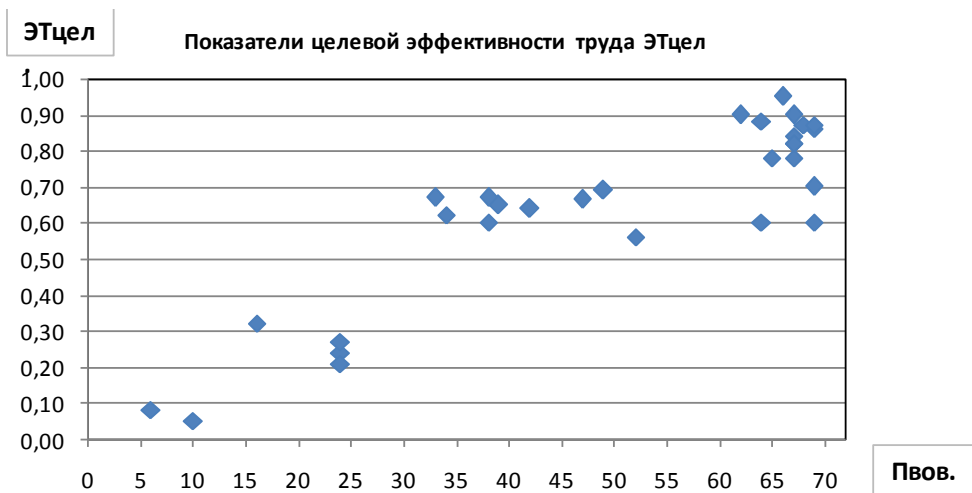
<sup>45</sup> Составлено автором.

Продолжение таблицы 34

До мероприятий по повышению вовлеченности персонала					После мероприятий по повышению вовлеченности персонала				
Интегральный показатель вовлеченности, $P_{\text{вовл}}$	Уровень вовлеченности	Целевой показатель эффективности труда $\text{ЭТ}_{\text{цел}} = \text{ЭТ}_{\text{факт.}}/\text{ЭТ}_{\text{нор}}$	Целевой показатель производительности труда $\text{ПТ}_{\text{цел}} = \text{ПродТ}_{\text{цел}}/\text{РВ}$	Уровень качества УК	Интегральный показатель вовлеченности, $P_{\text{вовл}}$	Уровень вовлеченности	Целевой показатель эффективности труда $\text{ЭТ}_{\text{цел}} = \text{ЭТ}_{\text{факт.}}/\text{ЭТ}_{\text{нор}}$	Целевой показатель производительности труда $\text{ПТ}_{\text{цел}} = \text{ПродТ}_{\text{цел}}/\text{РВ}$	Уровень качества УК
10	Очень низкий	0,08	0,10	0,8	37	Средний	0,62	0,78	0,8
8	Очень низкий	0,07	0,10	0,7	37	Средний	0,67	0,96	0,7
42	Средний	0,64	0,80	0,8	42	Средний	0,64	0,80	0,8
47	Средний	0,67	0,95	0,7	47	Средний	0,67	0,95	0,7
6	Очень низкий	0,08	0,10	0,8	6	Очень низкий	0,08	0,10	0,8
37	Средний	0,59	0,65	0,9	67	Высокий	0,82	0,91	0,9
38	Средний	0,65	0,65	1,0	69	Высокий	0,87	0,87	1,0
42	Средний	0,60	0,75	0,8	66	Высокий	0,95	0,95	1,0
64	Высокий	0,75	0,75	1,0	64	Высокий	0,88	0,88	1,0
Средние значения									
32	Низкий	0,44	0,50	0,84	49	Средний	0,64	0,72	0,87
Уровень вовлеченности		Доля, %	Количество работников, чел.		Уровень вовлеченности		Количество работников, чел	Доля, %	
Высокий		10,00%	3		Высокий		15	50,00%	
Средний		36,70%	13		Средний		9	30,00%	
Низкий		33,30%	10		Низкий		4	13,33%	
Очень низкий		20,00%	4		Очень низкий		2	6,67%	
Итого:		100,00%	30		Итого:		30	100,00%	



До реализации мероприятий по повышению вовлеченности персонала



После реализации мероприятий по повышению вовлеченности персонала

Рисунок 19 – Показатели вовлеченности и целевой эффективности труда персонала до и после реализации мероприятий по повышению вовлеченности

Величина экономического эффекта при повышении эффективности труда работника за счет повышения уровня его вовлеченности *в натуральном выражении*  $\mathcal{E}_{\text{нат}}$  рассчитывается по формуле:

$$\mathcal{E}_{\text{нат}} = (\mathcal{E}_{\text{ф1}} - \mathcal{E}_{\text{ф}}) \times \text{РВ}, \text{ ед. полезного эффекта труда}, \quad (3.3)$$

где  $\mathcal{E}_{\text{ф1}}$  – фактический показатель эффективности труда работника после повышения вовлеченности в деятельность предприятия, ед. ПЭТ/ч;  $\mathcal{E}_{\text{ф}}$  – фактический показатель эффективности труда работника до реализации мероприятий по по-

вышению вовлеченности в деятельность предприятия, ед. ПЭТ/ч; РВ – рабочее время, ч.

Величина экономического эффекта при повышении эффективности труда работника за счет повышения уровня его вовлеченности *в денежной стоимости дополнительного полезного эффекта труда* рассчитывается по формуле:

$$\mathcal{E}_ц = (\mathcal{E}T_{\phi 1} - \mathcal{E}T_{\phi}) \times РВ \times Ц_p, \quad (3.4)$$

где  $C_p$  – рыночная ценность результатов труда, тыс. руб. (рассчитывается рыночным методом, путем расчета средней рыночной стоимости ценности результатов труда).

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

$$\mathcal{E}_{\text{выгода}} = (\mathcal{E}T_1 - \mathcal{E}T_{\phi}) \times РВ \times (C_p - Z_{\phi}) + Z_{\text{вовл}}, \text{ тыс. руб.}, \quad (3.5)$$

где  $C_p$  – ценность результата труда (определяется стоимостью результатов труда на рынке труда или услуг), тыс. руб.; РВ – рабочее время, отработанное после повышения уровня вовлеченности персонала, ч.;  $Z_{\phi}$  – объем ресурсов, затраченный на получение единицы полезного эффекта труда, тыс. руб.;  $Z_{\text{вовл}}$  – затраты на материальные стимулы для обеспечения целевого уровня вовлеченности (вознаграждение, социальное обеспечение, условия труда и др.).

Результаты расчета экономического эффекта полученного в компаниях «Вагнер» и «Айсберг» представлены в таблице 35.

Как видно из расчетов, экономический эффект, полученный в результате реализации мероприятий по повышению вовлеченности, составил:

- в натуральном выражении – 215 ед. полезного эффекта труда;
- в рыночной стоимости продуктов труда – 619,8 тыс. руб.;
- в полученной экономической выгоде – 344,9 тыс. руб.



Таблица 35 – Расчет экономического эффекта полученного в компании «Вагнер» и «Айсберг»  
за счет повышения уровня вовлеченности<sup>46</sup>

До мероприятий по повышению вовлеченности персонала			После мероприятий по повышению вовлеченности персонала			Расчет показателей экономического эффекта						
Интегральный показатель вовлеченности $P_{\text{вовл}}$	Уровень вовлеченности	Фактический показатель эффективности труда $ЭТ_{\text{факт}}$	Интегральный показатель вовлеченности $P_{\text{вовл}}$	Уровень вовлеченности	Фактический показатель эффективности труда $ЭТ_{\text{факт}}$	Рабочее время РВ, дней	Ценность продукта труда Цр, тыс. руб.	Затраты на получение единицы полезного эффекта труда ПЭТ, тыс. руб./ед.	Месячные затраты на стимулы для обеспечения вовлеченности $Z_{\text{вовл}}$ , тыс. руб.	Эффект в натуральном выражении, ед. ПЭТ	Эффект в стоимости дополнительного ПЭТ, тыс. руб.	Эффект в полученной выгоде, тыс. руб.
68	Высокий	1,8	67	Высокий	1,8	22	10,00	2	10	0,0	0,0	0,0
42	Средний	1,3	69	Высокий	1,7	22	2,00	1,5	5	9,2	18,5	4,6
14	Низкий	0,5	65	Высокий	1,6	22	2,00	1,5	8	23,8	47,5	11,9
13	Низкий	0,1	39	Средний	0,7	22	2,50	1	5	12,1	30,3	18,2
38	Средний	0,6	38	Средний	0,6	22	3,00	1	10	0,0	0,0	0,0
62	Высокий	0,9	62	Высокий	0,9	22	3,00	2	5	0,0	0,0	0,0
46	Средний	0,6	69	Высокий	0,6	22	1,50	1	5	0,0	0,0	0,0
16	Низкий	0,3	16	Низкий	0,3	22	1,00	1	5	0,0	0,0	0,0
10	Очень низкий	0,1	10	Очень низкий	0,1	22	2,00	1	5	0,0	0,0	0,0
24	Низкий	0,2	24	Низкий	0,2	22	3,00	1	5	0,0	0,0	0,0
24	Низкий	0,2	24	Низкий	0,2	22	2,00	1	5	0,0	0,0	0,0
28	Низкий	0,2	38	Средний	0,7	22	2,13	1	5	9,5	20,1	10,6
29	Низкий	0,2	49	Средний	0,7	22	2,50	1,5	5	9,9	24,8	9,9
38	Средний	1,0	68	Высокий	1,7	22	2,00	1,5	5	16,3	32,6	8,1
38	Средний	0,6	67	Высокий	0,8	22	2,00	1,5	5	5,3	10,6	2,6

<sup>46</sup> Составлено автором.

Продолжение таблицы 35

До мероприятий по повышению вовлеченности персонала			После мероприятий по повышению вовлеченности персонала			Расчет показателей экономического эффекта						
Интегральный показатель вовлеченности P <sub>вовл</sub>	Уровень вовлеченности	Фактический показатель эффективности труда ЭТ <sub>факт</sub>	Интегральный показатель вовлеченности P <sub>вовл</sub>	Уровень вовлеченности	Фактический показатель эффективности труда ЭТ <sub>факт</sub>	Рабочее время РВ, дней	Ценность продукта труда Цр, тыс. руб.	Затраты на получение единицы полезного эффекта труда ПЭТ, тыс. руб./ед.	Месячные затраты на стимулы для обеспечения вовлеченности Z <sub>вовл</sub> , тыс. руб.	Эффект в натуральном выражении, ед. ПЭТ	Эффект в стоимости дополнительного ПЭТ, тыс. руб.	Эффект в полученной выгоде, тыс. руб.
14	Низкий	0,2	52	Средний	0,6	22	1,50	1,2	5	7,0	10,6	2,1
42	Средний	1,2	64	Высокий	1,2	22	2,00	1,2	5	0,0	0,0	0,0
40	Средний	1,4	69	Высокий	1,4	22	3,00	1,2	5	0,0	0,0	0,0
22	Низкий	0,5	67	Высокий	1,6	22	4,00	1,2	5	23,3	93,3	65,3
24	Низкий	0,3	24	Низкий	0,3	22	5,00	1,2	5	0,0	0,0	0,0
44	Средний	1,3	67	Высокий	1,6	22	2,00	1,2	5	7,5	15,0	6,0
10	Очень низкий	0,2	34	Средний	1,2	22	3,00	1,2	5	23,8	71,3	42,8
8	Очень низкий	0,1	33	Средний	1,3	22	4,00	1,2	5	26,4	105,6	73,9
42	Средний	1,3	42	Средний	1,3	22	5,00	1,2	5	0,0	0,0	0,0
47	Средний	1,3	47	Средний	1,3	22	6,00	1,2	5	0,0	0,0	0,0
6	Очень низкий	0,2	6	Очень низкий	0,2	22	4,00	1,2	5	0,0	0,0	0,0
37	Средний	1,2	67	Высокий	1,6	22	2,00	1,2	5	10,3	20,7	8,3
38	Средний	1,3	69	Высокий	1,7	22	3,00	1,2	5	9,7	29,0	17,4
42	Средний	1,2	66	Высокий	1,9	22	4,00	1,2	5	15,4	61,6	43,1
64	Высокий	1,5	64	Высокий	1,8	22	5,00	1,5	5	5,7	28,6	20,0
Итого:										215,2	619,8	344,9

## Выводы

1. В результате апробации методических положений в течение трех месяцев автору диссертационного исследования совместно с руководителями малых предприятий удалось повысить средний интегральный показатель вовлеченности персонала на 17 баллов, а средний уровень вовлеченности персонала увеличить с «низкого» до «среднего». В результате средний показатель целевой эффективности труда персонала  $ЭТ_{цел}$  повысился с 0,44 до 0,64, или на 45%, средний показатель целевой производительности труда  $ПТ_{цел}$  увеличился на 44%, а средний уровень качества УК возрос на 5%.

2. Помимо повышения эффективности, производительности труда среди положительных эффектов от повышения уровня вовлеченности персонала отмечено:

– повышение качества результатов труда (большее 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 увеличилось с 50 до 82%);

– повысился уровень инициативности многих работников к улучшению результатов труда;

– создан механизм непрерывного согласования интересов между работниками и работодателями.

3. Экономический эффект, полученный в результате реализации мероприятий по повышению вовлеченности, составил:

– в натуральном выражении – 215 ед. полезного эффекта труда;

– в рыночной стоимости продуктов труда – 619,8 тыс. руб.;

– в полученной экономической выгоде – 344,9 тыс. руб.

## 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, вызванную 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:

– двухсторонней 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 следующие методы: экспертной оценки, опрос с помощью анкетирования; оценки с помощью балльной шкалы в ходе наблюдения за трудовым поведением работников.

3. Исходя из количественного значения интегрального показателя вовлеченности  $\Pi_{\text{вовл}}$  выделены 4 качественных уровня вовлеченности: «очень вовлеченный», «вовлеченный», «невовлеченный», «отчужденный».

По результатам опроса более 150 работников малых предприятий г. Екатеринбурга была получена группировка персонала по уровню вовлеченности:

- группа с высокой вовлеченностью составила 26%;
- группа со средней вовлеченностью – 30%;
- группа с низкой вовлеченностью – 28%;
- группа с очень низкой вовлеченностью – 16%.

Это свидетельствует об имеющихся значительных резервах роста эффективности труда за счет повышения вовлеченности персонала.

4. Факторный анализ влияния вовлеченности на эффективность труда персонала показал, что вовлеченность труда проявляется в трудовом поведении работника в процессе труда и влияет на основные детерминанты эффективности труда: производительную силу труда (ПС), количество труда (Кол.Т), уровень качества продуктов труда (УК):

– влияние вовлеченности персонала на производительную силу труда (ПС) заключается в исключении лишних трудовых движений за счет рационализации действий при изменении отношения к труду;

– при повышении вовлеченности персонала происходит увеличение количества труда Кол.Т за счет улучшения использования рабочего времени, сокращения простоев, увеличения скорости выполнения операций;

– при повышении вовлеченности повышается уровень качества продуктов труда УК.

5. Влияние уровня вовлеченности персонала на производительную силу ПС и количество труда Кол.Т математически выражается коэффициентом влияния вовлеченности на производительность труда  $K_{\text{вовл.П}}$ .

6. Влияние уровня вовлеченности персонала на уровень качества труда УК математически выражается коэффициентом влияния вовлеченности на уровень качества  $K_{\text{вовл.УК}}$ .

7. В результате расчета и анализа показателей эффективности труда более 50 работников малых предприятий определены средние значения коэффициентов влияния вовлеченности на производительность труда и уровень качества продуктов труда  $K_{\text{вовл.П}}$ ,  $K_{\text{вовл.УК}}$ ,  $\text{ЭТ}_{\text{цел}}$ :

– высокий уровень вовлеченности («очень вовлеченный»)  $K_{\text{вовл.Пср}} = 0,82$ ;  $K_{\text{вовл.УКср}} = 0,96$ ;  $\text{ЭТ}_{\text{цел.ср}} = 0,79$ ;

– средний уровень вовлеченности («вовлеченный»)  $K_{\text{вовл.Пср}} = 0,63$ ;  $K_{\text{вовл.УКср}} = 0,97$ ;  $\text{ЭТ}_{\text{цел.ср}} = 0,60$ ;

– низкий уровень вовлеченности («невовлеченный»)  $K_{\text{вовл.Пср}} = 0,30$ ;  $K_{\text{вовл.УКср}} = 0,74$ ;  $\text{ЭТ}_{\text{цел.ср}} = 0,22$ ;

– очень низкий уровень вовлеченности («отчужденный»)  $K_{\text{вовл.Пср}} = 0,14$ ;  $K_{\text{вовл.УКср}} = 0,68$ ;  $\text{ЭТ}_{\text{цел.ср}} = 0,09$ .

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

– организации 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.

9. Использование предложенного алгоритма повышения эффективности на основе управления вовлеченностью персонала в деятельность малых предприятий позволяет:

- проводить оценку вовлеченности персонала в деятельность малых предприятий;

- определять уровень вовлеченности персонала малых предприятий по основным аспектам;

- проводить пошаговые мероприятия по оценке, определению факторов и повышению вовлеченности сотрудников;

- проводить группировку персонала малых предприятий по готовности к повышению вовлеченности и реакции на управленческие воздействия по повышению вовлеченности.

10. Проведена апробация методических положений по повышению вовлеченности персонала в деятельность малых предприятий: инжиниринговая компания «Вагнер», производственная компания «Айсберг», строительная компания «Альтек», мебельная фабрика «Багира», торговая компания «Техмаркет».

11. В результате апробации методических положений в течение трех месяцев автору диссертационного исследования совместно с руководителями малых предприятий удалось повысить средний интегральный показатель вовлеченности персонала на 17 баллов, а средний уровень вовлеченности персонала увеличить с «низкого» до «среднего». В результате средний показатель целевой эффективности труда персонала  $ЭТ_{цел}$  повысился с 0,44 до 0,64, или на 45%, средний показатель целевой производительности труда  $ПТ_{цел}$  – на 44%, а средний уровень качества УК – на 5%.

12. Помимо повышения эффективности, производительности труда среди положительных эффектов от повышения уровня вовлеченности персонала отмечено:

– 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 увеличилось с 50 до 82%);

– повысился уровень инициативности многих работников к улучшению результатов труда;

– создан механизм непрерывного согласования интересов между работниками и работодателями.

13. Экономический эффект, полученный в результате реализации мероприятий по повышению вовлеченности, составил:

– в натуральном выражении – 215 ед. полезного эффекта труда;

– в рыночной стоимости продуктов труда – 619,8 тыс. руб.;

– в полученной экономической выгоде – 344,9 тыс. руб.



*Вовлеченность работника в деятельность малого предприятия* – отношение работника к предприятию как к собственному делу, проявляющееся в систематических инициативных действиях по эффективному выполнению своих функций, добровольном участии в разработке, реализации стратегии развития и улучшении социально-экономических результатов деятельности предприятия.

*Критерии оценки вовлеченности* – признаки, используемые для оценки уровня вовлеченности работника.

*Методы управления вовлеченностью* – способы воздействия на факторы вовлеченности с целью достижения ее необходимого уровня.

*Факторы вовлеченности* – движущие силы, определяющие характер и уровень вовлеченности работника.

*Улучшение социально-экономических результатов деятельности предприятия* – непрерывная системная деятельность, направленная на количественное и качественное улучшение функционирования предприятия, подразделения, работника.

*Достижение целей и развитие организации* – деятельность, направленная на достижение стратегических (долгосрочных) и тактических (среднесрочных) целей организации (например, завоевание доли рынка, увеличение объемов продаж, повышение конкурентоспособности продукции (услуг), создание новых продуктов (услуг)).

## СПИСОК ЛИТЕРАТУРЫ

1. Федеральный закон «О развитии малого и среднего предпринимательства в Российской Федерации» от 24 июля 2007 г. № 209-ФЗ (последняя редакция) [Электронный ресурс]. – Режим доступа : [http://www.consultant.ru/document/cons\\_doc\\_LAW\\_52144/](http://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_52144/)
2. Абалкин, Л.И. Производительность общественного труда / Л.И. Абалкин, Г. Шульц, В.С. Дунаева и др. – М. : Мысль, 1987. – 259 с.
3. Аганбегян, А.Г. Управление социалистическими предприятиями: вопросы теории и практики / А.Г. Аганбегян. – М. : Экономика, 1979. – 447 с.
4. Адлер, Ю. МИСиС: повышение качества подготовки специалистов / Ю. Адлер, А. Кочетов, К. Косырев, Т. Полховская, В. Соловьев // Стандарты и качество. 2000. – № 2. – С. 68–74.
5. Алпатова, Н.Г. Чем измерить эффективность? / Н.Г. Алпатова // Управление компанией. – 2006. – № 3. – С. 34–36.
6. Ахаян, С.А. Управление компетентностью руководителей малых предприятий : дис. ... канд. экон. наук : 08.00.05 / С.А. Ахаян. – М., 2003. – 173 с.
7. Бабкова, Е.А. Психология лояльности персонала: работа по любви / Е.А. Бабкова // Кадровый менеджмент. – 2006. – № 5 (36). – С. 11–14.
8. Баев, Л.А. Интенсивная самоорганизация экономических систем. Концепция, теория, модели / Л.А. Баев. – Челябинск : ЧГТУ, 2003. – 268 с.
9. Базык, Е.Ф. Аудит системы мотивации с позиции демотивирующих факторов / Е.Ф. Базык // Вестник ИМСИТ. – 2016. – № 3 (67). – С. 36–41.
10. Базык, Е.Ф. Система мотивации персонала на предприятии как рычаг управления / Е.Ф. Базык // Современные научные исследования: исторический опыт и инновации : сборник материалов Международной научно-практической конференции. – М., 2015. – С. 41–43.

11. Батьковский, А.М. Приемы мотивации к труду и профессиональному росту / А.М. Батьковский, С.А. Попов // Проблемы теории и практики управления. – 1999. – № 1. – С. 10–13.
12. Белкин, В.Г. Теоретические основы и практические шаги формирования менеджмента качества в ВУЗе / В.Г. Белкин, Е.Б. Гаффорова, В.А. Балабан // Качество. Инновации. Образование. – 2003. – № 4. – С. 74–81.
13. Белкин, В.Н. Организационное поведение работников / В.Н. Белкин. – Челябинск : Энциклопедия, 2015. – 116 с.
14. Белкин, В.Н. Отчуждение труда работников российских предприятий / В.Н. Белкин, Н.А. Белкина, О.А. Антонова // Вестник ЧелГУ. – 2015. – № 1 (356) – Управление Вып. 10. – С. 80–88.
15. Белкин, В.Н. Экономическая теория труда / В.Н. Белкин, Н.А. Белкина. – М. : Экономика, 2007. – 304 с.
16. Белкина, Н.А. Корпоративная система управления трудом / Н.А. Белкина. – Екатеринбург : Ин-т экономики УрО РАН, 2003. – 279 с.
17. Беляев, В.И. Трудовой оппортунизм: сущность и формы проявления / В.И. Беляев // Вестник Томского государственного университета. – 2015. – № 398. – С. 169–177.
18. Белянин, А.В. Даниэл Канеман и Вернон Смит: экономический анализ человеческого поведения (Нобелевская премия за чувство реальности) / А.В. Белянин // Вопросы экономики. – 2003. – № 1. – С. 4–23.
19. Бендиков, М.А. Интеллектуальный капитал развивающейся фирмы: проблемы идентификации и измерения / М.А. Бендиков, Е.В. Джамай // Менеджмент в России и за рубежом. – 2001. – № 4. – С. 2–24.
20. Бергман, А. Человеческие ресурсы в процессе перестройки и рационализация производства / А. Бергман, Ж. Паскье-Дорт // Проблемы теории и практики управления. – 1994. – № 4. – С. 6–11.
21. Бершова, Л.В. Адаптация работников в новых условиях / Л.В. Бершова // Справочник кадровика. – 2006. – № 6. – С. 13–16.

22. Блинов, В.М. Главный фактор развития организации – развитие его интеллектуально-делового потенциала / В.М. Блинов, В.А. Галкин, Л.В. Лабунский, А.М. Макаров, Е.М. Неволина // Проблемы управления развитием организации: труды НТЦ-НИИОГР, вып. 5. – Челябинск, 2000. – С. 9–13.
23. Бовыкин, В.И. Новый менеджмент: Решение проблем управления. Повышение в десятки раз темпов роста капитала / В.И. Бовыкин. – М. : Экономика, 2004. – 362 с.
24. Боди, З. Финансы / З. Боди, Р. Мертон. – М. : Вильямс, 2004. – 592 с.
25. Большой психологический словарь. – СПб. : Прайм-Еврознак, 2005. – 555 с.
26. Большой энциклопедический словарь [Электронный ресурс]. – Режим доступа : <http://www.vedu.ru/bigencdic>.
27. Борисенко, В.П. Сбалансированная система показателей в действии / В.П. Борисенко, О.Н. Васильева, М.Ю. Диканова // Справочник по управлению персоналом. – 2005. – № 7. – С. 15–19.
28. Бочарский, К. Лечение вовлечением / К. Бочарский // Секрет фирмы. – 2005. – № 6 (93). – С. 50–54.
29. Брандин, В.А. Зрелость СМК как достижение вовлеченности персонала / В.А. Брандин // Методы менеджмента качества. – 2006. – № 12.1. – С. 34–37.
30. Брандин, В.А. Хорошо забытое старое, или две составляющие успеха / В.А. Брандин // Top-Manager. – 2003. – № 3. – С. 118–123.
31. Браун, С. Управление ресурсами в условиях рынка / С. Браун, М. Моррис. – Жуковский, 2009. – 150 с.
32. Брукинг, Э. Интеллектуальный капитал. Ключ к успеху в новом тысячелетии / Э. Брукинг. – СПб. : Питер, 2009. – 286 с.
33. Брюховецкая, Н.Е. Формирование вовлеченности сотрудников в работу предприятий / Н.Е. Брюховецкая, А.А. Черная // Стратегия и механизмы регулирования промышленного развития. – 2013. – № 5. – С. 3–21.

34. Бурманн, К. Нематериальные организационные способности как компонент стоимости предприятия / К. Бурманн // Проблемы теории и практики управления. – 2003. – № 3. – С. 8–10.
35. Бушмарин, И. Интеллектуализация труда в странах с рыночной экономикой / И. Бушмарин // Проблемы теории и практики управления. – 1994. – № 2. – С. 63–67.
36. В поисках новых возможностей предприятия / под общ. ред. В.И. Усенко, А.М. Макарова ; Красноокт. боксит. рудоуправление (КБРУ). – Лисаковск – Челябинск, 2002. – 164 с.
37. Василевская, С.В. Система менеджмента качества. Цели и результаты / С.В. Василевская // Business Adviser. – 2006. – № 1. – С. 15–21.
38. Вахтеров, С. Механизм определения целевых значений ключевых показателей эффективности / С. Вахтеров // Управление компанией. – 2004. – № 12. – С. 24–25.
39. Вежов, А. Опыт внедрения BSC: от тактики к стратегии / А. Вежов // Управление компанией. – 2006. – № 3. – С. 27–29.
40. Вершило, Ю.М. Влияние лояльности персонала на эффективность работы коммерческого банка / Ю.М. Вершило // Научно-технические ведомости Санкт-Петербургского государственного политехнического университета. Сер.: Экономические науки. – 2008. – № 3. – С. 192–197.
41. Виханский, О.С. Менеджмент / О.С. Виханский, А.И. Наумов. – М. : Экономика, 2003. – 528 с.
42. Вовлечение персонала главный ресурс развития компании [Электронный ресурс]. – Режим доступа : <http://www.personalexpert.ru>.
43. Волгин, Н.А. Японский опыт решения экономических и социальных трудовых проблем / Н.А. Волгин. – М. : Экономика, 2008. – 255 с.
44. Вортман, М. Методы оценки персонала и подбор кадров / М. Вортман, А. Лившиц // Кадры. – 1995. – № 12. – С. 11–13.

45. Вундерер, Р. Ключевая роль социальной компетенции в концепции со-предпринимательства / Р. Вундерер, П. Дик // Проблемы теории и практики управления. – 2003. – № 5. – С. 105–110.

46. Галкин, В.А. Управление персоналом – концепция НТЦ-НИИОГР / В.А. Галкин, Л.В. Лабунский, А.М. Макаров, В.А. Пикалов // Итоги и проблемы производства, науки и образования в сфере добычи полезных ископаемых открытым способом : материалы междунар. науч.-техн. конф. (Екатеринбург, 10–12 окт. 2002 г.). – Екатеринбург : УГГГА, 2002. – С. 281–285.

47. Галкин, В.А. Управляющая команда предприятия: с какой можно выжить на рынке? / В.А. Галкин, Г.И. Козовой, А.М. Макаров // Уголь. – 1996. – № 8. – С.45–47.

48. Гастев, А.К. Как надо работать. / А.К. Гастев. – Л. : Печатный двор, 1972. – 290 с.

49. Гейгер, Э. Предпосылки для эффективного управления / Э. Гейгер, К. Шеппард // Проблемы реструктуризации угледобывающих предприятий : тр. НИИОГР, вып. 2. – Челябинск : Рекпол, 1997. – С. 5–15.

50. Генисаретский, О.И. Эффекты цивилизационной синергии: стратегии, коммуникации и компетенции / О.И. Генисаретский // Азиатско-Тихоокеанские реалии, перспективы, проекты: XXI век : докл. Междунар. конф. – Владивосток, 2002. – С. 185–192.

51. Генкин, Б.М. Экономика и социология труда / Б.М. Генкин. – М. : Норма, 2007. – 448 с.

52. Гершун, А. Сбалансированная система показателей / А. Гершун, Ю. Нефедьева // Контроллинг в России. – 2003. – № 3(7). – С. 24–32.

53. Гречаный, Е.В. Мотивация работников и его роль в управлении персоналом / Е.В. Гречаный // Проблемы менеджмента и статистики фирм. – М. : Моск. гос. унт экон., стат. и информат, 1998. – С. 58–63.

54. Двинин, В.Н. Человек и персонал в управлении / В.Н. Двинин, В.Н. Чернышев. – СПб. : Энергоатомиздат, 1997. – 564 с.

55. Деминг, В. Выход из кризиса / В. Деминг. – Тверь : Альба, 1994. – 498 с.
56. Долженко, Р.А. Удовлетворенность, лояльность, вовлеченность персонала: уточнение и конкретизация понятий / Р.А. Долженко // Вестник Алтайского государственного аграрного университета. – 2014. – № 9 (119). – С. 157–162.
57. Долженко, Р.А. Фиктивная вовлеченность персонала и возможности ее преодоления / Р.А. Долженко // Кадровик. – 2014. – № 3. – С. 111–119.
58. Доминьяк, В. Лояльность – причинение пользы / В. Доминьяк // Современные технологии управления персоналом. – 2005. – № 1. – С. 15.
59. Доронина, М. Развитие системы факторов активации персонала / М. Доронина, А. Григоренко // Бизнес Информ. – 1998. – № 5. – С. 57–60.
60. Друкер, П. Задачи менеджмента в XXI веке / П. Друкер. – М. : Манн, Иванов и Фербер, 2009. – 270 с.
61. Друкер, П. Практика менеджмента / П. Друкер. – М. : Манн, Иванов и Фербер, 2015. – 416 с.
62. Друкер, П. Управление, нацеленное на результаты / П. Друкер. – М. : Технологическая школа бизнеса, 1994. – 191 с.
63. Дряхлов, Н. Системы мотивации персонала в Западной Европе и США / Н. Дряхлов, Е. Куприянов // Проблемы теории и практики управления. – 2002. – № 2. – С. 83–88.
64. Егоршин, А.П. Управление персоналом / А.П. Егоршин. – Н. Новгород : НИМБ, 2007. – 624 с.
65. Заславский, И.К. К характеристике труда в современной России / И.К. Заславский // Вестник экономики. – 1997. – № 2. – С. 76–91.
66. Захарова, А. Научные определения понятия «вовлеченность» / А. Захарова // Штат. – 2011. – № 5. – С. 7–8.
67. Здравомыслов, А.Г. Человек и его работа в СССР и после / А.Г. Здравомыслов, В.А. Ядов. – М. : Аспект Пресс, 2003. – 485 с.
68. Иванцевич, Д.М. Человеческие ресурсы управления / Д.М. Иванцевич, А.А. Лобанов. – М. : Дело, 2005. – 301 с.

69. Ильин, Е.П. Мотивация и мотивы / Е.П. Ильин. – СПб. : Питер, 2002. – 512 с.
70. Исследование «Лучшие работодатели» Россия 2014 [Электронный ресурс]. – Режим доступа : <https://ceplb03.hewitt.com/bestemployers/russia/russian/pages/index.htm>.
71. Каплан, Р. Сбалансированная система показателей. От стратегии к действию / Р. Каплан, Д. Нортон. – М. : ЗАО «Олимп-Бизнес», 2005. – 320 с.
72. Кардашевский, В. Повышение производительности: европейский подход / В. Кардашевский, А. Бондаренко // Экономист. – 2000. – № 11. – С. 35–40.
73. Карсан, Р. Компания мечты. Почему в успешных компаниях говорят «мы» / Р. Карсан, К. Круз ; пер. с англ. Е. Вахраневой. – М. : Манн, Иванов и Фербер, 2012. – 248 с.
74. Кибанов, А.Я. Основы управления персоналом / А.Я. Кибанов. – М. : ИНФРА-М, 2005. – 304 с.
75. Колоскова, Е. Вовлеченность и удовлетворенность сотрудников / Е. Колоскова // HeadHunter. Онлайн-справочник «Энциклопедия карьеры» [Электронный ресурс]. – Режим доступа : <http://www.ht.ru/cms/pa-tent/101336> (дата обращения 10.10.2015).
76. Коркина, Т.А. Развитие компетенций персонала горнодобывающего предприятия / Т.А. Коркина, Л.В. Лабунский, Н.В. Галкина. – Екатеринбург : Изд-во УрО РАН, 2003. – 232 с.
77. Коул, Д. Управление персоналом в современных организациях / Д. Коул. – М. : Изд-во «Вершина», 2004. – 352 с.
78. Крылова, О. Вовлеченность об этом надо знать и работодателям, и наемным работникам / О. Крылова // Элитный персонал. – 2005. – № 3. – С. 4–5.
79. Кузнецов, В.И. Как управлять компанией, чтобы сделать ее эффективной? / В.И. Кузнецов, В.А. Галкин. А.М. Макаров. – Челябинск : РЕКПОЛ, 1997. – 81 с.



80. Кузнецова, М. Дезорганизация и организация как свойства социальных систем / М. Кузнецова // Проблемы теории и практики управления. – 1994. – № 6. – С. 53–58.

81. Кулинцев, И.И. Экономика и социология труда / И.И. Кулинцев. – М. : Центр экономики и маркетинга, 2007. – 273 с.

82. 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. – Режим доступа : <http://naukovedenie.ru/PDF/24EVN116.pdf>.

83. Кулькова, И.А. Управление трудовым поведением как фактор усиления трудовой мотивации : дис. ... д-ра экон. наук / И.А. Кулькова. – Ижевск, 2009. – 312 с.

84. Кхол, И. Эффективность управленческих решений / И. Кхол. – М. : Прогресс, 1975. – 195 с.

85. Лабунский, Л.В. Коллектив и персонал: общее и отличное / Л.В. Лабунский // Проблемы открытой разработки недр и обогащения полезных ископаемых : материалы I Междунар. науч.-практ. конф. (Житикара, 15–17 мая 2003 г.). – Житикара, 2003. – С. 150–153.

86. Лабунский, Л.В. Методология развития компетенций персонала горнодобывающего предприятия : дис. ... д-ра экон. наук / Л.В. Лабунский. – Челябинск, 2004. – 376 с.

87. Лабунский, Л.В. О развитии персонала / Л.В. Лабунский // Управление персоналом. – 2003. – № 7. – С. 43–45.

88. Лабунский, Л.В. Об интеллектуально-деловом потенциале горнодобывающего предприятия / Л.В. Лабунский // Проблемы открытой разработки недр и обогащения полезных ископаемых : материалы I Междунар. науч.-практ. конф. (Житикара, 15–17 мая 2003 г.). – Житикара, 2003. – С. 146–149.

89. Лабунский, Л.В. Оценка потенциальных возможностей персонала при планировании изменений в деятельности предприятия / Л.В. Лабунский,

В.А. Пикалов, С.А. Устинова // В поисках новых возможностей развития предприятия : сборник статей. – Лисаковск – Челябинск, 2002. – С. 120–124.

90. Лабунский, Л.В. Принципы развития компетенций персонала / Л.В. Лабунский // Управление персоналом. – 2004. – № 3. – С. 36–37.

91. Лабунский, Л.В. Процессы организации и самоорганизации персонала на горнодобывающем предприятии / Л.В. Лабунский // Проблемы открытой разработки недр и обогащения полезных ископаемых : материалы I Междунар. науч.-практ. конф. (Житикара, 15–17 мая 2003 г.). – Житикара, 2003. – С. 154–157.

92. Лабунский, Л.В. Роль баланса интересов и ответственности в развитии компетенций персонала / Л.В. Лабунский // Управление персоналом. – 2004. – № 2. – С. 33–34.

93. Латфуллин, Г.Р. Организационное поведение / Г.Р. Латфуллин, О.Н. Громова. – СПб. : Питер, 2004. – 432 с.

94. Лутовинов, П.П. Оценка эффективности субъектов в управлении научно-техническими нововведениями (теория и методология) : автореф. дис. ... д-ра экон. наук / П.П. Лутовинов. – Челябинск, 1995. – 35 с.

95. Львов, С. Оценка удовлетворенности персонала. Парадоксы и открытия [Электронный ресурс] / С. Львов, А. Шабанова // II научно-практическая конференция «Психологическая диагностика и тестирование персонала». – Режим доступа : <http://axesmg.ru>.

96. Магура, М.И. Оценка работы персонала, подготовка и проведение аттестации / М.И. Магура, М.Б. Курбатова. – М., 2002. – 176 с.

97. Магура, М.И. Патриотизм персонала по отношению к своей организации решающее конкурентное преимущество / М. Магура // Управление персоналом. – 1998. – № 11. – С. 20–28.

98. Магура, М.И. Секреты мотивации, или мотивация без секретов / М.И. Магура, М.Б. Курбатова. – М. : ИД «Управление персоналом», 2007. – 656 с.

99. Макаров, А.М. Лидер – главный структурообразующий фактор / А.М. Макаров // Проблемы реструктуризации угледобывающих предприятий : тр. НИИОГР, вып. 2. – Челябинск, 1997. – С. 28–29.

100. Макарова, С.М. Стратегия развития персонала: условия формирования и взаимосвязь с общей стратегией предприятия / С.М. Макарова // XXXI науч.-практ. конф. ИжГТУ : тез. докл. – Ижевск, 1998. – С. 72–74.
101. Маркс, К. Капитал, т. 1 / К. Маркс, Ф. Энгельс. – М. : Госполитиздат, 1957. – 490 с.
102. Маркс, К. Отчужденный труд. Экономическо-философские рукописи 1844 года / К. Маркс, Ф. Энгельс. – М. : Госполитиздат, 1957. – Т. 42. – С. 43–174.
103. Маслов, В. О стратегическом управлении персоналом / В. Маслов // Проблемы теории и практики управления персоналом. – 2002. – № 5. – С. 99–105.
104. Маслоу, А. Мотивация и личность / А. Маслоу. – СПб., 2009. – 479 с.
105. Матушанский, Г.У. Ключевые компетенции, их формирование и развитие в процессе непрерывной подготовки специалиста / Г.У. Матушанский // Стратегии регионального развития : материалы форума. – Казань, 2003. – С. 21–24.
106. Меркушова, Н.И. Принцип TQM «Вовлечение персонала» в управлении качеством и современных системах менеджмента / Н.И. Меркушова, Е.Б. Гаффорова // Экономика, управление, финансы : материалы II Междунар. науч. конф. (Пермь, декабрь 2012 г.). – Пермь : Меркурий, 2012. – С. 135–137.
107. Мерсер, Д. IBM: управление в самой преуспевающей корпорации мира / под ред. В.С. Загашвили. – М. : Прогресс, 1991. – 456 с.
108. Методологические проблемы экономики труда / под ред. Е.И. Капустина. – М., 1969. – 109 с.
109. Мильнер, Б.З. Теория организации / Б.З. Мильнер. – М. : ИНФРА-М, 2009. – 480 с.
110. Мильнер, Б.З. Управление знаниями – вызов XXI века / Б.З. Мильнер // Вопросы экономики. – 1999. – № 9. – С. 108–118.
111. Митчелл, А. Создание бренда изнутри путем вовлечения сотрудников / А. Митчелл // Identity. – 2005. – № 5. – С. 18–20.
112. Могилевский, В.Д. Методология систем: вербальный подход / В.Д. Могилевский. – М. : Экономика, 1999. – 251 с.

113. Модели и методы управления персоналом: Российско-британское учебное пособие / под ред. Е.Б. Моргунова. – М. : Бизнес-школа «Интел-Синтез», 2001. – 455 с.

114. Моргулец, О.Б. Менеджмент в сфере услуг / О.Б. Моргулец. – Киев : Центр учебной литературы, 2012. – 384 с.

115. Моржова, И.Е. Жизнь в состоянии вовлеченности / И.Е. Моржова, М.В. Твердохлебова // Стратегии. – 2007. – № 10. – С. 9–13.

116. Мотыченко, Л.Н. Оценка удовлетворенности персонала / Л.Н. Мотыченко // Научно-технический сборник «Все о качестве. Отечественные разработки». – 2004. – № 6 (33). – С. 15–24.

117. 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.

118. 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. – Режим доступа : [http://progress-human.com/images/2016/Tom2\\_2/Nikolaev.pdf](http://progress-human.com/images/2016/Tom2_2/Nikolaev.pdf).

119. Озеранский, Р.И. Синергия вовлеченности [Электронный ресурс] / Р.И. Озеранский. – Режим доступа : <http://quality.eup.ru/MATERIALY13/involvement.htm>.

120. Онучин, А.Н. Управление вовлеченностью персонала / А.Н. Онучин, В.В. Луцкина, М.В. Розин // HRTimes. – 2012. – № 20. – С. 37–40.

121. Осипов, Г.В. Российская социологическая энциклопедия / Г.В. Осипов. – М. : ИНФРА-М, 1999. – 672 с.

122. Отчет о вовлеченности украинских сотрудников. Исследование «Лучшие работодатели 2007» в Украине [Электронный ресурс]. – Режим доступа : [http://www.hrc.com.ua/downloads/2007\\_UA\\_Best\\_Employers.pdf](http://www.hrc.com.ua/downloads/2007_UA_Best_Employers.pdf).

123. Питерс, Т. В поисках совершенства: Уроки самых успешных компаний Америки / Т. Питерс, Р. Уотерман-мл. – М. : Альпина Паблишер, 2011. – 536 с.

124. Плетников, Ю.К. Формационная и цивилизационная триады К. Маркса / Ю.К. Плетников // Карл Маркс и современная философия : сб. материалов научной конференции к 180-летию со дня рождения К. Маркса. – М. : Ин-т философии РАН, 1999. – С. 127–144.

125. Поляков, Д. Вовлеченность персонала в работу компании – не мечта, а реальность / Д. Поляков // Корпоративная культура. – 2006. – № 6. – С. 44–47.

126. Прилуцкий, Л. Малые предприятия. Регистрация. Лицензирование. Упрощенная форма учета и отчетности. Кассовые операции и ККМ. Счета-фактуры. Льготы / Л. Прилуцкий. – 2-е изд. – М. : Ось-89, 1998. – 192 с.

127. Прокопенко, В.С. Эффективное управление людскими ресурсами / В.С. Прокопенко // Кадры. – 1996. – № 6. – С. 1–8.

128. Райзберг, Б.А. Современный экономический словарь / Б.А. Райзберг, Л.Ш. Лозовский, Е.Б. Стародубцева. – М. : ИНФРА-М, 1999. – 479 с.

129. Рамперсад, Х. TPS-Lean Six Sigma. Новый подход к созданию высокоэффективной компании / Х. Рамперсад, А. Эль-Хомси. – М. : Стандарты и качество, 2009. – 415 с.

130. Розенко, Н.В. В чем соль системы непрерывных улучшений? [Электронный ресурс] / Н.В. Розенко. – Режим доступа : <http://leansystems.ru/knowledge/articles/article11>.

131. Ромашов, О.В. Социология труда / О.В. Ромашов. – М. : Инфра-М, 2009. – 377 с.

132. Рофе, А.И. Экономика и социология труда / А.И. Рофе. – М. : МИК, 2005. – 598 с.

133. Рульев, В.А. Менеджмент / В.А. Рульев, С.О. Гуткевич. – Изд-во «Центр учебной литературы», 2011. – 312 с.

134. Савченко, Т.Ю. Проблемы организации внутрифирменного управления / Т.Ю. Савченко // Проблемы управления и рынка труда в свете интеграционных процессов : докл. и выступления участников XVI Республ. науч.-практ. конф. «Россия на пути реформ». – Челябинск, 1999. – С. 12–15.

135. Саймон, Г. Менеджмент в организациях / Г. Саймон. – М. : Экономика, 2005. – 326 с.
136. Семенов, А.С. Производительность труда и перспективы экономического роста / А.С. Семенов // Экономист. – 1995. – № 2. – С. 24–34.
137. Сероус, Т.О. Вовлечение персонала в улучшение через организацию конкурсов / Т.О. Сероус // Методы менеджмента качества. – 2010. – № 2. – С. 4–10.
138. Силин, А. Мифы и быль социального партнерства в РФ и на Западе / А. Силин // Проблемы теории и практики управления. – 2001. – № 1. – С. 66–70.
139. Синк, Д.С. Управление производительностью: планирование, измерение и оценка, контроль и повышение / Д.С. Синк. – М. : Прогресс, 1989. – 528 с.
140. Скриптунова, Е.А. Методика расчета индекса вовлеченности персонала / Е.А. Скриптунова // Управление человеческим потенциалом. – 2010. – № 2 (22). – С. 97–109.
141. Слезингер, Г.Э. Труд в условиях рыночной экономики / Г.Э. Слезингер. – М. : ИНФРА-М, 1996. – 450 с.
142. Соколова, Л.И. Формирование подсистемы измерения и анализа удовлетворенности и вовлеченности персонала в процессы системы менеджмента качества образовательной организации / Л.И. Соколова, Е.С. Мищенко, С.В. Пономарев. – Тамбов : Изд-во ТГТУ, 2009 – 124 с.
143. Соломанидина, Т. Организационная культура и лояльность персонала / Т. Соломанидина // Управление персоналом. – 2003. – № 5. – С. 54–56.
144. Сперанский, В.И. Конфликтная ситуация и инцидент / В.И. Сперанский // Социально-политический журнал. – 1995. – № 5. – С. 129–143.
145. Стори, Д. Вовлечение персонала и расширение полномочий / Д. Стори. – Жуковский : МИМ ЛИНК, 2009. – 36 с.
146. Стукалов, Д. Кайзен. Вовлечение персонала [Электронный ресурс] / Д. Стукалов. – Режим доступа : [http://www.leanzone.ru/index.php?option=com\\_content&view=article&id=74:2008-12-25-19-04-43&catid=38:2008-12-05-13-09-39&Itemid=90](http://www.leanzone.ru/index.php?option=com_content&view=article&id=74:2008-12-25-19-04-43&catid=38:2008-12-05-13-09-39&Itemid=90).

147. Сырятов, Н. Организация функционирования подсистемы оценки персонала на базе внутрифирменных профессиональных стандартов / Н. Сырятов // Менеджмент сегодня. – 2002. – № 6. – С. 17–25.
148. Татаркин, А.И. Ресурсы хозрасчетного предприятия: механизм управления / А.И. Татаркин. – М. : Экономика, 1989. – 94 с.
149. Тихомиров, Ю.А. Теория компетенции / Ю.А. Тихомиров. – М. : Юринформцентр, 2009. – 355 с.
150. Токарев, В. Гипотеза о новой парадигме управления / В. Токарев // Проблемы теории и практики управления. – 2001. – № 3. – С. 46–49.
151. Управление персоналом / под ред. А.Я. Кибанова. – М. : ИНФРА-М, 2015. – 240 с.
152. Устинова, С.А. Оценка результатов деловой игры как средство развития персонала / С.А. Устинова, И.В. Маркова, О.А. Лапаева, А.С. Первушин // Научные сообщения НТЦ-НИИОГР, вып. 1. – Екатеринбург : УрО РАН, 1999. – С. 67–69.
153. Уткин, Э.А. Совершенствование управления персоналом / Э.А. Уткин // Современное управление. – 1999. – № 3. – С. 73–82.
154. Файоль, А. Общее и промышленное управление / А. Файоль // Управление – это наука и искусство: А. Файоль, Г. Эмерсон, Ф. Тейлор, Г. Форд. – М. : Республика, 1992. – С. 7–84.
155. Фентон-О’Криви, М. Высокореультативные команды / М. Фентон-О’Криви. – Жуковский : МИМ ЛИНК, 2009. – Блок 2: Кн. 12. – 35 с.
156. Философская энциклопедия : в 5 т. / под ред. Ф.В. Константинова. – М. : Советская энциклопедия, 1970. – Т. 2. – 575 с.
157. Формирование выборочной совокупности [Электронный ресурс]. – Режим доступа : <http://polosocis.com/metods>.
158. Харский, К. Лояльность как готовность к жертве [Электронный ресурс] / К. Харский. – Режим доступа : <http://blog.harsky.ru/?p=48>.
159. Хачатуров, С.Е. Организация производственных систем. Теоретическое основание организационной науки / С.Е. Хачатуров. – Тула : Шар, 2006. – 202 с.

160. Хеллеви́г, Й. Вовлеченность персонала в России. Предварительная версия / Й. Хеллеви́г. – М. : Гайд Авара, 2012. – 118 с.
161. Хентце, Й. Теория управления кадрами в рыночной экономике / Й. Хентце. – М. : Международные отношения, 2007. – 664 с.
162. Царегородцев, Ю.Н. Развитие кадрового потенциала предприятия / Ю.Н. Царегородцев. – М. : Ин-т бизнеса и менеджмента металлургии, 2007. – 113 с.
163. Царенко, С. Увлечение вовлечением: что нужно сделать, чтобы сотрудники работали «с огоньком»? / С. Царенко // Кадровик.ру. – 2012. – № 6. – С. 9–10.
164. Червонная, О. Баланс интересов в управлении совместными предприятиями / О. Червонная // Проблемы теории и практики управления. – 1998. – № 4. – С. 94–98.
165. Чистова, Т. Диагностика предприятия с помощью аттестации / Т. Чистова // Управление персоналом. – 2010. – № 12. – С. 11–15.
166. Шеер, А.-В. Основать предприятие – это не сложно / А.-В. Шеер. – М. : Весть-Мета Технология, 2001. – 282 с.
167. Шекшня, С.В. Как это сказать по-русски? Современные методы управления персоналом в современной России / С.В. Шекшня. – М. : Бизнес-школа «Интел-Синтез», 2009. – 232 с.
168. Шекшня, С.В. Управление человеческими ресурсами в России и СНГ: сегодня и завтра / С.В. Шекшня // Управление персоналом. – 1998. – № 6. – С. 18–23.
169. Шепель, В.М. Человековедческая компетентность менеджера. Управление антропология / В.М. Шепель. – М. : Народное образование, 2007. – 432 с.
170. Шмидт, А. Исследование «Лучшие работодатели в Украине – 2011» / А. Шмидт // Управление персоналом – Украина. – 2011. – № 12 (219). – С. 29–31.



171. Шмидт, А. О вовлеченности, удовлетворенности и лояльности сотрудников в Украине / А. Шмидт // Управление персоналом – Украина. – 2008. – № 12 (183). – С. 20–23.
172. Эмерсон, Г. 12 принципов производительности труда / Г. Эмерсон. – М. : Эксмо, 2005. – 389 с.
173. Энциклопедический словарь Брокгауза и Ефрона: в 86 т. [Электронный ресурс]. – Режим доступа : <http://www.vehi.net/brokgauz>.
174. Эшби, У.Р. Принципы самоорганизации / У.Р. Эшби. – М. : Мир, 1966. – 343 с.
175. Ядов, В.А. Диспозиционная концепция личности / В.А. Ядов // Социальная психология в трудах отечественных психологов. – СПб. : Питер, 2000. – С. 76–93.
176. Ядов, В.А. Отношение к труду: концептуальная модель и реальные тенденции / В.А. Ядов // Социологические исследования. – 1983. – № 3. – С. 17–21.
177. Ядов, В.А. Социологическое исследование: методология, программы, методы / В.А. Ядов. – Самара : Самарский университет, 1995. – 328 с.
178. Apostolou, A. Employee Involvement [Electronic resource] / A. Apostolou. – Technical University of Crete, 2000. – 25 p. – URL : [http://www.urenio.org/tools/en/employee\\_involvement.pdf](http://www.urenio.org/tools/en/employee_involvement.pdf).
179. Astin, A.W. Student Involvement: A Developmental Theory for Higher Education / A.W. Astin // Journal of College Student Development. – 1999. – Vol. 40 (5). – P. 18–29.
180. AXES Management. Что такое вовлеченность? [Электронный ресурс]. – Режим доступа : <http://axesgroup.ru/researches/best-employers>.
181. Bennis, W. On Becoming a Leader / W. Bennis. – 4th edition. – New York : Basic Books. 2009. – 304 p.
182. Brown, S. Workplace Performance, Worker Commitment and Loyalty // S. Brown, J. McHardy, R. McNabb, K. Taylor // Journal of Economics & Management Strategy. – 2011. – Vol. 20(3). – P. 925–955.

183. Chapman, S.R. Collectivism in the Russian World View and Its Implications for Christian Ministry / S.R. Chapman // East-West Church & Ministry Report. – 1998. – Vol. 6 (Fall). – P. 12–14.

184. Cohen, A. Relationships among five forms of commitment: an empirical assessment / A. Cohen // Journal of Organizational Behavior. – 1999. – Vol. 20. – P. 285–308.

185. Gallup Great Workplace Award Criteria [Electronic resource]. – URL : [http://www.gallup.com/topic/GALLUP\\_GREAT\\_WORKPLACE\\_AWARD.aspx](http://www.gallup.com/topic/GALLUP_GREAT_WORKPLACE_AWARD.aspx).

186. Mowday, R.T. The measurement of organizational commitment / R.T. Mowday, R.M. Steers, L.W. Porter // Journal of Vocational Behavior. – 1979. – Vol. 14. – P. 224–247.

187. Ravasi, D. Responding to organizational identity threats: Exploring the role of organizational culture / D. Ravasi, M Schultz. // Academy of Management Journal. – 2006. – Vol. 49(3). – P. 433–458.

188. Rucci, A.J. The employee-customer profit chain at SEARS / A.J. Rucci, S.P. Kirn, R.T. Quinn // Harvard Business Review. – 1998. – Vol. 76. – P. 83–97.

189. Solutions: Employee Insights [Electronic resource] / Willis Towers Watson. – URL : [www.willistowerswatson.com/en/campaigns/employee-insights/overview](http://www.willistowerswatson.com/en/campaigns/employee-insights/overview).

190. The role of employee engagement in the return to growth [Electronic resource] // Bloomberg Businessweek. – 2010. – August 13. – URL : <https://www.bloomberg.com/news/articles/2010-08-13/the-role-of-employee-engagement-in-the-return-to-growth>.

191. Tuffrey, M. Good Companies, Better Employees: How community involvement and good corporate citizenship can enhance employee morale, motivation, commitment and performance / M. Tuffrey. – London : The Corporate Citizenship Company Europoint, 2003. – 32 p.

192. Warner, P. The Employee Engagement Equation: New rules for measuring and increasing engagement [Electronic resource] / P. Warner. – DecisionWise Inc., 2012. – URL : <http://www.decision-wise.com/pdf/DecisionWiseWebinar-The-Employee-Engagement-Equation.pdf>.

Приложение А – Анкета для оценки поведенческого проявления вовлеченности работника  
(заполняется работником и руководителем)

Оцените, пожалуйста, Ваш (Вашего работника) уровень вовлеченности, используя шкалу, представленную ниже.  
Ваш ответ поставить в соответствующей колонке.

*Шкала оценки поведенческого проявления вовлеченности*

Уровень вовлеченности	Высокий – 3 балла	Средний – 2 балла	Низкий – 1 балл	Очень низкий – 0 баллов	Оценка работника	Оценка руководителя	Минимальная оценка
<i>Вовлеченность в выполнение своих обязанностей</i>							
Производительность труда	Выполняет работу максимально производительно	Выполняет нормативы производительности (старается)	Старается выполнить минимум, но только при стимулировании и контроле извне	Не выполняет требуемый минимум при стимулировании и контроле извне			
Отношение к ресурсам предприятия	Находит и предлагает пути снижения расхода ресурсов	Экономно расходует ресурсы предприятия	Расточительно расходует ресурсы предприятия, не пытается экономить	Злоупотребляет ресурсами предприятия, возможно воровство			
Качество выполнения своих обязанностей	Всегда качественно выполняет свои обязанности	Как правило, качественно выполняет свои обязанности	Часто выполняет свои обязанности некачественно	Как правило, некачественно выполняет свои обязанности			

Уровень вовлеченности	Высокий – 3 балла	Средний – 2 балла	Низкий – 1 балл	Очень низкий – 0 баллов	Оценка работника	Оценка руководителя	Минимальная оценка
Ответственность выполнения своих обязанностей	Ответственно выполняет все обязанности	Ответственно выполняет главные обязанности	Иногда безответственно выполняет свои обязанности	Как правило безответственно выполняет свои обязанности			
<i>Вовлеченность в достижение целей и развитие организации</i>							
Участие в достижении целей и развитии организации	Старается достичь целей предприятия как своих	С интересом старается достичь целей предприятия	Работает спустя рукава (без интереса)	Не участвует в достижении целей предприятия			
Важность достижения целей предприятия для работника	Делает все что нужно для достижения целей	Делает все что может для достижения целей	Делает только то, что требуют для достижения целей	Не делает требуемый минимум для достижения целей			
Готовность прикладывать дополнительные усилия и работать сверхурочно для достижения целей организации	Безусловно готов прикладывать дополнительные усилия и работать сверхурочно для достижения цели	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 развитии и достижении целей организации	Проявляет инициативу в достижении целей организации	По предложению лидера участвует в достижении целей	По принуждению и стимулированию участвует в достижении целей	Не участвует в развитии организации			
<i>Вовлеченность в улучшение работы организации (подразделения)</i>							
Участие в улучшении работы организации	По собственной инициативе улучшает работу организации (рабочего места)	По предложению активно участвует в улучшении работы организации (рабочего места)	По принуждению участвует в улучшении работы организации (рабочего места)	Отказывается и противится улучшениям работы организации			

Уровень вовлеченности	Высокий – 3 балла	Средний – 2 балла	Низкий – 1 балл	Очень низкий – 0 баллов	Оценка работника	Оценка руководителя	Минимальная оценка
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	По предложению прикладывает дополнительные усилия	При дополнительном стимулировании прикладывает дополнительные усилия	Не готов прикладывать дополнительные усилия извне			
Внесение рационализаторских предложений по улучшению работы организации	По своей инициативе вносит рационализаторские предложения	По предложению лидера вносит рационализаторские предложения	При принуждении вносит рационализаторские предложения	Никогда не вносит рационализаторские предложения			

Приложение Б – Анкета определения факторов вовлеченности методом открытых вопросов  
(заполняется руководителем в ходе собеседования с работником)

1. Определите 5 главных факторов по каждому вопросу, влияющих на Вашу вовлеченность, и проранжируйте их по важности. Ранг 1 – наиболее важный фактор, далее по убыванию важности.

2. Оцените по четырехбалльной шкале уровень реализации факторов в Вашей организации: 1 – не реализуется, 2 – частично реализуется, 3 – в основном реализуется, 4 – полностью реализуется.

Определяемая характеристика	Вопрос	Ответ	Ранг важности	Уровень реализации	Интерпретация ответа руководителем
Вовлеченность в выполнение своих обязанностей	Какие главные факторы влияют на Вашу вовлеченность в выполнение своих обязанностей?	1. 2. 3. 4. 5.			
	Что необходимо сделать со стороны организации, чтобы повысить Вашу вовлеченность в выполнение своих обязанностей?	1. 2. 3. 4. 5.			
Вовлеченность в достижение целей и развитие организации	Какие факторы влияют на Вашу вовлеченность в достижение целей и развитие организации?	1. 2. 3. 4. 5.			

Определяемая характеристика	Вопрос	Ответ	Ранг важности	Уровень реализации	Интерпретация ответа руководителем
	Что необходимо сделать со стороны организации, чтобы повысить Вашу вовлеченность в достижение целей и развитии организации?	1. 2. 3. 4. 5.			
Вовлеченность в улучшение работы организации	Какие факторы влияют на Вашу вовлеченность в улучшение работы организации?	1. 2. 3. 4. 5.			
	Что необходимо сделать со стороны организации, чтобы повысить Вашу вовлеченность в улучшение работы организации?	1. 2. 3. 4. 5.			

Приложение В – Анкета определения факторов влияющих на вовлеченность в выполнение своих обязанностей и улучшение работы организации (заполняется работником и руководителем)

1. Проранжируйте, пожалуйста, важность факторов влияющих на *Вашу вовлеченность в выполнение своих обязанностей и улучшение работы организации*. Укажите ранг важности факторов при изменении, которых Ваша вовлеченность могла бы повыситься. Ранг 1 – наиболее важный фактор, 19 – наименее важный фактор.

2. Оцените по четырех балльной шкале уровень реализации факторов вовлеченности в Вашей организации: 1 – не реализуется, 2 – частично реализуется, 3 – в основном реализуется, 4 – полностью реализуется.

Факторы вовлеченности	Уровень реализации факторов вовлеченности				Оценка реализации по четырех-балльной шкале	Ранг важности
	Высокий – 3 балла	Средний – 2 балла	Низкий – 1 балл	Нулевой – 0 баллов		
	Реализуется	В основном реализуется	Частично реализуются	Не реализуются		
<i>Со стороны работника</i>						
<i>Нематериальные факторы</i>						
Интерес к профессии (делу)	Живу этим делом	Очень нравится эта профессия	Нравится эта профессия	Не нравится эта профессия		
Престиж профессии	Очень престижная профессия	Престижная профессия	Не очень престижная профессия	Не престижная профессия		
Уровень квалификации работника по профессии	На уровне навыка умею выполнять все обязанности	Знаю и умею выполнять основные обязанности	Имею знание и небольшое умение делать работу	Имею общее представление о работе		
Стаж работы по профессии	Более 5 лет	От 2 до 5 лет	От 6 месяцев до 2 лет	Опыта работы не имеет		



Факторы вовлеченности	Уровень реализации факторов вовлеченности				Оценка реализации по четырех-балльной шкале	Ранг важности
	Высокий – 3 балла	Средний – 2 балла	Низкий – 1 балл	Нулевой – 0 баллов		
	Реализуется	В основном реализуется	Частично реализуются	Не реализуются		
Возможности самореализации личности в работе	Вижу очень много возможностей самореализации в работе	Вижу достаточно возможностей самореализации в работе	Вижу мало возможностей самореализации в работе	Не вижу возможностей самореализации в работе		
Отношение к процессу и содержанию труда	Очень нравится процесс и содержание труда	В основном нравится процесс и содержание труда	Частично нравится процесс и содержание труда	Не нравится процесс и содержание труда		
Отношение к руководителю предприятия	Полностью устраивает работа с руководителем	В основном устраивает работа с руководителем	Частично устраивает работа с руководителем	Категорически не устраивает работа с руководителем		
Состояние здоровья работника	Здоров	Есть отклонения, которые не мешают выполнению обязанностей	Есть отклонения, которые незначительно ограничивают выполнение обязанностей	Есть отклонения, которые значительно ограничивают выполнение обязанностей		
<i>Со стороны организации</i>						
<i>Нематериальные факторы</i>						
Система обучения работников на предприятии	В организации есть стандартизованная, работающая система обучения работников	В организации есть частично стандартизованная, работающая система обучения работников	В организации есть не стандартизованная, но работающая система обучения работников	Систематическое обучение работников отсутствует		
Присутствие лидера, который поможет работнику самореализоваться	В организации есть лидер, который помогает работникам самореализоваться	В организации есть лидер, который мотивирован, но пока не способен помочь самореализоваться	В организации есть лидер, который способен помочь самореализоваться работнику, но не мотивирован	В организации нет лидера, который способен помочь в самореализации		

Факторы вовлеченности	Уровень реализации факторов вовлеченности				Оценка реализации по четырех-балльной шкале	Ранг важности
	Высокий – 3 балла	Средний – 2 балла	Низкий – 1 балл	Нулевой – 0 баллов		
	Реализуется	В основном реализуется	Частично реализуются	Не реализуются		
Система карьерного и личностного роста работников	В организации есть стандартизированная, работающая система личностного и карьерного роста работников	В организации есть работающая, но нестандартизированная система личностного и карьерного роста работников	В организации есть стандартизированная, но не работающая система личностного и карьерного роста работников	В организации нет системы личностного и карьерного роста работников		
Комфортность условий труда работников	Условия труда всего персонала комфортные, все требования по охране здоровья и безопасности труда соблюдаются	Условия труда большинства персонала комфортные, главные требования по охране здоровья и безопасности труда соблюдаются	Условия труда меньшей части работников комфортные, некоторые требования по охране здоровья и безопасности труда не соблюдаются	Условия труда большинства персонала не комфортные, элементарные требования по охране здоровья и безопасности труда не соблюдаются		
Личное отношение руководителя к работникам	Всегда уважительно и вежливо общается с работниками	В большинстве случаев уважительно и вежливо общается с работниками	Иногда общается не вежливо и не уважительно с работниками	Как правило, общается не вежливо и не уважительно с работниками		
<i>Со стороны работника</i>						
Корпоративная культура организации	Корпоративная культура организации стандартизирована и целенаправленно используется для повышения вовлеченности работников в выполнение своих обязанностей	Корпоративная культура организации не стандартизирована, но элементы ее используются для повышения вовлеченности работников в выполнение своих обязанностей	Корпоративная культура организации стандартизирована, но не используется для повышения вовлеченности работников в выполнение своих обязанностей	Корпоративная культура не стандартизирована и не используется для повышения вовлеченности работников в выполнение своих обязанностей		
Вовлеченность руководителя	Руководитель всегда личным примером показывает вовлеченность	Руководитель как правило личным примером показывает вовлеченность	Руководитель редко личным примером показывает вовлеченность	Руководитель не вовлечен		

Факторы вовлеченности	Уровень реализации факторов вовлеченности				Оценка реализации по четырех-балльной шкале	Ранг важности
	Высокий – 3 балла	Средний – 2 балла	Низкий – 1 балл	Нулевой – 0 баллов		
	Реализуется	В основном реализуется	Частично реализуются	Не реализуются		
<i>Материальные факторы</i>						
Взаимосвязь оплаты труда с результатами	Оплата труда зависит от показателей	Оплата труда в основном зависит от результатов	Оплата труда частично зависит от результатов	Оплата труда не зависит от результатов		
Социальное обеспечение (официальная заработная плата, оплата больничного листа, страховка и др.)	Работник имеет социальное обеспечение значительно выше среднерыночного	Работник имеет социальное обеспечение равное или незначительно выше среднерыночного	Работник имеет социальное обеспечение незначительно ниже среднерыночного	Работник имеет социальное обеспечение значительно ниже среднерыночного		
Уровень оплаты труда по сравнению с рыночным	Уровень оплаты труда существенно выше среднерыночного более чем на 50%	Уровень оплаты труда равен или не существенно выше рыночного менее 50%	Уровень оплаты труда несущественно ниже рыночного не более чем на 20%	Уровень оплаты труда существенно ниже рыночного более 20%		
Премирование за рационализаторские предложения	Есть, регламентированная, понятная система премирования за улучшение работы	Есть система премирования, но она не регламентирована	Система премирования существует, но используется нерегулярно	Система премирования отсутствует		

Приложение Г – Анкета определения главных методов  
повышения вовлеченности в выполнение своих обязанностей  
и улучшение работы организации (заполняется работником и руководителем)

1. Проранжируйте, пожалуйста, способы, которые могли бы повысить *Вашу вовлеченность в выполнение своих обязанностей и улучшение работы организации на самый высокий уровень*. Укажите ранг важности способов, при использовании которых Ваша вовлеченность могла бы повыситься: ранг 1 – наиболее важный фактор, 17 – наименее важный фактор.

2. Что нужно изменить, чтобы повысить Вашу вовлеченность в выполнение своих обязанностей и улучшение работы организации?

Метод повышения вовлеченности	Механизм повышения вовлеченности	Ранг важности, балл
<i>Нематериальные методы повышения вовлеченности</i>		
Понимание миссии и целей развития организации	Информирование о миссии и целях развития организации	
Улучшение системы обучения и аттестации работников	Стандартизация и улучшение стандартов обучения и аттестации работников	
Создание условий для самореализации личности в работе	Разработка и реализация планов личного развития каждого работника	
Повышение возможностей карьерного роста	Разработка и реализация планов карьерного роста каждого работника	
Улучшение материально-технических условий труда работников	Приведение рабочих мест в соответствие с требованиями безопасности и улучшение комфортности рабочих мест (ремонт, закупка новой мебели и техники и т.д.)	
Улучшение личного отношения руководителя к работнику	Изменение позиции руководителя по отношению к работникам	
Формирование у работников корпоративных ценностей	Объяснение корпоративных ценностей работникам	
Делегирование полномочий на принятие управленческих решений на своем уровне и зоне ответственности	Внесение полномочий на принятие управленческих решений в регламенты работы, должностные инструкции, трудовые договора, контракты	
Создание из подразделений команд по повышению эффективности работы	Создание из подразделений команд, направленных на повышение эффективности труда и улучшение работы организации	

Метод повышения вовлеченности	Механизм повышения вовлеченности	Ранг важности, балл
Улучшение состояние здоровья работников в организации	Разработка планов улучшения состояния здоровья работников и предоставление возможности их реализации	
Повышение уровня свободы во время работы	Предоставление работникам гибкого графика работы (где это возможно)	
Повышение интереса к профессии	Создание и реализация программ обучения профессии	
Улучшение социально-психологического климата в коллективе	Разработка и реализация программы улучшения социально-психологического климата в коллективе	
<i>Материальные методы повышения вовлеченности</i>		
Улучшение системы оплаты труда	Изменение доли оплаты труда, которая зависит от результатов выполнения обязанностей (премиальной части)	
Улучшение социального обеспечение работника	Обеспечение официальной заработной платой, добровольное медицинское страхование работников, оплата путевок в санатории и др.	
Повышение уровня оплаты труда по сравнению с рыночным	Повышение уровня оплаты труда на 30% выше среднерыночного для аналогичной профессии	
Премирование за результаты внедрения рационализаторских предложений	Введение премий за высокие результаты труда, улучшение работы организации, внесение рационализаторских предложений	