

УДК 311.21:65.013

UDC 311.21:65.013

**ОЦЕНКА ВОВЛЕЧЕННОСТИ  
ПЕРСОНАЛА****EMPLOYEE ENGAGEMENT  
EVALUATION***А. П. Русин, А. О. Горяйнова*

Донской государственный технический университет, Ростов-на-Дону, Российская Федерация

[Aprusin@yandex.ru](mailto:Aprusin@yandex.ru)[Goryainova.95@mail.ru](mailto:Goryainova.95@mail.ru)*A. P. Rusin, A. O. Goryaynova*

Don State Technical University, Rostov-on-Don, Russian Federation

[Aprusin@yandex.ru](mailto:Aprusin@yandex.ru)[Goryainova.95@mail.ru](mailto:Goryainova.95@mail.ru)

Рассматривается способ оценки вовлеченности сотрудников в дела 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 статистики выявлена взаимосвязь между ожиданиями сотрудников от работы и требованиями к сотрудникам руководителя организации.

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

The article discusses the method of employee engagement evaluation in terms of a nonparametric statistics. Q12 (Gallup) method for involvement evaluation and E.A. Scriptunova's method have been studied, which are difficult to consider universal and to apply to all organizations. Therefore, to evaluate personnel in each organization, its own specific methodology for engagement evaluation is needed. Such a technique, using the method for calculating the Spearman rank correlation coefficient, has been proposed to solve the problem. With the help of statistics, the relationship between expectations of employees from work and the head of the organization requirements for employees are revealed.

**Keywords:** involvement, evaluation, nonparametric estimation, method of Spearman's rank correlation.

**Введение.** Повышение качества выпускаемой 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 не раскрыта в достаточной мере. В данной работе предлагается провести оценку вовлеченности с помощью непараметрической статистики. Метод, учитывающий специфику организации, апробирован на небольшом трудовом коллективе и показал достаточно высокую достоверность.

**Главным ресурсом любой организации в бизнесе является её персонал.** От того, насколько каждый сотрудник посвящён в дела фирмы, видит свою роль в ней, представляет себе

её ценности и задачи, способен и стремится их выполнять, зависит общий успех. Такое состояние сотрудников определяется одним термином — вовлечённость. Насколько совпадают ценности сотрудника с ценностями организации, определяет мера вовлеченности. При вовлеченности учитываются удовлетворенность работой, приобретение новых знаний, система ценностей работников и др. В состоянии эмоциональной вовлеченности сотрудник проявляет инициативу и использует все свои возможности и скрытые резервы для решения задач, поставленных перед организацией или ее подразделением. Вовлеченность сотрудников влияет на результативность и продуктивность организации.

Существует несколько моделей оценки вовлеченности. Например, с помощью опросника (Q12), созданного исследовательской группой Gallup, или с помощью методики, созданной Е. А. Скриптуновой, генеральным директором компании «Аксима: консультирование, исследования, тренинги» [1, 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 Спирмена основан на корреляции рангов. Преимуществами использования такого метода являются простота расчетов, определение взаимосвязи не только между количественными, но и между качественными признаками. Формула коэффициента ранговой корреляции Спирмена:

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

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

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

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

$j$  — 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. 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, в которой 0 — отсутствие вовлеченности, а 6 — максимальный уровень вовлеченности. Этот подход реализован при оценке вовлеченности восьми сотрудников филиала ООО «АгроМир» в с. Красногвардейское Ставропольского края.

**Оценка вовлеченности с помощью метода Q12.** Данный метод состоит из 12 вопросов, представленных в табл.1.

Таблица 1

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? |

В табл. 2 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 ( $X_2$  и  $Y_2$ ).

Таблица 2

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:

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

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

$$r_{эм.} = 1 - \frac{6 \times 165 + 8 + 5,5}{12(12^2 - 1)} = 0,42.$$

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. 3

Таблица 3

Рассчитанные значения коэффициентов ранговой корреляции Спирмена между менеджером и сотрудниками

| № 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 | 0.42                 | 0.36            | 0.28                    | 0.19      | 0.17                     | 0.14                     | 0.08                     | 0.073                    |

Анализ полученных данных показывает, что между сотрудниками и менеджером связь слабая и прямая.

**Метод Е. А. Скриптуновой.** Расчет вовлеченности сотрудников данным методом состоит из нескольких составляющих:

- вовлеченность в решение корпоративных задач;
- вовлеченность в рабочий процесс;
- инициативность в эффективности своей работы и развитие всей организации [3].

Шкалы составляющих вовлеченности приведены в табл.4.

Таблица 4

#### Шкалы составляющих вовлеченности

| Показатель вовлеченности                    | Шкала вопросов (баллы) | Количество вопросов |
|---|------------------------|---------------------|
| Вовлеченность в решение корпоративных 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.* Полное информирование персонала обо всех задачах компании, правильное понимание поставленных целей, участие в разработке корпоративных задач компании (см. табл. 5).

Содержание вопросов по теме вовлеченности в решение корпоративных задач

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

Расчитанные значения ранговой корреляции Спирмена занесем в табл. 6

Таблица 6

Рассчитанные значения коэффициентов ранговой корреляции Спирмена

| № сотрудника                   | Продавец-консултант | 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 | 0.82                | 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% достижения целей.

2. *Вовлеченность в рабочий процесс.* Для измерения вовлеченности по данной составляющей используется вопрос в анкете, который сформулирован по принципу семантического дифференциала (табл. 7).

Таблица 7

Содержание вопросов к теме вовлеченности сотрудника в рабочий процесс

|                                      | Согласен с утверждением в левой колонке | Скорее согласен с левой колонкой | Что-то среднее | Скорее согласен с правой колонкой | Согласен с утверждением в правой колонке |                                     |
|--------------------------------------|---|----------------------------------|----------------|-----------------------------------|--|-------------------------------------|
| Баллы                                | 4                                       | 3                                | 2              | 1                                 | 0  |                                     |
| Я понимаю, в чем состоят мои функции |   |                                  |                |                                   |  | Мне не понятно, что я должен делать |
|                                      |   |                                  |                |                                   |  |                                     |

|   | Согласен с утверждением в левой колонке | Скорее согласен с левой колонкой | Что-то среднее | Скорее согласен с правой колонкой | Согласен с утверждением в правой колонке |   |
|---|---|----------------------------------|----------------|-----------------------------------|--|---|
| Баллы   | 4                                       | 3                                | 2              | 1                                 | 0  |   |
| Я понимаю, чего ждет от меня руководство                                      |   |                                  |                |                                   |  | Я не понимаю, чего ждет от меня руководство                                   |
| На моем рабочем месте созданы все условия для качественного выполнения работы |   |                                  |                |                                   |  | Я не понимаю, как происходит оценка моей работы                               |
| Я понимаю, на основании каких критериев происходит оценка моей работы         |   |                                  |                |                                   |  | На моем рабочем месте отсутствуют условия для качественного выполнения работы |
| Руководитель уделяет мне достаточно внимания                                  |   |                                  |                |                                   |  | Я почти не чувствую внимания со стороны руководителя                          |



|  | Согласен с утверждением в левой колонке | Скорее согласен с левой колонкой | Что-то среднее | Скорее согласен с правой колонкой | Согласен с утверждением в правой колонке |   |
|--|---|----------------------------------|----------------|-----------------------------------|--|---|
| Баллы  | 4                                       | 3                                | 2              | 1                                 | 0  |   |
| 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 руководство, 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  |   |                                  |                |                                   |  | В моей работе особо ничем   |

|                                   |   |                                  |                |                                   |  |           |
|-----------------------------------|---|----------------------------------|----------------|-----------------------------------|--|-----------|
|                                   | Согласен с утверждением в левой колонке | Скорее согласен с левой колонкой | Что-то среднее | Скорее согласен с правой колонкой | Согласен с утверждением в правой колонке |           |
| Баллы                             | 4                                       | 3                                | 2              | 1                                 | 0  |           |
| горжусь ею и вкладываю душу в нее |   |                                  |                |                                   |  | гордиться |

Расчетные значения ранговой корреляции Спирмена представлены в табл. 8

Таблица 8

Рассчитанные 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. 8 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):

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. 9.

Таблица 9

Рассчитанные 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 неподходящих 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. 10).

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

## Перечень вопросов

|    |  |
|----|--|
| 1  | Я чувствую себя частью нашей Компании  |
| 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  |
| 5  | Мой начальник относится к работникам справедливо и с уважением                         |
| 6  | Я удовлетворен предоставляемыми мне возможностями для развития, повышения квалификации |
| 7  | Мне нравится работать в этой Компании  |
| 8  | Руководство 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 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. 11

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 | 0.84                 | 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, и это вылилось в однообразные и тенденциозные результаты. Для обеспечения должной достоверности требуется для конкретного предприятия и его персонала создавать такой опросник, который будет более точно 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.

#### Библиографический список

1. Исследование вовлеченности сотрудников предприятия [Электронный ресурс] / ЦНС «Интерактив плюс». — Режим доступа: [https://interactive-plus.ru/ru/article/465332/discussion\\_platform](https://interactive-plus.ru/ru/article/465332/discussion_platform) (дата обращения: 14.12.17).
2. Скриптунова, Е. А. Методика расчёта индекса вовлеченности персонала / Е. А. Скриптунова [Электронный ресурс] / Компании «АКСИМА: консультирование, исследования, тренинги». — Режим доступа: <http://www.axima-consult.ru/stati-04-10-metod-raschet-indeksa-vovl-personala.html> (дата обращения: 06.04.17).
3. Сидоренко, Е. В. Методы математической обработки в психологии / Е. В. Сидоренко. — Санкт-Петербург : Речь, 2003. — 350 с.