

УДК 65.011

ПОВЫШЕНИЕ ЭФФЕКТИВНОСТИ ТРУДА ПЕРСОНАЛА МАЛЫХ ПРЕДПРИЯТИЙ НА ОСНОВЕ ПОВЫШЕНИЯ ВОВЛЕЧЕННОСТИ В ДЕЛА ОРГАНИЗАЦИИ И РАЗВИТИЯ КОРПОРАТИВНОЙ КУЛЬТУРЫ

Николаев Николай Алексеевич
Генеральный директор
ООО «Вагнер-Екатеринбург»,
Магистр

wagner83@mail.ru
ул. 8-е Марта/Народной Воли, 62/45, ауд.455,
г.Екатеринбург, РФ, 620144
+7 (343) 221-17-57

Аннотация. В статье рассматриваются вопросы оценки и повышения эффективности труда персонала на основе повышения вовлеченности персонала в дела организации. Объектом исследования выступает персонал малого предприятия, предметом исследования — система отношений работников предприятия, направленных на повышение вовлеченности персонала в дела организации. В статье представлен разработанный автором методический подход к оценке вовлеченности персонала в дела организации. Далее автором определены и представлены в настоящей статье факторы повышения вовлеченности персонала. Развитие корпоративной культуры рассматривается в статье как фактор повышения вовлеченности и эффективности труда персонала малых предприятий. Автор выбрал инструмент по оценке корпоративной культуры и апробировал его в условиях конкретной организации малого бизнеса. Статья предназначена для предпринимателей и руководителей малых предприятий.

Ключевые слова: эффективность труда персонала; вовлеченность персонала в дела организации; развитие корпоративной культуры; повышение эффективности труда; повышение вовлеченности персонала.

ЖЕЛ коды: M12; M13; M14.

Введение

Условия деятельности малых предприятий, как правило, связаны с динамично меняющейся внешней средой, острой конкуренцией, высокой интенсивностью труда, что создает необходимость к непрерывному росту эффективности труда персонала, совершенствованию

деятельности предприятия, повышение конкурентоспособности товаров и услуг, его постоянной адаптации к изменяющейся внешней среде.

Собственники малых предприятий, нанимая работников, ожидают от них высокой эффективности труда, экономного расхода ограниченных ресурсов, вовлеченности в развитии и совершенствовании деятельности предприятия. Однако отсутствие права собственности, отчуждение труда, как правило, не позволяет формировать отношение работника к предприятию как к собственному делу, добиваться максимального участия работника в развитии и совершенствовании деятельности предприятия, поиска путей экономии ресурсов.

Это не позволяет достичь возможного уровня эффективности труда персонала, что в свою очередь замедляет развитие малых предприятий, ухудшает экономические показатели, снижает эффективность инвестиций и нередко может приводить к снижению конкурентоспособности продукции и закрытию предприятия.

Повышение уровня оплаты труда, формирование системы оплаты труда за целевые результаты, система поощрений и наказаний, широко используемое предпринимателями в практической деятельности, часто не приводит к достижению ожидаемого уровня вовлеченности персонала и росту эффективности его труда.

В результате изучения научной литературы можно проследить широкий спектр работ по оценке, повышению вовлеченности и эффективности сотрудников. Однако в результате анализа методической литературы выяснилось отсутствие единого понимания эффективности труда, вовлеченности персонала, исследований по влиянию уровня развития корпоративной культуры на уровень вовлеченности сотрудников.

Острая необходимость собственников малых предприятий в повышении эффективности труда и вовлеченности персонала в дела организации и отсутствие методического инструментария делают актуальной научно-практической задачей разработку методических положений по повышению эффективности труда персонала на основе повышения вовлеченности в дела организации и развития корпоративной культуры.

Цель написания статьи - разработка методических положений по повышению эффективности труда персонала малого предприятия на основе управления вовлеченностью в дела организации и развития корпоративной культуры.

1. Эффективность 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 различно. Изучением понятия эффективность труда занимались зарубежные ученые Ф. Тейлор, Г. Эмерсон, Г. Форд, У. Деминг, П. Друкер. В работы по повышению эффективности труда внесли отечественные ученые Л.И. Абалкин, А.Г. Аганбегян, Белкин В.Н., Белкина Н.А., 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 другие. Термин эффективность впервые был предложен американским ученым Г. Эмерсоном в его труде «Двенадцать принципов производительности» изданным в 1913 году [7, с. 125]. С тех пор термин эффективность в самом общем смысле этого понятия практически не изменился. Изучение научной литературы показало, что авторы по-разному понимают понятие эффективности труда. Часто под эффективностью труда понимается понятие производительность труда.

Однако, по мнению автора наиболее полно сущность экономической категории эффективность труда отражает определение предложенное Белкиным В.Н. и Н.А. Белкиной в теории системы понятий труда: *Эффективность труда - величина полезного эффекта, приходящаяся на единицу рабочего времени* [1, с 87].

$$ЭТ = ПЭТ / РВ = ПродТ \times УК / РВ \quad (1)$$

Где ПЭТ – полезный эффект труда;

ПродТ – продукт труда;

УК – уровень качества продукта труда;

РВ – рабочее время.

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

$$ПЭТ = ПродТ \times УК \quad (2)$$

Продукт труда (ПродТ) показывает какое количество материальных благ было создано работниками в течение рабочего времени.

Уровень качества (УК) показывает, в какой мере данный продукт труда удовлетворяет ту или иную общественную потребность, т.е. показывает 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. [1, с.82]:

$$УКО = УКФ / УКН \quad (3)$$

Рассмотрим применение данного подхода на примере малых предприятиях:

Пример. Продавец компании оптово-розничной торговли в течение дня обработал 15 заявок клиентов. Это на 5 заявок выше, чем его среднестатистический показатель. Производительность труда выросла в 1,5 раза. Однако уровень качества продуктов труда (УКО), а именно качественные показатели обработки заказов (полнота консультации о свойствах товаров, качество подготовки коммерческих предложений, оперативность ответов) снизились в общем на 30% по сравнению с показателями, когда он обрабатывал. Следовательно, $ЭТ = 1,5 \cdot 0,7 = 1,05$.

Итак, несмотря на то, что производительность труда выросла на 50%, эффективность труда работника (ЭТ) выросла только на 5% из-за снижения уровня качества продуктов труда (УКО), а именно качества обработки заказов на 30%.

Способы повышения эффективности труда персонала на (ЭТ) на предприятиях по направленности улучшений представлены в табл. 1.

Табл. 1: Способы повышения эффективности труда персонала по направлениям улучшений¹

| № | Направления | Содержание улучшений |
|---|-----------------------|---|
| 1 | Технические | Повышение эффективности труда за счет улучшения техники, оборудования и других технических средств труда. |
| 2 | Технологические | Повышение эффективности труда за счет улучшения процессов и операций труда |
| 3 | Организационные | Повышение эффективности за счет улучшения организации труда персонала |
| 4 | Персонал | Повышение эффективности труда за счет повышения квалификации и мотивации персонала |
| 5 | Управление персоналом | Повышение эффективности труда за счет улучшения качества и эффективности управления персоналом |

Как видно из таблицы 1, существует множество способов повышения эффективности труда персонала. Работа малых предприятий по сравнению со средними и крупными по численности персоналу отличается частым совмещением нескольких функций одним работником, ограниченными возможностями по обучению персонала, необходимость проявления инициативы работниками для выживания и развития предприятия, небольшой численностью руководящего состава, низким уровнем формализации трудовых отношений.

Учитывая эти особенности и остроту конкуренции между малыми предприятиями одним из главных резервов повышения эффективности труда (ЭТ) является персонал и система управления персоналом малых предприятий. Исследования производительности и эффективности труда персонала малых предприятий показывают, что часто работники, находясь в одинаковых условиях, обладая одним уровнем квалификации, достигают показателей эффективности труда (ЭТ) отличающихся между собой в 2-3 раза и более.

¹ Составлено автором

Особенно эти различия характерны для работников, которые выполняют функции, связанные с развитием предприятий или другие функции, где требуется инициативность и креативность работников. Такими функциями могут быть создание новых продуктов (услуг), улучшение работы предприятия путем рационализации деятельности, реализация инвестиционных проектов и другие.

Отличия в показателях эффективности труда (ЭТ) заметны при сравнении результатов труда предпринимателей и наемных работников. Показатели эффективности труда (ЭТ) при выполнении одних и тех же функций, обладающих одинаковой квалификацией у предпринимателей выше, чем у наемных работников. Помимо показателей эффективности труда работники отличаются между собой и другими важными свойствами:

- инициативность в улучшениях работы и развитии организации;
- стремление к экономному расходу ресурсов;
- стремление качественно выполнять свои обязанности (избегая повторной и лишней работы);
- участие в подготовке и реализации рационализаторских предложений.

Причиной отсутствия данных свойств у работников, по мнению автора, является отчуждение труда.

Термин «отчуждение труда» берет начало от К. Маркса. Источником отчуждения, по К. Марксу, является отчужденный характер труда, поскольку именно труд является основной деятельностью человека, в которой он реализует себя [4].

По К. Марксу, 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.

Причиной отчуждения труда является частная собственность, которая, согласно Марксу, есть и результат отчуждения труда, и его основа. «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» [4, с. 98]. Иными словами, «отчуждение» проявляется там, где есть «присвоение», то есть имеют место отношения собственности [3, с. 80].

Отчуждение труда наемных работников не позволяет реализовать им свой внутренний потенциал личности, снижает их мотивацию к труду, ухудшает их социально-психологическое состояние, снижает конкурентоспособность на рынке труда.

2. Вовлеченность персонала, ее факторы и способы оценки

В современных исследованиях и в практической деятельности противоположным отчуждению труда является состояние работника, в котором он стремится выполнять свою работу как можно лучше, прикладывая дополнительные усилия и получая результаты выше плановых. Данное свойство принято называть термином *вовлеченность*.

Данный термин появился в отечественной науке не так давно, хотя за рубежом достаточно широко исследуется (см., например, [8, 9, 10, 11]). В результате исследования различных определений вовлеченности в научных источниках автор сформулировал определение вовлеченности персонала в дела организации [6, с. 38].

Под *вовлеченностью персонала* в дела организации понимается внутреннее состояние работников, вызванное сочетанием внутренних мотивов и внешних стимулов проявляющееся в стремлении достигнуть максимальных результатов труда при минимальных затратах, улучшить работу организации приложением дополнительных усилий в процессе труда, что приводит к повышению эффективности труда и улучшению работы организации.

На основе данного определения автором сформулированы поведенческие признаки и методический подход к оценке вовлеченности персонала в дела организации.

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

- оценка вовлеченности производится как с позиций внутреннего состояния, так и внешнего проявления при выполнении функций.

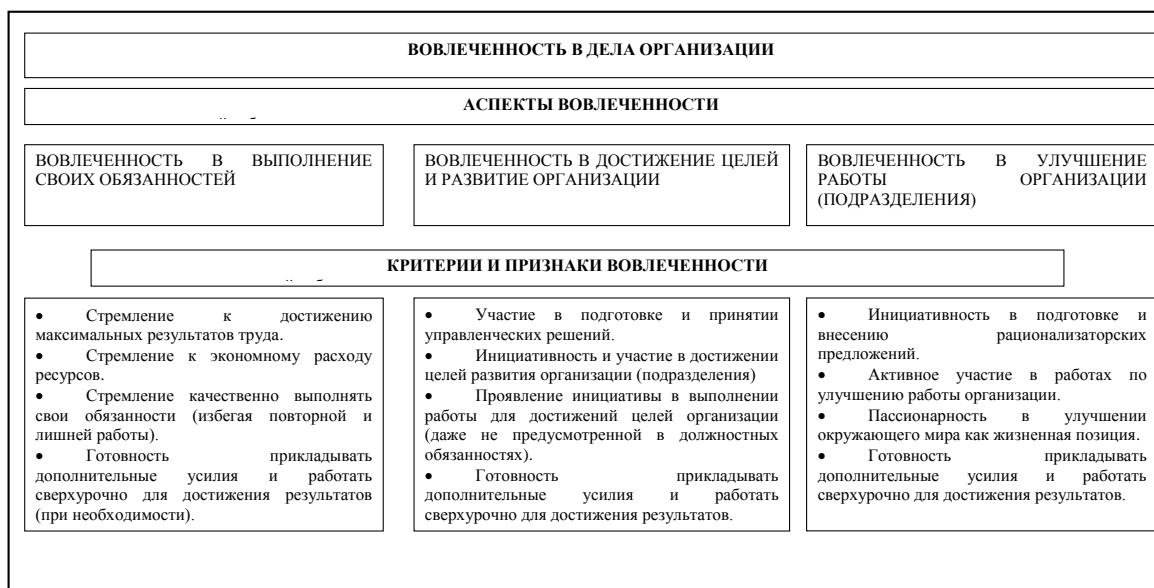
- вовлеченность работника в дела организации проводится в трех аспектах: вовлеченность в выполнение функциональных обязанностей, вовлеченность в достижение целей и развитие организации, вовлеченность в улучшении работы организации (подразделения)

- количественная оценка поведенческого проявления вовлеченности персонала проводится на основе бальной шкалы с применением методов наблюдения за поведением персонала при выполнении функций.

- оценка результатов труда при различных уровнях вовлеченности проводится расчетом показателей эффективности труда (ЭТ), качества результатов труда (ПродТ).

- 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.

Рис. 1: Критерии оценки вовлеченности в различных аспектах²



Оценка поведенческого проявления вовлеченности проводится методом экспертной оценки руководителем в результате наблюдения с использованием номинальной бальной шкалы в процессе труда (см. Табл. 2).

Табл. 2: Шкала оценки поведенческого проявления вовлеченности³

| № | Уровень вовлеченности | Высокий - 3 балла | Средний - 2 балла | Низкий - 1 балл | Очень низкий - 0 баллов |
|--|---|---|---|--|--|
| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 |
| Вовлеченность в выполнение своих обязанностей | | | | | |
| 1 | Эффективность труда | Выполняет работу так эффективно как только может, эффективность работы растет | Выполняет работы стараясь выполнить необходимые требования по эффективности | Выполняет требуемые нормативы эффективности, но только при стимулировании извне и непрерывном контроле | Не выполняет требуемый минимум эффективности при стимулировании извне и непрерывном контроле |
| 2 | 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) |
| 3 | Отношение к качественному выполнению своих обязанностей | Всегда качественно и ответственно выполняет свои обязанности | Как правило качественно и ответственно выполняет свои обязанности | Часто не качественно и безответственно выполняет свои обязанности | Как правило не качественно и безответственно выполняет свои обязанности |
| 4 | Значимость достижения результатов труда для работника | Всегда добивается максимально возможных результатов труда | В основном добивается максимально возможных результатов труда | Обычно достигает требуемый минимум результатов труда при постоянном контроле | Как правило не достигает требуемый минимум результатов труда даже при постоянном контроле |
| Вовлеченность в достижение целей и развитие организации | | | | | |
| 5 | 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 |

² Составлено автором

³ Составлено автором

Продолжение табл.2

| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 |
|---|---|---|--|---|---|
| 6 | Важность достижения целей предприятия для работника | Не может не сделать все необходимое для достижения целей предприятия | Достижение целей предприятия очень важны для работника | Безразличен к достижению целей предприятия | Противник достижения целей предприятия |
| 7 | 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 |
| 8 | Инициативность в развитии и достижении целей организации | Занимает позицию лидера | Готов поучаствовать по предложению лидера | Готов поучаствовать по принуждению и дополнительному стимулированию лидера | Не готов участвовать в развитии |
| Вовлеченность в улучшение работы организации (подразделения) | | | | | |
| 9 | 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 в основном совпадают | Интересы работника по улучшению работы организации и интересы организации не совпадают | Собственные цели, интересы работника вступают в антагонизм с целями, интересами по улучшению работы организации |
| 10 | 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 |
| 11 | Готовность прикладывать дополнительные усилия и работать сверхурочно для улучшения работы организации | Безусловно прикладывает дополнительные усилия и работает сверхурочно для улучшения работы организации | По предложению прикладывает дополнительные усилия и работает сверхурочно | При дополнительном стимулировании прикладывает дополнительные усилия и работает сверхурочно | Не готов прикладывать дополнительные усилия и работать сверхурочно даже при стимулировании извне |
| 12 | Инициативность в улучшении работы организации | Занимает позицию лидера, проявляет инициативу и вовлекает других в улучшение работы организации | Готов поучаствовать по предложению лидера | Готов поучаствовать по принуждению и дополнительному стимулированию лидера | Не готов участвовать в улучшении работы организации |

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.

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

$$P_{\text{вовл.}} = (P_{\text{ф.о.}} + P_{\text{ц.}} + P_{\text{у.о.}}) \quad (4)$$

Где $P_{\text{вовл.}}$ – показатель вовлеченности работника в дела организации, показывает насколько работник стремится трудиться максимально эффективно в основных аспектах трудовой деятельности.

$P_{\text{ф.о.}}$ – показатель вовлеченности в выполнение своих обязанностей показывает уровень вовлеченности работника в выполнение своих обязанностей;

$P_{\text{ц.}}$ – показатель вовлеченности в достижение целей и развитие организации показывает уровень вовлеченности в достижение целей и развитие организации;

Пу.о. – показатель вовлеченности в улучшение работы организации показывает уровень вовлеченности в улучшение работы организации (своего подразделения) на своем рабочем месте.

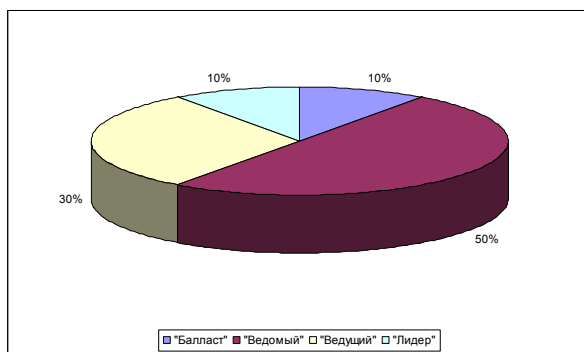
В результате оценки вовлеченности персонала автором выделены качественные уровни вовлеченности (см. табл. 3).

Табл. 3: Уровни вовлеченности персонала малых предприятий⁴

| № | Значение показателя вовлеченности | Уровень вовлеченности |
|---|-----------------------------------|---|
| 1 | От 0 до 9 баллов | Очень низкий уровень вовлеченности «не вовлеченный» |
| 2 | От 10 до 18 баллов | Низкий уровень вовлеченности – «ведомый» |
| 3 | От 19 до 27 баллов | Средний уровень вовлеченности – «ведущий» |
| 4 | От 28 до 36 баллов | Высокий уровень вовлеченности – «предприниматель» |

По результатам опросов 50 работников малых предприятий Свердловской области доля персонала с высоким уровнем вовлеченности «Предприниматель» составляет 10-12%, среднего уровня вовлеченности «Ведущий» - около 30%, группа персонала среднего уровня вовлеченности «Ведомый» по разным оценкам составляет от 40 до 50%, группа персонала «Не вовлеченный» составляет около 10% (см. Рис 2).

Рис. 2: Структура персонала по уровню вовлеченности в дела организации⁵



Как показали множество проведенных исследований, производительность и эффективность труда персонала в значительной степени зависит от вовлеченности персонала в дела организации. Поэтому повышение уровня вовлеченности персонала в дела организации способствует росту эффективности труда персоналу, повышает инициативность и участие работников в улучшении деятельности организации, в достижении целей организации.

Вовлеченность согласно определению является внутренним состоянием работника вызванное сочетанием внутренних мотивов и внешних стимулов, следовательно факторами усиления вовлеченности персонала являются с одной стороны усиление внутренних мотивов к

⁴ Составлено автором

⁵ Составлено автором

достижению максимальной эффективности труда при выполнении своих обязанностей, улучшении работы организации, участием в достижении целей и развитии организации. С другой стороны создание внешних стимулов и условий для развития состояния вовлеченности у персонала.

В результате проведенных опросов работников более 150 работников малых предприятий, анализа научной литературы автором были выделены наиболее важные факторы повышения вовлеченности персонала в дела организации (см. табл. 4).

Табл. 4: Факторы повышения вовлеченности персонала в дела организации⁶

| № | Материальные факторы | | Нематериальные факторы | |
|---|---|--|--|--|
| | Мотивы | Стимулы | Мотивы | Стимулы |
| 1 | Принятие и чувство справедливости системы оплаты труда | Взаимосвязь оплаты труда с показателями эффективности труда (ЭТ) | Совпадение ценностей, миссии организации и работника | Пропаганда ценностей и миссии организации |
| 2 | Удовлетворенность уровнем оплаты труда. | Уровень оплаты труда (по сравнению с рыночным) | Интерес к профессии | Пропаганда интереса к профессии |
| 3 | Удовлетворенность социальной защитой и обеспечением | Система социальной защиты и обеспечения персонала | Престиж профессии в представлении работника. | Пропаганда престижности профессии |
| 4 | Потребность в стабильности оплаты труда. | Гарантия стабильности оплаты труда. | Возможность самореализации личности в работе | Планы и система самореализации личности в работе |
| 5 | Потребность участия в управлении организацией | Механизмы участия в управлении работников | Потребность в карьерном и профессиональном росте | Планы и система карьерного и профессионального роста |
| 6 | Желание участвовать в распределении прибыли | Участие работников в распределении прибыли | Потребность в комфортных и безопасных условиях труда | Комфортность и безопасность условий труда. |
| 7 | Возможность удовлетворить базовые потребности работника (в жилье, медицинской страховке и т.д.) | Система удовлетворения базовых потребностей на предприятии (возможность взять ссуду на покупку жилья, оплата лечения...) | Личные отношения с руководителем. | Улучшение личных отношений с руководителем. |

Как видно из таблицы 4, главные факторы роста вовлеченности персонала в дела организации относятся в основном к системе управления персоналом, корпоративной культуре, культуре управления организацией. Система управления персоналом — это совокупность приемов, методов, технологий организации работы с персоналом. Корпоративная культура - система культурных, нравственных, эстетических ценностей, социально-психологический климат предприятия [2, с. 72]. Культура управления - методы и стиль управления, уровень результативности, нравственности руководителей, заботы о персонале, уровень мотивации персонала [2, с. 72].

⁶ Составлено автором

Методы и механизмы воздействия на факторы повышения вовлеченности персонала представлены в табл. 5.

Табл. 5: Цели, методы и механизмы воздействия повышения вовлеченности персонала⁷

| № | Мотивы | Стимулы | Цель изменения | Методы | Механизмы |
|-----------------------|---|--|--|--|---|
| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 |
| Материальные | | | | | |
| 1 | Принятие и чувство справедливости системы оплаты труда | Взаимосвязь оплаты труда с показателями эффективности труда (ЭТ) | Изменение системы оплаты труда в соответствии с целями и показателями эффективности, принятие и согласование ее с персоналом | Опрос, собеседование, изменение системы оплаты труда, нормирование эффективности труда | Опрос и согласование при приеме на работу, оценке вовлеченности, ежедневная оценка. Изменение положения об оплате труда персонала |
| 2 | Удовлетворенность уровнем оплаты труда. | Уровень оплаты труда (по сравнению с рыночным) | Приведение уровня оплаты труда в соответствии с рыночным, изменение восприятия его работником | Изменение уровня оплаты труда, убеждение персонала | Изменение положения об оплате труда персонала, убеждение персонала в рыночном уровне оплаты труда |
| 3 | Удовлетворенность социальной защитой и обеспечением | Система социальной защиты и обеспечения персонала | Формирование системы социальной защиты для достойной жизни персонала | Улучшение системы социального обеспечения | Медицинское страхование работников, покупка путевок в санаторий, оплата лечения и т.д. |
| 4 | Потребность в стабильности оплаты труда. | Гарантия стабильности оплаты труда. | Достижение стабильности оплаты труда при изменении внешних условий | Резервирование фонда оплаты труда | Создание резервного фонда оплаты труда, информирование об этом работников |
| 5 | Потребность участия в управлении организацией | Механизмы участия в управлении работников | Привлечение персонала к управлению развитием организацией | Планирование, организация, мотивация и стимулирование, контроль участия в развитии | Планы профессионального и карьерного роста персонала, стимулирование и мотивации, контроль |
| 6 | Желание участвовать в распределении прибыли | Участие работников в распределении прибыли. | Предоставление возможности к участию в распределении прибыли | Передача права собственности, права в распределении прибыли | Акционирование, продажа доли в бизнесе, контракт с возможностью получения части прибыли |
| 7 | Возможность удовлетворить базовые потребности работника | Система удовлетворения базовых потребностей | Удовлетворение базовых потребностей персонала на взаимовыгодной основе | Финансирование реализации базовых потребностей персонала | Возможность взять ссуду на покупку автомобиля, квартиры, путевки и т.д. |
| Нематериальные | | | | | |
| 1 | Совпадение ценностей, миссии организации и работника | Пропаганда ценностей и миссии организации | Формирование ценности вовлеченности в дела организации у персонала | Декларирование, информирование, убеждение, внушение | Разработка и информирование о миссии, ценностях организации. Пропаганда и внушение ценностей персоналу. |
| 2 | Интерес к профессии | Пропаганда интереса к профессии | Повышение интереса к профессии | Вовлечение, убеждение, внушение, подражание, побуждение | Ежедневное воздействие при приеме на работу, обучении, ежедневной трудовой деятельности |
| 3 | Пrestиж профессии в представлении работника. | Пропаганда престижности профессии | Повышение престижности профессии в представлении персонала | Убеждение, внушение, пропаганда | Регулярное воздействие при обучении, ежедневной трудовой деятельности |
| 4 | Возможность самореализации личности в работе | Планы и система самореализации личности в работе | Предоставление персоналу возможности самореализации в работе | Вовлечение в управление, развитие, улучшение работы организации | Поручение решения задач развития организации, задач по улучшению работы организации с вознаграждением за результаты |
| 5 | Потребность в карьерном и профессиональном росте | Планы и система карьерного роста | Предоставление возможности в карьерном и профессиональном росте | Управление профессиональным и карьерным ростом | Реализация плана карьерного и профессионального роста персонала |

⁷ Составлено автором

Продолжение табл. 5

| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 |
|---|--|--|---|---|--|
| 6 | Потребность в комфортных и безопасных условиях труда | Комфортность и безопасность условий труда. | Создать благоприятные материальные и психологические условия труда для повышения вовлеченности персонала в дела организации | Улучшение комфорта рабочих мест и психологического климата в коллективе | Повышение комфортности рабочих мест, уюта на рабочих местах, улучшение вида офиса, создание благоприятного психологического климата в коллективе |
| 7 | Личные отношения с руководителем. | Личные отношения с персоналом | Формирование хороших личных отношений с персоналом | Уважительное, доброе отношение к каждому сотруднику | Уважение каждого сотрудника, избегание конфликтов, доброжелательность и отзывчивость руководителя |

Мониторинг показателей эффективности труда (ЭТ) и вовлеченности в дела организации ($P_{\text{вовл}}$) должен проводиться ежедневно, еженедельно, ежемесячно.

Результатом и критерием оценки реализации методов и механизмов повышения вовлеченности персонала в дела организации должно становиться рост показателей вовлеченности ($P_{\text{вовл}}$) и эффективности труда персонала (ЭТ).

Как видно из таблицы 5, повышение эффективности труда и вовлеченности персонала необходимо осуществлять через изменение системы управления персоналом, развитие корпоративной культуры, культуры управления.

3. Оценка корпоративной культуры как инструмент повышения вовлеченности персонала

Для оценки и изменения системы управления персоналом, развития корпоративной культуры, культуры управления персоналом в практической деятельности предпринимателям и руководителям предприятий необходим простой в использовании, практический инструмент для диагностики и определения приоритетных направлений изменений.

Вопросами оценки и развития систем управления, корпоративной культуры занимались отечественные и зарубежные ученые Абрамова С.Г., Белкин В.Н., Белкина Н.А., Костенчук И.А., Крылов А.Н., Кулькова И.А., Шейн Э.Х., К. Голд, Х. Шварц, С. Дэвис и другие.

Для комплексной оценки системы управления персоналом, корпоративной культуры и культуры управления персоналом автором был разработан методический подход на базе инструмента предложенного Кульковой И.А. [5, с. 36]. Использование методического подхода к оценке и определению направлений развития системы управления и корпоративной культуры на одном из малых предприятий Екатеринбурга представлен в табл. 6.

Табл. 6: Результаты оценки системы управления персоналом и корпоративной культуры на примере малого предприятия (на основе метода Кульковой И.А.)⁸

| № | Элементы корпоративной культуры | Характеристики | Формы проявления | Методы сбора информации | «Как есть» | «Как надо» | Ответственный |
|---|---------------------------------|-----------------------------------|--|---|--|---|----------------------------|
| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 |
| 1 | Материальное окружение | Внешний вид сотрудников | Стиль одежды, наличие дресс-кода | Наблюдение, изучение документов | Дресс-код в организационном регламенте указан, фактически отсутствует | Контролировать соблюдение регламента | Руководитель организации |
| | | Оформление офисных помещений | Единство в дизайне оформления, наличие логотипов и фирменной цифровой гаммы | Наблюдение | Единый дизайн отсутствует, логотип есть, фирменная цветовая гамма отсутствует. | Сделать единый, современный дизайн офиса, разместить баннер о компании в офисе | Зам. директора по развитию |
| 2 | Нормы и правила | Регламентация процесса управления | Наличие миссии, философии компании, стратегии ее развития, должностных инструкций, положений об отделах, правил внутреннего распорядка, стандартов качества работы | Изучение документов | Миссия отсутствует, стратегия развития – есть, должностные инструкции есть, но не на все должности, положение об отделе отсутствует, стандарты качества работы отсутствуют | Миссия регламентирована. Есть миссия, должностные инструкции на все должности, стандарты качества работы, все работники знают и разделяют их. | Руководитель организации |
| | | Корпоративные ценности | Наличие сформулированных общекорпоративных ценностей, принятие (непринятие) их сотрудниками, наличие конфликтов ценностей, наличие неписанных правил | Опросы | Общекорпоративные ценности в сформулированном виде отсутствуют, информация о принятии ценностей сотрудниками отсутствует, конфликт ценностей отсутствует, неписанные правила есть. | Общекорпоративные ценности сформулированы, приняты всеми сотрудниками. Конфликт ценностей отсутствует. | Руководитель организации |
| 3 | Поведение сотрудников | Отношение к клиентам | Наличие применения стандартов приветствие, прощание, поведение с постоянными клиентами, поведение в конфликтной ситуации | Опроса | Стандарты на приветствие, прощание, поведение с постоянными клиентами, поведение в конфликтной ситуации отсутствуют. | Есть стандарты на приветствие, прощание, поведение с постоянными клиентами, поведение в конфликтной ситуации, приняты и используются большинством сотрудников. | Зам. директора по продажам |
| | | Отношения с коллегами | Реакция на нового сотрудника, взаимозаменяемость сотрудников, общение с коллегами при посторонних, поведение в конфликтной ситуации, отношение с подчиненными и руководителями, общение вне работы, поздравления коллег с праздниками. | Опрос, наблюдение | Реакция на нового сотрудника у каждого сотрудника по-своему. Взаимозаменяемость сотрудников есть. Отношение с подчиненными и руководителями не регламентировано. Общение с коллегами вне работы не систематическое. Поздравления с праздниками есть. | Реакция на нового сотрудника дружелюбная. Взаимозаменяемость сотрудников и ротация кадров есть. Отношение подчиненных и руководителей регламентированы правилами деловых отношений. Есть систематические мероприятия по общению с коллегами вне работы и коллеги поздравляют с праздниками. | Руководитель организации |
| | | Выполнение функций | Психологический настрой, социально-психологический климат, добросовестность выполнения работы | Опрос, наблюдение, изучение документов. | Поддерживается нормальный психологически климат | Психологический климат способствует вовлеченной работе. | Руководитель организации |

⁸ Составлено автором

Продолжение табл.6

| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 |
|---|--|--|---|---|--|--|----------------------------|
| 4 | Система управления | Тип и рациональность организационной структуры | Тип структуры (линейная, функциональная) соблюдение норм управляемости. | Анализ организационной структуры | Линейная структура – оптимальная на малом предприятии, нормы управляемости соблюдены. | Также как есть при такой численности | Руководитель организации |
| | | Профессиональный состав персонала, знания и навыки, управление движением и развитием персонала | Обеспеченность персоналом, соответствие фактических квалификационных характеристик требуемым, качество работы по обучению и развитию персонала | Анализ численности и состава персонала, анализ документов (в т.ч. отчетов по обучению и работе кадровым резервом) | Численность персонала соответствует потребности. Квалификация персонала не соответствует, работа по обучению и развитию персонала планируется и ведется на регулярной основе. | Квалификация персонала на 100% соответствует необходимой. Работа по обучению и развитию персонала ведется регулярно. | Руководитель организации |
| | | Мотивация персонала | Мотивированность работников к труду, анализ системы вознаграждения | Опрос, анализ организации заработной платы и премирования | Мотивированность к труду на среднем уровне, система оплаты труда способствует вовлеченной работе | Мотивированность к труду на высоком уровне, система оплаты труда способствует вовлеченной работе | Руководитель организации |
| | | Анализ системы планирования, координации и контроля | Наличие и качество планов, охват планированием, наличие и состав отчетных показателей, выполнение плана контроль за выполнением. | Изучение документов, опрос | Есть стратегические планы, увязанные с ежемесячными, еженедельными планами, карьерного и профессионального роста сотрудников, отчетные показатели есть, выполнение планов контролируется | Также как есть. | Руководитель организации |
| 5 | Взаимодействие с внешней средой | Информационно взаимодействие | Механизм получения информации из внешней среды и доведения ее до сведения коллег, наличие стандартов на неразглашение конфиденциальной информации | Изучение документов, опрос | Стандарты на неразглашение информации есть, стандарты доводятся до сотрудников при поступлении работу и увольнении с нее. | Также как есть. | Зам. директора по продажам |
| | | Правовое взаимодействие | Наличие стандартов на защиту сферы интересов, наличие прецедентов защиты фирмой интересов работников в других организациях | Изучение документов, опрос | Привлекаются юридические фирмы | Также как есть. | Зам. директора по развитию |
| 6 | Оформление рабочих мест | Планирование рабочих мест | Рациональность планировки рабочих мест | Анализ рабочих мест | Рабочие места оснащены не полностью | Переустановить программное обеспечение. Следить за обеспечением. | Зам. директора по продажам |
| | | Оснащение рабочих мест | Наличие всего необходимого для работы на рабочем месте, степень новизны и качество применяемого оборудования и оснастки | Анализ, изучение документов | Все необходимое оборудование имеется. Мебель устарела и ремонт устарел. | Купить новую мебель, сделать ремонт в офисе | Зам. директора по развитию |
| 7 | Отношение менеджмента и организационной культуры | Позиция менеджмента организации по отношению к культуре | Не знают о факте существования, знают, но игнорируют, знают, но занимают пассивное положение, знают и активно управляют культурой | Наблюдение, опрос | Знает только руководитель организации | Знают все ключевые руководители и специалисты подразделений | Руководитель организации |
| | | Влияние менеджмента на культуру | Степень влияния и инструменты влияния | Опрос, наблюдение | Влияние менеджмента велико, инструменты влияния имеются через планирование, мотивацию, организацию, контроль персонала | Так же как есть. | Руководитель организации |
| | | Влияние оргкультуры на принятие решений | Степень влияния | Опрос наблюдение | При принятии решений учитываются миссия, ценности и другие элементы культуры организации | Так же как есть. | Руководитель организации |

Предложенный методический подход может быть использован предпринимателями, руководителями организаций как пример для оценки и определения направлений развития системы управления, корпоративной культуры и как следствие роста вовлеченности персонала в дела организации ($P_{\text{вовл}}$) и эффективности его труда (ЭТ).

Заключение

Таким образом, 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.

Вместе с тем знание предпринимателями механизмов и алгоритмов повышения вовлеченности персонала в дела организации способны обеспечить выживание, конкурентоспособность и долгосрочное развитие предприятия.

Оценка и изменение главных факторов вовлеченности персонала, диагностика и развитие системы управления и корпоративной культуры организации, регулярный мониторинг и контроль показателей вовлеченности ($P_{\text{вовл}}$) эффективности труда персонала (ЭТ) являются надежным и эффективным инструментом роста эффективности труда персонала.

Литература:

1. Белкин В.Н., Белкин Н.А. Экономическая теория труда. РАН, УрО, Ин-т экономики –М.: ЗАО «Издательство «Экономика», 2007 – 352 с.
2. Белкин В.Н. Организационное поведение работников. – Челябинск: Энциклопедия, 2015. – 116 с.
3. Белкин В.Н., Белкина Н.А., Антонова О.А. Отчуждение труда работников российских предприятий. Журнал «Вестник ЧелГУ», 2015 г. №1 (356) Управление Вып.10 С.80-88/
<http://elibrary.ru/download/48308999.PDF>
4. Маркс, К. Отчужденный труд. Экономическо-философские рукописи 1844 года /К. Маркс // К. Маркс, Ф. Энгельс. Соч. – 2-е изд. – М. : Госполитиздат, 1957. –Т. 42. С.43-174
5. Кулькова И.А. Управление трудовым поведением как фактор усиления трудовой мотивации. Диссертация на соискание ученой степени доктора экономических наук. – Ижевск, 2009. - 312 с.
6. Николаев Н.А. Вовлеченность как фактор повышения результативности труда руководителя малого предприятия //Управленец. – 2013. – №6. – С. 38–41.

7. Эмерсон Г. 12 принципов производительности труда. – М.: 2005. – 389 с.
8. Crumpton M.A. Updating staff Involvement with Development // The Bottom Line. - Nov 2014
9. Heidorn B.·Centeio E. The Director of Physical Activity and Staff Involvement // JOPERD. – Vol.83. - N 7 - Sept 2012. – p.13-19
10. Kisby C.M., Kilman M.D. Improving Circulation Services Through Staff Involvement // Journal of Access Services. - Sep 2008
11. Maringe F. Staff involvement in leadership decision making in the UK further education sector // Journal of Educational Administration. - Jun 2012

IMPROVING THE EFFICIENCY OF THE PERSONNEL IN THE SMALL BUSINESSES BY INCREASING STAFF INVOLVEMENT IN THE AFFAIRS OF THE ORGANIZATION AND DEVELOPMENT OF CORPORATE CULTURE

Nikolai Nikolaev

**General Manager in LLC "Wagner-Yekaterinburg", master
Yekaterinburg, Russia**

Abstract. The article deals with the assessing and improving the efficiency of the personnel based on the increasing the involvement of staff in the affairs of the organization. The object of research is a staff of small enterprise, the subject of research is the system of employees relationships, aimed at increasing the staff involvement in the affairs of the organization. The article presents the author's methodical approach to assessing the employee engagement in the affairs of the organization. Further the author has identified and presented the factors increasing the staff involvement in this article. Development of corporate culture is considered in the paper as a factor in increasing the involvement and effectiveness of the personnel in the small businesses. Author has chosen the instrument for the assessment of corporate culture and approbated it in a particular organization of small businesses. This article is intended for entrepreneurs and managers of small businesses.

Key words: the efficiency of the personnel; personnel involvement in the affairs of the organization; development of corporate culture; improving the efficiency of labor; increase employee engagement.

JEL code: M12; M13; M14.

References

1. Belkin V.N., Belkina N.A. Economic theory of labor. Russian Academy of Sciences, Ural Branch, Institute of Economics - M.: JSC "Publishing house" Economy ", 2007 - 352 p.
2. Belkin V.N. Organizational behavior of employees. - Chelyabinsk: Encyclopedia, 2015. - 116 p.
3. Belkin V.N., Belkin N.A., Antonova O.A. The alienation of labor workers of Russian enterprises. The magazine "Journal of CSU", 2015 №1 (356) Management Vyp.10 S.80-88 / <http://elibrary.ru/download/48308999.PDF>
4. Marx, K. Alienated labor. Economic and Philosophic Manuscripts of 1844 / R. // Marx Marx, Engels. Vol. - 2nd ed. - M.: Gospolitizdat, 1957 -T. 42. S.43-174
5. Kulkova I.A. Management of labor behavior as a factor of strengthening of labor motivation. The thesis for the degree of Doctor of Economic Sciences. - Izhevsk, 2009. - 312 p.
6. Nikolaev N.A. Involvement as a factor in increasing the productivity of work head of a small business // Manager of. - 2013. - №6. - S. 38-41.
7. Emerson G. 12 principles of productivity. - M.: 2005. - 389 p.
8. Crumpton M.A. Updating staff Involvement with Development // The Bottom Line. - Nov 2014
9. Heidorn B.·Centeio E. The Director of Physical Activity and Staff Involvement // JOPERD. – Vol.83. - N 7 - Sept 2012. – p.13-19
10. Kisby C.M., Kilman M.D. Improving Circulation Services Through Staff Involvement // Journal of Access Services. - Sep 2008
11. Maringe F. Staff involvement in leadership decision making in the UK further education sector // Journal of Educational Administration. - Jun 2012

Contact

Nikolay Nikolaev
LLC "Wagner-Yekaterinburg"
62-455, 8th of March Str., 620144, Yekaterinburg, Russia
wagner83@mail.ru