

Русин Александр Петрович

канд. техн. наук, доцент

Горайнова Анастасия Олеговна

студентка

ФГБОУ ВО «Донской государственный

технический университет»

г. Ростов-на-Дону, Ростовская область

ИССЛЕДОВАНИЕ ВОВЛЕЧЕННОСТИ СОТРУДНИКОВ ПРЕДПРИЯТИЯ

***Аннотация:** в статье рассматривается способ оценки вовлеченности сотрудников предприятия с помощью непараметрической статистики. Изучены методики оценки вовлеченности Q12 (Gallup) и Е.А. Скриптуновой, которые сложно считать универсальными и применять ко всем организациям без различия. Следовательно, для оценки персонала подразделений в каждой организации необходима своя специфическая методика оценки вовлеченности. Такая методика, использующая метод расчета коэффициента ранговой корреляции Спирмена, предложена для решения поставленной задачи. С помощью статистических непараметрических методов выявлена взаимосвязь между ожиданиями сотрудников от работы и требованиями и ценностями руководителя организации.*

***Ключевые слова:** вовлеченность персонала, оценка, непараметрический анализ, метод ранговой корреляции Спирмена.*

***Введение.** Повышение качества продукции с целью привлечения потребителя является основной задачей современного менеджмента. В значительной степени достижению этой цели должен способствовать персонал организации, знающий и понимающий свою роль и функции. Тем не менее, тема оценки вовлеченности персонала в дела организации ни в фундаментальной литературе, ни в научных статьях в настоящее время раскрыта не достаточно. В данной работе предлагается проводить оценку вовлеченности с помощью непараметрической*

статистики. Метод, учитывающий специфику организации, апробирован на не-большом трудовом коллективе и показал достаточно высокую достоверность.

Теория. Главным ресурсом любой организации в бизнесе является её персонал. От того, насколько каждый сотрудник посвящён в дела фирмы, представляет себе её ценности, видит свою роль, представляет свои задачи, способен и стремится их выполнять зависит общий успех. Такое состояние сотрудников определяется одним термином – вовлечённостью. Степень совпадения ценностей сотрудника с ценностями организации и является мерой вовлеченности. При вовлеченности учитываются такие мотивации, как удовлетворенность работой, овладение новыми знаниями, система ценностей сотрудников и др. В состоянии эмоциональной вовлеченности сотрудник проявляет инициативу и мобилизует все свои возможности и скрытые резервы для решения задач, поставленных перед организацией или ее подразделением. Вовлеченность сотрудников непосредственно влияет на результативность и эффективность организации.

Существует несколько моделей оценки вовлеченности. Например, с помощью опросника (Q12), созданной исследовательской группой Gallup [1], или с помощью методики, созданной Е.А. Скриптуновой, генеральным директором в компании «Аксима: Консультирование, Исследования, Тренинги» [2]. Первая позволяет быстро и сравнительно просто замерить уровень вовлеченности сотрудников в дела компании, вторая предполагает более основательный подход разделяющий вовлеченность на три составляющие.

При оценке вовлеченности сотрудников очень важным является применение статистических методов. Традиционные статистические методы рассчитаны в основном на достаточно большой объем априорной информации, который сложно получить в условиях малых предприятий (подразделений), поэтому целесообразно использовать непараметрические методы, в частности, коэффициент ранговой корреляции. Коэффициент корреляции рангов Спирмена основан на корреляции не самих значений рассматриваемых признаков, а их рангов. Преимуществами использования такого метода является простота расчетов,

выявление взаимосвязи не только между количественными, но и между качественными признаками [3]. Формула коэффициента ранговой корреляции Спирмена:

$$r_{\text{сп.}} = 1 - \frac{6 \sum d^2 + T_a + T_b}{N(N^2 - 1)} \quad (1)$$

где $\sum d_i^2$ - сумма квадратов разностей между рангами;

$$T_a = \sum (a^3 - a) / 12;$$

$$T_b = \sum (b^3 - b);$$

j – номера связок по порядку для признака x ;

a_j – число одинаковых рангов в j -й связке по x ;

k – номера связок по порядку для признака y ;

b_k – число одинаковых рангов в k -й связке по y ;

N – количество признаков, участвовавших в ранжировании.

Расчеты. Самым главным критерием вовлеченности персонала является совпадение интересов и ценностей организации и сотрудника. Можно ранжировать степень вовлеченности сотрудников по различным критериям. В организации иногда трудно напрямую рассчитать влияние каждого сотрудника на результат, поэтому чаще всего менеджеры по работе с персоналом используют балльную шкалу оценки вовлеченности каждого работника [3]. Этот подход реализован при оценке вовлеченности 8 сотрудников филиала ООО «АгроМир» в с. Красногвардейское Ставропольского края (табл. 1).

Таблица 1

Ранжирование уровня вовлеченности сотрудников организации

Уровень вовлеченности	Описание	Балл
Отсутствие вовлеченности	Ничего не знаю и знать не желаю	0
Низкий	Почти ничего не знаю, но, в принципе, не против знать	1
Ниже среднего	Много что знаю, но не все понимаю	2
Средний	Хорошо информирован, понимаю корпоративные задачи, их суть и смысл	3

Выше среднего	Хорошо информирован, понимаю и разделяю корпоративные задачи, поддерживаю их	4
Высокий	Хорошо информирован, понимаю и признаю корпоративные задачи, являюсь их сторонником и активно привлекаю сотрудников	5
Максимальный	Отлично информирован, понимаю, принимаю и продвигаю корпоративные задачи, являюсь инициатором новых идей, активно формирую корпоративные задачи	6

Оценка вовлеченности с помощью метода Q12. Данный метод состоит из следующих 12 вопросов (таблица 2)

Таблица 2

Перечень вопросов для оценки вовлеченности по опроснику Q12

1	Знаете ли Вы, что ожидает от Вас работодатель?
2	Имеете ли Вы необходимые материалы и инструменты для надлежащего выполнения своей работы?
3	Имеете ли Вы возможность ежедневно делать на своей работе то, что Вы делаете лучше всего?
4	Получали ли Вы за последние 7 дней одобрение или похвалу за хорошо выполненную работу?
5	Относится ли Ваш непосредственный руководитель или кто-либо другой на работе к Вам как к личности?
6	Кто-нибудь на Вашей работе способствует Вашему профессиональному развитию?
7	Принимается ли во внимание Ваша точка зрения?
8	Вызывают ли у Вас миссия и стратегия вашей компании чувство значимости выполняемой Вами работы?
9	Считают ли Ваши коллеги своим долгом качественное выполнение работы?
10	Есть ли у Вас на работе настоящий друг?
11	За последние полгода говорил ли кто-нибудь с Вами на работе о Ваших профессиональных успехах и достижениях?
12	За последний год были ли у Вас на работе возможности для приобретения новых знаний и профессионального роста?

Далее в таблице 3 предоставлены расчеты по выборке, присвоены ранги фактору X (оценка менеджера) и признаку Y (оценка конкретного сотрудника), по которым вычислены коэффициенты ранговой корреляции Спирмена.

Так как в матрице имеются связанные ранги (одинаковый ранговый номер) n-го ряда, произведем их переформирование и составим матрицу рангов (X2 и Y2).

Таблица 3

Коэффициент ранговой корреляции Спирмена: сравнение оценки менеджера и продавца-консультанта и их ранжирование

X	$Ранг\ X_1, dx$	$Ранг\ X_2, dx$	Y	$Ранг\ Y_1, dy$	$Ранг\ Y_2, dy$	$(dx - dy)^2$
2	1	1.5	1	1	1.5	0
4	7	8	2	3	4	16
3	3	4.5	5	11	11.5	49
4	7	8	2	3	4	16
3	3	4.5	5	11	11.5	49
6	12	12	4	8	9	9
3	3	4.5	1	1	1.5	9
5	10	10.5	4	8	9	2.25
2	1	1.5	2	3	4	6.25
4	7	8	3	6	6.5	2.25
5	10	10.5	4	8	9	2.25
3	3	4.5	3	6	6.5	4

Среди значений признаков X и Y встречается несколько одинаковых, т.е. образуются связанные ранги. В таком случае формула преобразуется и коэффициент Спирмена вычисляется по формуле (1):

$$T_a = [(2^3-2) + (3^3-3) + (4^3-4) + (2^3-2)]/12 = 8$$

$$T_b = [(2^3-2) + (3^3-3) + (2^3-2) + (3^3-3) + (2^3-2)]/12 = 5.5$$

$$r_{эмт.} = 1 - \frac{6 \times 165 + 8 + 5.5}{12 \times (12^2 - 1)} = 0,42$$

Связь между признаком Y и фактором X слабая и прямая.

В дальнейшем все расчеты будут аналогичны.

Полученные значения ранговой корреляции Спирмена по выборкам менеджера и каждого сотрудника, представлены в табл. 4

Таблица 4

Расчетные значения коэффициентов ранговой корреляции Спирмена
между менеджером и сотрудниками

№ сотруд- ника	Прода- вец-кон- сультант	Прода- вец-кас- сир	Мене- джер торго- вого зала	Кла- дов- щик	Рабо- чий торго- вого зала 1	Рабо- чий торго- вого зала 2	Рабо- чий торго- вого зала 3	Рабо- чий тор- гового зала 4
Значение ко- эффициента Спирмена	0.42	0.36	0.28	0.19	0.17	0.14	0.08	0.073

Анализ полученных данных показывает, что между сотрудниками и менедже-
джером связь слабая и прямая.

Метод Скриптуновой Е.А. Расчет вовлеченности сотрудников данным ме-
тодом состоит из нескольких составляющих:

- вовлеченность в решение корпоративных задач;
- вовлеченность в рабочий процесс, проявление интереса к работе в целом;
- инициативы и нацеленность на повышение эффективности своей работы
и развитие организации.

Шкалы составляющих вовлеченности приведены в таблице 5.

Таблица 5

Шкалы составляющих вовлеченности

Показатель вовлеченности	Шкала вопросов (баллы)	Количество вопросов
Вовлеченность в решение корпора- тивных задач	От 0 до 6	5
Вовлеченность в рабочий процесс	От 0 до 4	11
Инициативность	От 0 до 1	8

1. *Вовлеченность в решение корпоративных задач.* Подразумевает полное информирование персонала обо всех задачах компании, правильное понимание поставленных целей, видение связи своей работы с общими задачами компании, поддержание и участие в разработке корпоративных задач компании (табл. 6).

Таблица 6

Содержание вопросов по теме вовлеченности в решении корпоративных задач

<i>Корпоративные задачи и проекты</i>	<i>Мне это неинтересно</i>	<i>Не знаю, но хотел бы узнать</i>	<i>Знаю об этом</i>	<i>Хотел бы участвовать в реализации</i>	<i>Участвую в реализации</i>	<i>Сам участвую и вовлекаю коллег</i>	<i>Участвовал в разработке этой задачи</i>
Баллы	0	1	2	3	4	5	6
Внедрение системы менеджмента качества							
Оптимизация процедуры обработки заказов							
Программа закрепления молодежи в компании							
Оптимизация системы мотивации							
Участие в социальных проектах							

Расчетные значения ранговой корреляции Спирмена занесем в табл. 7

Таблица 7

Расчетные значения коэффициентов ранговой корреляции Спирмена

<i>№ сотрудника</i>	<i>Продавец-консультант</i>	<i>Продавец-кассир</i>	<i>Менеджер торгового зала</i>	<i>Кладовщик</i>	<i>Рабочий торгового зала 1</i>	<i>Рабочий торгового зала 2</i>	<i>Рабочий торгового зала 3</i>	<i>Рабочий торгового зала 4</i>
Значение коэффициента Спирмена	0.82	0.76	0.66	0.37	0.22	0.17	0.08	0.04

Анализ данных таблицы показывает, что между квалифицированными сотрудниками и руководством существует сильная и прямая связь, менеджер и кладовщик взаимодействуют с руководством на среднем уровне, но последние четыре сотрудника практически не представляют себе ни своих функций, ни своего

места в коллективе. Такое положение дел может обеспечить в лучшем случае 50% достижение целей.

2. *Вовлеченность в рабочий процесс.* Для измерения уровня вовлеченности по данной составляющей используется вопрос в анкете, который сформулирован по принципу семантического дифференциала (табл. 8).

Таблица 8

Содержание вопросов к теме вовлеченности сотрудника в рабочий процесс

	<i>Согласен с утверждением в левой колонке</i>	<i>Скорее согласен с левой колонкой</i>	<i>Что-то среднее</i>	<i>Скорее согласен с правой колонкой</i>	<i>Согласен с утверждением в правой колонке</i>	
Баллы	4	3	2	1	0	
Я понимаю, в чем состоят мои функции						Мне не понятно, что я должен делать
Я понимаю, чего ждет от меня руководство						Я не понимаю, чего ждет от меня руководство
Я понимаю, на основании каких критериев происходит оценка моей работы						Я не понимаю, как происходит оценка моей работы
На моем рабочем месте созданы все условия для качественного выполнения работы						На моем рабочем месте отсутствуют условия для качественного выполнения работы
Руководитель уделяет мне достаточно внимания						Я почти не чувствую внимания со стороны руководителя
Руководитель и коллеги интересуются результатами моей работы						Я не уверен что то, что я делаю, кому то нужно
Руководство отмечает мои успехи и ценит заслуги						Руководство не обращает внимания на мои

						успехи и достижения
Ко мне часто обращаются за советом и руководством, и коллеги						Мое мнение вряд ли кому-то интересно
Я часто обсуждаю рабочие вопросы с коллегами в нерабочее время						У меня отсутствует время на обсуждение рабочих проблем после работы
У меня очень интересная работа						Моя работа мне неинтересна
У меня важная работа, я горжусь ею и вкладываю душу в нее						В моей работе особо нечем гордиться

Расчетные значения ранговой корреляции Спирмена представлены в табл. 9

Таблица 9

Расчетные значения коэффициентов ранговой корреляции Спирмена

№ сотрудника	Продавец-консультант	Продавец-кассир	Менеджер торгового зала	Кладовщик	Рабочий торгового зала 1	Рабочий торгового зала 2	Рабочий торгового зала 3	Рабочий торгового зала 4
Значение коэффициента Спирмена	0.53	0.51	0.38	0.35	0.17	0.11	0.09	0.07

По данным табл. 9 можно констатировать, что между сотрудниками и менеджером связь слабая и прямая.

3. *Инициативы, нацеленность на повышение эффективности своей работы и развитие компании*, используется перечень утверждений, с которыми респондент либо соглашается либо нет (схема да/нет).

Вопросы по данной составляющей:

1. Сотрудник должен понимать, какие задачи стоят в приоритете, и выполнять работу, не ожидая указаний.

2. Если корпоратив перерастает в производственное совещание – это нормально, следовательно, люди увлечены работой.

3. С проявлением инициативы нужно быть осторожней, так как она наказуема исполнением.

4. Поглощен работой настолько, что забываешь о всех своих проблемах

5. Необходимо интересоваться работой коллег и помогать им.

6. Хороший работник всегда откликается на призывы руководства представить свои предложения.

7. Достаточно хорошо делать свою работу, любая инициатива и творческий подход могут и навредить.

8. Если есть идеи по улучшению работы, их обязательно надо высказывать.

Расчетные значения ранговой корреляции Спирмена занесем в табл. 10

Таблица 10

Расчетные значения коэффициентов ранговой корреляции Спирмена

№ сотрудника	Продавец-консультант	Продавец-кассир	Менеджер торгового зала	Кладовщик	Рабочий торгового зала 1	Рабочий торгового зала 2	Рабочий торгового зала 3	Рабочий торгового зала 4
Значение коэффициента Спирмена	0.58	0.41	0.41	0.29	0.29	0.28	0.19	0.03

Все рассчитанные коэффициенты ранговой корреляции Спирмена показывают, что связь между сотрудниками и управляющим находится на среднем и низком уровне.

Оба применявшихся метода достаточно трудоёмки и громоздки, а также предполагают промежуточные выводы, что не способствует однозначному решению вопроса. В результате оценки вовлеченности по второму методу связь между сотрудниками и менеджером практически не значима, так же как и в первом методе, можно сделать общий вывод, что оценка вовлеченности по двум методам не существенна из-за не подходящих групп вопросов в методах. По мнению руководства, дело с пониманием своих задач обстоит не так уж плохо т.к. намечаемые планы регулярно выполняются, а подразделение является одним из лучших в организации. Видимо в каждой конкретной организации

следует создавать свои опросники, которые позволяли бы учитывать её специфику. Как пример, авторами работы создан и апробирован такой опросник для вышеназванной организации (табл. 11).

Оценка проводилась по пятибальной шкале (от 0 до 5).

Таблица 11

Перечень вопросов

1	Я чувствую себя частью нашей Компании, для меня важен ее успех
2	Задачи, которые стоят передо мной, реальны и выполнимы
3	Я понимаю, как моя деятельность влияет на общие результаты компании
4	Меня устраивают условия труда (рабочее место, питание, раздевалка, туалет и т. п.)
5	Мой руководитель относится к работникам с уважением, справедлив и корректен
6	Я удовлетворен предоставляемыми мне возможностями для повышения квалификации, развития
7	В целом, мне нравится работать в этой Компании
8	Руководство компании регулярно подчеркивает мою ценность и значимость для компании
9	Я бы не хотел потерять работу в нашей Компании
10	Наша Компания выполняет обещания, данные сотрудникам
11	Я участвую в принятии тех решений, которые касаются моей работы
12	Мой непосредственный руководитель выражает признание за мои достижения и вклад в работу
13	Продвижение по карьерной лестнице во многом зависит от меня
14	Я готов принимать активное участие в улучшении деятельности Компании
15	Высшее руководство относится к сотрудникам, как к ценному ресурсу компании
16	Моя зарплата зависит от результатов моей работы
17	Результаты моего труда оцениваются справедливо
18	Я готов принимать активное участие в улучшении деятельности Компании
19	Я удовлетворён возможностями развития своей карьеры в Компании
20	Я удовлетворен качеством взаимодействия с другими подразделениями
21	Я точно знаю свои должностные обязанности
22	Компания делает все необходимое, чтобы я работал с полной отдачей

Расчетные значения ранговой корреляции Спирмена сведены в табл. 12

Расчетные значения коэффициентов ранговой корреляции Спирмена

№ сотруд- ника	Прода- вец-кон- сульт- тант	Прода- вец- кассир	Мене- джер торго- вого зала	Кладов- щик	Рабо- чий торго- вого зала 1	Рабо- чий торго- вого зала 2	Рабо- чий торго- вого зала 3	Рабо- чий торго- вого зала 4
Значение коэффици- ента Спир- мена	0.84	0.80	0.77	0.71	0.70	0.68	0.64	0.60

Результаты расчётов коэффициентов ранговой корреляции Спирмена показывают, что между сотрудниками и руководством существует прямая связь на уровне выше среднего, что в целом соответствует реальному положению вещей.

Заключение

На основании результатов оценки вовлеченности персонала по унифицированным методикам можно сделать вывод о том, что вопросы, на которые отвечали респонденты, имели слишком широкий смысл, что вылилось в однообразные и тенденциозные результаты. Для обеспечения должной достоверности требуется для конкретного предприятия и его персонала создавать такой опросник, который будет более объективно оценивать вовлеченность сотрудников и определять, как это повлияет на работу всего предприятия. Авторами статьи были предложены вопросы, которые позволили более грамотно оценить персонал в рассматриваемой организации, и сделать вывод, что вовлеченность сотрудников находится на достаточном уровне, способствующим эффективной и результативной работе.

Список литературы

1. Методика расчета индекса вовлеченности персонала [Электронный ресурс]. – Режим доступа: [http:// www.hr-portal.ru/files/iimg_uploads/12_11/vp1.gif](http://www.hr-portal.ru/files/iimg_uploads/12_11/vp1.gif) (дата обращения: 04.04.2017).
2. Методика расчёта индекса вовлеченности персонала / Е.А.Скриптунова // Управление человеческим потенциалом. – №2 (22). – апрель 2010 [Электронный

ресурс]. – Режим доступа: <http://www.axima-consult.ru/stati-04–10-metod-raschet-indeksa-vovl-personala.html> (дата обращения: 06.04.2017).

3. Непараметрический статистический анализ вовлеченности персонала в организации / С.М. Гвоздева // Известия Саратовского университета. Новая серия. Серия Экономика. Управление. Право. – Вып. №4. – Т. 14. – 2014 [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://cyberleninka.ru/article/n/parametricheskiy-statisticheskiy-analiz-vovlechnosti-personala-v-organizatsii> (дата обращения: 06.04.2017).

4. Сидоренко Е.В. Методы математической обработки в психологии. – СПб.: Речь, 2003.