УПРАВЛЕНЕЦ № 6/46/ 2013

Вовлеченность как фактор повышения результативности труда руководителя малого предприятия

НИКОЛАЕВ Николай Алексеевич
Магистр, соискатель кафедры экономики труда и управления персоналом

Уральский государственный экономический университет
620144, РФ, г. Екатеринбург,
ул. 8 Марта/ Народной воли, 62/45
Тел.: (343) 221-17-57
E-mail: wagner83@mail.ru

Ключевые слова

РУКОВОДИТЕЛЬ МАЛОГО ПРЕДПРИЯТИЯ

ЭФФЕКТИВНОСТЬ

ВОВЛЕЧЕННОСТЬ РУКОВОДИТЕЛЯ МАЛОГО ПРЕДПРИЯТИЯ

КРИТЕРИИ ОЦЕНКИ ВОВЛЕЧЕННОСТИ РУКОВОДИТЕЛЯ МАЛОГО ПРЕДПРИЯТИЯ

Аннотация

В статье дается обоснование вовлеченности как важного фактора повышения результативности труда руководителя малого предприятия. Рассмотрены дефиниции понятия «вовлеченность». Обоснована шкала оценки вовлеченности руководителя малого предприятия применительно к заданным целям и трудовому процессу.

JEL classification

J24, M54

Динамично изменяющиеся условия внешней среды для обеспечения выживания малых предприятий на рынке требуют от руководителей предприятий повышения результативности собственной деятельности.

Вместе с тем согласно результатам проведенных опросов не более 50% руководителей малых предприятий считают свою деятельность результативной – фактический уровень достижения поставленных целей соответствуют ожидаемому .

При этом малое предприятие обладает рядом качественных особенностей, которые предопределяют зависимость результатов функционирования от деятельности руководителя:

1) единство права собственности и непосредственного управления предприятием. Как правило, руководитель и собственник предприятия – одно лицо;

2) ограниченность масштабов предприятия, определяющая особый личностный характер отношений между хозяином (руководителем) и работником, что позволяет добиваться действенной мотивации работы персонала и более высокой степени его удовлетворенности трудом;

3) полная ответственность руководителя за результаты хозяйствования вследствие его непосредственной включенности в производственный процесс и ограниченности масштабов предприятия;

4) социальная незащищенность работников. Благополучие персонала зависит от руководителя. Практически на всех малых предприятиях отсутствуют коллективные договоры или профсоюзы, которые смогли бы оказать давление на администрацию для защиты интересов работников;

5) источники финансирования малых предприятий. Малые предприятия полагаются на сравнительно небольшие кредиты банков, собственные средства и «неформальный» рынок капиталов (деньги друзей, родственников и т.д.).

Основным фактором результативности функционирования малого предприятия является его руководитель (см. рисунок).

Под результативностью в менеджменте понимается уровень достижения заданных целей.

Главным фактором, определяющим уровень достижения цели руководителя малого предприятия, является выполнение им соответствующих функций.

На основании выявленных особенностей малых предприятий можно сделать

Руководитель как главный фактор достижения целей малого предприятия

UPRAVLENETS № 6/46/ 2013

Commitment as a Factor in Increasing Labour Productivity of the Head of a Small Enterprise

Nikolay A. NIKOLAEV
Master, applicant for a candidate degree of Labour Economics and Personnel Management Dept.

Urals State University of Economics
620144, RF, Yekaterinburg,
ul. 8 Marta/Narodnoy Voli, 62/45
Phone: (343) 221-17-57
E-mail: wagner83@mail.ru

Key words

THE HEAD OF A SMALL ENTERPRISE

EFFECTIVENESS

COMMITMENT OF THE HEAD OF A SMALL ENTERPRISE

CRITERIA TO EVALUATE COMMITMENT OF THE HEAD OF A SMALL ENTERPRISE

Summary

The paper grounds commitment as an important factor in increasing labour productivity of the head of a small enterprise. The author considers the definitions of the term "commitment", and introduces the scale to evaluate commitment of the head of a small enterprise in terms of the specified goals and labour process.

JEL classification

J24, M54

вывод, что важным условием высокой результативности в выполнении функций развития является вовлеченность руководителя и работников в трудовой процесс. Рассмотрим данное понятие подробнее.

В отечественных и зарубежных публикациях понятие вовлеченности трактуется по-разному.

В компании Hewitt Associates, которая проводила исследования вовлеченности персонала по всему миру, было сформулировано определение данного понятия. «Вовлеченность – это такое эмоциональное и интеллектуальное состояние, в котором сотрудники выполняют свою работу как можно лучше» [13].

Исследователи из Hewitt Associates выявили ряд поведенческих индикаторов, которые служат проявлением вовлеченности:

- позитивные отзывы о компании потенциальным сотрудникам и клиентам;
- истинное желание быть сотрудником компании – человек остается и продолжает работать в компании вне зависимости от трудностей, появляющихся в организации;
- приложение дополнительных усилий для успеха бизнеса.

Специалисты компании Hewitt Associates выделяют три уровня приверженности к компании, среди которых 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 [11].

Вовлеченность же 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 [13].

Е.А. Скриптунова под вовлеченностью 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» [8].

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».

Профессор Кейти Трасс (Katie Truss) дает следующее определение вовлеченности: «вовлеченность отражает отношение сотрудника к организации и ее ценностям». Вовлеченный сотрудник знаком с ситуацией в компании и взаимодействует с коллегами для достижения наилучших результатов, руководствуясь интересами организации. Работа над вовлеченностью в организации должна вестись непрерывно, для достижения этой цели необходим диалог между работодателем и персоналом [1].

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» [2].

Как видно из проведенного анализа, единого общепринятого определения понятия «вовлеченность» не существует.

В литературе часто сравниваются понятия «удовлетворенность» и «вовлеченность персонала». Оба термина имеют самое прямое отношение к понятию «мотивация».

Источники

1. Захарова А. Научные определения понятия вовлеченность // Штат. 2011. № 5.
2. Коул Д. Управление персоналом в современных организациях. М.: Изд-во «Вершина», 2004.
3. Митчелл А. Создание бренда изнутри путем вовлечения сотрудников // Identity. 2005. № 5.
4. Онучин А., Луцкина В., Розин М. Управление вовлеченностью персонала // HRTimes. 2012. № 20.
5. Рамперсад Х., Эль-Хомси А. TPS-Lean Six Sigma. Новый подход к созданию высокоэффективной компании. М.: Стандарты и качество, 2009.
6. Розенко Н. В чем соль системы непрерывных улучшений? URL: http://leansystems.ru/knowledge/articles/article11/
7. Сероус Т.О. Вовлечение персонала в улучшение через организацию конкурсов // Методы менеджмента качества. 2010. № 2.
8. Скриптунова Е.А. Методика расчета индекса вовлеченности персонала // Управление человеческим потенциалом. 2010. № 2 (22).
9. Стори Дж. Вовлечение персонала и расширение полномочий: учеб.-метод. пособие. Блок 2: Кн. 11: пер. с англ. Жуковский: МИМ ЛИНК, 2009.
10. Фентон-О'Криви М. Высокорезультативные команды: учеб.-метод. пособие. Блок 2: Кн. 12: пер. с англ. Жуковский: МИМ ЛИНК, 2009.
11. Харский К. Лояльность как готовность к жертве // Персональный блог. 10.08.2010 г.
12. Энциклопедический словарь Брокгауза и Ефрона: в 86 т. СПб., 1890–1907.
13. Вовлеченность // http://ru.wikipedia.org/

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

- внутреннее удовлетворение содержанием труда;
- удовлетворение окружением на работе;
- удовлетворение вознаграждением со стороны организации.

Одним словом, удовлетворенный сотрудник полностью доволен тем, что он «**получает**» от компании, в которой работает.

Вовлеченность персонала в сравнении с удовлетворенностью понимается как состояние, при котором возникает безусловная мотивация к тому, чтобы полностью посвятить себя работе в интересах организации. В этом состоянии человек проявляет инициативу и мобилизует все свои возможности и скрытые резервы для решения поставленной задачи. Это желание прилагать личные усилия, вносить свой вклад как член организации для достижения ее целей [10].

Иными словами, это то, что сотрудник **готов «дать»** своей компании [6–8]:

- если этого требуют интересы организации, прикладывает дополнительные усилия, не ограничиваясь должностными инструкциями;
- испытывает чувство самоуважения, основанное на удовлетворенности своими профессиональными достижениями и своей работой;
- проявляет заинтересованность в достижении значимых для организации рабочих результатов;
- несет ответственность за результаты своей работы.

Вовлеченный сотрудник испытывает чувство **причастности** к деятельности своей компании, и поэтому развитие вовлеченности персонала является одним из основополагающих принципов успешной работы всей организации [2–5].

Таблица 1 – Шкала оценки вовлеченности руководителя в решение задач развития предприятия

Критерий	Оценка, балл			
	0	1	2	3
Участие в постановке целей развития предприятия	Не участвует в постановке целей	Участвует по предложению и стимулированию извне	Участвует в постановке по собственной инициативе	Сам ставит цели развития
Самооценка руководителем личной необходимости в решении задач развития	Ему это не нужно	Мне все равно, но можно поучаствовать	Мне это нужно, буду участвовать	Не могу не решать, буду решать даже если никому кроме меня это не нужно
Участие в решении задач развития (не входят в регулярные обязанности)	Не участвует в решении задач развития	Участвует по предложению при условии стимулирования извне	Участвует по собственной инициативе	Решает сам и вовлекает в участие работников

Таблица 2 – Шкала оценки вовлеченности руководителя в процесс трудовой деятельности

Критерий	Оценка, балл			
	0	1	2	3
Отзыв руководителя о его интересе к выполняемой работе (к делу)	Не хочет этим заниматься («это не мое»)	Можно заниматься, в целом интересная работа	Интересна эта работа, получает от нее удовольствие	Живет этим делом
Инициативность в решении проблемных ситуаций	Инициативу не проявляет, проблему решать отказывается	Инициативу не проявляет	Проявляет инициативу при стимулировании извне	Самостоятельно проявляет инициативу
Реализация улучшений по повышению эффективности	Улучшениями не занимается	Занимается улучшениями по принуждению	Занимается улучшениями по предложению	Самостоятельно занимается улучшениями

Таблица 3 – Определение уровня вовлеченности руководителя (работника)

Значение показателя вовлеченности	Уровень вовлеченности
От 0 до 1	Низкий уровень вовлеченности
От 1 до 2	Средний уровень вовлеченности
От 2 до 3	Высокий уровень вовлеченности

Проанализировав понятие «вовлеченность», можно отметить общее у большинства авторов: вовлеченность как отношение работника к компании, выполняемой работе, которое мотивирует его делать работу как можно лучше.

Это дает основание полагать, что вовлеченность работника непосредственно влияет на его результативность и эффективность.

Таким образом, по отношению к руководителю малого предприятия автором данной статьи **вовлеченность** понимается как отношение руководителя к целям компании, к процессу выполнения своих функций, которое мотивирует его работать как можно лучше и результативнее [9].

Исходя из определения, вовлеченность руководителя малого предприятия следует понимать и оценивать как минимум в двух аспектах:

- участие в постановке и реализации целей и задач предприятия,
- интерес к выполняемой работе, к делу, которым он занимается.

Критерий (др.-греч. κριτήριον – способность различения, средство суждения, мерило) – признак, основание, правило принятия решения по оценке чего-либо на соответствие предъявленным требованиям (мере) [12].

Автором предложена шкала оценки вовлеченности руководителей малых предприятий в решение задач развития малого предприятия в двух аспектах.

Шкала, представленная в табл. 1, позволяет проводить оценку отношения и участия руководителя в постановке целей, участия в решении задач, получении результатов.

Помимо вовлеченности в решение корпоративных задач важной остается оценка вовлеченности руководителя в сам трудовой процесс, в выполнение трудовых функций.

Шкала оценки вовлеченности руководителя в процесс трудовой деятельности представлена в табл. 2.

Показатель вовлеченности руководителя (работника) определяется как среднее арифметическое баллов вовлеченности по двум направлениям:

$$П_{вовл} = (\sum П_{вовл.\ ц} + \sum П_{вовл.\ труд.\ процесс})/6,$$

где $\sum П_{вовл.ц}$ – суммарный показатель вовлеченности руководителя (работника) в достижение цели предприятия; $\sum П_{вовл.труд.процесс}$ – суммарный показатель вовлеченности руководителя (работника) в трудовой процесс; оба показателя рассчитывается как арифметическая сумма балов по шкале.

Предложенная автором данной статьи методика позволяет руководителям оценивать уровень вовлеченности работников и руководителей, проводить группировку работников по уровню вовлеченности в достижение целей предприятий и компаний, по уровню вовлеченности в трудовой процесс. ■

References

1. Zakharova A. The scientific definitions of the term «involvement». [Nauchnye opredeleniya ponyatiya vovlechennost']. *Shtat – The Staff*, 2011, no. 5.
2. Cole G. Personnel and human resource management. [*Upravlenie personalom v sovremennykh organizatsiyakh*]. Moscow, Vershina, 2004.
3. Mitchell A. Creating a brand from the inside through the involvement of employees. [Sozdanie brenda iznutri putem vovlecheniya sotrudnikov]. *Identity*, 2005, no. 5.
4. Onuchin A., Lutskina V., Rozin M. Managing the personnel involvement. [Upravlenie vovlechennost'yu personala]. *HRTimes*, 2012, no. 20.
5. Rampersad H., El-Homsi A. TPS-Lean Six Sigma: Linking Human Capital to Lean Six Sigma: A New Blueprint for Creating High Performance Companies. [TPS-Lean Six Sigma. Novyy podkhod k sozdaniyu vysokoeffektivnoy kompanii]. Moscow, Standarty i kachestvo, 2009.
6. Rozenko N. What is the point in the system of continuous improvement? URL: http://leansystems.ru/knowledge/articles/article11/
7. Serous T.O. Involvement of personnel in improvement through competitions. [Vovlechenie personala v uluchshenie cherez organizatsiyu konkursov]. *Metody menedzhmenta kachestva – Methods of quality management*, 2010, no. 2.
8. Skriptunova E.A. Calculation method of index staff involvement. [Metodika rascheta indeksa vovlechennosti personala]. *Upravlenie chelovecheskim potentsialom – Managing human potential*, 2010, no. 2(22).
9. Storey J. Personnel involvement and job empowerment. [*Vovlechenie personala i rasshirenie polnomochiy*]. Vol. 2, Book 11. Zhukovskiy, MIM LINK, 2009.
10. Fenton-O'Creevy M. High performance teems. [*Vysokorezul'tativnye komandy*]. Vol. 2, Book 12. Zhukovskiy, MIM LINK, 2009.
11. Kharskiy K. Loyalty as readiness to sacrifice. [*Loyal'nost' kak gotovnost' k zhertve*]. Personal'nyy blog – Personal Blog, August 10, 2010.
12. Encyclopedic dictionary of Brockhaus and Efron: in 86 volums. S.-Petersburg, 1890–1907.
13. Commitment. URL: http://ru.wikipedia.org/

УПРАВЛЕНЕЦ № 6/46/ 2013

Методика формирования нового сегмента рынка туристской фирмы

ОРЛОВА Татьяна Степановна
Доктор философских наук, профессор кафедры экономики предприятий

Уральский государственный экономический университет
620144, РФ, г. Екатеринбург, ул. 8 Марта/Народной воли, 62/45
Тел.: (343) 221-17-84
E-mail: otsdom@mail.ru

ЧИКУРОВА Татьяна Юрьевна
Доцент кафедры менеджмента организации

Чайковский государственный институт физической культуры
617764, Пермский край, г. Чайковский, ул. Песчаная, 24
Тел.: (34241) 4-79-56
E-mail: chikurova100@mail.ru

Ключевые слова

СЕГМЕНТ
ИЕРАРХИЧЕСКИЙ СПОСОБ
ИССЛЕДОВАНИЯ РЫНКА
КАЧЕСТВЕННОЕ ОБСЛУЖИВАНИЕ
ПАЛОМНИЧЕСКИЕ ТУРЫ
МЕНТАЛИТЕТ

Аннотация

В статье предложена методика определения целевого сегмента иерархическим способом на основе зарубежной теории маркетинговых исследований. Эта простая и доступная методика поможет туристским фирмам выделить целевой сегмент рынка и более качественно обслужить своих клиентов. Особое внимание уделяется формированию паломнических туров как перспективных для страны, что связано с менталитетом российского народа.

JEL classification

L80, L83

На практике очень часто выясняется, что производители товаров и услуг не знают, чего же действительно хотят клиенты. Во-первых, потребности клиента нередко отождествляются с мнением руководства о нуждах клиентов. Во-вторых, клиентам приписываются потребности, выявленные в результате маркетинговых исследований для аналогичных или конкурирующих компаний, а затем результаты «подгоняются» под собственных клиентов. В-третьих, многие компании вообще отказываются от изучения клиентов, потому что выпускаемую продукцию «и так будут покупать», а качество услуг «говорит само за себя», да и вообще, «наша компания самая лучшая», надежная, стабильная и профессиональная [3]. Другими словами, до поры до времени компанию может мало беспокоить установление обратной связи с клиентом. Однако отсутствие обратной связи рано или поздно приведет к потере управляемости информационными потоками, формированию отрицательного имиджа, поражениям в сфере неценовой конкуренции и оттоку клиентов. Именно поэтому тщательное изучение потребностей клиентов, безусловно, важно, поскольку позволяет определить новый целевой сегмент рынка.

Следовательно, в деятельности любых организаций, а в туристских фирмах особенно, необходимо проводить сегментирование потребительского рынка, чтобы качественно обслужить свой целевой сегмент и своевременно сформировать новый, тогда усилия компаний будут не напрасны.

Качество сегментирования в значительной степени зависит от качества статистической информации. Кроме того, при сегментировании туристского рынка требуется информация о характеристиках рынка [2]:

- составе потенциальных потребителей;
- потребительских предпочтениях;
- актуальных социальных, культурных, духовных проблемах общества.

Сбор, анализ и интерпретация данных по качественному сегментированию проводились авторами методами

Рис. 1. Выбор метода исследования для проведения сегментирования