

УДК 331.1

Н.А. Николаев*

АЛГОРИТМ ПОВЫШЕНИЯ ЭФФЕКТИВНОСТИ ТРУДА РАБОТНИКОВ МАЛЫХ ПРЕДПРИЯТИЙ НА ОСНОВЕ УПРАВЛЕНИЯ ВОВЛЕЧЕННОСТЬЮ

В статье обосновано понятие и определены критерии оценки вовлеченности работников малых предприятий. Представлен методический подход к оценке эффективности и вовлеченности работников малых предприятий. Выделены группы работников по уровню вовлеченности. Разработан алгоритм повышения эффективности труда работников малых предприятий на основе управления вовлеченностью.

Ключевые слова: работник малого предприятия, эффективность труда работников малых предприятий, вовлеченность работников малых предприятий, критерии оценки вовлеченности работников малых предприятий, малое предприятие, алгоритм повышения эффективности труда работников малых предприятий, управление вовлеченностью работников малых предприятий.

Малый бизнес составляет основу экономики большинства развитых преуспевающих стран. В России малый бизнес находится в стадии своего становления. Доля малых предприятий в ВВП России составляет 10–11 %, что в 5 раз меньше, чем в Германии, США, Японии. Это свидетельствует о значительных резервах роста ВВП России за счет развития малого бизнеса, имеющихся возможностях диверсификации экономики, снижения зависимости экономики от конъюнктуры рынка нефти, газа и других природных ресурсов.

Вместе с тем условия деятельности современных российских малых предприятий связаны с динамично меняющейся внешней средой, острой конкуренцией, что создает необходимость непрерывного развития и совершенствования деятельности предприятия, его постоянной адаптации к изменяющейся внешней среде.

Собственники малых предприятий, нанимая работников, ожидают от них высокой заинтересованности, результативности, экономного расхода ограниченных ресурсов, высокой эффективности труда. Однако отсутствие права собственности, как правило, не позволяет формировать отношения работника к развитию предприятия как к собственному делу, добиваться максимального участия работника в развитии бизнеса, поиска путей экономии ресурсов. Это не позволяет достичь возможного уровня эффективности труда наемных работников, занимающихся развитием малых предприятий, что, в свою очередь, замедляет развитие малых предприятий, снижает эффективность инвестиций, создает дополнительные трудности для собственников при найме персонала.

Повышение уровня оплаты труда, формирование системы оплаты труда за целевые результаты, система поощрений и наказаний, широко используемые предпринимателями в практической деятельности, как правило, не приводят к дости-

* © Николаев Н.А., 2015

Николаев Николай Алексеевич (wagner83@mail.ru), кафедра экономики труда, Уральский государственный экономический университет, 620144, РФ, г. Екатеринбург, ул. 8 Марта/Народной Воли, 62/45.

жению ожидаемого уровня результативности, поиску путей экономии ресурсов для достижения результатов, то есть эффективности труда. Для повышения эффективности труда необходимо вовлечение работников в развитие бизнеса.

В результате изучения научной литературы можно проследить широкий спектр работ по оценке, повышению эффективности и вовлеченности сотрудников.

Проблемы оценки и повышения удовлетворенности и вовлеченности сотрудников рассматривались в трудах Ю. Адлера, В. Азарова, Е. Бабковой, В. Белобрагипа, В. Бойцова, К. Бочарского, В. Брандина, Б. Герасимова, А. Гличева, О. Глудкина, И.А. Ильина, В. Каткова, В. Качалова, О. Крыловой, В. Лapidуса, С. Львова, М. Магуры, А. Митчела, И. Моржовой, Р. Озеранского, В. Окрепилова, Д. Полякова, С. Пономарева, В. Репина, М. Свиткина, Л. Скрипко, М. Твердохлебовой, В. Толкач, А. Федорова, А. Чемериловой, Й. Хейлвига и др.

Однако в результате анализа методической литературы выяснилось отсутствие методик повышения вовлеченности работников в условиях малых предприятий, которые выполняют функции развития, то есть являются важными работниками для выживания и обеспечения долгосрочной конкурентоспособности бизнеса. Вместе с тем именно эффективное выполнение функций развития способно обеспечить малому предприятию выживание, конкурентоспособность и долгосрочное развитие.

Потребность собственников малых предприятий в повышении эффективности и вовлеченности наемных работников, выполняющих функции развития, и отсутствие методического инструментария делают разработку алгоритма повышения эффективности труда работников малых предприятий на основе управления вовлеченностью актуальной научно-практической задачей.

Цель настоящей статьи – разработка алгоритма повышения эффективности труда работников малых предприятий на основе управления вовлеченностью.

Для оценки вовлеченности работников малых предприятий в выполнение функций развития необходимо обосновать понятие вовлеченности работника малого предприятия и разработать критерии оценки.

Для определения вовлеченности автором были рассмотрены определения в различных аспектах (см. табл. 1).

Как видно из анализа, единого общепринятого принятого определения вовлеченности в научной литературе не существует. Вместе с тем можно выделить основные аспекты, в которых исследователи рассматривают определение вовлеченности: предмет вовлеченности, причины возникновения вовлеченности, признаки проявления вовлеченности.

Применительно к формулированию определения вовлеченности работника малого предприятия в выполнение функций развития предметом вовлеченности является выполнение функций развития, признаками проявления вовлеченности – поведение в процессе выполнения функций развития, а причинами возникновения вовлеченности – интерес работника к эффективному выполнению функций развития, а именно, достижение максимальных результатов труда при минимальных затратах ресурсов.

Среди важных причин повышения вовлеченности работника следует отметить интерес к выполняемой работе (или делу), так как без интереса эффективное выполнение работы невозможно.

Таким образом, по отношению к выполнению функций развития под **вовлеченностью работника малого предприятия** целесообразно понимать состояние, характеризующее степень стремления работника к выполнению функций развития с максимальными показателями эффективности вызванное интересом к профессии, интересом к выполнению работы с максимальной эффективностью труда в условиях конкретного предприятия.

Таблица 1

Определения понятия «вовлеченность» в различных аспектах

№	Признак классификации	Класс определений	Примеры определений	Авторы
1	Предмет вовлеченности	Вовлеченность в работу в целом	Вовлеченность - эмоциональное и интеллектуальное состояние, которое мотивирует сотрудников выполнять их работу как можно лучше.	Компания Hewitt Associates
		Вовлеченность в решение отдельных 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.	Колоскова Е.А.
		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	Скриптунова Е. А.
2	По признакам проявления	Проявление в поведении в процессе труда	Вовлеченность - желание индивида усердно работать и прилагать усилия сверх того, что ожидается от обычного работника.	Г.Р. Латфуллин, О.Н. Громова
		Проявление в результатах труда	Вовлеченность - позитивное отношение к работе и поведение сотрудника в соответствии с миссией организации, благодаря которому удается достигнуть значительных результатов.	Американский институт занятости населения
3	По причинам возникновения	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.	Колоскова Е.А.
		Совпадение интересов и ценностей организации и работника	Долговременное эмоциональное состояние, обусловленное совпадением ценностей сотрудника (его личных миссии, видения, целей, заинтересованности, удовлетворённости, лояльности, приверженности, ключевых факторов успеха, умения, 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	Соколова Л.И.

Исходя из определений, вовлеченность работника в эффективное выполнение функций развития можно представить как минимум в 4 аспектах:

- стремление работника в достижении максимальных результатов;
- стремление работника к выполнению работы с минимальными затратами ресурсов;
- интерес к профессии;
- отношение к работе на конкретном предприятии.

Для интерпретации сущности понятия вовлеченности работника малого предприятия был проведен анализ структуры понятия вовлеченности работника, а также факторов, влияющих на вовлеченность (см. рис. 1).

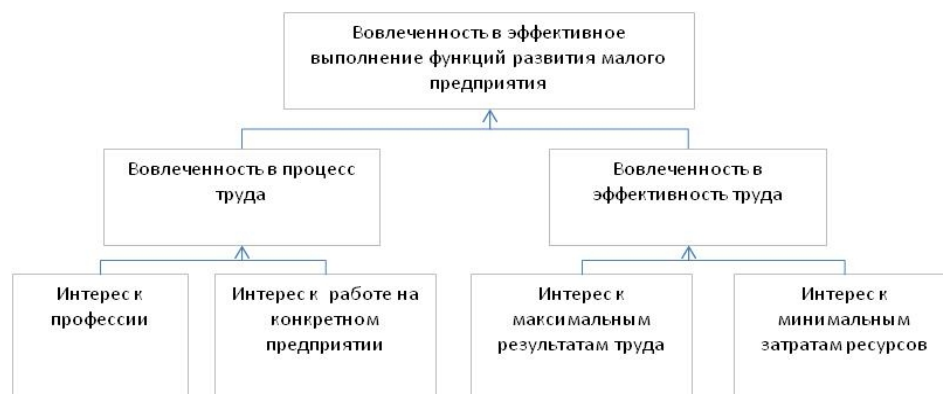


Рис. 1. Определение признаков, факторов вовлеченности работника в выполнение функций развития

Под *интересом к профессии* понимается мотивация работника к определенной профессии, виду деятельности, которая формируется под действием внутренних ценностей, убеждений, социального окружения, общества и других факторов.

Интерес к профессии характеризует уровень мотивации работника к профессиональной деятельности. Например, интерес к работе руководителем малого предприятия, к занятию научной деятельностью, к работе журналистом и т. д.

Под *отношением к работе на данном предприятии* понимается его желание работать на предприятии и выполнять конкретные функции, сформировавшееся на основе внутренних мотивов, ценностей, убеждений, системы стимулов, условий труда на предприятии и других факторов.

Под *заинтересованностью в достижении максимальных результатов* понимается уровень интереса работника к достижению максимальных результатов при выполнении своей функции. Заинтересованность в достижении максимальных результатов характеризует силу мотива работника к достижению максимальных результатов.

Под *заинтересованностью в экономии ресурсов* понимается уровень интереса работника к экономии ресурсов (финансовых, материальных, трудовых, интеллектуальных и прочих) при выполнении своих функций. Заинтересованность в экономии ресурсов характеризует силу мотива работника к экономии ресурсов при выполнении своих функций.

Методический подход к оценке вовлеченности работника малого предприятия разработан, исходя из следующих положений:

- оценка вовлеченности производится как с позиций внутреннего состояния работника, так и внешнего проявления при выполнении функций развития;
- количественная оценка вовлеченности работника проводится на основе балльной шкалы с применением экспертного метода. В роли эксперта выступает руководитель малого предприятия, коллеги по работе;
- определение уровня вовлеченности основано на теоретическом положении, согласно которому уровень развития свойства определяется наличием (отсутствием) ограничений для повышения уровня вовлеченности, что потребовало применения принципа минимума, а именно: при определении уровня выбирается наименьшее из количественных значений показателей вовлеченности;
- оценка внешнего (поведенческого) проявления вовлеченности проводится методом наблюдения, а также опроса работника методом интервью;
- оценка результатов труда как следствия проявления вовлеченности проводится методом расчета показателей эффективности труда (см. рис. 2).

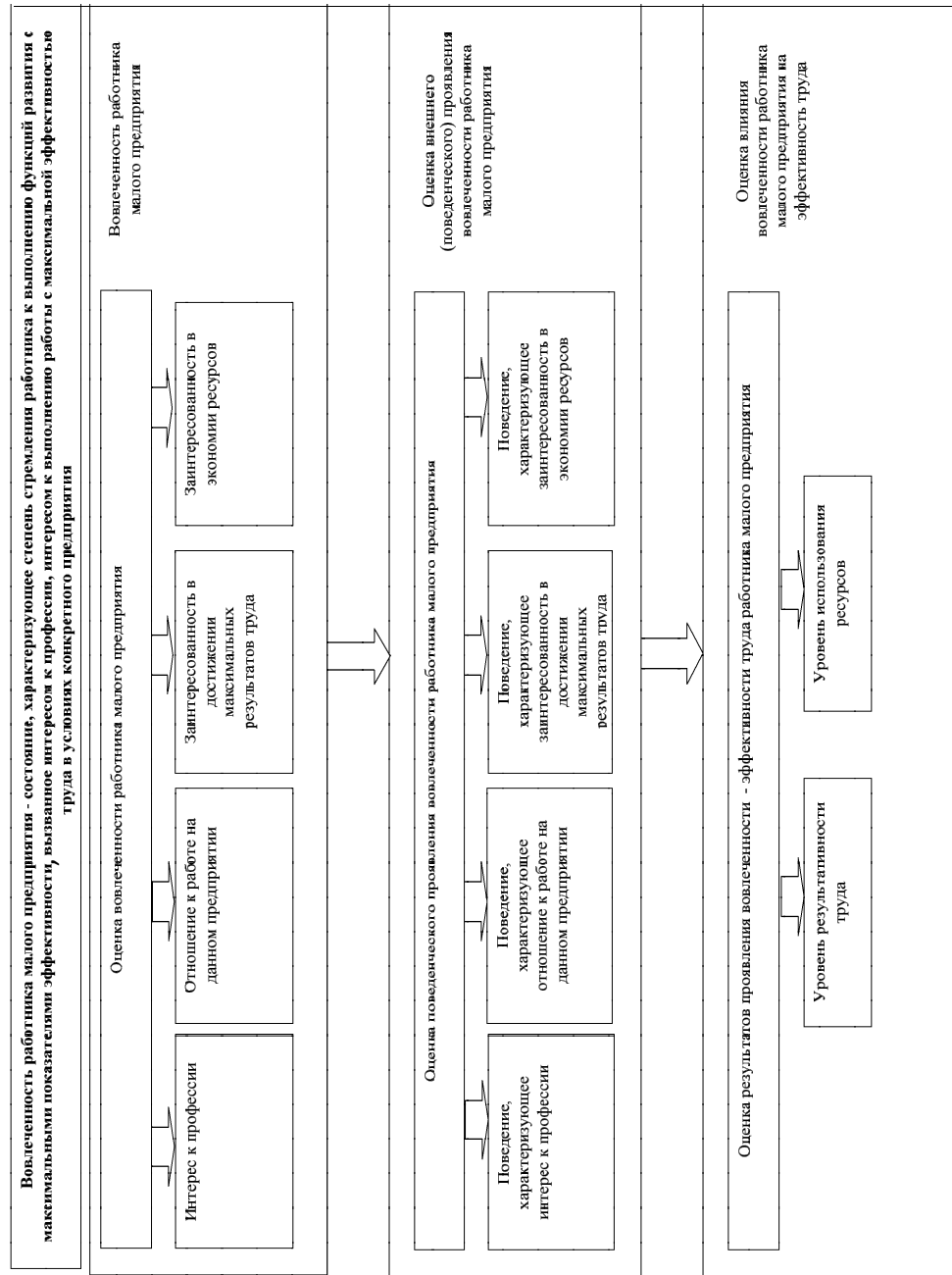


Рис. 2. Схема методического подхода к оценке вовлеченности работника малого предприятия

Оценка вовлеченности работника малого предприятия в выполнение функций развития проводится в 2 этапа.

1 этап. Оценка поведенческого проявления вовлеченности.

Для оценки поведенческого проявления вовлеченности работников малых предприятий автором выделены четыре качественных уровня вовлеченности, каждому из которых присвоен определенный балл в шкале оценки (см. таблица 2).

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

Таблица 2

Шкала оценки вовлеченности работника методом наблюдения

№	Уровень вовлеченности	Высокий - 3 балла	Средний - 2 балла	Низкий - 1 балл	Очень низкий - 0 баллов
1	Интерес к профессии	Живет этим делом	Интересна эта профессия	Не очень интересна эта профессия	Не хочет этим заниматься
2	Отношение к работе на данном предприятии	Очень нравится работать на предприятии	Удовлетворен работой на предприятии	Не удовлетворен, но готов работать	Крайне не удовлетворен, хочет уйти
3	Заинтересованность в достижении максимальных результатов	Достижение максимальных результатов является крайней необходимостью	Заинтересован в достижении максимальных результатов	Заинтересован в достижении необходимого минимума	Не заинтересован в достижении необходимого минимума
4	Заинтересованность в экономии ресурсов	Относится к ресурсам как к собственным	Экономно относится к ресурсам предприятия	Безразлично относится к ресурсам	Относится к ресурсам как к источнику злоупотребления

Для сводной оценки вовлеченности работника малого предприятия в эффективное выполнение функций развития целесообразно использовать интегральный показатель (индекс) вовлеченности:

Интегральный показатель вовлеченности рассчитывается:

$$P_{\text{вовл.}} = (P_{\text{и.}} + P_{\text{о.}} + P_{\text{рез.}} + P_{\text{рес.}})$$

От 11 до 12 баллов – высокий уровень вовлеченности.

От 8 до 10 баллов – средний уровень вовлеченности.

От 4 до 7 баллов – низкий уровень вовлеченности.

От 0 до 3 баллов – очень низкий уровень вовлеченности.

Проверка надежности полученной шкалы измерения вовлеченности работника малого предприятия проводилась в двух аспектах: обоснованность и устойчивость измерения.

Обоснованность шкалы заключается в том, что с ее помощью целенаправленно измеряют вполне определенное свойство или признак, не смешивая его с другими. С позиции оценки вовлеченности как интегрального признака, характеризующего отношение работника к труду и заинтересованность в выполнении работы с максимальной эффективностью, разработанная шкала оценки является обоснованной, так как включает оценку признаков: интереса работника к делу (как виду деятельности), к работе на конкретном предприятии, заинтересованность в достижении максимальных результатов труда, заинтересованность в достижении результатов с минимальным расходом ресурсов. Шкалы оценки вовлеченности включают оценку основных сторон обоснованного понятия вовлеченности работника малого предприятия.

Устойчивость измерения выражается в однозначности информации, которую мы извлекаем с помощью данной процедуры. Для обеспечения устойчивости измерения в исследовании использован прием контроля измерения на устойчивость – «расщепление шкалы». Сущность метода «расщепления шкалы» заключается в том, что шкала раздваивается на две половины. Если окажется, что измерения по каждой из них совпадают, их можно рассматривать как равноценные шкалы, 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 (см. рис. 3).

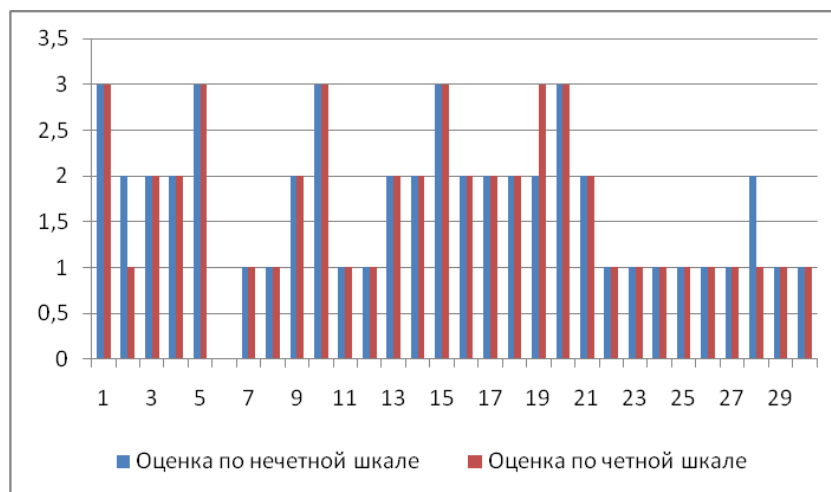


Рис. 3. Результаты тестирования шкалы оценки интереса к профессии на устойчивость методом «расщепления шкалы»

Как видно из рис. 3, результаты оценки по 2 шкалам совпадают в 93–100 % оценок. Это свидетельствует о высокой надежности шкалы.

Предложенная автором исследования методика позволяет оценивать уровень вовлеченности работников малого предприятия, проводить группировку работников по уровню вовлеченности.

Этап 2. Оценка результатов проявления вовлеченности.

Результатами проявления вовлеченности работника в эффективное выполнение функций развития являются показатели эффективности его труда.

Рассмотрим понятие эффективности труда применительно к работникам малых предприятий, занимающихся развитием. Труд, как известно, – это целесообразная, сознательная деятельность человека, направленная на удовлетворение потребностей индивида и общества, а эффективность – соотношение результатов к затратам ресурсов на их получение.

Как уже отмечалось выше, выполнение функций развития характеризуется различной трудоемкостью работ, затратами финансовых и других ресурсов. В связи с этим для оценки эффективности труда работника малого предприятия целесообразно использовать критерий оценки, учитывающий как затраты трудовых ресурсов, так и затраты финансовых, материальных, информационных и иных ресурсов, используемых для достижения результатов. Тогда критерий оценки эффективности труда, работника малого предприятия занимающегося развитием обобщенно может быть представлен следующим образом:

$$\Theta_T = P_T / Z_{\text{рес}}$$

где Θ_T – эффективность труда работника, ед./руб.;

P_T – результаты решения задач развития, ед.;

$Z_{\text{рес}}$ – затраты ресурсов на получение результатов, руб.

Если представить затраты ресурсов по их видам: трудовые, финансовые, материальные, нематериальные, то формула расчета эффективности труда будет выглядеть следующим образом:

$$\Theta_T = P_T / (Z_{\text{труд}} \cdot \Pi_{\text{чел.-час}} + Z_{\text{мат.}} \cdot \Pi_{\text{мат.}} + Z_{\text{н.мат.}} \cdot \Pi_{\text{н.мат.}} + Z_{\text{фин.}})$$

где $Z_{\text{труд}}$ – трудовые затраты в натуральных единицах, чел.-час.;

$\Pi_{\text{чел.-час.}}$ – затраты на оплату труда 1-го чел.-часа труда;

$Z_{\text{мат.}}$ – затраты материальных ресурсов по видам, нат. ед.;

$\Pi_{\text{мат.}}$ – стоимость 1 единицы материального ресурса по видам, руб./нат. ед.;

$Z_{\text{н.мат.}}$ – затраты нематериальных ресурсов по видам, нат. ед.;

$\Pi_{\text{н.мат.}}$ – стоимость 1 единицы нематериального ресурса по видам, руб./нат. ед.;

$Z_{\text{фин.}}$ – затраты финансовых ресурсов, руб.

Таблица 3

Оценка показателей эффективности труда работников малых предприятий

№	Результаты труда работника	Работник 1 (предприниматель)						Работник 2 (наемный работник)						Соотношение эффективности (Θ_{T1}/Θ_{T2})	Разница в затратах ($Z_{P1}-Z_{P2}$), тыс. руб.		
		P_{T1} , ед.	$\Pi_{\text{чел.}}$, тыс. руб.	P_{T1} , тыс. руб.	Z_{T1} , тыс. руб.	$Z_{\text{фин.1}}$, тыс. руб.	$Z_{\text{рес.1}}$, тыс. руб.	Θ_{T1} , ед./руб.	P_{T2} , ед.	$\Pi_{\text{чел.}}$, тыс. руб.	P_{T2} , тыс. руб.	Z_{T2} , тыс. руб.	$Z_{\text{фин.2}}$, тыс. руб.			$Z_{\text{рес.2}}$, тыс. руб.	Θ_{T2} , ед./руб.
1	Проведение сертификации и продукции	1	30	30	8	12	20	0,05	1	0	0	2	30	32	0,03	1,60	-12
2	Регистрация прав собственности на товарный знак продукции	1	40	40	8	4	12	0,08	1	40	40	4	12	16	0,06	1,33	-4
3	Увеличение посещаемости сайта до уровня 200 чел./сутки	1	50	50	8		8	0,13	1	50	50	2	16	18	0,06	2,25	-10
4	Регистрация сайта предприятия в 5 новых регионах	1	50	50	1		1	1,00	1	50	50	2	8	10	0,10	10,00	-9
5	Открытие новой розничной точки продаж продукции	1	00	400	80	105	185	,005	1	400	400	70	180	250	0,004	1,35	-65
	ИТОГО	5					226		5				326		4,73	-100	

С целью проверки гипотезы о наличии зависимости между уровнем вовлеченности работника малого предприятия и эффективностью труда автором настоящего исследования была установлена зависимость между показателями поведенческого проявления вовлеченности, оцениваемого по шкале, представленной в таблице 1, и показателями эффективности труда работника малого предприятия.

Для обеспечения достоверности результатов исследований обеспечена репрезентативность выборки.

В представленной классификации учтены наиболее существенные с точки зрения целей и достоверности результатов исследования признаки классификации, по которым проводилась выборка работников малых предприятий для исследования влияния вовлеченности работников малых предприятий на эффективность труда (см. табл. 4).

Таблица 4

Характеристика репрезентативности выборки оцениваемых работников малых предприятий

№	Показатель вовлеченности, Пвовл.	Уровень вовлеченности	Эффективность труда, ед./руб.
1	11	Высокий	0,76
2	8	Средний	0,43
3	4	Низкий	0,24
4	4	Низкий	0,08
5	9	Средний	0,32
6	11	Высокий	0,69
7	10	Средний	0,61
8	6	Низкий	0,3
9	3	Очень низкий	0,06
10	6	Низкий	0,22
11	6	Низкий	0,21
12	7	Низкий	0,23
13	7	Низкий	0,25
14	9	Средний	0,42
15	9	Средний	0,45
16	7	Низкий	0,23
17	8	Средний	0,51
18	9	Средний	0,5
19	6	Низкий	0,24
20	6	Низкий	0,24
21	9	Средний	0,53
22	2	Очень низкий	0,08
23	2	Очень низкий	0,08
24	2	Очень низкий	0,04
25	3	Очень низкий	0,09
26	3	Очень низкий	0,06
27	9	Средний	0,48
28	10	Средний	0,47
29	10	Средний	0,48
30	10	Высокий	0,73
31	10	Высокий	0,73
32	11	Высокий	0,78
33	11	Высокий	0,74
34	11	Высокий	0,85
35	12	Высокий	0,86
36	11	Высокий	0,76
37	11	Высокий	0,77
38	11	Высокий	0,82
39	2	Очень низкий	0,08
40	3	Очень низкий	0,24
41	6	Низкий	0,16
42	11	Высокий	0,74
43	8	Средний	0,54
44	4	Низкий	0,17
45	2	Очень низкий	0,11
46	2	Очень низкий	0,03
47	6	Низкий	0,04
48	10	Высокий	0,64
49	8	Средний	0,33
50	4	Низкий	0,04

Результаты сравнительного анализа показателей вовлеченности и результатов труда работников малых предприятий позволили установить зависимость эффективности труда от интегрального показателя вовлеченности (см. рис. 4).

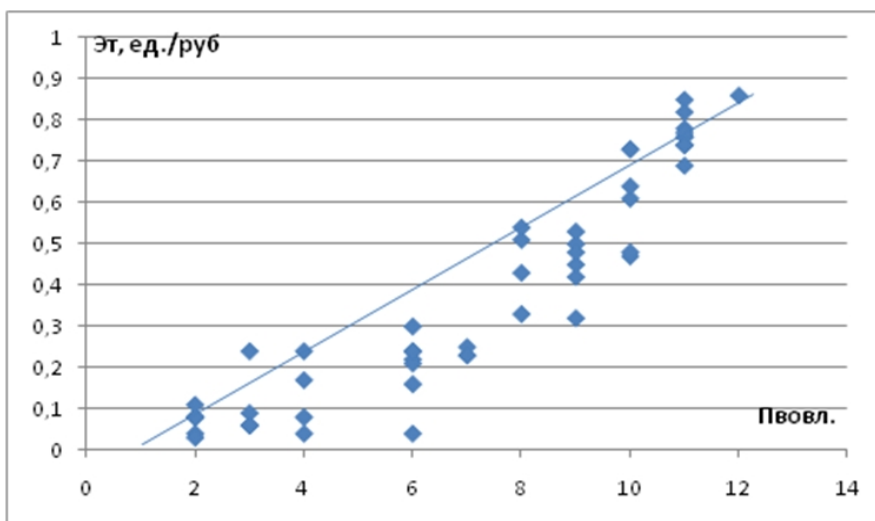


Рис. 4. Зависимость эффективности труда работников малых предприятий от показателя вовлеченности

Как видно из рис. 4, эффективность труда при выполнении функций развития работником малого предприятий прямо зависит от показателя вовлеченности работника.

Использование предложенного методического подхода позволяет проводить оценку вовлеченности работников малых предприятий, определять направления и элементы повышения вовлеченности, прогнозировать эффективность труда в зависимости от уровня вовлеченности работников.

На основании установленной зависимости автором был разработан алгоритм повышения вовлеченности работника малого предприятия, отличительной особенностью которого является применение методов целенаправленного и комплексного воздействия на мотивы работника, создания условий для их реализации при выполнении функций, а именно персональная аттестация, индивидуальные собеседования, формирование оплаты труда на основе показателей эффективности труда работника.

Применение предложенного алгоритма позволяет обеспечивать целевые параметры эффективности труда работниками малых предприятий.

Повышение уровня вовлеченности производится путем управленческого воздействия на группу основных факторов, влияющих на ее элементы:

- интерес к профессии,
- отношение к работе на данном предприятии;
- заинтересованность в достижении максимальных результатов труда;
- заинтересованность в экономии ресурсов.

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

Цикл управления сводится к стандартному набору действий субъекта:

- 1) формирование цели;
- 2) формирование критериев (показателей) достижения цели;
- 3) выбор управленческого воздействия;

- 4) осуществление управляющего воздействия;
- 5) определение показателей изменения объекта;

6) сопоставление полученного результата (показателей) с целью.

1) Формирование цели – желаемое состояние объекта управления, повышение уровня эффективности труда работников малых предприятий.

2) Формирование показателей достижения цели. С точки зрения цели – повышения эффективности и вовлеченности – приняты целевые показатели повышения эффективности выполнения функций и вовлеченности:

$$\Delta \Theta_{\tau} = \Theta_{\tau Ц} - \Theta_{\tau Ф},$$

где $\Theta_{\tau Ц}$ – целевое значение показателя эффективности труда;

$\Theta_{\tau Ф}$ – фактическое значение показателя эффективности труда;

$$\Delta П_{\text{вовл.Ц}} = П_{\text{вовл.Ц}} - П_{\text{вовл.Ф}};$$

$П_{\text{вовл.Ц}}$ – целевое значение индекса вовлеченности работника, определяемое по шкале оценки вовлеченности;

$П_{\text{вовл.Ф}}$ – фактическое значение индекса вовлеченности работника, определяемое по шкале оценки вовлеченности.

3) Определение факторов, влияющих на вовлеченность работника в ходе индивидуального собеседования, анкетирования, и выбор методов управленческого воздействия.

Определение факторов, влияющих на вовлеченность работника малого предприятия, проводится по каждой составляющей вовлеченности:

- интерес к профессии;
- отношение к работе на данном предприятии;
- заинтересованность в достижении максимальных результатов труда;
- заинтересованность в экономном расходе ресурсов.

4) Определение основных факторов, влияющих на вовлеченность работника в ходе развивающей аттестации, индивидуального собеседования, наблюдения, анкетирования и выбор методов управленческого воздействия.

Определение факторов, влияющих на вовлеченность работника малого предприятия проводится по каждой составляющей вовлеченности:

- интерес к профессии;
- отношение к работе на данном предприятии;
- заинтересованность в достижении максимальных результатов труда;
- заинтересованность в экономном расходе ресурсов при выполнении функций.

Автором были выделены факторы управления вовлеченностью (см. табл. 5).

Таблица 5

Классификация факторов вовлеченности работников малых предприятий по источнику действия фактора

№	Источник действия фактора	Факторы
Интерес к профессии		
1	Со стороны работника (объекта исследования)	<ul style="list-style-type: none"> - профильное образование; - престиж профессии в представлении работника; - желание работать по выбранной профессии; - уровень квалификации работника по профессии; - стаж работы по профессии; - образ жизни работника связанный с профессией; - нравится процесс и содержание труда; - прочие факторы.

Продолжение таблицы 5

2	Со стороны руководителя и организации	<ul style="list-style-type: none"> - перспективы карьерного и профессионального роста; - уровень оплаты труда работников данной профессии; - система оплаты труда работников данной профессии; - процесс и содержание труда; - прочие факторы.
3	Со стороны коллектива	<ul style="list-style-type: none"> - престиж профессии в коллективе;
4	Со стороны внешней среды	<ul style="list-style-type: none"> - популярность профессии в обществе; - уровень оплаты работников профессии на рынке труда; - мнение о профессии со стороны семьи и социального окружения работника; - прочие факторы.
Отношение к работе на данном предприятии		
1	Со стороны работника (объекта исследования)	<ul style="list-style-type: none"> - соответствие уровня оплаты труда выполняемой работе в представлении работника; - чувство справедливости системы оплаты труда; - чувство социальной защищенности при работе на предприятии; - возможность карьерного и профессионального роста; - удобный график работы; - удобное месторасположение рабочего места; - нравится процесс и содержание труда; - нравится коллектив и социально- психологический климат; - отношение к работе на предприятии как к своему делу; - прочие факторы.
2	Со стороны руководителя и организации	<ul style="list-style-type: none"> - уровень оплаты труда; - премии (помимо заработной платы предусмотренной системой оплаты труда) за достижение результатов выше плановых; - социальное обеспечение (официальная заработная плата, оплата больничного листа, страховка и др.); - создание перспектив и условий карьерного и профессионального роста; - формирование графика взаимно удобного графика работы; - формирование бытовых и социально-психологических условий труда; - гарантия стабильности заработной платы при изменении внешних условий; - заботливое и справедливое отношение со стороны руководителя; - прочие факторы
3	Со стороны коллектива	<ul style="list-style-type: none"> - отношение работника с коллективом;
4	Со стороны внешней среды	<ul style="list-style-type: none"> - репутация и имидж предприятия в обществе; - репутация и имидж предприятие со стороны семьи и социального окружения; - прочие факторы.
Заинтересованность в достижении максимальных результатов труда		
1	Со стороны работника (объекта исследования)	<ul style="list-style-type: none"> - желание достичь высоких результатов и мастерства в труде; - желание к профессиональному и карьерному росту; - чувство долга перед коллегами, организацией, клиентами; - необходимость выполнить взятые на себя обязательства; - чувство профессионального достоинства; - чувство «спортивного интереса»; - желание получить материальное вознаграждение; - желание быть лидером по результатам труда; - отношение работе как собственному делу; - прочие факторы.
2	Со стороны руководителя и организации	<ul style="list-style-type: none"> - мотивация на достижение высоких результатов и мастерства в труде; - мотивация к профессиональному и карьерному росту, стимулирование достижений реализацией карьерного и профессионального роста; - формирование ответственности в работниках; - стимулирование чувства профессионального достоинства и «спортивного интереса»;

Окончание таблицы 5

		- мотивация работников быть лидерами по эффективности; - мотивация и стимулирование в работниках проявления инициативы в экономии ресурсов.
3	Со стороны коллектива	- корпоративная культура, направленная на экономный расход ресурсов.
4	Со стороны внешней среды	- поощрение экономии ресурсов со стороны государства, общества, социального окружения, семьи.

Для обеспечения достоверности и надежности получаемой информации определение главных факторов вовлеченности работника проводится как минимум 2 методами:

- *Индивидуальное собеседование;*
- *Анкетирование в ходе развивающей аттестации.*

Перед проведением индивидуального собеседования руководитель знакомит работника с целями и задачами проведения индивидуального собеседования. Затем предлагает работнику ответить на вопросы.

Руководитель дает работнику перечень вопросов, направленных на определение основных факторов влияющих на элементы вовлеченности: интерес к профессии, отношение к работе на данном предприятии; заинтересованность в достижении максимальных результатах труда; заинтересованность в экономном расходе ресурсов.

По результатам опроса работника делаются выводы относительно главных факторов, влияющих на повышение уровня вовлеченности работника малого предприятия, а также уровень их реализации на предприятии на текущий момент времени.

В ходе проведения развивающей аттестации руководитель предлагает работнику оценить понимание возможности и готовность повышения уровня вовлеченности, а также согласовывает управленческие воздействия, которые необходимо произвести для создания условий повышения вовлеченности (табл. 6).

После согласования управленческих воздействий и условий для повышения вовлеченности работник оценивает свою готовность к изменению уровня вовлеченности и эффективности. Оценка готовности проводится также руководителем.

Таблица 6

Шкала оценки готовности работника к изменению уровня вовлеченности

Балл	Понимание возможностей роста вовлеченности и эффективности	Готовность изменить уровень вовлеченности и эффективности
0	Не видит возможности повышения вовлеченности и эффективности	Спротивляется изменениям
1	Видит частично возможности роста, но не понимает как их можно использовать	Не готов изменить уровень вовлеченности и эффективности
2	Увидел 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 случае если показатель готовности к повышению уровня вовлеченности и эффективности равен или больше 2 баллов, это свидетельствует о готовности работника повышать уровень вовлеченности и эффективности.

Затем руководитель и работник составляют перечень мероприятий и управленческих воздействий для повышения вовлеченности. В ходе реализации мероприятий по повышению вовлеченности для руководителя малого предприятия очень важно оценить не только декларативную готовность работника к повышению вовлеченности и эффективности, но также реакцию работника на управленческие воздействия, выражающуюся в изменениях в действиях работника, его поведении. Для этого автором разработана шкала оценки реакции работника на управленческие воздействия по повышению вовлеченности (рис. 5, табл. 7).

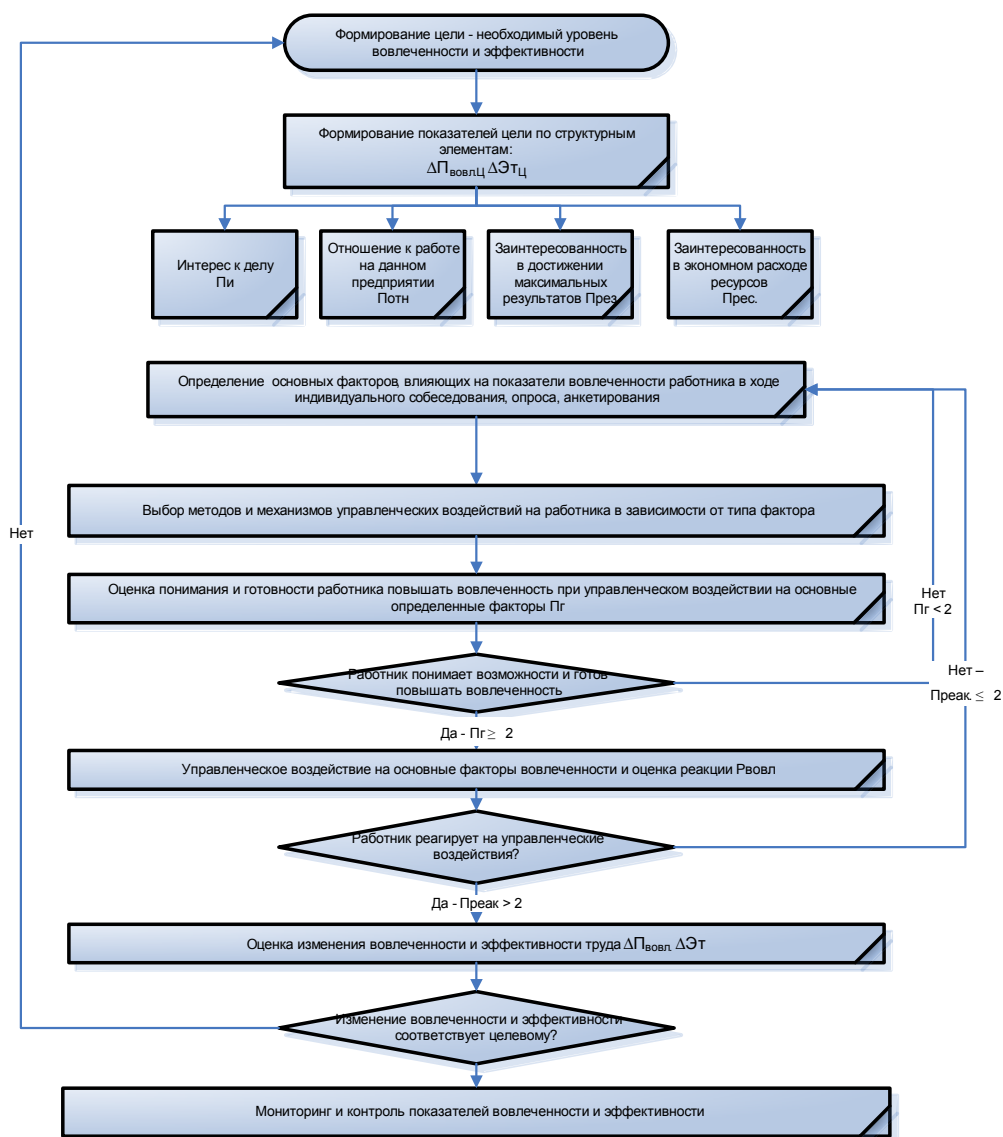


Рис. 5. Алгоритм повышения эффективности труда работника малого предприятия на основе управления вовлеченностью

Таблица 7

Шкала оценки реакции на управленческие воздействия по повышению вовлеченности работника малого предприятия

№	Тип реакции	Отношение к повышению вовлеченности	Поведенческое проявление	Балл
1	Значительное повышение вовлеченности	Очень заинтересован в повышении вовлеченности	По собственной инициативе повышает вовлеченность	2
2	Незначительное повышение вовлеченности	Готов повышать вовлеченность при определенных условиях	При стимулах извне повышает вовлеченность	1
3	Отсутствие изменений	Безразличен к повышению вовлеченности	Не меняет свою вовлеченность	0
4	Сопrotивление изменениям	Настроен против изменений	Препятствует изменениям вовлеченности	-1

Интегральный показатель (индекс) реакции работника малого предприятия на управленческие воздействия по повышению вовлеченности рассчитывается:

$$P_{\text{реак.}} = P_{\text{И.}} + P_{\text{О.}} + P_{\text{рез.}} + P_{\text{рес}}$$

От 6 до 8 баллов – значительное повышение вовлеченности.

От 3 до 5 баллов – незначительное повышение вовлеченности.

От 0 до 2 баллов – отсутствие изменений.

От -4 до -1 баллов – сопротивление изменениям.

$$\Delta P_{\text{вовл.}} = P_{\text{вовл.2}} - P_{\text{вовл.1}}$$

где $P_{\text{вовл.2}}$ – показатель вовлеченности после управленческих воздействий;

$P_{\text{вовл.1}}$ – показатель вовлеченности до управленческих воздействий.

$$\Delta \Theta_{\text{т}} = \Theta_{\text{т1}} - \Theta_{\text{т2}}$$

где $\Theta_{\text{т2}}$ – показатель эффективности труда после управленческих воздействий;

$\Theta_{\text{т1}}$ – показатель эффективности труда до управленческих воздействий.

Опыт применения алгоритма по повышению эффективности труда работников малых предприятий процессами рассмотрен на нескольких предприятиях: Инжиниринговая компания «Вагнер», Интернет-магазин «Техмаркет», Строительная компания «Техноинжиниринг».

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

1. Проводить оценку эффективности труда работников малых предприятий.
2. Определять уровень вовлеченности работников малых предприятий по основным элементам: интерес к профессии, отношение к работе на предприятии, заинтересованность в максимальных результатах труда, заинтересованность в экономии ресурсов.
3. Определять факторы, влияющие на вовлеченность работника малого предприятия и разрабатывать управленческие воздействия по повышению эффективности труда за счет повышения вовлеченности.
4. Проводить группировку работников малых предприятий по их готовности к повышению вовлеченности и реакции на управленческие воздействия по повышению вовлеченности.

Библиографический список

1. Федеральный Закон № 88 «О государственной поддержке малого предпринимательства в Российской Федерации» № 32 от 14 июня 1995 г. (в ред. от 22 августа 2004 г.)
2. Крылова О. Вовлеченность об этом надо знать и работодателям, и наемным работникам // Элитный персонал. 2005. № 3 (389). -С. 4–5.
3. Латфуллин Г.Р., Громова О.Н. «Организационное поведение: учебник для вузов»: ЗАО Издательский дом «Питер»; Санкт-Петербург, 2004
4. Онучин А., Луцкина В., Розин М. Управление вовлеченностью персонала // HRTimes. 2012. № 20.
5. Скриптунова Е.А. Методика расчета индекса вовлеченности персонала // Управление человеческим потенциалом. 2010. № 2 (22).
6. Соколова Л.И., Мищенко Е.С., Пономарев С.В. Формирование подсистемы измерения и анализа удовлетворенности и вовлеченности персонала в процессы системы менеджмента качества образовательной организации. Тамбов: Издательство ТГТУ, 2009. 124 с.
7. Стори Джон. Вовлечение персонала и расширение полномочий: учеб.-метод. пособие. Блок 2: Кн. 11 / пер. с англ. Жуковский: МИМ ЛИНК, 2009. 36 с.
8. Хеллевиغ Й. Вовлеченность персонала в России. Предварительная версия. М.: Гайд Авара, 2012. 118 с.
9. Ядов В.А. Отношение к труду: концептуальная модель и реальные тенденции // Социол. исследования. 1983. № 3. С. 17–21.
10. Exploring the role of organizational culture. Academy of Management Journal, 49(3), 433–458. Rucci, Quinn, Kim. 2008.

11. The employee-customer profit chain. *Harvard Business Review*, pp. 83–97. Schein, Edgar, 2004.

12. URL: <http://ru.wikipedia.org/> - Вовлеченность.

13. URL: <http://www.aon.com/human-capital-consulting>.

References

1. Federal Law № 88 «On state support of small entrepreneurship in the Russian Federation» *(32) dated June 14, 1995 (as amended on August 22, 2004) [in Russian].
2. Krylova O. Involvement: that employers and employees should know about. *Elitnyi personal* [Elite staff], 2005, no. 3(389), pp. 4–5 [in Russian].
3. Latfullin G.R., Gromova O.N.. «Organizational behavior: University textbook». Saint Petersburg, ZAO Izdatel'skii dom «Piter», 2004 [in Russian].
4. Onuchin A., Lutschina V., Rosin M. Management by employee's involvement. *Magazine HRTimes*, no. 20, February 2012 [in Russian].
5. Scriptunova E.A. Method of calculating of an index of employee's involvement. «*Upravlenie chelovecheskim potentsialom*» [«Human resources management»], no. 2 (22), April 2010 [in Russian].
6. Sokolova L.I., Mishchenko E.S., Ponomarev S.V. Forming subsystem of measurement and analysis of customer's satisfaction and employee's engagement in the processes of the quality management system of educational organization. Tambov, Izdatel'stvo TGTU, 2009, 124 p. [in Russian].
7. Storey John. Involvement of the staff and broadening of powers: Study guide. Block 2: Book 11. Transl. from English. Zhukovski: MIM LINK, 2009, 36 p. [in Russian].
8. Hellevig J. The involvement of staff in Russia. Preliminary version. M., Gaid Avara, 2012, 118 p. [in Russian]
9. Yadov V.A. Attitude to work: a conceptual model and real trends. *Sotsiol. Issledovaniia* [Social research], 1983, no. 3, pp. 17–21 [in Russian].
10. Exploring the role of organizational culture. *Academy of Management Journal*, 49(3), 433–458. Rucci, Quinn, Kim, 2008.
11. The employee–customer profit chain. *Harvard Business Review*, pp. 83–97. Schein, Edgar, 2004.
12. Retrieved from: <http://ru.wikipedia.org/> - Involvement.
13. Retrieved from: <http://www.aon.com/human-capital-consulting>.

*N.A. Nikolaev**

ALGORITHM TO INCREASE LABOUR PRODUCTIVITY OF EMPLOYEES OF SMALL ENTERPRISES ON THE BASIS OF MANAGEMENT BY INVOLVEMENT

The article explains the concept and the criteria for assessing the involvement of workers of small enterprises. Methodical approach to the assessment of labour productivity and involvement of workers of small businesses is presented. Groups of employees according to the level of involvement are identified. An algorithm is developed to improve the efficiency of employees of small enterprises on the basis of management by involvement.

Key words: employee of a small business, labour productivity of employees of small enterprises, involvement of employees in small enterprises, criteria for evaluating the involvement of the employees of small enterprises, small enterprise, algorithm to increase labour productivity of employees of small enterprises, management by the involvement of workers on small enterprises.

* *Nikolaev Nikolay Alexeevich* (wagner83@mail.ru), Department of Labor Economics, Ural State University of Economics, 62, 8th of March Street/45, Narodnoi Voli Street, Ekaterinburg, 620144, Russian Federation.