Самооценка организации по критерию «Мотивация и лояльность» персонала

Клочков Ю.С., доктор технических наук, доцент, Санкт-Петербургский политехнический университет Петра Великого, Санкт-Петербург, Россия
Газизулина А.Ю., кандидат технических наук, доцент, Санкт-Петербургский политехнический университет Петра Великого, Санкт-Петербург, Россия
Смирнова О.А., доктор экономических наук, профессор, Санкт-Петербургский политехнический университет Петра Великого, Санкт-Петербург, Россия

Аннотация. Для развития организаций очень важно анализировать вовлеченность, мотивацию и лояльность персонала. Для решения этой задачи предложен механизм такой оценки, который основан на анкетировании персонала. Кроме того, предложена модель оценки анкеты на надежность, так как уровень надежности будет определять достоверность результатов анкетирования. Для определения веса (значимости) направлений исследований были опрошены десять сотрудников-руководителей, для общей оценки результатов опрос затронул семьдесят человек.

Ключевые слова: самооценка, удовлетворенность, лояльность, персонал.

Organization self-certification by criteria «Staff motivation and engagement»

Klochkov Yu.S., Doctor of Technical Sciences, Associate Professor, Peter the Great St. Petersburg Polytechnic University, St. Petersburg, Russia
Gazizulina A.Yu., Ph.D., associate professor, Peter the Great St. Petersburg Polytechnic University, St. Petersburg, Russia
Smirnova O.A., Doctor of Economics, Professor, Peter the Great St. Petersburg Polytechnic University, St. Petersburg, Russia, St. Petersburg, Russia

Annotation. Analysis of embeddedness, motivation and engagement are very important for the organization development. For the definition, the decision was recommend such marking mechanism that based staff questionnaires. Moreover, the model of check-list reliability rating was recommend because reliability rating will identify the questionnaires results veracity. To determine the weight (significance) of research directions, ten executive staffs were interviewed; for a general assessment of the results, the survey affected seventy people.

Keywords: self-certification, satisfaction, engagement, staff.

Моделирование процесса самооценки

В качестве областей исследований для проведения самооценки по критерию «Удовлетворенность и мотивация персонала» на основании мирового опыта и критериях премий были установлены следующие[1]:

1) менеджмент организацией:
- менеджмент информации;
- менеджмент полномочий;
- организационно-управленческие решения;
- стратегический менеджмент.

2) менеджмент кадров:
- образование;
- карьерный рост;
- целеполагание;
- саморазвитие.

3) климат в коллективе:
- обстановка на рабочих местах;
- отношения с коллегами;
- отношения с руководством.

[1] Барвинок, А.В., Кияткина, Е.В., Клочков, Ю.С. Стратегия развития корпорации на основе механизмов управления устойчивостью и самоорганизацией в сфере жилищного строительства: монография / А.В. Барвинок, Е.В. Кияткина, Ю.С. Клочков – Самара: Изд-во Самарский государственный архитектурно-строительный университет, 2010. – 300 с.

4) социальная безопасность:

- поездки и командировки;
- сервисы и услуги;
- гендерные равенства;
- гарантии занятости;
- мотивирование и стимулирование;
- безопасность жизнедеятельности;

5) принадлежность в компании:

- лояльность организации;
- интерес к работе;
- связь с принципами компании.

Колонка таблицы под названием приоритетность означает, что в ней необходимо расставить представленные направления по приоритетности в порядке убывания. Бланки таблиц были предложены для заполнения десяти сотрудникам организации. В итоге были получены результаты, представленные в таблице 1.

Таблица 1

Результаты опроса сотрудников организации

№ направления	Сотрудники										Σ	Приоритетность (место)
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10		
1	19	19	17	9	4	4	18	4	4	9	107	11
2	18	8	12	14	8	5	9	8	5	12	99	8
3	17	15	9	15	16	11	3	13	11	19	129	12
4	16	12	20	17	19	13	2	15	17	20	151	18
5	15	16	18	11	9	12	8	14	14	13	130	13
6	14	11	19	4	5	6	20	16	6	6	107	11
7	13	3	6	5	10	14	13	7	12	18	101	10
8	12	7	10	16	14	7	7	9	7	11	100	9
9	6	4	7	8	6	16	12	5	16	17	97	7
10	5	10	2	3	11	15	17	3	15	16	87	5
11	11	13	1	9	15	20	16	17	20	14	137	15

№ направления	Сотрудники										Σ	Приоритетность (место)
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10		
12	4	9	15	6	7	17	14	6	13	5	96	6
13	20	14	8	10	20	10	19	18	10	15	144	16
14	3	17	14	12	18	19	11	12	19	8	133	14
15	7	6	11	7	12	3	6	11	3	3	69	3
16	8	2	5	13	13	8	15	10	8	2	84	4
17	1	1	3	1	1	9	14	1	9	1	41	1
18	9	18	16	2	2	2	10	19	2	7	87	5
19	10	20	13	19	17	18	5	20	18	10	150	17
20	2	5	4	20	3	1	1	2	1	4	43	2

Приоритетность определялась суммированием мнений сотрудников организации по каждому направлению. По результатам этого опроса можно сделать вывод о том, что на первом месте находятся мотивирование и стимулирование, а на втором – гарантии занятости. В первом приближении можно предположить, что удовлетворенность именно в этих сферах будет ниже. Результаты данного этого небольшого опроса являются основой для определения коэффициентов весомости.

Квалиметрическая оценка исследуемых направлений

При самооценке, ориентированной на улучшение деятельности, весовые коэффициенты необходимы для количественной оценки областей исследования, чтобы учесть относительную значимость каждой из них[2]. Для определения коэффициентов весомости направлениям и областям исследований был присвоен порядковый номер. Таким образом, определены коэффициенты весомости, с помощью которых уточнены области и направления исследований. Результаты представлены в таблицах 2 и 3.

[2] Савчук, Е.А., Журавкин, А.Е., Клочков, Ю.С. Разработка методики оценки удовлетворенности потребителя/ Е.А. Савчук, А.Е. Журавкин, Ю.С. Клочков // Материалы научной конференции с международным участием. Санкт-Петербургский политехнический университет Петра Великого. 2016. – С. 154 – 156

Таблица 2

Коэффициенты весомости или значимости

Наименования областей	**Коэффициент весомости**
менеджмент организацией	0,12
менеджмент кадров	0,24
климат в коллективе	0,20
социальная безопасность	0,28
принадлежность в компании	0,16

Таблица 3

Коэффициенты весомости или значимости направлений

Наименования направлений	**Коэффициент весомости**
менеджмент информации	0,10
менеджмент полномочий	0,34
организационно-управленческие решения	0,22
стратегический менеджмент	0,30
образование	0,14
карьерный рост	0,28
целеполагание	0,29
саморазвитие	0,19
обстановка на рабочих местах	0,24
отношения с коллегами	0,37
отношения с руководством	0,34
поездки и командировки	0,28
сервисы и услуги	0,21
гендерные равенства	0,17
гарантии занятости	0,24
мотивирование и стимулирование	0,25
безопасность жизнедеятельности	0,12
лояльность организации	0,36
интерес к работе	0,43
связь с принципами компании	0,23

Оценка вопросов на надежность

Оценка надежности анкеты необходима для того, чтобы гарантировать достоверные ответы респондентов[3]. Предлагается коэффициент надежности анкеты вычислять по формуле (1):

$$n = \frac{\sum_{i=1}^{K}\left[\left(X_{i1} - \overline{X_1}\right)\times\left(X_{i2} - \overline{X_2}\right)\right]}{\sqrt{\sum_{i=1}^{K}\left(X_{i1} - \overline{X_1}\right)^2 \times \sum_{i=1}^{K}\left(X_{i2} - \overline{X_2}\right)^2}} \qquad (1)$$

n – коэффициент надежности анкеты;

X_{i1} – сумма баллов за нечетные высказывания i-го респондента;

X_{i2} – сумма баллов за четные высказывания i-го респондента;

– среднее арифметическое значение нечетных высказываний;

– среднее арифметическое значение четных высказываний;

K – число респондентов;

$i = 1, 2, 3,\ldots, K$.

Надежность анкеты в целом определяется по формуле (2):

$$N = \frac{2n}{1+n} \qquad (2)$$

где N – надежность анкеты в целом;

n – коэффициент надежности анкеты.

Воспользуемся результатами расчетов для определения коэффициента надежности анкеты.

Для вычисления надежности анкеты использовали программу Microsoft Excel. В результате были получены следующие значения:

$n = 0{,}83$;

$N = 0{,}91$.

Если $N \geq 0{,}8$ – анкета прошла проверку на надежность с положительным результатом, если $N < 0{,}8$ – необходимо найти недостатки в анкете и провести

[3] Антипов, Д.В. Разработка модели оценочных показателей устойчивого развития организации / Д.В. Антипов // Вектор науки Тольяттинского государственного университета. – 2010. – № 4. – С. 186 – 189.

анализ сначала. По результатам проведенного анализа было составлено экспертное заключение. Проведенная оценка на надежность показала, что разработанная анкета может использоваться для опроса персонала.

Руководством ООО «ТЭИ» было выдано распоряжение о проведении анонимного опроса персонала. В состав ООО «ТЭИ» входит сто человек: десять руководителей высшего звена и восемьдесят пять сотрудников. В ходе работы было опрошено семьдесят два работника ООО «ТЭИ», это говорит о том, что выборка репрезентативна. Организация была разделена на пять подразделений по местам расположения. Это обусловлено тем, что в каждом из этих подразделений созданы разные условия для работы. В результате каждому подразделению был присвоен свой код:

– Подразделение №1 (восемь человек);
– Подразделение №2 (пятнадцать человек);
– Подразделение №3 (пятнадцать человек);
– Подразделение №4 (двадцать четыре человека);
– Подразделение №5 (десять человек).

Определение областей приоритетных действий

Целью компании является удовлетворение шестидесяти пяти процентов персонала. Относительно этой цели в дальнейшем будут определяться расхождения. В данной работе проведена обработка результатов для подразделений №1 и №2.

В результате опроса персонала в первом подразделении получили пятьдесят восемь процентов удовлетворенных. Тогда расхождение в деятельности относительно цели определяется по формуле (3):

$$Н = \frac{\Delta}{Ц} \times 100\%, \qquad (3)$$

где $Н$ – расхождение в деятельности относительно цели;

1 - разница между результатом и поставленной целью;

$Ц$ – цель.

Подставив значения в формулу (3) получим:

$$H = \frac{-7}{65} \times 100 = -11\%.$$

Это значение говорит о том, что отклонение от поставленной цели составило одиннадцать процентов.

Затем производится разбивка на главные составляющие и находятся критические[4]. Это дает основу для идентификации процессов, требующих приоритетного внимания при переходе самооценки с «области результатов» к «области процессов».

Обозначим категорию «менеджмент организации» - Р1, категорию «менеджмент кадров» - Р2, категорию «климат в коллективе» - Р3, категорию «социальная безопасность» - Р4, категорию «принадлежность в компании»- Р5.

В соответствии с этим находим расхождение Н между поставленной целью и результатом для каждой области исследований по формулам (4), (5):

$$H_i = \Delta_i \times Q_i; \quad (4)$$

$$\Delta_i = P_i - Ц, \quad (5)$$

где H_i - расхождение между поставленной целью и результатом для i-ой области исследований;

Δ_i - разница между процентом удовлетворенных i-ой области исследований и установленной целью;

Q_i – коэффициент весомости i-ой области исследований;

P_i – процент удовлетворенных;

$Ц$ – установленная цель.

Подставив значения в формулу (5) получим:

Δ_1 = 55 – 65 = – 10 – разность между результатом и поставленной целью для категории Р1;

Δ_2 = 74 – 65 = + 9 – разность между результатом и поставленной целью для категории Р2;

[4] Щипанов, В.В. Проблемы управления устойчивым развитием предприятия: монография / В.В. Щипанов, Д.В. Антипов // Тольятти: Изд-во Кассандра, 2009. – 145 с.

Δ_3 = 47 – 65 = – 18 – разность между результатом и поставленной целью для категории Р3;

Δ_4 = 51 – 65 = – 14 – разность между результатом и поставленной целью для категории Р4;

Δ_5 = 66 – 65 = + 1 – разность между результатом и поставленной целью для категории Р5.

Тогда после подстановки значений в формулу (4) расхождение для каждой области составит:

H_1 = 0,120 × (–10) = – 1,200;

H_2 = 0,241 × (+9) = + 2,169;

H_3 = 0,202 × (–18) = – 3,636;

H_4 = 0,278 × (–14) = – 3,892;

H_5 = 0,161 × (+1) = + 0,161.

В дальнейшем рассматриваются первые три области, расхождение для которых оказалось отрицательным. В подразделении №1 это первая, третья и четвертая области.

Следующим этапом является определение приоритетности областей исследований. Для этого необходимо найти индексы приоритетности по формуле (6):

$$И_{пр_i} = \frac{H}{S} \times H_i, \qquad (6)$$

где $И_{пр_i}$ - индекс приоритетности *i*-ой области;

H - расхождение в деятельности относительно цели;

H_i - расхождение между поставленной целью и результатом для *i*-ой области исследований;

S - сумма расхождений, имеющих отрицательное значение;

i – номер области (*i* = 1, 2, 3, 4).

$$S = (-1{,}200) + (-3{,}636) + (-3{,}892) = -8{,}728.$$

Подставив значения в формулу (35) получим:

$$И_{пр_1} = \frac{-11}{8,728} \times 1,200 = -1,51;$$

$$И_{пр_3} = \frac{-11}{8,728} \times 3,636 = -4,58;$$

$$И_{пр_4} = \frac{-11}{8,728} \times 3,892 = -4,91.$$

Определив главные области исследований необходимо в каждой из них найти критические составляющие (направления). Для этого следует определить индексы приоритетности направлений по формуле (7):

$$И_{пр_{ij}} = И_{пр_i} \times q_{ij}, \qquad (7)$$

где $И_{пр_{ij}}$ - индекс приоритетности *j*-ого направления в *i*-ой области;

$И_{пр_i}$ - индекс приоритетности *i*-ой области;

q_{ij} - коэффициент весомости *j*-ого направления в *i*-ой области.

В результате получается следующий список приоритетности:

1) $И_{пр_1}$ = -1,51 × 0,343 = -0,52;

2) $И_{пр_2}$ = -1,51 × 0,218 = -0,33;

3) $И_{пр_3}$ = -1,51 × 0,297 = -0,45;

4) $И_{пр_4}$ = -1,51 × 0,142 = -0,21.

Анализ результатов анкетирования

На основании полученных результатов можно сделать ряд выводов.

Социальная безопасность.

Положительные стороны:

– организация предоставляет равные возможности для выполнения работы.

Отрицательные стороны:

– частичная неудовлетворенность зарплатой;

– отсутствие каких-либо методов поощрения работников.

Климат в коллективе.

Положительные стороны:

– в целом персонал организации удовлетворен той работой, которую выполняют;

– существует робкий намек на доверительные отношения между руководителями и работниками;

– существуют доверительные отношения между непосредственным начальником и работниками;

– при взаимодействии с другими подразделениями имеют место доброжелательность и взаимопомощь;

– существует здоровый климат в рабочем коллективе;

– режим работы организации устраивает всех сотрудников.

Отрицательные стороны:

– перегруженность работой;

– отсутствие сплоченности в коллективе, т. к. формирование рабочих групп ведется без учета индивидуальных психологических характеристик работников;

– наблюдается наличие фактора страха, влияющего на форму поведения, в отношениях руководителя и работника.

Менеджмент организации.

Положительные стороны:

– сотрудники получают всю необходимую информацию для выполнения работы;

– персонал четко знает свои должностные обязанности;

– работники считают, что «совместное руководство» является одним из условий, которые могут повысить качество работы;

– компания имеет хорошо структурированную форму развертывания Политики в области качества, но взаимодействие при ее осуществлении еще мало.

– сотрудники получают всю информацию об изменениях в организации;

– соответствие обязанностей должностным инструкциям, четкая иерархическая структура;

Отрицательные стороны:

– отсутствует вовлечение персонала в систему ценностей компании;

– сотрудники организации не усвоили видение компании и не участвуют в осуществлении ее миссий и целей и, следовательно, не поддерживают их.

Принадлежность в компании.

Положительные стороны:

– люди гордятся тем, что работают в этой организации, считают работу именно в этой организации престижной;

– люди осознают важность своей работы для организации;

Отрицательные стороны:

– успехи и достижения работников игнорируются, это приводит к снижению стимула к работе;

– существует недовольство политикой, которая действует в отношении работников;

– принципы организации нечетко сформулированы.

Библиографический список

1. Барвинок, А.В., Кияткина, Е.В., Клочков, Ю.С. Стратегия развития корпорации на основе механизмов управления устойчивостью и самоорганизацией в сфере жилищного строительства: монография / А.В. Барвинок, Е.В. Кияткина, Ю.С. Клочков – Самара: Изд-во Самарский государственный архитектурно-строительный университет, 2010. – 300 с.;

2. Савчук, Е.А., Журавкин, А.Е., Клочков, Ю.С. Разработка методики оценки удовлетворенности потребителя / Е.А. Савчук, А.Е. Журавкин, Ю.С. Клочков // Материалы научной конференции с международным участием.

Санкт-Петербургский политехнический университет Петра Великого. 2016. – С. 154–156;

3. Антипов, Д.В. Разработка модели оценочных показателей устойчивого развития организации / Д.В. Антипов // Вектор науки Тольяттинского государственного университета. – 2010. – № 4. – С. 186–189.

4. Щипанов, В.В. Проблемы управления устойчивым развитием предприятия: монография / В.В. Щипанов, Д.В. Антипов // Тольятти: Изд-во Кассандра, 2009. – 145 с.

References

1. Barvinok, A.V., Kiyatkina, E.V., Klochkov, Y.S. Development strategy of the corporation on the basis of the control mechanisms of resilience and self-organization in the sphere of housing construction: monograph / A.V. Barvinok, E.V. Kiyatkina, Yu.S. Klochkov. – Samara: Samara State University of Architecture and Civil Engineering, 2010. – 300 p.;

2. Savchuk, EA, Zhuravkin, A.E., Klochkov, Y.S. The development of methods to evaluate customer satisfaction / E.A. Savchuk, A.E. Zhuravkin, Y.S. Klochkov // International Conference Proceedings. Peter the Great St. Petersburg Polytechnic University. 2016. - pp. 154 - 156;

3. Antipov, D.V. Model of estimated indicators of the sustainable development of the organization / D.V. Antipov // Science vector of Togliatti State University. – 2010. – № 4. – pp. 186–189.

4. Shchipanov, V.V. Problems of management of the sustainable development the organizations: monograph / V.V. Shchipanov, D.V. Antipov // Tolyatti: Kassandra Publishing, 2009. – 145 p.