

# СДЕЛАЙТЕ МЕНЯ ЛОЯЛЬНЫМ

Искусство и наука создания  
системы управления  
вовлеченностью

Александр Кособоков

Практическое руководство  
для директора по персоналу

Александр Кособоков

# **Сделайте меня лояльным**

Искусство и наука создания системы  
управления вовлеченностью

Издательские решения  
По лицензии Ridero  
2018

УДК 33  
ББК 65  
К71

Шрифты предоставлены компанией «ПараТайп»

**Кособоков Александр**

К71 Сделайте меня лояльным : Искусство и наука создания системы управления вовлеченностью / Александр Кособоков. — [б. м.] : Издательские решения, 2018. — 176 с.  
ISBN 978-5-4493-8780-6

В книге представлен набор практических инструментов для проведения опросов вовлеченности в организации и разработки комплексных мероприятий. Представленная технология успешно применяется последние 20 лет в странах Европы и России. Автор приводит способы роста производительности труда и снижения текучести персонала благодаря работе с удовлетворенностью сотрудников. Книга будет интересна директорам по персоналу и предпринимателям, которые хотят увеличить ценность человеческого капитала в бизнесе.

**УДК 33  
ББК 65**

12+

В соответствии с ФЗ от 29.12.2010 №436-ФЗ

© Александр Кособоков, 2018  
ISBN 978-5-4493-8780-6 © Джамия Гафарова, дизайн обложки, 2018

# ОГЛАВЛЕНИЕ

Предисловие .....	5
<b>Часть I. Зачем вам система управления вовлеченностью персонала?</b> .....	7
Глава 1. Повышение удовлетворенности сотрудников. Открываем глаза на потребности персонала .....	9
Глава 2. Борьба с текучестью: формируем долгосрочные отношения с персоналом .....	25
<b>Часть II. Как запустить систему управления вовлеченностью персонала?</b> .....	37
Глава 3. Как составить опрос, который работает на вас?	39
Глава 4. Как посчитать результаты опроса? .....	73
<b>Часть III. Разработка и внедрение мероприятий повышения вовлеченности персонала в вашей компании</b> .....	103
Глава 5. Социальный пакет. Почему он не работает на удержание? .....	105
Глава 6. Корпоративные ценности: создаем команду мечты и формируем правильные привычки у сотрудников .....	120
Глава 7. Можно ли создать сильный HR-бренд, не предлагая высокую оплату труда? .....	139
Глава 8. Стресс на работе. Как уберечь персонал от выгорания? .....	158
Заключение .....	174





## ПРЕДИСЛОВИЕ

Каждый день директора по персоналу сталкиваются с большим количеством проблем при работе с персоналом в своих организациях. Вероятно, и вы сталкивались с такими: сотрудники выполняют всё формально, ленятся и ничего, кроме зарплаты, их не интересует.

Собственники все чаще требуют повысить производительность труда и снизить уровень абсентеизма. По исследованиям, это один из самых распространенных и самых сложных для выполнения запросов, с которым вы можете столкнуться.

А возможно руководство недовольно уровнем текучести персонала, так как существующая «текучка» приводит к огромным затратам предприятия на работу с персоналом и не дает возможности для роста бизнеса.

И еще одна проблема, с которой всё чаще сталкиваются HR-специалисты: запрос на обработку больших данных, необходимость показать всё в цифрах и с их помощью прогнозировать действия своих сотрудников.

Решение всех этих задач будет вам казаться легкой разминкой, если вы сможете выстроить систему управления вовлеченностью сотрудников в своей компании. А вы, в свою очередь, станете самым ценным руководителем, от слов которого зависит будущее компании.

Однако ключевые слова здесь: создать СИСТЕМУ. То есть создать набор зависимых друг от друга элементов, которые вместе дают нужный эффект или, в нашем случае, нужное поведение сотрудников. И если вы не будете разбираться в элементах этой системы, какую роль каждый из них играет в создании поведения сотрудников, то результаты вашей деятельности в HR могут оказаться весьма и весьма скромными.

Интересно?

Меня зовут Александр Кособоков, я генеральный директор исследовательской компании EPSI в России и странах СНГ. Начавшись как научно-исследовательский проект Стокгольмской Школы Экономики, EPSI на протяжении последних 20 лет помогает компаниям удерживать и развивать потенциал лучших сотрудников. Мы также помогаем развивать такие отношения с персоналом, при которых они перестают рассматривать альтернативы на рынке труда, хотят работать в компании долго и с удовольствием. Более 300 компаний в России и Европе внедрили систему управления вовлеченностью персонала по технологиям EPSI и наслаждаются результатами своей работы.

И если возможность создать такую систему своими руками в компании по проверенной технологии вам кажется интересной и занимательной, вы давно об этом мечтали не просто потому, что это делают другие, ради моды, а чтобы получать бизнес-результаты, то эта книга поможет вам.

Это не просто книга, которую можно почитать в метро. Это учебник, и работать с ним нужно соответственно. Во время чтения я рекомендую вести конспект, записывать главные идеи, тезисы, важные мысли; выполнять предложенные упражнения и задания.

Читателям этой книги будут доступны дополнительные материалы по ссылке: <http://esi.epsi-rating.ru/makemeloyal/materials>

## **Часть I.**

**Зачем вам система  
управления  
вовлеченностью  
персонала?**



# **ГЛАВА 1. ПОВЫШЕНИЕ УДОВЛЕТВОРЕННОСТИ СОТРУДНИКОВ. ОТКРЫВАЕМ ГЛАЗА НА ПОТРЕБНОСТИ ПЕРСОНАЛА**

В этой главе мы поговорим о стратегических принципах создания системы вовлеченности персонала, вы проанализируете место этой системы в вашей организации и поймете, как ей управлять и что с ее помощью можно сделать.

Предназначение HR-функции заключается в том, чтобы способствовать реализации бизнес-стратегии компании, обеспечивая баланс интересов трех целевых групп: менеджмента (руководство компании), персонала и акционеров. Взаимодействуя с каждой из этих групп, HR-директор и HR-специалисты выполняют разные функции.

Акционеры заинтересованы в финансовых результатах. Для этой группы главным является показатель производительности труда, а значит, и другие финансовые показатели, связанные с работой персонала.

Для менеджмента важны два других показателя: индекс лояльности и индекс приверженности, то есть желаемое поведение, которое вы хотите получить от своих сотрудников. Также есть ряд дополнительных показателей, отражающих качество персонала. К ним относятся средний уровень компетентности, прогресс в развитии компетенций, количество часов обучения на одного сотрудника (и эффективность других HR-мероприятий).

Персоналу же, конечно, не так интересны индексы лояльности и приверженности, достигнутые компанией. Для сотрудников важно, насколько им будет комфортно работать в вашей органи-

зации, поэтому в сферу их запросов в первую очередь попадает индекс удовлетворенности. Следовательно, вам необходимо рассказывать персоналу о данном показателе и информировать о результатах, полученных по нему. С точки зрения взаимодействия с персоналом важно также измерять и другие показатели: уровень удержания, текучесть и привлекательность самой компании на рынке.

Ключевые показатели удовлетворенности, мотивации, лояльности и приверженности влияют в дальнейшем на финансовые показатели бизнеса. И вы можете управлять этой зависимостью в процессе разработки и внедрения системы управления вовлеченностью персонала.

При анализе цепочки «Сотрудники-Потребители-Прибыль» можно увидеть, что индекс удовлетворенности персонала влияет на финансовые показатели не напрямую, а через три других фактора: производительность, текучесть и абсентеизм.

Абсентеизм — это уровень отсутствия на работе, связанный с различными неуважительными причинами. Сюда относятся больничные и ситуации, когда сотрудник куда-то отпрашивается или опаздывает. И в конечном итоге, безусловно, все эти показатели можно оценить в деньгах и показать, сколько HR-функция тратит или экономит для предприятия.

Измерение индекса удовлетворенности персонала и работа над его повышением приводят к изменениям в удовлетворенности клиентов. И основные деньги, безусловно, появляются именно там. Удовлетворенность и лояльность клиентов, если вы их измеряете, можно связать непосредственно с финансовыми результатами — рыночной капитализацией, денежным потоком и т. д.

Интересно, что это именно односторонняя зависимость: удовлетворенность персонала влияет на удовлетворенность клиентов, а наоборот эта связка уже не работает. Следовательно, в сервисных организациях роль персонала значительно повышается, так как именно от сотрудников и их удовлетворенности зависит, будет ли компания финансово успешной.

Исследования EPSI показывают, что эту связь можно измерить количественно. Так, в сервисных организациях при повышении индекса удовлетворенности персонала на 1 балл индекс удовлетворенности клиентов повысится на 0,8 балла, а качество обслуживания – на 1,4 балла. Это очень сильное влияние.

Именно поэтому работа с системой вовлеченности и повышением индекса удовлетворенности в настоящее время становится крайне важным элементом эффективной деятельности компании и прироста ценности для акционеров, персонала и клиентов.

Давайте теперь разберемся, что же понимается под удовлетворенностью сотрудников. Удовлетворенность – это параметр, который имеет внутреннюю структуру. Это значит, что персонал компании может реализовывать несколько типов своих потребностей.

Первый тип потребностей, формирующих удовлетворенность, – это базовые потребности, или обязательные требования сотрудников к процессу труда. Их отсутствие приводит к разочарованию и к тому, что персонал начинает активно искать новое место работы. Есть компании, сотрудники которых приходят в компанию именно для удовлетворения базовых потребностей.

Ко второму типу относятся желаемые потребности, основанные на принципе «чем больше, тем лучше». Например: «чем больше я работаю, тем больше денег получаю» или «чем больше я работаю, тем больше дополнительных льгот я получаю». Для покрытия этих потребностей сотрудников нужно выделить какую-то одну характеристику и увеличивать ее. Удовлетворенность персонала будет пропорционально увеличиваться.

И третий тип потребностей – привлекательные потребности. Это характеристики условий работы, которые приводят сотрудников в восторг. Изначально они могут их и не ждать, но это те аспекты, о которых они мечтают. При способности вашей организации реализовать данный тип потребностей сотрудников работа превращается в компанию мечты.



От распределения этих трех типов потребностей и их реализации зависит, каким будет поведение ваших сотрудников.

Такой подход к пониманию удовлетворенности через потребности персонала называется моделью привлекательного качества. Схематически это изображено на рис. 1.

### Модель привлекательного качества

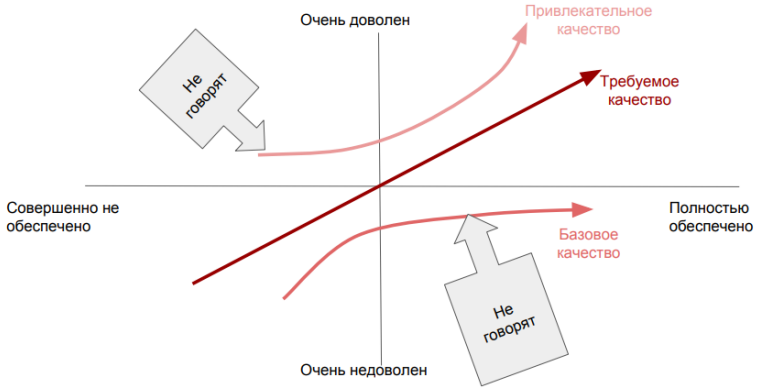


Рис. 1. Модель Кано

Изначально эта модель использовалась в маркетинге для улучшения клиентского опыта. Новые исследования показывают, что эта модель работает и в развитии отношений с персоналом. Смысл ее заключается в том, что элементы (потребности персонала) распределены по двум осям: совершенно не обеспечено / полностью обеспечено и очень доволен / очень недоволен.

Если мы будем напрямую спрашивать сотрудников о том, что им нужно, то они будут рассказывать об этом в терминах ожидаемых потребностей на уровне требуемого качества, то есть «чем больше, тем лучше». О потребностях же, связанных с привлекательным качеством, они даже не подумают говорить. Но у них всё равно есть образ компании мечты, в которой бы они хотели работать долго и с удовольствием. Это называется

wow-эффектом. С его помощью компания может сформировать нужное желаемое поведение, даже не особо думая о материальных составляющих.

И третий тип потребностей – это базовые потребности. О них тоже не говорят, потому что сотрудники верят, что они гарантированно должны быть. И при этом реализация базовых потребностей не вызывает роста удовлетворенности. Но их невыполнение приводит к ее существенному снижению, разочарованию.

Нужно знать, что конкретно сотрудники понимают под каждым из видов потребностей, чтобы их правильно реализовывать. Важно изучить, что именно в рамках вашей компании или вашей отрасли является базовыми потребностями, желаемыми потребностями и привлекательными потребностями.

Например, в России принято, что к базовым потребностям относятся 8-часовой рабочий день и выплата зарплаты два раза в месяц. При нарушении этих условий люди могут задуматься об уходе из компании или даже изначально не пойдут в нее работать. Оформление по ТК тоже может восприниматься как базовая потребность. Хотя в некоторых отраслях это всё-таки привлекательная потребность. Аспекты работы могут переходить в базовые потребности из группы привлекательных. То, что вчера было сенсационным, сегодня может восприниматься как данность.

Пример желаемых потребностей – оклад или премия, зависящие от качества работы (уровень «чем больше, тем лучше»: мы хорошо поработали, повысили качество работы или сделали какую-то большую выработку – получили премию). Или, например, чем больше стаж, тем выше должность. Люди ожидают, что чем больше они проработали в компании, тем больше у них возможностей занять более высокую должность и, в конечном итоге, зарабатывать больше. Другой пример: чем больше стаж, тем лучше покрытие ДМС. Другими словами, чем больше мы работаем в компании, тем больше сумма страховки или больше вариантов клиник, которые нам предоставляются.

К привлекательным потребностям может относиться спланированный карьерный путь на 10 лет или пожизненная занятость. В нашей стране это очень редко можно встретить, но в некоторых странах это обычный опыт, и компании, пытаясь удержать сотрудников, разрабатывают их карьерный путь на достаточно большую перспективу. Или супермаркет бонусов и компенсаций. В России это тоже не так распространено сейчас, но во многих международных компаниях сотрудник сам может выбирать, какие бонусы в своем социальном компенсационном пакете он может использовать – дополнительные дни отпуска либо какие-то опции, связанные с ДМС, а если ему не нужно ДМС, то какая-то другая страховка и т. д. Иными словами, сотрудник сам выбирает, что ему нужно для того, чтобы продолжать работать в компании долго и с удовольствием.

Еще один пример привлекательной потребности – возможность один день в неделю работать дома. Хотя для некоторых отраслей сейчас это уже не привлекательная, а желаемая потребность. И в конечном итоге, может быть, она даже переместится в базовые потребности, когда большая часть сотрудников будет работать удаленно и выбирать те компании, где не так существенно, работает человек на рабочем месте или дома. Он может выполнять свои обязанности даже не дома, а в любой точке мира, и при этом его производительность не будет падать.

Таким образом, задача HR-руководителя – понимать, какие типы потребностей преобладают у сотрудников в компании, а также что выражает эти потребности. Потому что для сотрудников некоторых компаний достижение работы мечты не является целью устройства на работу. Их задача – заработать какие-то деньги, получить минимальный опыт и потом искать другие возможности на рынке труда. С точки зрения вашей стратегии может быть такая ситуация, что и вы сами не заинтересованы в построении компании мечты. Ваш бизнес построен на простых легких операциях, рынок большой – задача заключается в том, чтобы просто выполнять обычные вспомогательные функции. Увеличение качества этой работы всё равно

не приведет к существенному увеличению финансового результата.

Исходя из понимания потребностей, вы, в конечном итоге, можете выстроить модель поведения своих сотрудников, ориентируясь на те финансовые результаты, которые хотите контролировать.

В эту систему нужно включить три показателя: текучесть, производительность, абсентеизм, а также можно добавить прибыльность компании. В дальнейшем мы рассмотрим, как рассчитать, какой вклад система вовлеченности делает в прибыльность компании.

Финансовые результаты являются следствием желаемого поведения, которое мы хотим получить от сотрудников. И чаще всего желаемое поведение можно выразить в двух составляющих:

- приверженность, то есть желание сотрудников вкладывать дополнительные силы в работу без какого-то дополнительного материального стимулирования;
- лояльность, то есть желание оставаться работать в компании и одновременно рекомендовать компанию, хорошо о ней отзываться, продвигать компанию во внешней среде, каким-то образом способствовать развитию HR-бренда.

По сути, желаемое поведение можно как раз и назвать вовлеченностью персонала.

Чаще всего причиной желаемого поведения, а именно видимых действий сотрудников, является их восприятие. И восприятие — это скрытая вещь, поэтому управление должно происходить как раз на этом уровне. Потому что поведение и финансовые результаты — это следствие или результат того, как мы управляем восприятием сотрудников.

Восприятие персонала можно поделить и измерить по двум параметрам. Во-первых, это мотивация. Она отвечает на вопрос: «Нравится ли мне та работа, которую я делаю в компании?» От-

вет на этот вопрос, собственно оценка индекса мотивации, может показать, тех ли людей мы нанимаем. Если сотрудникам не нравится их работа, то возникает вопрос: а всё ли в порядке у нас с системой рекрутинга или отбора кандидатов. Может быть, необходимо изменить показатели или критерии отбора кандидатов, которых мы хотим нанимать, чтобы им нравилось делать то, что они делают.

Второй аспект восприятия, который имеет смысл измерять, — это удовлетворенность. Удовлетворенность показывает, насколько те процессы, та работа, которую выполняет сотрудник, обеспечены ресурсами. Нравится ли мне компания, в которой мне приходится выполнять эту работу. Иногда ведь бывает такая ситуация: мне как сотруднику нравится делать то, что я делаю, но процессы не помогают мне раскрывать мой потенциал.

Поэтому здесь появляется такой алгоритм: если мотивация низкая — у вас проблемы с системой найма; если удовлетворенность низкая — вы неправильно организуете те процессы, которые должны позволять сотруднику проявлять свою мотивацию.

И вот эти четыре показателя — удовлетворенность, мотивация, приверженность и лояльность — являются ключевыми для руководителей отдела персонала, потому что акционеров они не так сильно волнуют. Акционеров волнуют деньги, но вы должны помнить, что управление персоналом и достижение финансовых результатов происходят именно через эти четыре показателя.

Возникает вопрос: как ими управлять? Как изменять? Допустим, картину вы понимаете. Вам ясно, что в компании высокая удовлетворенность, низкая мотивация. Как это изменить? Для этого в модель нужно добавить элементы опыта. Они могут быть различными для каждой организации. Но в целом их можно представить следующим образом.

У любой организации есть имидж, то, как она воспринимается в обществе. Это не только бренд, который вы формируете сами, но и то мнение, которое сложилось в обществе в результате взаимодействия с этим брендом. И если компания формирует

хороший бренд, но есть много отзывов о том, что она, например, обманывает, не оформляет по ТК, не выполняет какие-то базовые функции и т.д., то имидж будет отличаться от сообщений HR-бренда. Имидж – более широкое понятие. Но он может очень сильно влиять на итоговые показатели удовлетворенности и мотивации.

Давайте рассмотрим и другие элементы опыта.

- Стратегия, или высшее руководство. Часто этот аспект не замечается HR-руководителями, хотя он также является одной из таких кнопок, инструментов, которые влияют на удовлетворенность и мотивацию.

- Кооперация, работа в команде. Часто во многих компаниях необходима хоть какая-то кооперация, работа в команде, поэтому ее стоит измерять.

- Непосредственный руководитель. Этот аспект, безусловно, есть в каждой компании. Он часто оказывает существенное влияние на удовлетворенность.

- Оплата труда. Это те компенсация и социальный пакет, которые вы платите сотруднику в обмен на его труд.

- Условия труда. Под условиями труда мы понимаем все средства производства, которые позволяют персоналу выполнять работу. Это могут быть мебель, уровень шума, освещение, рабочее место и т. д.

- Баланс личного и рабочего времени. Этот аспект становится сейчас наиболее актуальным. Сотрудникам важно понимать, как они могут планировать свое рабочее время и делить его с личным.

Это базовые элементы, которыми можно оперировать, чтобы влиять на восприятие. Безусловно, строя модель взаимоотношений с персоналом, нужно учесть специфику вашей компании. Может оказаться, что эти аспекты имеет смысл расширить. Например, добавить корпоративную культуру, обучение и карьерный рост. Это нужно, чтобы более тонко понимать, чем вы

можете оперировать, улучшая показатели удовлетворенности и мотивации.

Как же измерять типы потребностей персонала через опрос? Как правильно составить вопросы анкеты? Для этого мы рекомендуем включить в диагностику, связанную с удовлетворенностью сотрудников, три вопроса.

Первый вопрос: «Насколько в целом вы довольны работой в компании?» Этот вопрос желательно задавать вначале, он показывает, насколько вы реализуете желаемые потребности ваших сотрудников.

Базовые потребности можно измерить через вопрос: «Насколько ваша работа в компании соответствует вашим ожиданиям?» Удовлетворенность всегда связана с ожиданиями, и реализация ожиданий является реализацией базовых потребностей, отсутствие которых приводит к разочарованию.

Работа мечты (реализация привлекательных потребностей) может оцениваться через вопрос: «Насколько работа в компании соответствует вашему представлению об идеальном месте работы?»

Имеет смысл задавать эти вопросы не только в процессе проведения опроса вовлеченности и построения системы вовлеченности. Эти вопросы имеет смысл включать также в интервью — в глубинные интервью либо на уровне интервью при увольнении (exit interview), либо на уровне какого-то ежегодного обсуждения с сотрудниками, если есть такая практика. Тогда вы сможете получить более подробную информацию о том, что входит в данные категории, что является желаемой потребностью, что является базовой потребностью, что формирует работу мечты.

Давайте перейдем к мотивации. Существует много концепций и подходов, связанных с ней. В нашем понимании, мотивацией является ответ на вопрос, насколько сотрудникам нравится выполнять то или иное действие, ту или иную работу.

Также я хочу вас познакомить с формулой мотивации, которая хороша как с точки зрения оценки сотрудников, так

и с точки зрения понимания собственной мотивации. Она мне показалась достаточно простой, но необычайно действенной для дальнейшего понимания того, что происходит с поведением людей. Ею можно объяснить лень, перфекционизм, отсутствие дисциплины и другие желательные или нежелательные действия.

Формула мотивации:

**(ОЖИДАНИЕ x ЦЕННОСТЬ) /  
(ИМПУЛЬСИВНОСТЬ x ОТЛОЖЕННОСТЬ)**

Давайте разберем каждый из этих факторов, формирующих мотивацию. Как вы видите, здесь присутствует знак деления, поэтому ситуации, когда у вас высокие импульсивность и отложенность (от 1 до 10), снижают мотивацию. Если у вас высокие показатели в числителе (ожидание и ценность), то это повышает мотивацию.

Ожидания — это то, насколько вы и ваши сотрудники верите в тот результат, которого хотите достичь. Это вера в то, что вы достигнете того или иного результата при выполнении какой-то задачи.

Ценность — это то, что вы получите от результата или действия, которое выполните. Если ценность этого результата низкая, то мотивация, безусловно, снижается. Если ценность высокая, то мотивация увеличивается. Говоря в денежных терминах, если вы понимаете, что получите за ваше действие миллион, то ваша мотивация существенно увеличивается. Если ваши сотрудники видят, что за их действие они получают 10 рублей и при этом нужно произвести достаточно большое количество действий, то мотивация снижается.

Что подразумевается в знаменателе.

Импульсивность — это способность сотрудников переключаться от задачи к задаче. И многие люди могут быть импульсивны, переключаться очень быстро на выполнение какой-то дру-



гой задачи. Высокая импульсивность может снижать мотивацию. Для того чтобы эту импульсивность изменить, вы можете поставить определенные барьеры, которые приводят к большей концентрации. Например, на определенное время закрыть программы, которые вас отвлекают, – социальные сети и т. д. Или поставить секундомер себе и сотрудникам: например, 20 минут вы работаете над этой задачей, не отвлекаясь ни на какие другие вещи. Или поставить телефон на беззвучный режим, чтобы снизить импульсивность сотрудников и вашу импульсивность, если есть такая проблема.

И еще один компонент – это отложенность результата. Например, если мы бежим кросс или марафон, и я говорю: если вы пробежите три километра, то получите премию. Это не снизит мотивацию, потому что нет отложенности результата. И совсем другая картина произойдет в случае, если я вам скажу, что вы пробежите кросс три километра, но премию получите через год. Отложенность результата очень сильно может повлиять на снижение мотивации.

Таким образом, вы можете анализировать свою мотивацию и мотивацию своих сотрудников – почему она снижается или увеличивается.

Как изменить мотивацию, если появляется проблемный сотрудник или группа сотрудников? Если вы видите, что отложенность является причиной, которая снижает мотивацию группы сотрудников, то имеет смысл ввести какие-то небольшие бонусы, которые сотрудник получит прямо сейчас, если он выполняет ту или иную задачу.

Если продвинуться дальше, то вопрос мотивации может быть решен другим способом. Существует исследование Стэнфордского университета, проведенное одним из профессоров, который занимается вопросом дизайна поведения, его имя V.J. Fogg. У него есть очень интересные концепции, связанные с объяснением поведения: в каких случаях нужное поведение происходит, а в каких случаях не происходит. В его модели поведения всего три компонента: 1) мотивация, о которой мы говорили выше; 2)

способность человека сделать действие и 3) некий пусковой механизм, который запускает процесс действия. Например, если мы едем на автомобиле, пусковым механизмом является светофор. Когда светофор с красного переключается на зеленый, мы понимаем, что необходимо произвести какое-то действие. Если у нас есть мотивация доехать до точки Б, то мы нажимаем педаль газа и едем.

Проблема в том, что, как правило, существует некий уровень минимальной мотивации и простоты действия. Поведение происходит, когда есть баланс этих трех компонентов: мотивации, способности сделать (простоты действия) и пускового механизма. Уберите один из этих элементов либо усложните его, и поведение не будет происходить. Таким образом, вы можете регулировать, как изменить поведение сотрудников с помощью вот этого механизма: либо убрать/заменить пусковой механизм, либо снизить/повысить мотивацию, либо усложнить/упростить действие.

Часто HR-директора и руководители работают больше с повышением уровня мотивации, если они хотят, чтобы действие произошло. Но иногда этот способ более сложный. И в вашем случае, если вы хотите добиться какого-то желаемого действия от сотрудников, то вы можете, соответственно, либо увеличить мотивацию до большего уровня, либо оставить мотивацию на текущем уровне, но упростить действия сотрудников. И тогда нужное поведение будет достигнуто. Когда же мы работаем только с мотивацией, не задумываясь над тем, как упростить процедуры, это может стать неверным решением. Мы повышаем мотивацию, а удовлетворенность не повышаем и процессы не упрощаем.

Может быть такая ситуация: сотрудники не очень заинтересованы делать то, что они делают, но вы даете им определенные инструкции, которые позволяют упростить действие. У них появляется четкий понятный алгоритм, который позволяет достигать нужных результатов и получать удовольствие от этого. И вы получаете желаемое поведение: они перестают искать другую ра-

боту, они продолжают работать в вашей компании и делают это с удовольствием. И это связано не с тем, что у них низкая мотивация, а с тем, что им проще выполнять нужные действия. Поэтому присмотритесь к своему персоналу: может быть, вам не нужна высокая мотивация, не нужно менять стратегию рекрутинга, а необходимо внутри организации повисить удовлетворенность через возможность делать работу проще.

Теперь давайте поговорим о мотивации и удовлетворенности с точки зрения теории поколений. Она не очень хорошо работает в развитии отношений с потребителями, но достаточно ярко проявляется в работе с персоналом. Выделяется три типа поколений (вообще – четыре, есть еще бэби-бумеры, но сейчас они в большинстве своем ушли на пенсию и мы не будем их рассматривать).

Поколение X относится к периоду 1964–1980 или 1983 гг. (в разных странах по-разному); поколение Y, или миллениалы, – это поколение, которое родилось в 1980 (83) –2000 гг., и поколение Z – 2001 года рождения. И мы видим, что сейчас поколение Y становится главной частью или главной движущей рабочей силой. Они уже подросли и начинают занимать руководящие должности, и при этом ценят совершенно другие вещи, чем поколение X.

Безусловно, при управлении вовлеченностью сотрудников необходимо учитывать возраст и теорию поколений. Потому что поколение Y в основном родилось в период, когда бурно развивались технологии, и это поколение сильно заботится о своем удовольствии от жизни. Современные исследования показывают, что факторы, влияющие на удовлетворенность сотрудников, начинают очень активно меняться. Именно в связи с тем, что поколение Y становится главной частью рабочей силы.

Причем работу это поколение считает частью жизни. Баланс личного и рабочего времени здесь становится краеугольным камнем. Если мы не организуем процесс на работе для этого поколения так, чтобы они получали удовольствие, это будет повергать людей в стресс.

А второй аспект, который очень важен для поколения Y, заключается в роли непосредственного руководителя. Для поколения Y (в отличие от X) руководитель должен являться не начальником, который отдает приказы и дает задания, а в большей степени ментором, который покажет, как получать удовольствие от жизни и от работы. Это наставник, ведущий их к осознанной жизни, который взращивает из них талантливых лидеров.

Для миллениалов очень важен личностный рост, те навыки и отношения, которые позволяют им достигать успеха в той или иной компании. И если три этих аспекта выполняются на привлекательном уровне, то компания становится работой мечты для сотрудников поколения Y.

Если мы возьмем поколение X, то для них факторы имеют другую природу, и они оценивают их по-другому. Для них также очень важна роль непосредственного руководителя, но именно с точки зрения получения заданий и обратной связи на выполнение этих заданий.

Потому что вторым аспектом для них является ежедневная работа – то, что они делают каждый день.

И третий аспект, который важен для поколения X, – это карьерный рост. Хотя сейчас, безусловно, этот показатель становится, может быть, менее и менее заметным, за счет того, что иксы подходят к предпенсионному возрасту. Но если мы обеспечим, по сути, карьеру через наставничество для нового поколения, то совокупность этих факторов может привести к тому, что и иксы тоже будут воспринимать компанию как работу мечты.

В целом, с точки зрения соотношения X и Y получается достаточно хороший симбиоз, если мы научимся использовать сильные стороны двух разных поколений, потому что они ценят разные вещи. И в этой части иксы могут быть отличными наставниками, они могут хорошо выполнять рутинные задачи и помогать сотрудникам из поколения Y достичь того удовольствия на работе, к которому они стремятся.

**Итак, в этой главе мы смогли:**

- посмотреть, какие функции выполняют HR и для кого предназначена HR-функция;
- увидеть ключевые показатели деятельности, которые важны для анализа HR-функции;
- увидеть, какую роль играет измерение вовлеченности и в целом построение системы вовлеченности, как это влияет в рамках всей компании и с точки зрения ваших финансовых результатов;
- разобрать три типа потребностей, которые сотрудники в разной степени реализуют в своих компаниях;
- разобрать ту базовую модель поведения, которую вы можете выстроить у себя в компании.

**Практическое задание:**

1. Прописать, что для сотрудников вашей компании может быть базовыми потребностями, желаемыми потребностями и привлекательными потребностями.
2. Сделать это упражнение для двух-трех элементов опыта по выбору.

Например, что является базовыми потребностями, желаемыми потребностями, привлекательными потребностями в рамках баланса личного и рабочего времени для сотрудников вашей компании и что бы вы хотели видеть в качестве таких потребностей. Возьмите баланс личного и рабочего времени, оплату труда, условия труда и распишите эти потребности, реализацию этих потребностей в рамках этих трех составляющих.

Это позволит вам понимать, чем можно удивлять сотрудников, а без чего они могут проявлять нежелательное поведение и быть разочарованными.

## **ГЛАВА 2. БОРЬБА С ТЕКУЧЕСТЬЮ: ФОРМИРУЕМ ДОЛГОСРОЧНЫЕ ОТНОШЕНИЯ С ПЕРСОНАЛОМ**

Не будем лукавить, с проблемой текучести сталкиваются все компании.

Эта глава даст вам инструменты, которые помогут бороться с текучестью на стратегическом уровне с помощью выстраивания системы вовлеченности.

Работа с текучестью строится на работе с поведением, и в большей степени – с восприятием.

Текучесть персонала:

### **КОЛИЧЕСТВО УШЕДШИХ СОТРУДНИКОВ ЗА ПЕРИОД / СРЕДНЕСПИСОЧНАЯ ЧИСЛЕННОСТЬ ЗА ПЕРИОД**

Среднесписочную численность за год считают как численность на начало месяца + численность на конец месяца, деленное на количество периодов, которое мы изучаем, и деленное на 12 (если считаем за год).

Обычно норма текучести персонала для топ-менеджмента – 0,2%, для управляющих среднего уровня – 8–10%, линейного персонала – до 20%, неквалифицированного рабочего персонала – 30–50%.

В разрезе по отраслям картина следующая: ресторанный бизнес – 0,2%; гостиничный – не выше 30% для обслуживающего персонала и не выше 5% среди администраторов и менеджеров; оптовая торговля – 9–12%; ИТ-сфера – 8–10%; производственный персонал – 10–15%; страхование и розничная торговля – до 30%.

Основная проблема нормативов текучести и сравнения ваших показателей с бенчмаркинговыми (под бенчмаркой понимается лучший результат, на который вы ориентируетесь) — в том, что любая текучесть для любого предприятия представляет собой затраты. То есть если текучесть у вас больше 0%, то вы в любом случае создаете денежные затраты.

И ситуация, когда ваши коэффициенты текучести находятся на уровне выбранных бенчмарков, может вводить вас в заблуждение, потому что, сравнивая свою текучесть с лучшими практиками, вы не учитываете денежные затраты, вызванные текучестью именно на вашем предприятии.

Для работы с показателем текучести вам важно понимать, что вновь приходящие сотрудники должны приносить за свой жизненный цикл в компании больше денег, чем вы потратили на текучесть.

Например, если у вас на предприятии норма текучести — 10 — 15%, но вы нанимаете людей, которые не приносят вам тех же денег, это негативно влияет на производительность. То есть если ваши затраты больше тех денег, которые зарабатывают новые сотрудники, то текучесть приносит убытки всему предприятию независимо от того, что вы укладываетесь в нормативы и лучшие практики. А значит, это приводит к тому, что вы не справляетесь с поддержанием интересов одной или двух групп — как акционеров, так и менеджмента.

Поэтому задача в том, чтобы вы могли оценивать текучесть персонала в деньгах. Для этого мы разработали калькулятор стоимости текучести персонала (калькулятор для расчета ваших показателей, а также другие полезные разработки можно найти в дополнительных материалах на сайте: <http://esi.epsi-rating.ru/engbook>).

На рис. 2 вы можете увидеть пример расчета текучести, который подробнее описан ниже.

Это страница, на которой вы можете посчитать, сколько денег вы тратите из-за текучести. Например, количество сотрудников — 500 человек.

## СДЕЛАЙТЕ МЕНЯ ЛОЯЛЬНЫМ

Зарплата в среднем 30000, умноженное на 12 = 360 тыс. руб. в год – это общий фонд зарплаты.

### Калькулятор стоимости текучести персонала EPSI

Количество сотрудников	
500	
Средняя годовая заработная плата (включая другие компенсации) сотрудника, ден. ед.	
30000	
<b>Общий фонд заработной платы (включая др. компенсации) на всех сотрудников, ден. ед.</b>	
<b>15 000 000 руб.</b>	
Количество сотрудников, покидающих компанию по собственному желанию, ежегодно	
50	
<b>Годовой уровень текучести</b>	<b>10 %</b>
Стоимость замены сотрудника в % от заработной платы	
Если Вы не уверены, то по нашим исследованиям оценка стоимости составляет от 50% до 200% от зарплаты сотрудника, включая снижение производительности труда, обучения, поиска сотрудника, адаптацию и т.д.	
50	
<b>Ежегодное влияние на стоимость компании уходов по собственному желанию, ден. ед.</b>	<b>750 000 руб.</b>
<b>Стоимость в день текучести персонала (по собственному желанию), ден. ед.</b>	<b>3 000 руб.</b>

Рис. 2. Пример расчета в калькуляторе текучести EPSI

Дальше мы вводим количество сотрудников, ежегодно покидающих компанию по собственному желанию. Пусть это 10% = 50 человек. Далее стоимость замены сотрудников в % от зарплаты. Мы понимаем, что любая замена сотрудников – это затраты. Нам надо подать объявление, содержать людей, ищущих и отбирающих кандидатов, и организовать дополнительные мероприятия, связанные с обучением, адаптацией, снижением производительности существующих сотрудников из-за дополнительных обязанностей.



Исследования показывают, что замена сотрудника приводит к разовым затратам от 50 до 200% от средней заработной платы сотрудника, включая поиск, адаптацию и т. д. Если это неквалифицированный труд, то можно быстро ввести сотрудников в дело, и тогда это составит 50% от стоимости замены сотрудника. И мы видим, что ежегодные потери из-за ухода сотрудников из компании при таких вводных данных – примерно 9 млн рублей в год.

Иными словами, имея текучесть 10% сотрудников в год, вы теряете 9 млн рублей в год. Если ваши дальнейшие действия приводят к тому, что новые сотрудники после ухода генерируют хотя бы эту сумму, то вы в точке безубыточности. Если вы генерируете гораздо большую сумму, то вы в плюсе. Тогда имеет смысл создавать затраты на текучесть персонала.

Существуют косвенные признаки будущей текучести на вашем предприятии – есть определенные способы понять, что сотрудник хочет уходить.

И ваша задача как менеджера по работе с персоналом – обращать внимание на эти признаки текучести не во время интервью при увольнении, когда по большому счету уже поздно что-то исправить, а выстроить систему, начиная с первого дня работы. Сотрудник во время интервью при увольнении не скажет даже какие-то цифры, причины, почему он уходит, – часто это просто социально ожидаемые ответы или декларация, которая не имеет с реальными причинами ничего общего.

Итак, давайте подробно посмотрим на эти косвенные признаки, благодаря которым вы сможете уловить первые сигналы о возможной текучести персонала.

#### 1. Стаж на предыдущих местах работы.

Для этого вы можете изначально стаж работы, указанный в резюме у сотрудников, вводить в свою систему учета персонала, excel-таблицу и ставить соответствующие напоминания.

Например, они покажут, что три года – средний стаж работы у этого сотрудника. И по прошествии трех лет вам надо присмот-

реться к поведению этого человека и, если это ценный сотрудник, поработать именно с ним именно в это время. Исследования показывают, что стаж работы — очень точный предвестник будущего поведения сотрудников. Это связано с тем, что наши шаблоны поведения достаточно часто повторяются.

2. Обновление профиля социальных сетей (например, LinkedIn) или других сайтов по поиску работы. Если сотрудник начинает изменять какие-то свои открытые источники информации, скорее всего, он готовится к рассмотрению других возможных альтернатив, которые есть на рынке.

3. Руководителям по персоналу также стоит создавать «тепловые» карты, в которых указаны подразделения с высоким уровнем текучести, потому что именно они генерируют уход новых сотрудников. В коллективах, где в принципе высокая текучесть, поведение новых сотрудников склоняется к устоявшимся шаблонам поведения. Благодаря «тепловым» картам можно видеть, где текучесть повысилась, к кому надо проявить особое внимание. Обычно уход одного работника из команды может привести к уходу еще трех-пяти сотрудников. Поэтому любой уход сотрудников может стать причиной повышения текучести подразделений и общего коэффициента текучести.

4. Рост, а также внутрикорпоративное обучение перестают интересовать персонал. Если вы замечаете, что сотрудники перестали рассматривать возможности для повышения, увеличения своих обязанностей, улучшения карьеры, если они проявляют нежелание учиться, даже если вы сами предлагаете, — это верный предвестник того, что сотрудники не хотели бы долго взаимодействовать с компанией. Они подсознательно понимают, что у компании возникнут из-за них нежелательные затраты, и отказываются от каких-то программ, связанных с обучением, карьерой, чтобы компания попусту не тратила деньги.

5. Частое отсутствие сотрудника на работе — достаточно типичный предвестник скорого ухода. Это проявляется и в том, что сотрудник уходит пораньше, отпрашивается, старается стать менее заметным и более тихим. Поведение сотрудника меняется,

он всё меньше и меньше тратит свои ресурсы на работу, становится всё менее вовлеченным в деятельность организации.

6. В Google опасным сигналом считается период, когда эффективный сотрудник чувствует себя незагруженным. Речь идет о сотрудниках, которые раньше выполняли большой объем работы, но сейчас не видят перспектив и проектов и начинают рассматривать возможности ухода.

Эти косвенные признаки можно использовать при работе с сотрудниками в краткосрочной перспективе.

В долгосрочной же перспективе, когда вы внедрите систему вовлеченности или первый этап, связанный с диагностикой, у вас появится более точный прогноз: какая текучесть ожидается в компании, в каких подразделениях, за счет чего. Вам надо будет просто измерить уровень лояльности и приверженности сотрудника.

Как результат вы получите матрицу поведения сотрудников (рис. 3), способную прогнозировать текучесть на полгода-год с большой долей вероятности.



Рис. 3. Матрица поведения сотрудников

«Пламенные души» – группа ведущих сотрудников, которые душой и сердцем болеют за успех компании и готовы посвятить большое количество своего времени решению стоящих перед ней задач. Это те сотрудники, на которых можно положиться в трудные времена, но которых не должно быть в среднем более 25%. Переизбыток лидеров и активных людей в компании может привести к хаосу, проблемам с субординацией и т. д.

«Кандидаты на уход» – группа сотрудников, которая характеризует будущую текучесть и в скором времени покинет компанию или будет рассматривать другие предложения на рынке труда. Рекомендованное значение – 5%.

«Основные сотрудники» – персонал без крайних проявлений поведения, «костяк» предприятия. Рекомендованное значение – 50%.

«Резкие критики» – сотрудники, которые недовольны существующим положением вещей на предприятии и способны передавать негативные рекомендации в общество. Рекомендованное значение – 10%.

«Диванные сотрудники» (сотрудники, работающие по инерции) – сотрудники, которые не планируют менять место работы, но при этом не повышают свою эффективность. Рекомендованное значение – 10%.

Какие есть стратегии удержания сотрудников? Если рассмотреть их по категориям, то бывают краткосрочные и долгосрочные стратегии. Краткосрочные – выстраивание барьеров перехода – программ, которые удерживают сотрудников, не основываясь на их удовлетворенности. Это искусственные преграды, которые не позволяют персоналу рассматривать альтернативные места работы. Это могут быть технические барьеры. У нас может быть только одна компания в отрасли. И речь не только о предприятиях маленьких городов. Например, человек любит самолеты и связывает свою жизнь с аэропортом, небом, а в Санкт-Петербурге больше нет других вариантов, кроме работы в аэропорту «Пулково», потому что нет других аэропортов. И это технический барьер, который удерживает со-

трудников от рассмотрения других альтернатив. Или контракт на три года – если работник решит уйти, то он лишится части бонусов (это опять же технические барьеры).

Есть другой тип барьеров перехода, например, психологические моменты, связанные с тем, что у сотрудника на предприятии работает семья. Могут быть у сотрудника ипотечные, пенсионные программы.

Но часто краткосрочные инструменты могут легко нивелироваться либо через изменения во внешней среде, на рынке труда, либо благодаря предложениям и действиям конкурентов. И если вы создадите большое количество барьеров перехода – технических, психологических и т.д., – то эта стратегия может не сработать, если конкуренты захотят перекупить сотрудника либо изменится ситуация на рынке. Они просто перекупят вашего сотрудника, поэтому с точки зрения долгосрочной стратегии имеет смысл заниматься регулярным ростом удовлетворенности сотрудников. Эффект, который вы получите в случае использования этой стратегии, гораздо более значительный. Сотрудники всё меньше будут рассматривать альтернативные варианты и будут проявлять то желаемое поведение, которое вы от них ждете.

Стратегия сохранения статус-кво, когда людям нравится компания, где они работают, действует на поведение гораздо сильнее, чем создание барьеров перехода.

Как это можно оценить? По тем стратегиям, которые вы применяете. Когда вы запустите процесс диагностики персонала, то увидите, что иногда лояльность и приверженность могут быть выше, чем мотивация. Это значит, что в вашей компании есть определенные барьеры перехода, которые заставляют сотрудников оставаться с вами независимо от того, удовлетворены они или нет. Но если уровень удовлетворенности достаточно высокий (70 баллов и выше по 100-балльной шкале), значит, вы успешно создали стратегию удержания сотрудников через рост удовлетворенности.

Руководителям по персоналу нужно держать в уме обе стратегии. Безусловно, если в компании есть и барьеры перехода,

и высокая удовлетворенность, это приносит дополнительные плоды. В этом случае есть запас времени, чтобы изменить ситуацию, исправить ошибки, если какие-то HR-программы или мероприятия не дают эффекта. Восприятие сотрудников не успеет стать негативным. Измеряя аспекты вовлеченности персонала, мы одновременно контролируем и работу рынка/конкурентов.

Один из инструментов, с которым вы будете работать, заключается в том, чтобы выявить матрицу приоритетов сотрудников. У каждого аспекта, который в ней участвует, есть два параметра: оценка в глазах сотрудников и важность для сотрудников.

Современные подходы к вовлеченности заключаются в том, что управлять надо не тем, чем сотрудники недовольны, а тем, что для них важно.

Для начала задача HR-руководителей – создать идеальную матрицу приоритетов. Она будет представлять собой четыре квадранта, сфокусироваться нужно на том, чтобы все аспекты работы расположились по диагонали – в правом верхнем и левом нижнем квадрантах. Общая структура изображена на рис. 4.

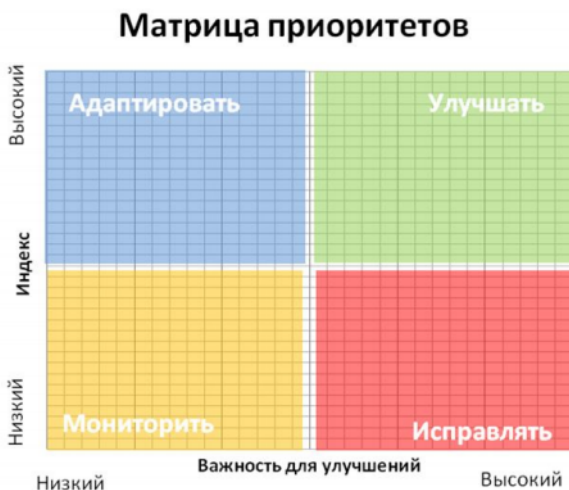


Рис. 4. Матрица приоритетов

Аспекты, характеризующиеся высоким индексом удовлетворенности и высокой важностью для сотрудников, — это удерживающие факторы. Анализируя их, вы начнете понимать, что именно удерживает сотрудников в текущий момент и благодаря чему они не покидают вашу компанию.

Аспекты с низкой важностью и низкой удовлетворенностью — это то, на что можно не тратить дополнительные ресурсы в данный момент времени. Сотрудники ими недовольны, но это не сильно оказывает влияние на их удовлетворенность. Например, в консалтинге люди почти никогда не довольны балансом личного и рабочего времени, потому что здесь действуют принципы «Клиент всегда прав» и «Мы будем работать в выходной, если клиент попросил или у него завтра презентация».

Эта матрица помогает понять текущее распределение ситуации по удержанию сотрудников (что удерживает, а что раздражает). Также в ней отражаются факторы, которые попадают в область адаптации. Это, прежде всего, те аспекты, которые не осознаются сотрудниками как сильные стороны: они ими довольны, но не понимают их пользы для себя лично.

Ваша задача — нарисовать идеальную матрицу приоритетов, с которой вы в дальнейшем сравните вашу текущую ситуацию и посмотрите, над чем надо работать, чтобы создавать эффективные стратегии удержания.

Вам нужно распределить аспекты работы на диаграмме и поставить точки, отражающие позицию, к которой вы стремитесь: благодаря чему люди будут готовы оставаться с вами? что их удерживает? какие выгоды вы не сможете им обеспечить (например, высокую зарплату), но компенсируете какими-то другими аспектами (например, имиджем)?

Понимая свою стратегическую карту приоритетов, вы потом сможете поработать над реальной ситуацией, чтобы адаптировать сильные стороны, переместив их в область высокой важности, сделать так, чтобы сотрудники их осознавали и благодаря им оставались в компании. Сделать это можно через коммуникационную стратегию. Например, люди не понимают, что у вас есть

хорошее ДМС, они не пользуются этим элементом компенсационного пакета и, по большому счету, из-за этого не воспринимают работодателя как компанию с хорошим социальным пакетом. Это не удерживает их. И если ДМС – ваша сильная сторона в идеальной матрице приоритетов, то надо будет создавать коммуникационные кампании, которые переведут его из квадранта «адаптировать» в квадрант «сильные стороны/улучшать».

Вы как HR-руководитель, как человек, занимающийся стратегией, должны экспертно на основе взаимодействия с собственником определить, за счет чего вы будете удерживать сотрудников и что для них будет неважным. Нужно распределить факторы в идеальной диаграмме по диагонали («мониторить-улучшать»). Например, в область «сильные стороны/улучшать» вы ставите то, что вы в вашей компании стратегически можете обеспечить для удержания сотрудников (имидж, оплата труда, условия труда, карьера, кооперация, коллектив). В область «мониторить» – факторы, которыми персонал может быть недоволен, но они при этом не влияют существенным образом на его удовлетворенность.

**Практическое задание:**

1. Рассчитать стоимость текучести персонала на вашем предприятии, оценить, насколько процент текучести приемлем с точки зрения бизнеса (затрат и прибыли).
2. Распланировать идеальную диаграмму приоритетов, распределить ресурсы, связанные с факторами влияния на персонал, по диагонали «мониторить-улучшать».





## **Часть II.**

**Как запустить систему  
управления  
вовлеченностью  
персонала?**



## **ГЛАВА 3. КАК СОСТАВИТЬ ОПРОС, КОТОРЫЙ РАБОТАЕТ НА ВАС?**

Как же начать выстраивать систему управления вовлеченностью персонала в своей компании? В качестве первого шага вам нужно запустить в своей организации систему опросов вовлеченности, главный из которых с построением модели поведения сотрудников станет стратегическим инструментом вашей деятельности. Его вы будете проводить один раз в год. Другие мероприятия и опросы будут тактическими инструментами для оперативного отслеживания происходящих изменений. Мы обсудим эти работы в третьей части.

Изучив информацию в этой главе, вы сможете уверенно провести диагностику вовлеченности в своей компании. Для решения этой задачи я познакомлю вас со следующими основными блоками знаний:

- Виды исследований
- Формула создания успешной анкеты
- Формулировка вопросов
- Шкалы для опросов
- Блоки вопросов и их расположение
- 12 основных вопросов в анкете оценки вовлеченности
- Наиболее распространенные ошибки при составлении анкет
- Способы и инструменты для проведения сбора данных
- Подготовка к проведению опроса вовлеченности. Письма и плакаты

**Различают следующие виды обратной связи от персонала для оценки и создания системы диагностики вовлеченности персонала:**

1. Наблюдение. Этот инструмент стоит использовать, если вам не нужно мнение сотрудников, а вы просто хотите понаблюдать за их действиями.

2. Качественные исследования. Они являются поисковыми, мы на небольшой выборке формулируем гипотезы (наши догадки, мнения), которые потом проверим в исследовании на большом количестве данных. К такому типу относятся фокус-группы и глубинные интервью. Задача качественного исследования – создать и адаптировать анкету.

3. Опросы персонала. Это количественные исследования, они предназначены не для поиска, а для проверки на большом количестве людей тех утверждений, которые вы выяснили в ходе проведения фокус-групп или глубинных интервью. Опросы должны подчиняться статистическим правилам.

Качественные исследования в большинстве своем являются субъективным мнением, которое можно подтвердить или опровергнуть в ходе проведения опроса.

То, что люди думают, то, что люди говорят, что они думают, и то, что они действительно делают, – это совершенно разные вещи. Именно поэтому в исследованиях вовлеченности (дальнейшие утверждения справедливы и для других опросов персонала, которые вы будете проводить в своих компаниях) задавать вопросы нужно в определенном формате, который исключает различные манипуляции и неоднозначность.

«Если бы я спрашивал у людей, что они хотят, то они бы отвечали – более быстрых лошадей» (Генри Форд). Это классическая цитата, которая подтверждает, что ответ, который мы получаем, очень сильно зависит от того, как мы задаем вопрос. У социологов и статистиков есть пословица: если на входе мусор, то и на выходе мусор.

Анкета — это инструмент, с помощью которого вы должны в результате получить объективную информацию. Эти правила можно проиллюстрировать на следующем примере. Если вы идете пилить дерево, то вы возьмете с собой не молоток, а пилу. Точно так же, если вы возьмете у кого-то анкету и захотите применить ее к себе, не учитывая технологию создания, это как молотком пилить дерево. Как следствие, кто-то может разочароваться в системе опросов, говоря, что они не приносят какой-либо объективной информации.

Одно из важных правил, которым я советую вам руководствоваться при запуске любых опросов и сбора мнений людей, можно сформулировать следующим образом.

**Исследования показывают, что в ходе опросов люди могут оценить только две вещи:**

1. Люди могут оценить, что им НЕ НРАВИТСЯ.
2. Люди могут оценить свой НЕДАВНИЙ ОПЫТ (то, что было некоторое время назад, примерно в течение 12 месяцев).

Все другие аспекты, связанные с вопросами: «Что бы вы хотели?», «Какие у вас есть пожелания?» — это из разряда «хотелок», а не реально требуемых вещей.

### **Почему опросы и статистика действительно работают?**

Это можно увидеть на примере эксперимента Гальтона, который проводился два века назад. Статистик и ученый Ф. Гальтон всю свою жизнь посвятил доказательству того, что общество нормально функционирует только благодаря интеллектуальной элите. В 1906 г. он заехал на провинциальную сельскохозяйственную выставку, где проводилась лотерея, суть которой была в следующем: участникам предлагалось на глаз определить вес призового быка. Жульничество и использование инсайдерской информации исключалось, потому что предлагалось оценить вес не живого быка, а его только что освежеванной туши. Гальтон предположил, что 800 участников неспособны определить вес быка адекватно.

Он попросил организатора отдать ему заполненные бланки. Он высчитал усредненное значение полученных ответов и с удивлением обнаружил, что народ почти угадал правильный ответ. Усредненный прогноз толпы составлял 1197 фунтов, а правильный ответ был 1198 фунтов – разница была минимальной. Человек, который всю жизнь доказывал, что мудрости толпы не существует, сам убедился, что масса людей умеет принимать решение. Это становится возможным благодаря использованию усредненного значения. Различия в восприятии людей усредняются, и мы получаем более объективную картину.

Именно так и работает статистика: при большом количестве человек (а большое количество начинается от 100 человек, самое минимальное – 30 человек) получается точный результат. Полярные значения усредняются, и вы получаете одно объективное мнение.

Если же вы проводите только индивидуальные беседы с сотрудниками, то вы совершаете следующую ошибку. Качественные исследования страдают тем, что вы получаете сумму субъективных мнений, несмотря на то, что можете провести даже 8–20 фокус-групп. А статистика с помощью оцифровки мнений людей и расчета средних значений дает одно объективное мнение. И эксперимент Гальтона это показал. Это были люди, которые имели определенный опыт (так как они были фермерами), и они могли в среднем оценить достаточно точно ситуацию, которая происходила в данной области.

### **Какова универсальная технология составления опроса?**

Первое, о чём часто забывают или пропускают (или есть соблазн пропустить) директора по персоналу при запуске диагностики системы вовлеченности, – это цели исследования, то есть когда и для чего проводится опрос вовлеченности.

Какие цели вы преследуете для проведения опроса вовлеченности? Что вы хотите в конечном итоге проверить благодаря проведению опросов вовлеченности? Нужно ответить на эти

вопросы и поставить конкретные измеряемые цели: например, вы хотите проверить, считают ли люди, что питание в вашей столовой качественное, вы хотите проверить, довольны ли они тем, как работает ваша столовая. В результате возникает инструмент в виде анкеты, который позволяет вам реализовать эту цель.



Рис. 5. Технология составления опроса

Кроме того, уже на этапе подготовки системы опросов вовлеченности вы должны учитывать то, как вы будете обрабатывать эти вопросы. Потому что, как вы помните, «если на входе мусор, то и на выходе тоже мусор».

После постановки целей опроса вовлеченности и выявления гипотез вы создаете анкету. Далее вы выбираете инструменты, которые позволят сотрудникам заполнить эту анкету, принимая во внимание ряд аспектов:

- 1) определяете, нужна ли вам анонимность или не нужна;
- 2) чтобы было быстро;



3) чтобы было без манипуляций и без социально ожидаемых ответов со стороны сотрудников. Потому что если сзади стоит какой-то человек и просит вас нажимать на какие-то кнопки, то это не объективный опрос.

Следующий этап – это проведение опроса, которое нужно подготовить. Нужно запустить коммуникационную кампанию, объяснить цели, создать ожидания у людей, понять, сколько вам нужно респондентов, для того чтобы сделать осознанные выводы из полученных результатов.

И последний этап – это превращение полученных данных в инструмент для поддержки принятия решений. По сути, любой опрос – это составление некой карты территории, по которой мы идем, и она может помочь вам в принятии верных решений. Но если вы не поставили точку В, куда вы хотите прийти, то эта карта будет бесполезна. И именно поэтому первый этап очень важен.

Представленная технология достаточно проста, но в каждом из этих моментов могут быть подводные камни, в которых мы сейчас попытаемся разобраться.

### **Цели опроса**

#### **НЕОБХОДИМО ЧЕТКО ПОНИМАТЬ:**

- Какие данные вам нужны (на какой вопрос вы хотите ответить)?
- Как вы будете использовать данные и анализировать их?

От ответов на эти два вопроса будет зависеть, как вы будете составлять анкету. Если вам нужно, например, общее описание ситуации, то тогда вопросов может быть немного, они могут быть в номинальной шкале, и вы можете посчитать в конечном итоге процентное частотное распределение. Если же ваша цель заключается в том, чтобы объяснить причинно-следственные связи, то в данной ситуации требуется другой подход к анализу данных – включение статистических методов. И тогда необхо-

димо переходить на среднее значение, так как частотное распределение не может ответить на вопрос, что является причиной того или иного поведения людей. Поэтому всегда, прежде чем вы создаете опрос, вы отвечаете на вопрос: что вам нужно, на какие вопросы вы хотите ответить и как вы это будете использовать в дальнейшем, как вы будете это анализировать.

### **Данные ради данных – смертельный грех!**

#### **Структура анкеты вашего опроса вовлеченности**

1. Вводная часть (в ней нужно рассказать сотрудникам, зачем им это нужно, какие цели и задачи ставятся перед опросом, информировать о правилах и дать инструкции по заполнению анкеты).

2. Модельные вопросы (обязательные вопросы со шкалой). Они формируют модель поведения, которые вы затем посчитаете.

3. Немодельные вопросы (дополнительные вопросы для проверки и сбора мнений). Очень часто у директора по персоналу есть какие-то дополнительные мысли, мнение о которых хотелось бы получить от сотрудников в общем.

4. Социально-демографические характеристики (т.е. профиль респондента). Для опроса вовлеченности достаточно таких характеристик как пол, возраст, стаж и подразделение.

Второй и третий блоки содержат непосредственно вопросы, которые делятся на так называемые модельные и немодельные вопросы. Обычно модельные вопросы рекомендуется всегда давать со шкалой, для того чтобы определить причинно-следственные связи. Для модели вам необходимы усредненные значения, и методы, которые вы будете использовать при их анализе, являются статистическими, расчетными. Немодельные вопросы – это какие-то дополнительные вопросы, которые вы захотите проверить. Например, как люди относятся к безопасности на производстве, согласны они или не согласны с тем, что на производстве безопасно. Это тем не менее закрытые вопро-

сы, так как я не рекомендую вставлять открытые вопросы в анкету, потому что задача опросов заключается в проверке гипотез с помощью большого количества людей. Здесь могут использоваться номинальные шкалы: «да / нет»; более расширенные шкалы, например, «Согласен / Не согласен»; «Полностью согласен / Скорее согласен / Скорее не согласен / Полностью согласен»; выбор вариантов ответов и так далее.

Для дальнейшего анализа можно в профиль респондента включить дополнительные элементы. Например, если вы будете задавать вопрос по карьере, можно спросить, сколько раз сотрудник претендовал на ту или иную должность, и выделить варианты этих ответов.

Во время проектов, связанных с опросами персонала, я часто сталкивался с повышенным вниманием директоров по персоналу к вопросу про анонимность. Но анонимность нужна не всегда и не для всех опросов. Безусловно, для опроса вовлеченности она нужна, поэтому здесь могут быть другие варианты для составления профиля респондентов. Например, чтобы повысить уровень анонимности в глазах сотрудников, вы можете «подтянуть» данные о подразделении, возрасте, должности из других систем и исключить их из самой анкеты. Другими словами, анонимность необязательно выражается количеством социально-демографических вопросов.

Чаще всего анонимность нарушается, когда вычисляется подразделение. Поэтому, если подразделение меньше девяти человек, то не имеет смысл включать его в список ответов. Если люди боятся, что их вычислят, попробуйте укрупнить элементы, которые вы вставляете в социально-демографический блок. Здесь необходимо находить баланс между тем, что люди воспринимают как нарушение анонимности, и вашими задачами HR-руководителя. Если вы будете убирать по воле людей важные вопросы (например, стаж, возраст и так далее), вы можете лишиться достаточно большого пласта знаний.

Куда необходимо ставить профиль респондентов – в начало или в конец? Если для вас в первую очередь важна анонимность

и если вы проводите именно опрос вовлеченности, то лучше ставить его в конец. Если же вы оцениваете сотрудника, например, методом 360 градусов или другими вариантами оценки, то имеет смысл ставить профиль респондента в начало вашей анкеты.

### **Пример вводной части:**

*Целью настоящего анкетирования является изучение Вашего мнения относительно основных аспектов работы компании за прошедший год. Пожалуйста, оцените свой опыт работы за предыдущий год. Полученная от всех работников информация будет учтена руководством компании в программе улучшения работы с персоналом на следующий год. При ответах используйте 10-балльную шкалу, где 1 означает «самая низкая оценка», а 10 – «самая высокая оценка». Сделайте только одну пометку на шкале напротив каждого вопроса. Просим Вас не оставлять вопросы без ответов.*

*Анкетирование проводится анонимно.*

*Спасибо за сотрудничество.*

### **Разберем структуру этого письма:**

*Целью настоящего анкетирования является изучение Вашего мнения относительно основных аспектов работы компании за прошедший год – здесь мы указываем цель в общем.*

*Пожалуйста, оцените свой опыт работы за предыдущий год – здесь мы возвращаем человека к оценке опыта. Он не должен что-то выдумывать, его задача просто оценить опыт, и мы делаем упор на этом.*

*Полученная от всех работников информация будет учтена руководством компании в программе улучшения работы с персоналом на следующий год – здесь мы рассказываем, что мы будем с этим делать, даем персоналу мотивацию. Можно даже указать, что обобщенная информация будет потом доведена до всех сотрудников компании, если мы не проводили дополнительный коммуникационной деятельности с сотрудниками.*

Дальше идут инструкции: *При ответах используйте 10-балльную шкалу, где 1 означает «самая низкая оценка», а 10 – «самая высокая оценка».* Людей изначально информируют, что будет десятибалльная шкала. Если у вас используются какие-то другие шкалы (например, «Да / Нет»), то на это тоже можно указать. Важно проговорить, прописать детали, как можно больше упростить эту ситуацию и сделать всё однозначно понятным.

*Сделайте только одну пометку на шкале напротив каждого вопроса. Просим Вас не оставлять вопросы без ответов* – здесь мы даем инструкции, чтобы люди не пропускали вопросы, чтобы ставили только одну пометку на шкале напротив вопроса. Особенно это будет важно для бумажного типа анкет, потому что там вы не сможете проконтролировать, как люди их заполняют. И если вы не пропишете эту ситуацию во вводной части четко, однозначно, прямо по шагам, то вероятность того, что вы можете получить больше ошибок, существенно увеличивается.

### **Формулировка вопросов в анкете**

- Если вопрос можно не задавать, его не нужно задавать!

Если вы знаете ответ, который получите, то зачем его задавать. Иногда мы видим, когда анализируем анкеты, что ответ можно получить другим способом, не задавая сам вопрос. Например, проанализировать два вопроса вместе и получить точно такой же результат.

- Цель вопроса – это анализ данных для принятия решения.

Включайте в анкету вопрос тогда, когда вы понимаете, как он поможет вам принять решение. Если этот вопрос никак вам не помогает принимать решение в будущем, то его не имеет смысла включать в анкету. Если это тоже просто ваши «хотелки», например: «А давайте вот посмотрим, а вдруг это как-то нам поможет...» – то таких ситуаций лучше избегать. Потому что вы либо не будете понимать, как его анализировать, либо он даст не совсем корректные данные.

## СДЕЛАЙТЕ МЕНЯ ЛОЯЛЬНЫМ

Например, в блоке об условиях труда вы задаете вопрос о парковках. Вы точно знаете, что парковок не хватает. И вы ожидаете, что 90% или 100% людей скажет, что парковок не хватает. Зачем задавать этот вопрос, если ответ на него очевиден и его не надо проверять? Вы и так знаете, что у вашего бизнес-центра нет парковок, и изменить вы это вряд ли сможете.

Давайте рассмотрим в таблице 1 двенадцать вопросов, которые система оценки вовлеченности EPSI рекомендует использовать в анкете.

Табл. 1. 12 вопросов оценки вовлеченности

<b>Удовлетворенность</b>	<b>Мотивация</b>	<b>Лояльность</b>	<b>Приверженность</b>
Учитывая весь ваш опыт работы в КОМПАНИИ за предыдущий год, насколько в целом вы довольны своей работой?	Вам нравится ваша работа в КОМПАНИИ	Я предпочту остаться работать в компании, даже если мне будет предложена работа в другой компании при равных финансовых условиях	Я вкладываю свои силы и свободное время в развитие КОМПАНИИ независимо от дополнительного материального стимулирования
Работа соответствует вашим ожиданиям, которые были у вас при поступлении на работу	Вы видите важность в том, что вы делаете	Если бы мне снова пришлось выбирать работу, я бы снова выбрал(а) Компанию	Успехи и неудачи КОМПАНИИ затрагивают меня лично
Компания, в которой вы работаете, близка вашим представлениям об идеальном месте работы	Ваша работа дает вам ощущение самореализации	Своим друзьям/родственникам я обычно рекомендую компанию как хорошее место работы	Я вношу свой личный вклад в успех КОМПАНИИ

В анкете вовлеченности должны быть четыре блока результирующих показателей, которые покажут восприятие (удовлетворенность и мотивация) и поведение (лояльность и приверженность). Для оценки удовлетворенности имеет смысл задать три вопроса. Самым первым следует задать: «Учитывая весь ваш опыт работы в компании за предыдущий год, насколько в целом вы довольны своей работой?» – чтобы снять так называемый «TOP OF MIND»<sup>1</sup>, первое восприятие, которое есть у человека. Ближе к концу следует дать два утверждения: «Работа соответствует вашим ожиданиям, которые были у вас при поступлении на работу» и «Компания, в которой вы работаете, близка вашим представлениям об идеальном месте работы». По этим трём вопросам можно посчитать индекс удовлетворенности сотрудников, вычислив их среднее значение.

Вопросы по мотивации можно разделить на три простых утверждения:

- «Вам нравится ваша работа в компании»;
- «Вы видите важность в том, что вы делаете»;
- «Ваша работа дает вам ощущение самореализации».

Посчитав среднее по этим трём вопросам, вы получите индекс мотивации.

По лояльности я предлагаю задавать три вопроса, но можно добавить больше, если вы хотите измерить еще какие-то видимые элементы желаемого поведения. Это следующие конструкции утверждений:

- «Я предпочту остаться работать в *Компании*, даже если мне будет предложена работа у другого работодателя при равных

<sup>1</sup> Top of mind (от англ.) – первое впечатление, которое приходит в голову человека без какой-либо подсказки.

финансовых условиях» (слово *Компания* вы заменяете на свое название);

- «Если бы мне снова пришлось выбирать работу, я бы снова выбрал *Компанию*»;
- «Своим друзьям и родственникам я обычно рекомендую *Компанию* как хорошее место работы».

Что такое приверженность? Это желание вкладывать дополнительные усилия без дополнительного стимулирования. Вопросы, которые ее отражают:

- «Я вкладываю свои силы и свободное время в развитие компании независимо от дополнительного материального стимулирования»;
- «Успехи и неудачи компании затрагивает меня лично»;
- «Я вношу свой личный вклад в успех компании».

У вас может возникнуть вопрос: почему удовлетворенность рассчитывается только по трём вопросам? Часто я вижу примеры опросов, в которых удовлетворенность в целом понимается как сумма удовлетворенности по всем аспектам. Это ложное убеждение.

На самом деле люди не раскладывают свою удовлетворенность по составляющим: оплата, имидж, карьера, обучение, условия труда и так далее. Это драйверы (движущие силы), которые влияют на ощущение удовлетворенности и восприятие мотивации. По ним есть отдельные оценки, и затем вы связываете индексы: независимые переменные (имидж, оплата труда, условия труда и т.д.) с зависимыми переменными (индекс удовлетворенности).

Если вы хотите получить причинно-следственные связи, то вы должны включить в анкету эти вопросы. Можете какие-то блоки исключить. Например, если вас не интересует приверженность или вы не хотите измерять, насколько персоналу нравится его работа (мотивация), то можете удалить вопросы по ним.



Но если вы включите все 12 вопросов, вы получите четыре результирующих индекса: два по поведению и два — по восприятию.

Если у вас есть такие категории персонала, которые не понимают каких-то слов (например, не все понимают, что именно такое «самореализация»), то их нужно расшифровать. Либо нужно немного поменять вопрос и перевести его на язык, который вы используете.

Стиль может определяться в процессе глубинного интервью. Вы можете переформулировать вопросы, чтобы они были проще и более однозначно понятными, но главное, чтобы смысл остался тем же.

Удовлетворенность отражает типы потребностей, которые реализуют сотрудники в компании. Мотивация основывается на ответе на вопрос: нравится ли мне то, что я делаю.

*Лояльность — это внешнее проявление поведения, приверженность — это внутреннее проявление нашего поведения.*

Если вам удастся сформулировать вопросы проще и более однозначно, это только в плюс. Это улучшит точность и достоверность ваших прогнозов.

Как я рекомендую формулировать вопросы, связанные с драйверами удовлетворенности? Вопросы, которые определяют элементы, влияющие на индекс удовлетворенности.

Любой элемент, который мы измеряем в системе вовлеченности, является комплексным эквивалентом. Например, карьера. Он непонятен и может определяться разными людьми по-разному.

Для того чтобы избавиться от этой проблемы, вы берете блок, который хотите изучить, и разбиваете его на три-пять простых утверждений, понятных и однозначно интерпретируемых респондентами.

При этом важно, чтобы эти утверждения подходили под следующий принцип: они должны быть взаимоисключающими и од-

новременно исчерпывающе дополняющими (принцип ВИИД<sup>1</sup>). То есть утверждения должны взаимоисключать друг друга, но при этом вместе они друг друга дополняют. Например, разложение фактора «Карьера» на подфакторы можно увидеть на рисунке 6.



Рис. 6. Разложение фактора «Карьера» по принципу ВИИД

Соответственно, формулировка вопросов будет следующая: *«Оцените от 1 до 10, где 1 – абсолютно не согласен, 10 – полностью согласен, насколько вы согласны со следующим утверждением: Компания распространяет полную информацию о вакансиях среди сотрудников».*

Сначала вы расписываете все варианты, что может определять карьеру в вашей компании, и дальше пытаетесь проанализировать

<sup>1</sup> Принцип ВИИД или Правило МЕСЕ (Mutually Exclusive, Collectively Exhaustive) – элементы в рамках одной группы должны быть взаимоисключающими и совместноисчерпывающими.

зировать, дополняют ли эти вещи друг друга, исключает ли каждое последующее утверждение первое, не дублируются ли они. Вот, например, утверждения «*понимание критериев назначения на позицию*» и «*карьера зависит от достижений*» отчасти дублируют друг друга, потому что достижения – это тоже критерий.

Такой принцип (взаимоисключающие и исчерпывающе дополняющие друг друга) нужно применять со всеми аспектами, так как они все являются комплексными эквивалентами. Мы разбиваем их на достаточно простые утверждения, которые можно оценить за прошедший период (3-6-12 месяцев). В условия труда могут входить мебель, свет, шумоизоляция, качество питания, разнообразие питания, рабочая одежда. Это достаточно творческий процесс, основанный на агрегировании информации.

### **Шкала опроса**

1. Номинальные шкалы (вы сможете в дальнейшем делать анализ только в формате описательной статистики).
2. Количественные шкалы.

Номинальная шкала – это любые шкалы, которые вы формулируете в виде слов. «Да / нет» – это бинаминальная шкала. «Полностью согласен / Скорее согласен / Не знаю / Скорее не согласен / Не согласен» – это тоже номинальная шкала. По номинальным шкалам обычно проводится только описательная статистика. Номинальные шкалы практически не участвуют в статистической обработке данных, не связанной с частотным распределением. Иначе мы можем сместить результаты.

Для того чтобы переходить к расчету среднего, различным корреляциям и регрессиям, нам нужны количественные шкалы. Количественные шкалы – это, по сути, числовые шкалы. Номинальные шкалы можно оцифровать, но вы заложите туда ошибку, потому что люди не связывают номинальные шкалы с цифрами, и когда они отвечают, они не подразумевают эти цифры.

Виды количественных шкал в таблицах 2–4.

## СДЕЛАЙТЕ МЕНЯ ЛОЯЛЬНЫМ

---

Табл. 2. Десятибалльная шкала

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
---	---	---	---	---	---	---	---	---	----

Табл. 3. Семибалльная шкала

1	2	3	4	5	6	7
---	---	---	---	---	---	---

Табл. 4. Пятибалльная шкала

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

Выбор шкалы заключается в том, чтобы реализовать три принципа:

- надежность получаемых результатов;
- валидность;
- чувствительность.

Чем больше делений в шкале, тем больше она чувствительна к изменениям в дальнейшем. Поэтому стобалльная шкала лучше десятибалльной с точки зрения чувствительности. Десятибалльная лучше, чем семибалльная, семибалльная лучше, чем пятибалльная и т. д. Потому что как только вы уменьшаете разрядность шкалы, вы снижаете чувствительность. А для нас как для

руководителей, которые хотят в конечном итоге оценить, насколько HR-мероприятия понравились или не понравились персоналу, чувствительность является важным элементом при проведении опросов.

Почему мы не используем стобалльную шкалу? Потому что сами люди, естественно, не могут так подробно сделать отличие между 9 и 10, 50 и 55 и так далее. Следовательно, с точки зрения реальности, при стобалльной шкале вы получите только чувствительность, но не точность и надежность результата.

Десятибалльная шкала оптимальна: люди способны оценить свои ощущения по десятибалльной шкале. Здесь нет среднего значения, респондентам приходится выбирать, в какую сторону они больше склоняются. В этой связи семибалльная шкала не подходит, так как здесь есть среднее – это 4. И вам бы не очень хотелось, чтобы люди выбирали средний результат, ваша задача всё-таки заключается в том, чтобы они определились, к какой части шкалы они больше тяготеют – к правой или левой.

**Почему я не рекомендую вам использовать пятибалльную шкалу в опросах и сборе мнений у персонала?**



Рис. 7. Пятибалльная шкала с точки зрения статистики

По двум причинам:

1) с точки зрения статистики, расстояние между значениями должно быть одинаковым, как на рисунке 7, тогда вы получаете несмещенную оценку. Это не выполняется для пятибалльной шкалы в условиях России, потому что пятибалльная шкала – это школьная шкала, и здесь появляется другое расстояние: между



Вы обозначаете крайние значения: абсолютно не согласен / полностью согласен. Кроме того, дальше вы можете увеличить чувствительность этой шкалы в 10 раз, математически переведя десятибалльную шкалу в стобалльную.

Формула для перевода в шкалу от 0 до 100 выглядит следующим образом (рисунок 10):

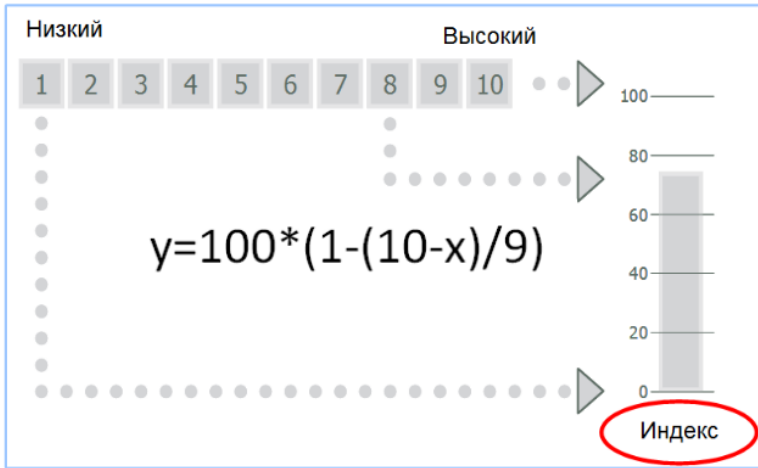
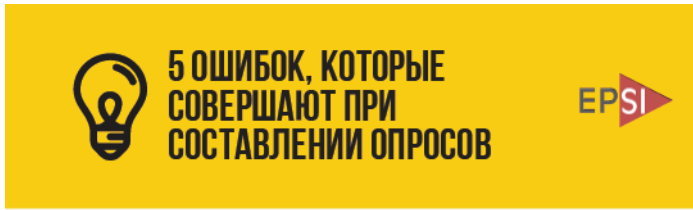


Рис. 10. Формула перевода из десятибалльной в стобалльную шкалу

Благодаря этому переводу чувствительность повышается в десять раз, вы сможете четко отследить, сработало то или иное мероприятие или не сработало. Здесь такая сложная форма, потому что мы начинаем не с 1, а с 0. Поэтому нельзя просто умножить на 10. Но эту формулу можно использовать по желанию.

Опишем распространенные ошибки при составлении опросов. Вы можете проверить себя по чек-листу, который изображен на рисунке 11.



<b>1</b>	<b>ПЯТИБАЛЛЬНАЯ И НОМИНАЛЬНАЯ ШКАЛА</b> Использование номинальной шкалы (согласен, скорее согласен, не знаю...) сильно ограничивает возможности для статистического анализа данных, а пятибалльная шкала ассоциируется со школьной, где 3 - уже отрицательная оценка.	<input type="checkbox"/>
<b>2</b>	<b>ВОПРОСЫ-ПЕРЕВЕРТЫШИ</b> Шкала вопроса должна быть построена по единому принципу: чем выше значение, тем выше оценка. В противном случае респонденты могут запутаться, а вы можете неверно истолковать результаты исследования.	<input type="checkbox"/>
<b>3</b>	<b>ДУБЛИРУЮЩИЕ ВОПРОСЫ</b> Каждый вопрос должен четко соответствовать задаче исследования и отражать определенный аспект работы с персоналом. Не стоит злоупотреблять количеством вопросов в ущерб качеству (объединяйте их в смысловые блоки).	<input type="checkbox"/>
<b>4</b>	<b>ДЕКЛАРИРУЕМАЯ И ЭКСПЕРТНАЯ ВАЖНОСТЬ</b> Будете спрашивать персонал о важности - получите ожидаемые ответы, а самое главное не увидите скрытые возможности опроса.	<input type="checkbox"/>
<b>5</b>	<b>ПОБОЛЬШЕ ОТКРЫТЫХ ВОПРОСОВ</b> Персонал в основном не любит открытые вопросы и не знает как на них отвечать. Это увеличивает время заполнения и снижает отклик в следующем периоде. Оставьте место в конце анкеты, желающие напишут вам обо всем, что их волнует.	<input type="checkbox"/>

Рис. 11. Чек-лист ошибок при составлении опросов

1) Стоит добавить по первому пункту, которого я уже касался выше, что номинальная шкала может успешно использоваться, просто я не рекомендую ее для опроса вовлеченности.

2) Шкала желательно должна быть построена по единому принципу: чем выше значение, тем выше оценка. А иначе мы можем кого-то запутать. Или запутать самих себя: забыли о том, что у нас стоит вопрос-перевертыш, который вы перевели из положительного в отрицательный. Вопросы должны быть в утвер-



дительной форме и предполагать, что оценка 1 — это наименьшее значение, а 10 — наибольшее значение.

3) Если вы не проверили свои вопросы по принципу «взаимоисключающие, исчерпывающе дополняющие», то вопросы могут дублироваться. И тогда вы получаете трудности, связанные с обработкой этих вопросов в дальнейшем. Разными словами вы сформулировали одно и то же.

4) Желательно не спрашивать экспертную важность, потому что вы можете получить ожидаемые ответы. Люди не любят ранжировать, и они делают это не всегда осознанно. Это относительная ошибка, с которой нужно работать осторожно. Если вы включаете декларируемую экспертную важность, то тогда вы должны четко осознавать, что это именно декларируемая важность, она может отличаться от реальной важности. Например, вы задаете вопрос: оцените важность следующих показателей — зарплата, условия труда, имидж и так далее. Обычно люди не могут ранжировать больше трех вещей. Если дается больше трех вещей, то ранжирование теряет свою актуальность.

5) Большое количество открытых вопросов в анкете можно также считать ошибкой. Задача анкеты — не поисковое исследование, а проверка гипотез на большом количестве данных. Открытые вопросы увеличивают время заполнения и снижают отклик в следующем периоде. В опросах вовлеченности имеет смысл оставить в конце анкеты место, где желающие напишут вам обо всём, что их волнует (что не вошло в предыдущие блоки). Если у вас полноценная анкета, то достаточно одного открытого вопроса в конце, не больше. Как вы понимаете, открытые вопросы сложно анализировать — нужны специальные программы для анализа текста.

### **Сбор данных: онлайн-опрос vs бумажные анкеты**

С точки зрения затрат бумажные анкеты, конечно, проигрывают онлайн-опросу. Когда же есть смысл использовать бумажную анкету?

## СДЕЛАЙТЕ МЕНЯ ЛОЯЛЬНЫМ

1) Если у вас низкая компьютерная грамотность людей, если у вас низкоквалифицированный персонал или в основном люди старшего поколения.

2) Если люди сомневаются в анонимности. Как показывает практика, с бумажными анкетами легче убедить персонал в анонимности опроса. Для этого можно не просто давать анкету и просить бросить ее в ящик для сбора, а раздавать анкеты с конвертом и просить положить туда анкету после заполнения, а сам конверт запечатать. Для сбора конвертов можно привлечь какого-то авторитетного неформального лидера или профсоюз. Они будут проверять, насколько выполняется процедура, связанная с анонимностью.

The image shows two versions of a survey: an online version on a tablet and a printed paper version. The online version is titled 'Персонал-пример' and asks 'Вы удовлетворены?'. The paper version contains several sections with Likert scales and checkboxes.

**12. Удовлетворенность работой**

	Абсолютно не согласен	Абсолютно согласен
a) Моя работа близка к идеальной	1 2 3 4 5 6 7 8 9 10	
b) Работа соответствует моим ожиданиям при поступлении на работу	1 2 3 4 5 6 7 8 9 10	
c) В целом, я удовлетворен(а) своей работой	1 2 3 4 5 6 7 8 9 10	
d) В целом, <b>я бы перешел(а) в другую организацию(а) своей работы</b>	1 2 3 4 5 6 7 8 9 10	

**13. Лояльность**

	Абсолютно не согласен	Абсолютно согласен
a) Я предпочитаю остаться в Компании, если мне будет предложена похожая работа в другой компании	1 2 3 4 5 6 7 8 9 10	
b) Если бы мне пришлось снова выбирать работу, я бы снова выбрал(а) эту/эту компанию	1 2 3 4 5 6 7 8 9 10	
c) Самые друзья / знакомые и близкие рекомендуют эту/эту компанию как хорошее место работы	1 2 3 4 5 6 7 8 9 10	

**14. Проверенность**

	Абсолютно не согласен	Абсолютно согласен
a) Я вкладываю свои силы и свободное время в развитие Компании без дополнительного материального поощрения	1 2 3 4 5 6 7 8 9 10	
b) Успехи и неудачи Компании затрагивают меня лично	1 2 3 4 5 6 7 8 9 10	
c) Я вношу свой личный вклад в успех Компании	1 2 3 4 5 6 7 8 9 10	

Рис. 12. Форма опроса: онлайн-опрос и бумажные анкеты

Процесс может выглядеть следующим образом: работники заходят в зал, им дают анкету с конвертами в присутствии этих наблюдателей, они заполняют анкету около 15–20 минут.

Далее работники запечатывают конверт с анкетой и отдают его анкетерам. И также в присутствии авторитетного неформального лидера или члена профсоюза эти анкеты передаются на дальнейшую обработку без вскрытия.

Задача этих людей — проконтролировать, что конверты не вскрываются, не подписываются, что никто не влияет на результаты опроса.

Сбор с помощью ящика для анкет — это противоречивое решение, так как иногда сотрудники не верят в его надежность и думают, что он вскрывается и потом эти анкеты переделываются. Всегда надо учитывать, насколько развиты отношения с персоналом, потому что ваша задача убедить людей в анонимности при запуске опроса вовлеченности.

Если у людей был плохой опыт, а вам нужно всё равно собрать анкеты, необходимо задействовать различные инструменты для того, чтобы убедить людей в честности опроса. Потому что на больших предприятиях манипуляции действительно могут случаться. В своей работе я сталкивался с такими случаями. Люди боялись, что анкеты будут подделываться.

Смысл подделки заключался в том, что при достаточно авторитарном режиме управления руководители боялись «получить по шапке», если люди будут давать несогласованные ответы. Вы как HR-руководители можете посчитать и оценить, как проведение опроса вовлеченности повлияет на восприятие линейных руководителей.

Бумажные анкеты на самом деле обрабатываются быстро, если у вас одинаковые шкалы и немного открытых вопросов. Можно нанять студентов за небольшие деньги (примерно за 10 руб. за анкету) переводить анкеты в электронную таблицу в Excel.

Существует сайт Youdo, где достаточно большое количество людей готовы за небольшие деньги перевести анкеты в электронный вид. Если у вас одинаковые шкалы, то им достаточно сделать Excel-шаблон. Сейчас в Excel существуют функции, которые не позволяют вводить какие-то другие, не относящиеся к шкале значения. Поэтому можно достаточно быстро перевести информацию в цифровой вид. Помните, что бумажные анкеты не потеряли своей актуальности до сих пор.

С другой стороны, чем плохи бумажные анкеты? Люди могут пропускать вопросы, и вы не можете контролировать, как они

заполняют анкету. Респондент может пропустить вопрос, а он для вас важен, и анкета будет практически потеряна.

В онлайн-опросе вы достаточно легко можете запрограммировать анкету, для этого есть очень много платформ и конструкторов. Кроме того, можно использовать онлайн-анкеты, даже если у людей нет компьютеров на рабочих местах. Для этого можно поставить несколько компьютеров с выходом в интернет и давать людям пин-код, по которому они в любое удобное время получают доступ к компьютеру для заполнения. Либо они могут использовать этот пин-код для заполнения через домашний компьютер, планшет или телефон. Для этого необязательно иметь рабочую электронную почту. Если компьютерная грамотность персонала хотя бы на базовом уровне или чуть выше базового, то анкета достаточно быстро заполняется. В онлайн-опросе можно легко контролировать, как заполняется анкета: это сделает за вас сама система. Если респондент что-то неправильно указал, то она его вернет обратно. Здесь вы лишены необходимости решать проблему оцифровки анкет.

Основная проблема онлайн-анкет связана с тем, что люди не верят в анонимность. Но сейчас последние версии некоторых сервисов показывают респондентам, что IP не сохраняется, геометки удаляются, — и люди начинают верить, что их не вычислят.

### **Сбор данных онлайн**

Давайте разберем некоторые платформы для сбора данных онлайн.

- Гугл-формы — это скорее решение для совсем маленьких предприятий, которые не хотят тратить деньги. Это бесплатный, а также простой, но функциональный конструктор форм.

- На уровне больших и средних компаний я всё-таки советую выбирать профессиональные сервисы. Survey monkey — самый популярный, и он недорого стоит. И другие сервисы: Typeform, Simpoll, Survey Gizmo, у них есть бесплатные опции,

но есть и ограничения по количеству вопросов и количеству ответов, поэтому небольшие деньги, видимо, всё-таки придется заплатить. Но если вы проникнетесь системой получения обратной связи через опросы, то закупка системы – это очень выгодное решение для всего предприятия. В них часто встроен анализ, хоть он и достаточно простой, на уровне описательной статистики, частот, но, тем не менее, можно быстро получить какой-то срез. Провели опрос -> сделали срез -> приняли решение.

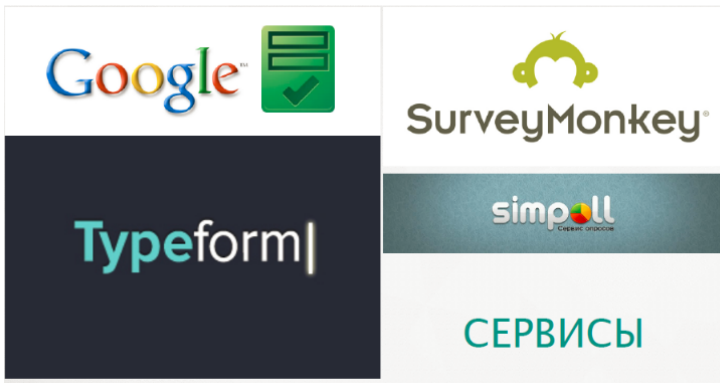


Рис. 13. Сервисы для сбора данных онлайн

### **План коммуникаций с сотрудниками**

1. Задача коммуникационного плана – сформировать нужные ожидания у сотрудников при прохождении опросов.
2. Письма и плакаты могут отправляться до, во время и после опроса.

Опрос вовлеченности – это стратегический инструмент, поэтому он проводится нечасто (обычно раз в год, пульсовые опросы – максимум раз в квартал). Поэтому важно провести коммуникационную кампанию, которая поможет сотрудникам

понять, зачем это всё нужно и какие стоят задачи. Важно сказать: это долгосрочный формат, на основе этого будет корректироваться работа в компании. Если вы дадите нечестные ответы, то получите мероприятия, которые неактуальны для вас, и мы, как компания, зря потратим деньги.

Нужно проводить коммуникационные мероприятия не только ДО, но и ВО ВРЕМЯ и – особенно важно – ПОСЛЕ опроса: делать напоминания, давать разъяснения. Всего лишь 30% компаний после опроса проводит последующую работу. Что является большой ошибкой, потому что в этом случае данный инструмент с каждым годом будет терять свою эффективность.

Для того чтобы вам было проще запустить коммуникационную кампанию, я подготовил для вас шаблон письма сотрудникам, который вы также можете использовать для составления ваших писем (рис. 14–16).

Желательно, чтобы оно было от лица авторитетного в компании человека: либо директора по персоналу, либо генерального директора, в зависимости от того, как у вас настроены процессы взаимодействия с людьми. Любое письмо должно включать три составляющих: 1) логика изложения; 2) слова-эмоции, которые заставят человеческий мозг представлять, какие вещи они получают; 3) картинки, то есть текстовые истории, которые помогают сотрудникам рисовать у себя в воображении картинки о том, что им даст участие в опросе.

Структура письма для информирования о запуске опроса вовлеченности:

1-й блок – написать о развитии компании и ценности сотрудников, вкладе персонала в успех организации. То есть вы здесь можете написать два-три предложения, которые покажут, в чём роль персонала в организации.

2-й блок – написать о том, что компания совершенствует системы управления предприятием. Для этого нужно налаживать обратную связь с сотрудниками.

3-й блок – указать даты проведения. Нужно всегда ограни-

чивать людей в выполнении заданий, так как особенность нашего мозга заключается в том, что приоритет отдается тем задачам, у которых есть время окончания. Если времени окончания нет, то мозг откладывает эту задачу, и люди не могут правильно расставить приоритеты.



## Шаблон письма-оповещения

**01. ОПИСАНИЕ.** Здесь нужно написать о развитии компании, о ценности сотрудников и их вкладе в успех организации.

За последние годы благодаря общим усилиям ООО превратилась в стабильную, высокоэффективную компанию, объединившую города и регионы России.

Наша Компания прошла большой и славный путь, сложился коллектив высококвалифицированных специалистов, внесших весомый вклад в развитие отрасли.

Главным залогом успеха Компании служит Ваше доверие. Именно нашему партнерскому взаимодействию мы обязаны теми замечательными успехами, которых ООО добивалась и добивается на протяжении всей истории нашей Компании.

**02. ЗАБОТА.** Далее нужно написать о том, что компания совершенствует систему управления предприятием и для того, чтобы сделать это, надо налаживать обратную связь с сотрудниками.

И именно для вас мы будем стараться непрерывно улучшать условия труда, и делать так, чтобы вы ходили на работу с удовольствием. Однако этот процесс не будет полноценным без возможности узнать ваше мнение о необходимых улучшениях. Мы хотим узнать, что вас волнует, и какие проблемы мы с вами можем решить совместными усилиями.

**03. ДАТЫ ПРОВЕДЕНИЯ.** Сотрудники должны знать, что у них есть ограниченный период времени, когда они могут заполнить анкету. А фраза "последний день/неделя" анкетирования может повысить отклик в несколько раз.

В период с ДД.ММ.ГГ до ДД.ММ.ГГ в Компании будет проводиться исследование удовлетворенности и вовлеченности персонала.

[www.epsi-rating.ru](http://www.epsi-rating.ru)



Рис. 14. Шаблон письма-оповещения

4-й блок – указать цели исследования. В случае если в компании слаборазвитые отношения с персоналом, то поясните, что

опрос не повлечет за собой увольнение недовольных. Нужно проработать возражения, основанные на том, что люди могут себе представлять, прочитав это письмо. Следует описать, как компания собирается соблюдать анонимность: например, мы удаляем геометки, вы будете заполнять в присутствии неформального лидера и т. д. Всё это необходимо в том случае, если аспект анонимности для ваших сотрудников критичен.

5-й блок — описать то, как будет соблюдаться анонимность.



**04. ЦЕЛИ ИССЛЕДОВАНИЯ.** Обязательно объясните зачем вы проводите исследование. В случае, если в компании слабо развиты отношения с персоналом, поясните, что увольнение недовольных не последует.

Его цель – разработка программы по улучшению условий труда и политики в отношении персонала.

**05. АНОНИМНОСТЬ ИССЛЕДОВАНИЯ.** Следует описать, как компания собирается соблюдать анонимность опроса.

Для того чтобы обеспечить анонимность исследования мы пригласили независимую компанию EPSI – одного из лидеров в области изучения удовлетворенности и мотивации персонала. Ваши персональные ответы будут сразу направляться в компанию EPSI и не будут доступны никому в ООО, включая меня. Данные пройдут статистическую обработку экспертами EPSI и только после этого будут переданы руководству в обобщенном виде. Таким образом, руководство ООО получит представление о том, какие аспекты работы требуют дальнейшего улучшения и развития.

Рис. 15. Продолжение шаблона письма-оповещения

6-й блок — сделать призыв к опросу. Следует подчеркнуть важность участия, рассказать, что было сделано по результатам предыдущего исследования, если оно проводилось.

7-й блок — нужно написать о возможности ознакомиться с результатами исследования. Необязательно давать их полностью, главное — отразить положительные моменты и показать, что руководство приняло к сведению информацию о проблемных зонах. Вы должны показать людям, что эти результаты не уйдут «в стол», что с ними можно будет ознакомиться. Нужно показать, как и когда это можно сделать. В какой-то степени здесь и вы ставите для себя контрольное время и сжигаете мо-



сты, чтобы эта история после опроса точно не закончилась. Письмо должно выйти максимум на 1–1,5 страницы А4 – всё должно быть достаточно лаконично.



**06. ПРИЗЫВ К ОПРОСУ.** Здесь следует подчеркнуть важность участия в опросе, так как это положительно скажется на их условиях труда. Описать, что было сделано по результатам предыдущего исследования, если оно проводилось.

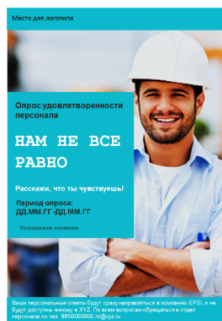
Призываю каждого сотрудника принять участие в исследовании и максимально честно отвечать на вопросы анкетирования, так как от этого будет зависеть, на чем мы будем фокусировать свое внимание в первую очередь. Чем больше сотрудников ответит на вопросы анкеты, тем достовернее будут результаты, и тем комфортнее будут чувствовать себя сотрудники после проведенных улучшений.

**07. РЕЗУЛЬТАТЫ.** Здесь следует написать о возможности ознакомиться с результатами исследования. Не обязательно полностью. Главное отразить положительные моменты, и показать, что руководство приняло к сведению информацию о проблемных зонах.

Результаты исследования будут представлены на корпоративном сайте компании после ДД.ММ.ГГ.

Рис. 16. Продолжение шаблона письма-оповещения

**Шаблоны плакатов.** Информационная кампания не должна ограничиваться только письмами для персонала. Вы также просто можете изготовить плакаты, которые эмоционально вызовут желание сотрудников поучаствовать в запуске системы вовлеченности в вашей компании (рис. 17–18).



## СДЕЛАЙТЕ МЕНЯ ЛОЯЛЬНЫМ

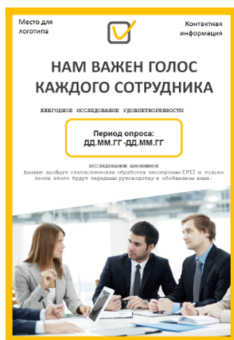


Рис. 17–18. Примеры информационных плакатов

В дополнительных материалах, которые доступны обладателям книги, вы сможете скачать различные готовые шаблоны плакатов, которые вы можете изменить в PowerPoint или Word. Это могут быть тизерные, вызывающие интерес, шаблоны с картинкой. Их можно повесить в лифте, на лестницах, на стендах. У вас также будут шаблоны, касающиеся других писем.

В опросах важно всё: от проработки целей до отправки информационного письма о начале анкетирования, поэтому в конце данной главы я предлагаю вам проверить себя с помощью чек-листа правильности составления анкет на рис 19.

Пример блоков из чек-листа:

### **Блок «Содержание анкеты»:**

- Задавайте вопрос про наблюдаемое поведение, а не про мотивы, мнения и мысли.
- Включайте ряд вопросов, ответы на которые могут быть проверены (верифицированы) независимо друг от друга.
- Измеряйте только поведение, которое имеет связь с деятельностью и результатами вашей компании. То есть избегайте пространственных рассуждений.



ЧЕК-ЛИСТ ДЛЯ ПРОВЕРКИ ПРАВИЛЬНОСТИ СОСТАВЛЕНИЯ АНКЕТ ПО ПЕРСОНАЛУ

Ver 1.0

**Блок «Содержание анкеты»**

- Задавайте вопросы про наблюдаемое поведение, а не про мотивы, мнения и мысли
- Включите в анкету ряд вопросов, ответы на которые могут быть проверены (верифицированы) независимо друг от друга
- Измеряйте только поведение, которое имеет связь с деятельностью и результатами вашей компании

**Блок «Формат анкеты»**

- Создавайте секции (блоки) анкеты без названий и так, чтобы они не были интерпретированы как-либо респондентами с помощью разрывов страницы
- Создавайте секции (блоки) анкеты, которые содержат примерно одинаковое число вопросов, а вопросы с примерно одинаковым количеством слов
- Разместите секцию вопросов о социально-демографическом профиле респондента в конце исследования (вместе с оценкой сотрудника (кандидата)) и в начале, если вы оцениваете результативность работы персонала

**Блок «Язык анкеты»**

- Избегайте терминов, которые обладают сильными ассоциациями
- Меняйте формат слов в анкете примерно для 1/3 вопросов так, чтобы мелкий ответ был негативным
- Избегайте объединения в вопросах двух не связанных между собой тем вопросов. Например, найм и компенсация

**Блок «Шкала (метрики) анкеты»**

- Используйте шкалу ответов с цифрами, между которые статистически одинаковое расстояние
- Используйте шкалу ответов с текстовыми описаниями только на концах шкалы
- Если возможно, то используйте шкалу ответов, которая просит респондентов оценить частоту (Никогда-Всегда)
- Избегайте вопросов, которые требуют ранжирования

**Блок «Администрирование опроса»**

- Создайте ощущение анонимности для каждого сотрудника, если они оценивают компанию
- В крупной организации лучше, если анализом данных опросов персонала будет заниматься отдельный отдел или внешнее агентство
- Ответы на вопросы не должны занимать больше 20 минут.

Подготовлено EPSP АКАДЕМИЯ, тел. +74959044354, info@epsp-academy.ru

Рис. 19. Чек-лист для проверки правильности составления анкет

**Блок «Формат анкеты»:**

- Создавайте секции (блоки) анкеты без названий и так, чтобы они не были интерпретированы респондентами неверным образом. Это можно сделать с помощью разрывов страниц, то есть один блок – одна страница (в онлайн-опросе).
- Создавайте секции (блоки) анкет, которые содержат примерно одинаковое число вопросов, а вопросы – примерно одинаковое количество слов. Пять-шесть вопросов в одном блоке.
- Разместите секцию вопросов о социально-демографическими характеристиками в конце исследования, если вы изучаете

те мнение сотрудников. Если же вы оцениваете результативность работы персонала – то в начале.

#### **Язык анкеты**

- Избегайте терминов, которые обладают сильными ассоциациями – положительными либо негативными. Нужны нейтральные формулировки. Лучше избегать слов «правильно», «неправильно», «лучший».

- Меняйте формат слов в анкете примерно для одной трети вопросов так, чтобы желаемый ответ был негативным. Правда, с этим нужно быть аккуратными.

- Избегайте объединения в вопросах двух не связанных между собой тем. Например, найм и компенсации. Это должны быть отдельные блоки.

#### **Письмо о результатах исследования или письмо об окончании исследования:**

*Дорогие коллеги, наш опрос удовлетворенности и вовлеченности персонала подошел к концу. Спасибо за проявленный интерес к исследованию.*

*Рады вам сообщить, что в исследовании приняло участие более \_\_\_ (% чел.) сотрудников XYZ.*

*Сейчас ваши ответы анализируются и обрабатываются компанией EPSI, после чего они будут представлены руководству Компании в обобщенном виде.*

*Основываясь на результатах исследования, мы поймем, какие аспекты работы требуют нашего особого внимания, а также разработаем программу мероприятий по улучшению политики компании XYZ в области работы с персоналом.*

*О результатах исследования и планируемых мероприятиях мы расскажем сотрудникам на общем собрании, которое состоится ДД. ММ. ГГ, а также разместим информацию на корпоративном сайте.*

*Спасибо, что помогаете сделать XYZ лучше!*

*С наилучшими пожеланиями,  
Генеральный директор XYZ.*

В этом письме вы должны напомнить, в какие даты проводился опрос. Рассказать, кто его проводил (сами или подрядчик). Указать, сколько человек приняло участие. Чем больше, тем лучше. Если у вас компания небольшая, то нужно приглашать всех сотрудников участвовать в опросе. Но для статистики достаточно количества от 100 человек. Для построения модели поведения персонала оптимальным числом является 250 человек. Рассказать, какие были основные результаты и как будет проводиться работа по улучшениям.

**Практическое задание:** Проверьте ваши анкеты по чек-листам и найдите ошибки и возможности улучшения.

## **ГЛАВА 4. КАК ПОСЧИТАТЬ РЕЗУЛЬТАТЫ ОПРОСА?**

Итак, по итогам прошлой главы вы смогли провести исследование вовлеченности персонала в своей компании, и теперь необходимо разобраться с тем, как интерпретировать полученную информацию, превратить ее в знания, которые помогут вам развернуть полноценную систему управления вовлеченностью персоналом. Итак, давайте приступим к самой интересной части работы.

### **Расчет и анализ опроса вовлеченности персонала**

Обработка результатов опроса – тема достаточно интересная, но одновременно самая сложная. В этом блоке мы коснемся следующих аспектов:

- Структура связей моделей поведения персонала
- Схема расчета модели поведения персонала
- Средние, корреляция и регрессия
- Интерпретация результатов и управленческие решения
- Карта приоритетов и работа с ней
- Создание плана мероприятий

Модель, по которой вы будете запускать систему управления вовлеченности персонала, тестировалась на протяжении достаточно долгого времени в разных отраслях в разных странах. Она работает, так как показала свою надежность. И вы можете смело ее использовать. В ней есть константы, которые я бы не рекомендовал менять. На рис. 20 изображена ее структура.

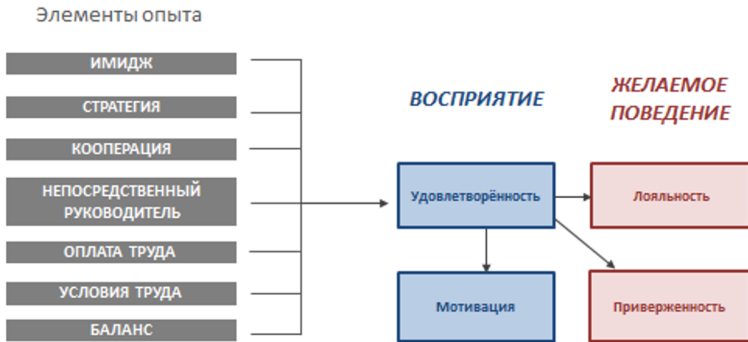


Рис. 20. Модель поведения персонала от EPSI

Еще раз давайте разберем ее структуру, чтобы понять, как в дальнейшем анализировать результаты и принимать управленческие решения.

Результат, который мы хотим получить, это желаемое поведение. Это приверженность и лояльность. Лояльность – это насколько сотрудники готовы рассказывать о компании внешнему миру. Приверженность – это насколько они готовы вкладывать дополнительные усилия без дополнительного материального стимулирования. Это то, что мы хотим получить, желаемое поведение. Каждый из этих аспектов измеряется по трем вопросам.

Причиной такого желаемого поведения является удовлетворенность и мотивация (восприятие). Удовлетворенность показывает, нравится ли мне работать в компании. Мотивация показывает, нравится ли мне работа, которую я выполняю в этой компании. И эти два индекса измеряются каждый по трем вопросам. Эти 12 вопросов я не рекомендую вам менять. Используйте их в качестве проверенных показателей, благодаря которым вы можете получить достаточно большое количество информации, связанной с поведением и с восприятием сотрудников.

Влиять на удовлетворенность можно с помощью элементов опыта. Их может быть много. Вы можете использовать те, кото-

рые представлены на этом рисунке: имидж, стратегия, кооперация, непосредственный руководитель, оплата труда, условия труда и баланс личного и рабочего времени. Можно еще добавить сюда карьеру и обучение. Эти аспекты могут отличаться от организации к организации. И это тоже комплексные эквиваленты. Мы воспринимаем их по-разному, поэтому вы не можете напрямую спрашивать: что вы думаете об имидже компании? Что вы думаете о стратегии компании? Ваша задача – сформулировать достаточно простым языком в трех-пяти утверждениях, что вы понимаете или что сотрудники понимают под каждым из этих аспектов.

Как было у нас в примере с карьерой: сотрудники оценивают, насколько полной в компании является информация о вакансиях, условия для карьеры в компании, понимание критериев назначения на позицию и зависимость от достижений. Эти четыре аспекта будут характеризовать, как воспринимается карьера в нашей организации.

Ваша задача – определить, что понимается под каждым из этих элементов опыта, и получить оценки по их восприятию.

### **Цель – рассчитать модель поведения персонала**

1. Моделей может быть несколько.

Вы можете рассчитать несколько моделей, если вы понимаете, что восприятие или поведение сотрудников существенно отличаются, например, по категориям персонала (административно-управленческий персонал и рабочие специальности). Это те группы людей, которые по-разному воспринимают ситуацию в компании и которыми вы по-разному управляете.

2. Минимум 50–100 наблюдений, оптимально 250 наблюдений.

При этом условии качество модели будет на достаточно высоком уровне (что значит качество модели – мы рассмотрим далее).

3. Каждый элемент модели может иметь две характеристики: оценка (индекс) и влияние (вес).



То есть восприятие сотрудниками тех или иных аспектов и сила влияния аспекта на результат. Другими словами, как причина влияет на следствие. В рамках нашей модели удовлетворенность влияет на поведение (приверженность и лояльность) и мотивацию, а факторы будут влиять на удовлетворенность.

Если у вас всего 250 сотрудников, то, скорее всего, две модели вы всё-таки сможете построить, но если у вас 50 сотрудников, то несколько моделей вам построить не удастся или результаты будут ненадежными. В данном случае можно не гнаться за этими двумя характеристиками. Можно сначала посчитать одну модель, получить индексы. Посчитать вес и взять его в качестве некой константы. А затем пересчитать оценки по факторам и результирующим показателям по категориям персонала.

### **Порядок действий для расчета модели**

#### **Шаг 0. Готовим шаблон для расчета под свою организацию.**

Мы предполагаем, что кроме 12 вопросов у вас могут быть очень разные аспекты, которыми вы характеризуете элементы опыта. Вы можете взять наши стандартные вопросы и их скорректировать. Для этого нужно приготовить шаблон для расчетов.

В этом шаблоне будет несколько страниц. Первая страница – вводные данные.

Указываете название факторов. Далее вам нужно ввести название переменных и желательно – вопросы из анкеты, чтобы не запутаться. Удовлетворенность, мотивацию, лояльность и приверженность можно поставить в конце. И эти вопросы не меняются. Только если вы меняете слова, чтобы было более понятно.

Первая страница – на рис. 21.

Далее на второй странице вы можете ввести сырые данные в десятибалльной шкале. Каждая анкета – это одна строчка. При бумажном заполнении, если у вас числовая шкала, то это достаточно быстро ввести с учетом контроля. А если у вас элек-

## СДЕЛАЙТЕ МЕНЯ ЛОЯЛЬНЫМ

тронные анкеты, то по сути вы скачиваете этот файл уже автоматически. Я рекомендую отделить блоки вопросов, чтобы было видно, где заканчивается один и начинается другой.

Для рабочего примера я ввел 100 реальных анкет, которые были собраны для одной из компаний.

Вторая страница – на рис 22.

А	В	С	D	E	F	G
1	Названия факторов	Названия переменных	Номер вопроса			
2	Имидж	Имидж.Репутация современной, развивающейся компании	Q2_1			
3		Имидж. Репутация компании, обеспечивающей стабильность для сотрудников	Q2_2			
4		Имидж. Репутация привлекательного, престижного места работы	Q2_3			
5		Имидж. Репутация известной компании	Q2_4			
6		Имидж.Репутация компании, сотрудники которой ценятся на рынке труда	Q2_5			
7		Имидж. Вы гордитесь тем, что работаете в сети компаний	Q2_6			
8	Руководство компаний	Руководство компаний. Умение принять правильное решение	Q3_1			
9		Руководство компаний. Умение донести цели и задачи. Команда до сотрудников	Q3_2			
10		Руководство компаний. Умение вдохновлять сотрудников	Q3_3			
11		Руководство компаний. Доступность руководителей для сотрудников	Q3_4			
12		Руководство компаний. Открытость руководителей внешнему миру. Идеем	Q3_5			
13	Непоср. Руч.л	Непосредственный руководитель. Знания и профессиональные качества	Q4_1			
14		Непосредственный руководитель. Умение брать ответственность за принятие решений	Q4_2			
15		Непосредственный руководитель. Умение общаться с сотрудниками своего подразделения	Q4_3			
16		Непосредственный руководитель. Доступность и открытость руководителя	Q4_4			
17		Непосредственный руководитель. Авторитет среди коллег	Q4_5			
18		Непосредственный руководитель. Умение четко ставить цели и задачи	Q4_6			
19		Непосредственный руководитель. Способность давать обратную связь	Q4_7			
20		Непосредственный руководитель. Умение отстаивать позицию своего подразделения и действующих сотрудников	Q4_8			
21		Непосредственный руководитель. Умение развивать сотрудников - ставить развивающие задачи	Q4_9			
22	Работа в коллективе	Работа в коллективе. Профессионализм коллег внутри Вашего коллектива	Q5_1			
23		Работа в коллективе. Взаимопомощь и взаимодействие внутри Вашего коллектива	Q5_2			

Рис. 21. Вводные данные

Q2_1	Q2_2	Q2_3	Q2_4	Q2_5	Q2_6	Q3_1	Q3_2	Q3_3	Q3_4	Q3_5	Q4_1	Q4_2	Q4_3	Q4_4	Q4_5	Q4_6	Q4_7	Q4_8	Q4_9	Q5_1	Q5_2	
10	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10
8	10	5	8	5	9	9	9	5	9	9	10	10	9	10	9	8	5	10	5			
7	7	7	7	7	9	8	8	5	8	9	9	9	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10
9	10	9	10	10	10	9	10	8	9	10	9	9	10	10	8	10	10	10	9	9		
6	4	3	9	8	7	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10
10	8	5	10	8	6	10	10	5	10	10	10	10	10	9	10	8	10	10	10	5		
8	8	8	8	7	7	7	8	6	6	7	9	10	10	10	9	10	10	9	9	9		
7	6	6	10	7	7	7	6	6	6	7	8	8	8	8	8	8	8	8	8	8	8	8
5	4	3	5	2	3	3	3	2	4	5	7	8	3	4	5	5	3	8	2			
9	8	8	8	8	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10
10	10	2	5	5	5	10	10	10	10	5	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10
7	7	5	7	8	8	7	9	7	7	6	9	10	10	7	10	10	10	9	10	10	10	10
3	3	2	6	5	2	5	5	5	5	4	6	8	5	9	8	7	8	5	8			
5	3	5	5	5	5	5	5	5	5	9	9	9	9	9	10	10	10	10	5			
7	8	8	9	2	2	5	5	2	9	9	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10

Рис. 22. Ввод первичных данных

**Шаг 1. На отдельном листе переводим все полученные значения в десятибалльной шкале в стобалльную шкалу.**

Это чисто математическое упражнение, чтобы увеличить чувствительность нашей шкалы в 10 раз и отслеживать, как мероприятия влияют на поведение сотрудников. Это необязательный шаг, но интерпретационные моменты мы будем давать именно по стобалльной шкале, поэтому я рекомендую его всё-таки сделать. Формула для перевода будет уже зашита в ваш шаблон для 1000 анкет.

У нас получились все ответы по стобалльной шкале (рис. 23).

Рис. 23. Обработанные данные в стобалльной шкале

Главное – отслеживать в сырых данных ошибки: например, когда встречаются значения больше 10. Такое может произойти, если вы даете сотрудникам право отвечать «не знаю». Мы обычно не даем такой возможности, но всё зависит от вас.

**Шаг 2. На отдельном листе по каждому фактору рассчитываем среднее значение для каждой анкеты.**

На листе «Средние анкеты» вы считаете средние значения по каждому фактору (рисунок 24).

## СДЕЛАЙТЕ МЕНЯ ЛОЯЛЬНЫМ

Это достаточно рутинная работа, она может выполняться студентом или каким-то специалистом.

Идем во вкладку «Перевод 10–100». Например, у нас фактор «имидж» определяется шестью вопросами: 1) репутация современной развивающейся компании; 2) репутация компании, обеспечивающей стабильность для сотрудников; 3) репутация привлекательного, престижного места работы; 4) репутация известной компании; 5) репутация компании, сотрудники которой ценятся на рынке труда, и 6) гордость за компанию. Мы считаем среднее значение по этим шести оценкам. И так по всем факторам, которые у вас есть. Дальше мы просто распространяем это на всю совокупность. Одна строка – это одна анкета. В итоге у нас получается 300 анкет.

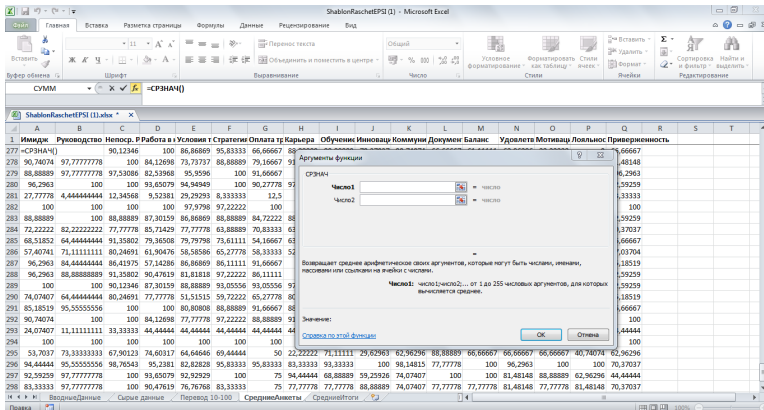


Рис. 24. Расчет средних значений

### Шаг 3. На отдельном листе рассчитываем среднее значение фактора по всем анкетам.

Задача заключается в том, чтобы посчитать средние итоги по всему предприятию, а именно – рассчитать средний индекс по имиджу, средний индекс руководства предприятия, средний индекс удовлетворенности, мотивации и т. д. Мы их считаем как

средние значения по всей выборке. Например, по имиджу мы вводим формулу среднего значения, переходим во вкладку «Средние анкеты» и берем все посчитанные значения по имиджу для всех анкет. Почему мы не сделали это сразу? Потому что потом будем считать регрессию и нам нужны будут все анкеты в агрегированном виде.

Давайте вспомним, что модель характеризуется оценкой и весом. Оценки мы сейчас уже посчитали (рис. 25).

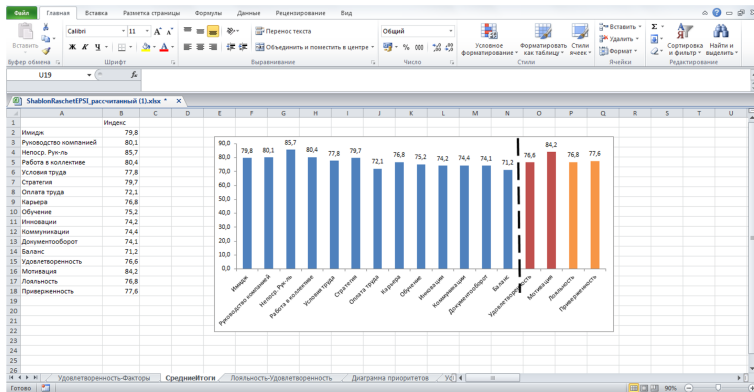
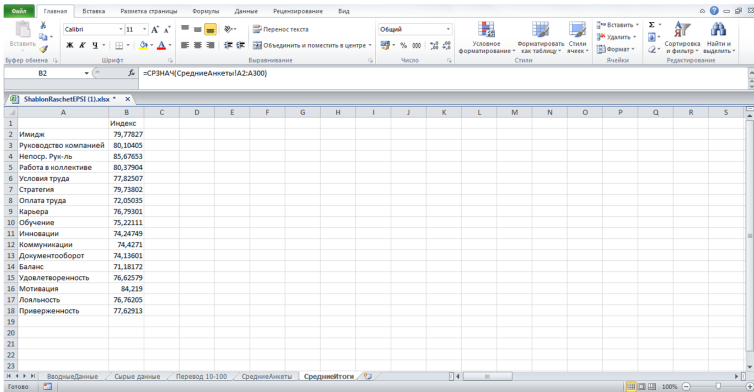


Рис. 25. Оценки модели

Рис. 26. Построение графика по полученным показателям

Мы уже можем построить график, чтобы понять, как люди воспринимают ситуацию. Можно разделить на графике факторы и результирующие показатели, добавить подписи данных, чтобы было ярче видно, как показано на рис. 26.

### **Шаг 4. На отдельном листе рассчитываем параметры модели с помощью регрессионного анализа и анализируем результаты.**

Давайте теперь немного окунемся в статистику и вспомним, что такое среднее значение, корреляция и регрессия.

#### **Среднее значение**

- Сумма всех значений, отнесенная к общему числу наблюдений.
- Предполагается, что результат измерения задан в метрической (количественной) шкале. Вы не можете посчитать среднее значение, если ваши ответы были в номинальной шкале.
- Важнейшее свойство средней величины заключается в том, что она выражает то общее, что присуще всем единицам исследуемой совокупности.

Таким образом, с помощью одного числа мы можем сделать общий вывод по всему персоналу. И это очень выгодно отличает такой подход от процентного подхода (частотного распределения). Потому что, во-первых, вы «не плодите» большое количество значений, во-вторых, вы не выкидываете часть информации.

- Типичность средней зависит от степени однородности совокупности. Сумма отклонений от среднего равна 0. Единственным существенным условием расчета среднего является то, что группы должны быть довольно однородными. Если у вас большой разброс в мнениях, т.е. кто-то оценивает очень положительно, кто-то – очень отрицательно, то среднее не будет хорошо работать. Возможно, тогда имеет смысл строить несколько моделей поведения персонала.

### **Корреляция**

- Корреляция показывает силу взаимосвязи в данных. Она позволяет объяснить, насколько тесно взаимосвязаны две случайных величины. Например, насколько тесно связаны возраст и пол, или они вообще не имеют какой-либо взаимосвязи; как связаны удовлетворенность персонала и его приверженность и т. д. Корреляция измеряется от -1 до 1. Если -1, то связь обратная. Есть очень тесная связь, но с обратным значением: при увеличении одного, второй будет уменьшаться. Единица показывает очень тесную взаимосвязь двух случайных величин с однонаправленным положением. Если корреляция равна нулю, то тогда связи между этими величинами нет, и нам дальше проводить анализ не имеет смысла. Забегая вперед, следует сказать, что если корреляции нет, то и регрессия в будущем не сработает.

- Корреляция не может объяснить, почему две переменные связаны между собой и насколько сильно одно влияет на другое. Причинно-следственную связь корреляция не показывает.

- Корреляция указывает, что между двумя величинами есть некоторое соответствие.

### **Регрессия**

- Регрессионный анализ позволяет предсказывать одну переменную на основании другой (других) с использованием прямой линии, характеризующей взаимосвязь между этими двумя переменными.

- $Y$  – зависимая переменная (реакция),  $X$  – независимая переменная (стимул). В нашем случае зависимая переменная – это удовлетворенность, независимые переменные – это те факторы, которые мы с вами посчитали (оплата труда, условия труда, имидж, стратегия и т.д.).

- Коэффициент детерминации показывает, в какой мере изменчивость  $Y$  объясняется поведением  $X$  ( $R^2$ ).

Уравнение регрессии принимает вид:

$$Y=b+ax_1+ax_2+...+ax_n+e$$

Задача заключается в том, чтобы решить все эти уравнения. По сути каждая анкета – это уравнение, и наша задача – решить 300 уравнений. За вас это сделает Excel за несколько секунд.

Регрессия позволит вам рассчитывать не только результаты опроса вовлеченности. В принципе, вы можете прогнозировать ситуацию на любых данных, если знаете, что есть взаимосвязь и если вы понимаете, что от чего зависит, где причина (независимая переменная), а где следствие (зависимая переменная). Например, если вы знаете, что производительность труда сотрудника (зависимая переменная) зависит от характеристик выработки, оплаты труда, условий труда и т. д. (это всё независимые переменные), то вы можете спрогнозировать, как эти элементы повлияют на результат.

Качество регрессионного анализа (в отличие от других методов статистики) можно проверить по объективным критериям, у него есть внутренние коэффициенты. Например, коэффициент детерминации, который показывает, насколько мы можем быть уверены, что построили правильную модель.

То, как корреляция и регрессия выглядят графически, можно увидеть на рис 27.

### Корреляция и Регрессия

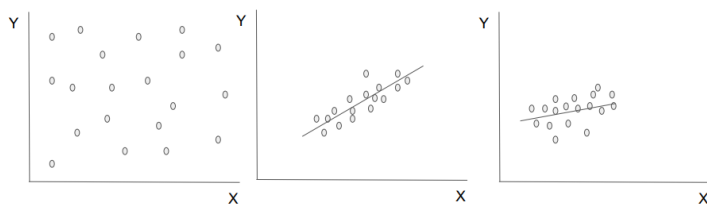


Рис. 27. Графики корреляции и регрессии



Здесь у нас три графика зависимости одной переменной от другой переменной.

$X$  – независимая переменная,  $Y$  – зависимая переменная.

Левый график показывает, что нет никакой связи между  $X$  и  $Y$ . Такую ситуацию анализировать вообще не имеет смысла. Второй и третий график показывают, что существует очень тесная взаимосвязь – можно нарисовать прямую линию. Вопрос заключается в том, КАК провести эту прямую линию. Потому что смысл регрессии в том, что мы определяем, как увеличится  $Y$  при увеличении  $X$  на какое-то значение. И ответ будет зависеть от того, как мы расположим эти прямые линии. Наша задача – определить коэффициенты, которые показывают, насколько увеличится  $Y$ . На втором графике мы получим достаточно большое значение, а на третьем – небольшое.

Для расчета регрессии в вашем шаблоне нужно зайти во вкладку «Средние анкеты». Если вы ни разу не считали регрессию в Excel, то у вас вкладка «Анализ данных» (в меню «Данные») не будет включена. Чтобы включить этот флажок, нужно зайти в «Файл» -> «Параметры» -> «Надстройки» -> «Управление», нажать «Перейти», у вас появится пакет надстроек. В нем нужно включить «Пакет анализа». Теперь в меню «Данные» будет кнопка «Анализ данных».

Чтобы рассчитать регрессию, в «Анализе данных» выбираем «Регрессия», нажимаем «ОК», и дальше предлагается входной интервал  $Y$ . Напоминаю, что это результат, который мы хотим посчитать (зависимая переменная). В модели вовлеченности EPSI зависимой переменной является удовлетворенность, поэтому мы в качестве входного интервала  $Y$  отмечаем соответствующий столбец (рис. 28).

Входной интервал  $X$  – это те показатели, которые влияют на удовлетворенность. Исходя из модели EPSI, на нее влияют компоненты опыта: имидж, руководство, непосредственно повседневная работа, работа в коллективе, условия труда и так далее. Поэтому мы выделяем все наши анкеты по факторам.

# СДЕЛАЙТЕ МЕНЯ ЛОЯЛЬНЫМ

Шаблон:ФасетЕРП.рассчитанный (1).xlsx

Имя	Руководство	Нендр.	Р. Работа в У. Условиях и Стратегии	Оплата тр. Карьера	Обучение	Инициатор	Коммуны	Документ	Баланс	Удовлетв	Мотиватор	Лояльность	Приверженность
278	88,88889	97,77778	97,77778	82,93888	95,92593	100	91,66667	100	100	96,2963	96,2963	100	88,88889
280	96,2963	100	100	93,65079	94,94949	100	90,27778	97,22222	91,11111	96,2963	92,59259	100	92,59259
281	27,77778	4,4444444	12,34568	9,52381	29,29293	8,333333	12,5	0	0	0	0	33,33333	25,92593
282	100	100	100	93,9798	92,22222	100	100	100	100	100	100	100	100
283	88,88889	100	88,88889	87,30159	86,86869	88,88889	84,72222	88,88889	100	92,59259	88,88889	83,33333	88,88889
284	72,22222	82,2222222	77,77778	85,71429	77,77778	63,88889	70,83333	63,88889	77,77778	70,37037	79,62963	66,66667	61,11111
285	66,66667	44,4444444	91,58889	79,30588	79,30588	79,30588	79,30588	79,30588	79,30588	79,30588	79,30588	79,30588	79,30588
286	57,40741	71,1111111	80,24691	61,90476	54,58586	65,27778	58,33333	52,77778	73,33333	66,66667	78,62963	88,88889	88,88889
287	96,2963	84,4444444	86,41975	57,14286	86,86869	86,11111	91,66667	100	100	70,37037	85,18519	100	100
288	96,2963	88,8888889	91,58889	90,47619	81,81818	97,22222	86,11111	100	100	94,44444	44,44444	100	100
289	100	100	90,23468	87,30159	88,88889	91,00506	93,00506	97,22222	93,33333	81,48148	90,74074	88,88889	100
290	74,07407	64,4444444	80,24691	77,77778	78,51515	59,72222	65,27778	80,55556	53,33333	59,25926	66,66667	50	88,88889
291	85,18519	95,5555556	100	100	80,89088	88,88889	91,66667	88,88889	100	96,2963	88,88889	100	94,44444
292	90,74074	71,1111111	80,24691	61,90476	54,58586	65,27778	58,33333	52,77778	73,33333	66,66667	78,62963	88,88889	88,88889
293	74,07407	11,1111111	33,33333	44,44444	44,44444	44,44444	44,44444	44,44444	44,44444	44,44444	44,44444	44,44444	44,44444
294	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100
295	53,7037	73,3333333	67,90123	74,60317	64,64646	69,44444	50	22,22222	71,11111	29,62963	62,96296	88,88889	66,66667
296	94,44444	95,5555556	96,76548	95,2381	82,82828	95,83333	95,83333	83,33333	93,33333	100	98,14815	77,77778	100
297	92,59259	97,7777778	100	93,65079	92,59259	100	75	94,44444	68,88889	59,25926	74,07407	100	100
298	83,33333	97,7777778	100	90,47619	76,76768	83,33333	75	77,77778	77,77778	88,88889	74,07407	77,77778	81,48148
299	100	97,7777778	100	93,65079	93,93939	90,27778	87,5	84,80808	88,88889	93,59259	88,88889	88,88889	100
300	83,33333	62,2222222	64,19751	82,53968	76,76768	75	75,16667	75	75,55556	55,55556	74,07407	77,77778	77,77778

Рис. 28. Подсчет регрессии

**Регрессия**

Входные данные:  **Входной интервал:**  **Входной интервал:**

**Метки:**  **Константа - ноль**

**Уровень надежности:** 95 %

**Параметры вывода**

**Выходной интервал:**

**Новый рабочий лист:**

**Новая рабочая книга**

**Остатки**

**Остатки**  **График остатков**

**Стандартизованные остатки**  **График подбора**

**Нормальная вероятность**

**График нормальной вероятности**

**Справка**

Рис. 29. Зависимые и независимые переменные в регрессии

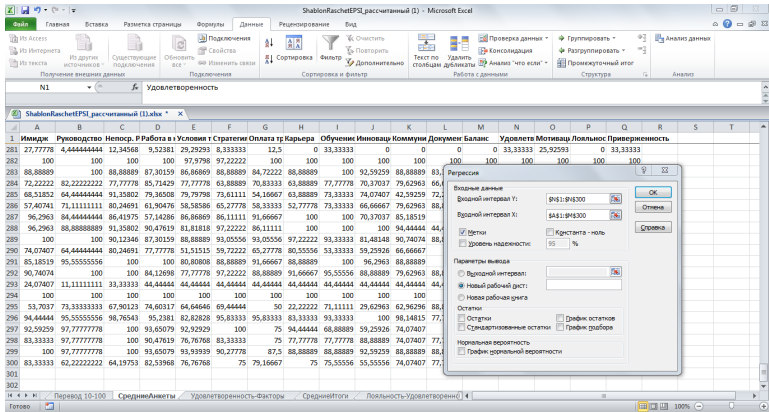


Рис. 30. Продолжение подсчета регрессии

Ставим флажок напротив «Метки».

Если мы ставим галочку напротив «Константа-ноль», то делаем предположение, что на удовлетворенность, кроме аспектов, которые мы выделили, больше ничего не влияет. Я рекомендую изначально не ставить «Константа-ноль».

Уровень надежности 95% означает, что в 95 случаях из 100 будет выполняться данное уравнение, а в 5% мы можем попасть «пальцем в небо». Уровень надежности 95% обычно мы не меняем. Параметры вывода – это новый рабочий лист. Теперь мы можем посчитать регрессию. Нажимаем «OK». На рис. 31 показан итоговый вывод регрессии.

Первый момент, на который нужно обратить внимание, – это R-квадрат. Это коэффициент детерминации, который означает, насколько удовлетворенность объясняется теми факторами, которые мы сюда заложили. В данном случае – на 73%. Если бы у вас получилось менее 65%, это значило бы, что вы что-то не учли и забыли добавить в модель какие-то факторы. Либо что у вас слишком разнородные группы, которые вы анализируете, и вам нужно считать разные модели.

## СДЕЛАЙТЕ МЕНЯ ЛОЯЛЬНЫМ

Второй момент – насколько вы вообще правильно составили модель. Чтобы это понять, нужно посмотреть критерий F (значимость F) – это критерий Фишера. Если критерий Фишера больше 50 (либо значимость Фишера меньше 0,05), значит, модель составлена корректно.

Коэффициенты модели показывают, как каждый из аспектов влияет на удовлетворенность. При изменении имиджа на 1 балл удовлетворенность изменится на 0,32, и так далее (рис. 32).

The screenshot shows an Excel spreadsheet with the following data:

№	оф	БС	МБ	F	Значимость F	
11	Регрессия	13	109420	838,16	62,02639384	4,29636E-16
12	Остаток	285	37613,8	131,878		
13	Итого	298	34024			

№	Коэффициенты	Стандартная ошибка	t-статистика	P-значение	Вероятность > F	Вероятность > F	Вероятность > F	Вероятность > F	
18	Интерсечение	-0,03	5,99951719	-0,843012215	0,399928548	-0,11937322	0,20562	-0,1193732	0,20562
19	Имидж	0,32	0,050132003	6,328245534	9,98998E-10	0,1872995	0,41592608	0,1872996	0,41592608
20	Руководство компаний	0,00	0,059650206	1,364514075	0,173486224	-0,032403425	0,1789869	-0,03240342	0,1789869
21	Меню Рес-ч	0,00	0,051379254	-0,444430295	0,657168824	-0,123708426	0,07815653	-0,12370843	0,07815653
22	Работа в коллективе	0,11	0,073764687	1,925464232	0,055166378	-0,002467129	0,23144612	-0,00246713	0,23144612
23	Условия труда	0,20	0,064861592	2,915031749	0,003826217	0,048487989	0,048487989	0,048487989	0,048487989
24	Справедл.	0,00	0,061027844	-1,244070215	0,212189687	-0,194819219	0,194819219	-0,194819219	0,194819219
25	Оплата труда	0,00	0,048393841	0,966912083	0,340477786	-0,048462101	0,142047278	-0,0484621	0,142047278
26	Меню	0,09	0,048880291	2,009490978	0,046437632	0,002026459	0,17454681	0,002026459	0,17454681
27	Обучение	0,00	0,044083372	0,873891936	0,383002162	-0,044424023	0,115393102	-0,04442402	0,115393102
28	Инновации	0,00	0,046971193	0,919875538	0,358413721	-0,051972772	0,14317143	-0,05197277	0,143171429
29	Коммуникация	0,00	0,059494374	-1,169194517	0,243207332	-0,188093395	0,04788948	-0,1880934	0,04788948
30	Долгосрочный	0,06	0,032975191	1,945160978	0,053734688	-0,000757184	-0,00075718	-0,00075718	0,129054485
31	Итого	0,13	0,035612164	6,772018815	7,027238E-16	0,161635975	0,2939555	0,161635975	0,2939555

The screenshot shows an Excel spreadsheet with the following data:

№	оф	БС	МБ	F	Значимость F	
11	Регрессия	13	104320,1213	818,1681377	62,02639384	4,29636E-16
12	Остаток	285	37613,80081	131,87828		
13	Итого	298	144033,9311			

№	Коэффициенты	Стандартная ошибка	t-статистика	P-значение	Вероятность > F	Вероятность > F	Вероятность > F	Вероятность > F	
18	Интерсечение	-0,03	5,99951719	-0,843012215	0,399928548	-0,11937322	0,205621459	-0,1193732	0,205621459
19	Имидж	0,32	0,050132003	6,328245534	9,98998E-10	0,1872995	0,41592608	0,1872996	0,41592608
20	Руководство компаний	0,00	0,059650206	1,364514075	0,173486224	-0,032403425	0,1789869	-0,03240342	0,1789869
21	Меню Рес-ч	0,00	0,051379254	-0,444430295	0,657168824	-0,123708426	0,07815653	-0,12370843	0,07815653
22	Работа в коллективе	0,11	0,073764687	1,925464232	0,055166378	-0,002467129	0,23144612	-0,00246713	0,23144612
23	Условия труда	0,20	0,064861592	2,915031749	0,003826217	0,048487989	0,048487989	0,048487989	0,048487989
24	Справедл.	0,00	0,061027844	-1,244070215	0,212189687	-0,194819219	0,194819219	-0,194819219	0,194819219
25	Оплата труда	0,00	0,048393841	0,966912083	0,340477786	-0,048462101	0,142047278	-0,0484621	0,142047278
26	Меню	0,09	0,048880291	2,009490978	0,046437632	0,002026459	0,17454681	0,002026459	0,17454681
27	Обучение	0,00	0,044083372	0,873891936	0,383002162	-0,044424023	0,115393102	-0,04442402	0,115393102
28	Инновации	0,00	0,046971193	0,919875538	0,358413721	-0,051972772	0,14317143	-0,05197277	0,143171429
29	Коммуникация	0,00	0,059494374	-1,169194517	0,243207332	-0,188093395	0,04788948	-0,1880934	0,04788948
30	Долгосрочный	0,06	0,032975191	1,945160978	0,053734688	-0,000757184	-0,00075718	-0,00075718	0,129054485
31	Итого	0,13	0,035612164	6,772018815	7,027238E-16	0,161635975	0,2939555	0,161635975	0,2939555

Рис. 31. Вывод регрессии  
Рис. 32. Коэффициенты аспектов

Здесь также нужно обратить внимание на Р-значение. Если это значение меньше 0,10, то мы правильно сделали, что включили данный фактор в модель. Если больше 0,10 (10%), то данный фактор не влияет на удовлетворенность, и его можно исключить. В нашем случае мы его должны принять за 0. Поэтому напротив факторов «руководство компанией», «непосредственный руководитель», «стратегия», «оплата труда», «обучение» и «инновации» мы ставим ноль (рис. 33).

	Коэффициенты	Стандартная ошибка	t-статистика	P-Значение	
15					
16					
17	У-пересечение	-3,03	3,599561719	-0,849012225	0,3999285431
18	Имидж	0,32	0,050132303	6,328245934	0,0000000010
19	Руководство компаний	0,00	0,053665066	1,364514075	0,1734822404
20	Непоср. Руководитель	0,00	0,051275634	-0,444292045	0,6571686245
21	Работа в коллективе	0,11	0,057564687	1,935464232	0,0551661732
22	Условия труда	0,20	0,068461592	2,915831749	0,0038292169
23	Стратегия	0,00	0,061027944	-1,224070235	0,2219366667
24	Оплата труда	0,00	0,048393841	0,966912083	0,3344077655
25	Карьера	0,09	0,043880991	2,009490678	0,0454276205
26	Обучение	0,00	0,040583572	0,873691936	0,3830216198
27	Инновации	0,00	0,044957193	0,919875538	0,3584157209
28	Коммуникации	0,00	0,059945174	-1,169434517	0,2432057124
29	Документооборот	0,06	0,032975191	1,945360978	0,0527146885
30	Баланс	0,23	0,033612764	6,777018816	0,0000000001
31					
32					

Рис. 33. Исключение факторов, не влияющих на удовлетворенность

Значимыми регрессорами являются имидж, работа в коллективе, карьера, документооборот и баланс.

Точно так же можно посчитать, как удовлетворенность влияет на лояльность, – это будет парная регрессия. Лояльность в этом случае является входным интервалом (зависимой переменной), а удовлетворенность является независимой переменной, она влияет на лояльность, мы добавляем ее в интервал X. И еще раз считаем регрессию (рис. 34).

Смотрим R-квадрат – 0,57. Видим, что лояльность не полностью объясняется удовлетворенностью, есть еще какие-то другие факторы. Хотя качество самой модели достаточно высокое. Р-значение гораздо меньше 0,1, поэтому данный коэффициент оставляем. Просто учитываем, что, скорее всего, на лояльность оказывает влияние не только удовлетворенность.

## СДЕЛАЙТЕ МЕНЯ ЛОЯЛЬНЫМ

	A	B	C	D	E	F	G	H	I
1	Вывод итогов								
2									
3	<i>Регрессионная статистика</i>								
4	Множественный R	0,754489199							
5	R-квадрат	0,56923951							
6	Нормированный R-ква	0,567803627							
7	Стандартная ошибка	16,95188007							
8	Наблюдения	299							
9									
10	<i>Дисперсионный анализ</i>								
11		<i>df</i>	<i>SS</i>	<i>MS</i>	<i>F</i>	<i>Значимость F</i>			
12	Регрессия	1	112784,9945	112784,9945	392,5013907	2,93978E-56			
13	Остаток	297	85342,73806	287,3492864					
14	Итого	298	198127,7326						
15									
16		<i>Коэффициенты</i>	<i>Стандартная ошибка</i>	<i>t-статистика</i>	<i>P-значение</i>	<i>Верхние 95%</i>	<i>Нижние 95%</i>	<i>Верхние 95,0%</i>	<i>Нижние 95,0%</i>
17	У-пересечение	8,956031924	2,561026824	2,515622679	0,013409732	1,949680845	15,9023793	1,949680845	23,9623793
18	Удовлетворенность	0,884898083	0,044665547	19,81164785	2,93978E-56	0,796997023	0,972799143	0,796997023	0,972799143

Рис. 34. Расчет парной регрессии

Средние итоги и коэффициенты нужно перенести на отдельную страницу для создания диаграммы приоритетов развития отношений с персоналом и построения системы управления вовлеченностью (рис. 35).

	A	B	C	D
1		Индекс	Влияние	
2	Имидж	79,77827	0,32	
3	Руководство компанией	80,10405	0,00	
4	Непоср. руководитель	85,67653	0,00	
5	Работа в коллективе	80,37904	0,11	
6	Условия труда	77,82507	0,20	
7	Стратегия	79,73802	0,00	
8	Оплата труда	72,05035	0,00	
9	Карьера	76,79301	0,09	
10	Обучение	75,22111	0,00	
11	Инновации	74,24749	0,00	
12	Коммуникации	74,4271	0,00	
13	Документооборот	74,13601	0,06	
14	Баланс	71,18172	0,23	
15				
16				
17				
18	Удовлетворенность	76,62579		
19	Мотивация	84,219		
20	Лояльность	76,76205		
21	Приверженность	77,62913		

Рис. 35. Итоговые результаты модели вовлеченности

Итак, мы посчитали модель и теперь можем ее интерпретировать. На рисунке 36 изображена шкала интерпретации индексов.

Индекс	0-55	55-60	60-65	65-75	75-80	80-85	85-100
Баллы	0-55	55-60	60-65	65-75	75-80	80-85	85-100
Уровни	Неприемлемый	Очень низкий	Низкий	Средний	Высокий	Очень высокий	Выдающийся

Рис. 36. Шкала интерпретации индексов

Индекс удовлетворенности измеряется по шкале от 0 до 100 баллов.

- До 55 баллов – индекс неудовлетворенности, индекс удовлетворенности начинается с 55 баллов. Если индекс ниже 55 баллов, речь не идет даже о базовом качестве.
- От 55 до 80 баллов – уровень восприятия одномерного (требуемого) качества.
- Более 80 баллов – уровень восприятия работы мечты.

### Интерпретация результатов – Индексы



Рис. 37. Барьер перехода

## СДЕЛАЙТЕ МЕНЯ ЛОЯЛЬНЫМ

Если лояльность и приверженность выше удовлетворенности и мотивации более чем на три балла (рис. 37), это означает, что у вас выстроены определенные барьеры перехода. Сотрудники не уйдут от вас, даже если их удовлетворенность и мотивация снизятся на какое-то время. Рассмотрим пример на рис. 38.

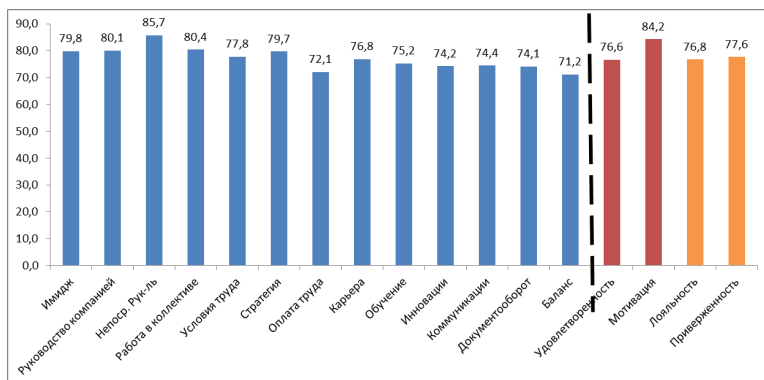


Рис. 38. Пример сравнения итоговых индексов

У компании, которую мы взяли для примера, барьеров перехода нет: удовлетворенность 76,6, мотивация 84,2, лояльность 76,8 и приверженность 77,6. Персонал удерживается только за счет его реальной удовлетворенности и того, насколько людям нравится выполнять свою работу.

Второй вывод, который можно сделать во время анализа, связан с мотивацией. Если индекс мотивации ниже индекса удовлетворенности (рис. 39), то нужно корректировать систему найма персонала. Это значит, что сотрудникам, которых вы нанимаете, не нравится работа, которую они делают. Индекс мотивации показывает вам, насколько «качественных» людей вы привлекаете для работы в своей компании. Возможно, вы нанимаете не тех людей. Низкая мотивация, безусловно, приведет к увеличению текучести в будущем.



Если индекс удовлетворенности ниже, чем индекс мотивации, то нужно корректировать процессы управления персоналом. Людям нравится делать то, что они делают, им это «в кайф», но компания не обеспечивает им все условия для того, чтобы выполнять работу качественно.



Рис. 39. Отсутствие барьера перехода

В нашем примере на рис. 38 мотивация очень высокая и равна 84,2 балла, а удовлетворенность – 76,6 балла. Потенциал сотрудников используется не до конца: мотивация выше, чем возможности для ее проявления.

Барьеры перехода позволяют компании до определенного момента эксплуатировать своих сотрудников. Персонал готов работать за меньшие деньги в плохих условиях. Но это скорее гарантия против текучести, но не защита от снижения производительности. Если сотрудники не боятся потерять работу, то они склонны снижать свою производительность. Барьеры перехода полезны в краткосрочной, а не долгосрочной перспективе.

### Матрица прогноза поведения

На основе этих данных вы также сможете построить матрицу прогноза поведения. У вас для этого будет шаблон. Вы заню-

## СДЕЛАЙТЕ МЕНЯ ЛОЯЛЬНЫМ

сите в него данные по лояльности и приверженности в десяти-балльной шкале, как указано на рис. 40.

И получаете автоматически рассчитанную диаграмму, которая показывает, сколько среди ваших сотрудников «кандидатов на уход» (будущая текучесть), «критиков», «диванных сотрудников», «основных сотрудников» и «пламенных душ»<sup>1</sup>. Результаты – на рис. 41.

	A	B	C	D	E	F	G	H	I	J	K	L	M
	ID	Повторный выбор	Рекомен дации	Желание остаться	Успехи неудачи	Доп. Силь	Личный вклад						
1													
2	id001	10	10	9	7	9	8	Скопируйте свои данные сюда					
3	id002	10	9	9	9	7	9						
4	id003	10	5	4	1	3	6						
5	id004	5	3	1	7	5	5						
6	id005	10	9	7	8	10	9						
7	id006	8	8	8	6	9	9						
8	id007	5	5	5	7	8	8						
9	id008	10	10	10	10	9	9						
10	id009	4	4	8	6	6	6						
11	id010	10	10	8	9	10	9						
12	id011	8	8	6	5	5	5						
13	id012	10	10	10	7	8	8						
14	id013	10	10	10	7	10	10						
15	id014	3	4	4	4	4	3						
16	id015	9	9	8	1	5	8						
17	id016	10	9	9	9	9	9						
18	id017	10	9	10	10	7	6						
19	id018	10	8	9	5	5	8						
20	id019	7	10	8	8	7	7						
21	id020	10	10	8	10	10	10						



Рис. 40. Ввод данных для построения матрицы поведения.

Рис. 41. Матрица поведения вашего персонала

<sup>1</sup> Подробнее о категориях – в главе 2, на стр. 17.

На основе индекса и полученного влияния вы можете построить диаграмму приоритетов ваших взаимоотношений с персоналом.

### Интерпретация данных. Диаграмма приоритетов



Рис. 42. Диаграмма приоритетов

Диаграмма приоритетов изображена на рис. 42. Те факторы, которые попадают в верхний правый квадрант, — это ваши сильные стороны, благодаря которым вы удерживаете свой персонал. Те факторы, которые попадают в нижний правый квадрант, — это то, что сотрудники больше всего хотят и чем вам больше всего нужно заниматься. Факторы, которые попадают в нижний левый квадрант, — это те аспекты, которыми персонал недоволен, но при этом они не важны. Факторы, которые попадают в верхний левый квадрант: люди ими довольны, но не осознают их ценность. В этом случае вам нужно раз-

рабатывать коммуникационные стратегии, которые покажут, в чём ценность этих аспектов, и переводить их в сильные стороны.

Пример диаграммы – на рис. 43.

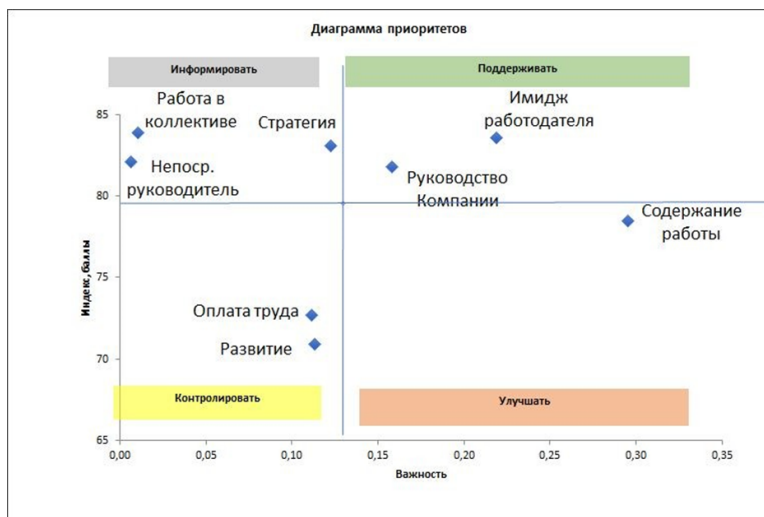


Рис. 43. Пример диаграммы приоритетов

Основной проблемой является содержание работы. При этом компания удерживает своих сотрудников за счет имиджа работодателя и руководства. Оплата труда и развитие не оказывают существенного влияния, и о них можно на какое-то время забыть (оставить как есть).

Работа в коллективе, стратегия, руководители оцениваются высоко, но люди не понимают, какая им польза от них. Нужно работать над этими факторами через адаптацию (рассказывать, в чём заключается стратегия, почему это важно, почему важна работа в коллективе и т.д.).

Для того чтобы построить диаграмму, нужно перенести на отдельный лист индексы и влияние. Считаем среднее значе-

ние для того, чтобы распределить оси. Выбираем точечный тип диаграммы, как на рис. 44.

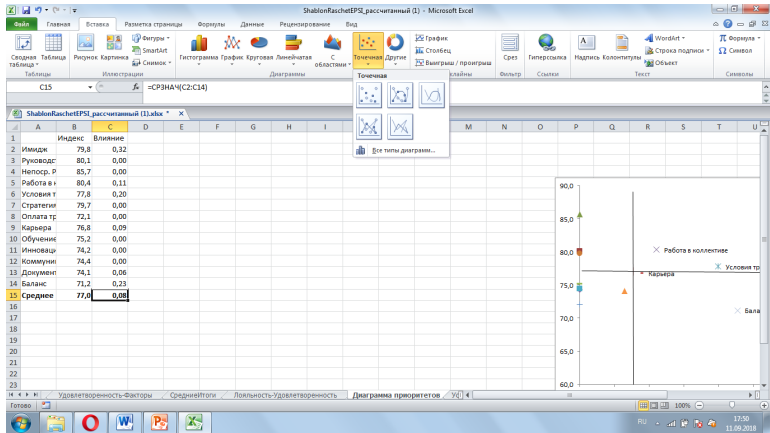


Рис. 44. Построение диаграммы точечного типа

Далее нажимаем «Выбрать данные», «Добавить» (рис. 45).

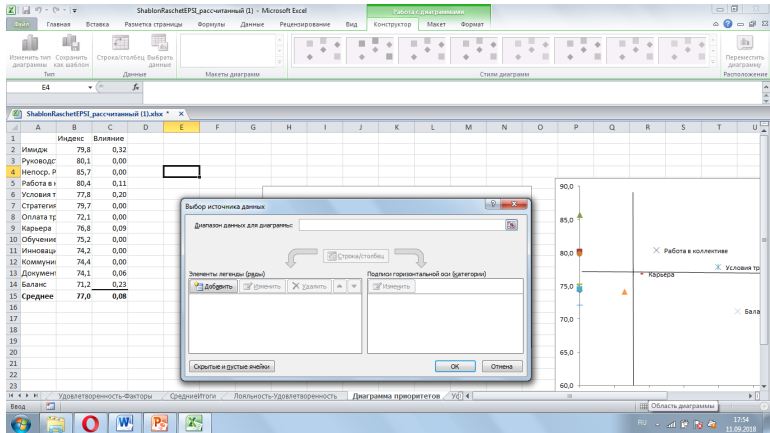


Рис. 45. Выбор данных для точечного типа диаграммы

## СДЕЛАЙТЕ МЕНЯ ЛОЯЛЬНЫМ

Имя ряда – это название фактора, значение  $X$  – это влияющее, значение  $Y$  – это индекс. И нужно добавить среднее, чтобы у него была своя точка на диаграмме.

Чтобы было наглядно, начало оси лучше сделать не с нуля, а, например, с 60 баллов (рис. 46).

Через средние значения проводим оси. Добавляем подписи данных. Получается диаграмма, пример на рис. 47.

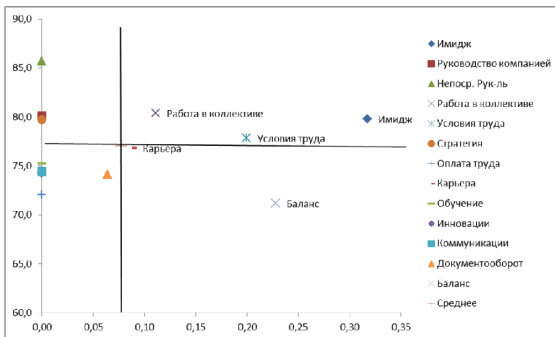
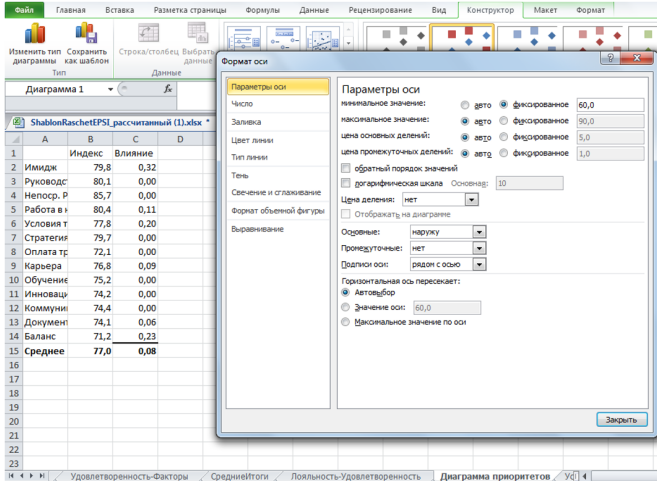


Рис. 46. Установление параметров оси

Рис. 47. Получившаяся диаграмма приоритетов

Ключевым аспектом для персонала в этом примере является имидж.

Второй аспект – баланс (он является проблемным). Третьим (относительно сильным) фактором являются условия труда. Также в компании ценится работа в коллективе. Карьера – пограничный аспект, он требует внимания.

Мы можем выделить приоритетные направления и сильные стороны, за счет которых удерживается наш персонал. Это имидж (наибольшее влияние), баланс, условия труда, работа в коллективе и карьера.

О документообороте на данный момент можно забыть. Стратегия, непосредственный руководитель и оплата труда – эти факторы нужно адаптировать, так как сейчас они являются неосознанно сильными сторонами.

Тремя главными приоритетами в данном случае для вашего персонала будут:

1. Работа над имиджем;
2. Создание баланса личного и рабочего времени;
3. Условия труда, которые нужно поддерживать и улучшать.

Далее вам нужно сравнить вашу диаграмму приоритетов с идеальной диаграммой. Вы определяете, за счет чего вы бы хотели на самом деле удерживать сотрудников. Сейчас вы их удерживаете за счет имиджа, условий труда и работы в коллективе. При этом им не хватает карьеры и баланса.

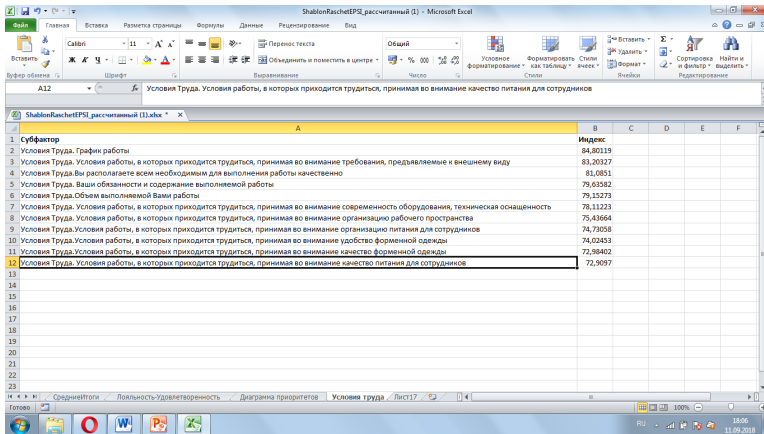
А дальше мы анализируем внутреннюю структуру факторов и строим для них свои диаграммы (рис. 48).

Таким образом, в рамках работы над условиями труда нужно повысить качество питания для сотрудников и качество форменной одежды. При этом сотрудники высоко оценили график работы и требования к внешнему виду.

Итак, в результате построения диаграммы вы получаете: 1) факторы, которыми вы удерживаете своих сотрудников; 2) факторы, над которыми нужно работать; 3) факторы, которые следу-

## СДЕЛАЙТЕ МЕНЯ ЛОЯЛЬНЫМ

ет переформатировать/адаптировать; 4) факторы, в которые сейчас можно не инвестировать дополнительные деньги и время, потому что это не даст существенного эффекта с точки зрения вовлеченности.



	A	B	C	D	E	F
1	Субфактор	Индекс				
2	Условия Труда. Графики работы	84,80119				
3	Условия Труда. Условия работы, в которых приходится трудиться, принимаемая во внимание требования, предъявляемые к внешнему виду	83,20327				
4	Условия Труда. Вы располагаете всеми необходимыми для выполнения работы качественно	81,00851				
5	Условия Труда. Ваши обязанности и содержание выполняемой работы	79,63582				
6	Условия Труда. Объем выполняемой Вами работы	79,15273				
7	Условия Труда. Условия работы, в которых приходится трудиться, принимаемая во внимание современность оборудования, техническая оснащенность	78,11223				
8	Условия Труда. Условия работы, в которых приходится трудиться, принимаемая во внимание организацию рабочего пространства	78,43664				
9	Условия Труда. Условия работы, в которых приходится трудиться, принимаемая во внимание организацию питания для сотрудников	74,72058				
10	Условия Труда. Условия работы, в которых приходится трудиться, принимаемая во внимание удобство форменной одежды	74,02453				
11	Условия Труда. Условия работы, в которых приходится трудиться, принимаемая во внимание качество форменной одежды	72,98462				
12	Условия Труда. Условия работы, в которых приходится трудиться, принимаемая во внимание качество питания для сотрудников	72,9097				
13						
14						
15						
16						
17						
18						
19						
20						
21						
22						
23						

Рис. 48. Анализ субфакторов

Например, если вы вместо оплаты труда займетесь содержанием работы, это быстрее повысит удовлетворенность ваших сотрудников (по сути, в три раза, так как их влияние 0,10 и 0,30 соответственно).

Основная проблема, с которой вы можете столкнуться при анализе данных, заключается в том, что иногда сложно поверить в «новую картину мира». Ваш внутренний голос начнет сопротивляться, потому что требуемые изменения неочевидны и иногда разрушают привычное представление о ситуации.

Но тем и хороша статистика, что она делает восприятие мира более объективным. Если у вас случится такая проблема, где ваш внутренний мир директора по персоналу будет отказываться принимать новую действительность, то просто представьте себе, что 300 человек в один голос говорят вам, чего они на самом



деле хотят, против вашего одного голоса. Уверяю, вам станет значительно легче принять эти факты.

Во-вторых, воспринимайте все неожиданные вещи как возможность провести эксперимент и проверить, действительно ли это работает.

## Разработка плана мероприятий



### ПЛАН ДЕЙСТВИЙ

Название отдела:	ООО	ФИО Менеджера:	ООО
Пункт исследования:	У нашей организации созданы условия для повышения и общего достижений наших сотрудников	И Слабая сторона (улучшать)	II Сильная сторона (поддерживать, улучшать)
Причина изменений:	1. Команды чувствуют себя неблагодарными 2. Исследования вовлеченности показали, что это ключевое направление для роста удовлетворенности персонала		
Цель, на которую будем влиять	Рост вовлеченности персонала на 5 баллов и снижение текучести на 10%		

#### ПЛАН

Вот, что мы сделаем:	1. Спросим всех сотрудников, что для них значит признание и вознаграждение 2. Проведем фокус-группы с командами, которые высоко оценены в текущую область 3. Рассмотрим с HR директором существующие политики и процедуры 4. Проведем оценку существующей программы вознаграждения сотрудников за предвзятые мнения
Эти люди будут ответственны:	Директор Подразделения, Менеджер подразделения, HR директор
Временные рамки, когда это будет сделано:	1. Директор представит план в команде через 2 недели 2. Реализовать направленный будет докладывать ежемесячно об изменениях на собрания группы 3. Решения для внедрения будет затронуто в 3 квартале
Вот как будет выглядеть успешное выполнение:	1. У нас будет программа поощрений в фирменной рубрике, где каждый может отслеживать свои достижения 2. Мы будем поощрять команды с высоким результатами
Вот так мы будем измерять успех:	Критериально: уровень обесценивания оценки доверенности. Снижение текучести кадров в подразделениях и рост индекса вовлеченности в следующие 6 месяцев из следования

Мы сделаем промежуточную оценку нашего прогресса в эту дату:

Это те улучшения, которые были достигнуты:

Рис. 49. Шаблон плана действий

После того, как вы узнали, что происходит в головах ваших сотрудников и приняли это, нужно разработать план мероприятий на основе получившейся диаграммы приоритетов и на основе идеальной диаграммы. Для этого я вам предлагаю использовать форму, как на рис. 49, заполнение которой помо-

жет определить цели мероприятий и эффективно их подготовить.

Имеет смысл рассказать о полученных результатах исследования: чем вы гордитесь, почему сотрудники вас любят, над чем вы будете работать. Также можно пригласить ответственных сотрудников («чемпионов») для разработки плана мероприятий. Перевести этот план в общие направления, по которым вы будете работать. Распределить задачи по функциональным менеджерам и проводить промежуточную оценку вашего прогресса (какие улучшения были замечены, достигнуты ли бизнес-цели, какие получены комментарии). Таким образом, у вас будет подготовлен файл, который позволит делать мониторинг тех изменений, которые вы проводите.

**Практическое задание:**

1. Повторить на тестовых данных расчеты и проверить выводы.
2. Запланировать проведение опроса вовлеченности на своем предприятии или рассчитать данные собранных анкет.



## **Часть III.**

**Разработка и внедрение  
мероприятий повышения  
вовлеченности персонала  
в вашей компании**



## **ГЛАВА 5. СОЦИАЛЬНЫЙ ПАКЕТ. ПОЧЕМУ ОН НЕ РАБОТАЕТ НА УДЕРЖАНИЕ?**

Когда я в EPSI запускаю систему управления вовлеченностью в компаниях моих клиентов, я часто вижу, что подразделения могут быть не готовы к изменениям, которые нужно осуществить. Часто руководители используют только один инструмент влияния — заработную плату и компенсации. А правильнее было бы создавать солидный набор инструментов, влияющий на действия сотрудников. И тогда в случае вашего успеха конкурентам нужно будет приложить гораздо больше усилий, чтобы переманить вашего сотрудника в свою компанию. Это хорошо и с точки зрения денег, и с точки зрения взаимоотношений с сотрудниками.

Давайте проанализируем аспекты, которые влияют на удовлетворенность персонала. Мы посмотрим, как ее можно повышать, а также какие дополнительные краткосрочные выгоды можно получить, запустив изменения всего лишь по одному конкретному направлению.

Сейчас речь пойдет о социальном пакете, который обладает большим потенциалом по сравнению с оплатой труда.

Во-первых, потому что мы не можем постоянно повышать зарплату. Она, конечно, мотивирует, но в то же время это очень краткосрочный инструмент. В долгосрочном периоде фокус исключительно на зарплату приведет вас и сотрудников к разочарованию.

Социальный пакет — гораздо более гибкий инструмент как с точки зрения создания элементов поведения сотрудников, так и с точки зрения влияния на бюджет предприятия. С его помощью даже с очень небольшим бюджетом можно сделать боль-

шие изменения. По сути, социальный пакет для нас, руководителей предприятий, — это некая программа лояльности, потому что благодаря соцпакету людям становится психологически и материально некомфортно переходить и искать работу на стороне.

Существует пять типов поведения сотрудников, которые нужно учитывать, подбирая элементы соцпакета для создания поведения. Если говорить просто, то социальный пакет — это вознаграждение за труд, которое получает сотрудник помимо заработной платы. И стоимость социального пакета может составлять от трети до половины величины зарплаты.

Вообще роль соцпакета и в Европе, и в России постоянно увеличивается. Более того, на арену, как мы понимаем, выходит так называемое поколение Y. Они совершенно иначе рассматривают работу, для них наиболее важный момент — баланс личного и рабочего времени, и в целом роль соцпакета для этого поколения будет постоянно увеличиваться, потому что миллениалы заботятся о своей жизни, а точнее, о получении удовольствия в своей жизни. Для них работа — это элемент жизни, в которой они тоже хотят получить удовольствие, поэтому все больше компаний рассматривают соцпакет как чуть ли не основной элемент компенсации труда.

Принципами составления соцпакета могут быть следующие:

- 1) взаимовыгодное сотрудничество;
- 2) поощрение не в денежной форме, а в виде предоставления товаров или услуг (скидки и льготы) — по сути, натуральный обмен между сотрудником и предприятием;
- 3) диверсификация компенсаций — от бесплатных обедов до субсидий и кредитов и ведомственного жилья (мы должны при разработке соцпакета учитывать различные виды компенсации — их должно быть достаточное количество, и они должны быть разноплановые). Более того, часть из них должны быть скрыты и проявляться как элемент геймификации: мы стимулируем поведение сотрудников, и в случае реализации тех или

иных условий появляются элементы некоторых видов компенсации;

4) дифференциация получателей компенсаций. У нас могут быть разные типы компенсации и разные элементы соцпакета. Потому что молодые специалисты, пенсионеры, женщины с детьми и другие группы сотрудников могут иметь совершенно разные причины оставаться в нашей компании и показывать то или иное желаемое поведение;

5) справедливость и прозрачность получения льгот. Сотрудники должны понимать, как эти льготы можно использовать, как их можно копить, как они распределяются и что для этого нужно делать.

Эти последние пункты часто не выполняют. При этом коммуникационная политика в работе с персоналом с точки зрения социального пакета играет очень важную роль для управления неформальным общением сотрудников. Если у нас организация, в которой мало общения, есть определенные конфликты, общение не такое тесное, как хотелось бы, то социальный пакет может решить эту проблему достаточно эффективно.

В процессе взаимодействия сотрудников проявляется корпоративная культура. Вы можете увидеть, какие элементы ценностей не используются или не применяются в процессе использования соцпакета. И с учетом этой информации их скорректировать. Соцпакет также позволяет повысить однородность культуры среди требуемых сотрудников. Примером могут быть спортивные мероприятия, в которых участвуют руководители наряду с обычными сотрудниками, линейным персоналом. Например, футбольный матч, спартакиада, в которой участвуют все — от топ-менеджеров до обычных линейных сотрудников. В процессе взаимодействия сотрудники имеют возможность быть ближе к руководителям и могут даже решить вопросы, которые они боятся или не могут решить в процессе работы.

Графически это может выглядеть так: у нас есть несколько групп, которые не общаются или имеют конфликты, а благодаря



скидкам в торговле, аренде спортзала, оплате спортклуба, спортивных мероприятий, корпоративных праздников, совместного отдыха круг общения замыкается и способствует повышению корпоративной культуры и ее однородности.

Отступая от основной темы, коснемся одной интересной схемы (применяемой, кстати, в разведке), по которой можно развивать отношения с людьми. Для ее использования нужно постоянно оценивать четыре компонента: близость, частота, длительность и ценность.

Близость – насколько близко вы общаетесь лично, по телефону, email и т. д. И чем ближе общаются сотрудники, тем быстрее развиваются отношения.

Частота и длительность означают, что чем чаще и дольше происходит взаимодействие, тем быстрее происходит развитие отношений. И последний компонент – ценность – показывает, насколько общение с людьми дает нам ценность и интерес. Только этот компонент во взаимодействии может быть с отрицательным знаком (когда мы не даем ценность другим людям). В этом случае отношения разрушаются.

Поэтому корпоративные праздники, совместный отдых, походы в спортклуб, совместная еда позволяют сотрудникам быть ближе и эффективнее решать вопросы. Если руководитель решил проблему с подчиненным на футбольном поле, то развитие отношений существенно ускоряется. Или он может узнать какие-то нежелательные моменты для себя и принять решение. Так что социальный пакет может быстро и очень серьезно изменить ситуацию, когда это необходимо.

Социальный пакет в отличие от зарплаты позволяет снизить стоимость сотрудника для предприятия за счет льгот или механизмов, связанных с учетом расходов, которые вы даете в социальном пакете. Иногда элементы социального пакета могут вообще ничего не стоить компании с точки зрения создания дополнительных затрат. Вы бы все равно их сделали, даже если бы у вас не было этого элемента в социальном пакете. Для некоторых случаев (например, ДМС) это может быть снижение (вы не выплачиваете

деньги в фонды 20–30% на год, вы не вычитаете НДФЛ и вы при этом можете иметь скидки 5–15% благодаря объему, который закупается). В итоге для компании это будет стоить около 60%, а для сотрудника – 100%. И он осознает свою выгоду. Это позволяет достигать принципа win-win («победил-победил»). И для работника, и для компании.

В чем же тогда проблема, которую многие компании испытывают при разработке социального пакета, и почему при той благой задаче, которую он выполняет, при тех выгодах, которые он может принести, он не работает на удержание?

Например, у вас большой социальный пакет, вы включили в него бесплатное питание, фитнес, ДМС и т.д., но сотрудники все равно чаще стали уходить к конкурентам, говоря при этом, что в столовой не те блюда, не та атмосфера, фитнес не устраивает (далеко от дома) и т.д. Конечно, это могут быть просто отговорки, но в них есть доля истины. Это происходит потому, что социальный пакет – это всё же не совсем долгосрочный подход, это скорее программа лояльности, которую можно скопировать, если конкуренты существенно постараются и захотят перекупить сотрудника. Но если система вовлеченности у вас построена на нескольких элементах, это будет сделать намного сложнее. Конкуренты могут «переплюнуть» соцпакет, но если люди ценят вас и за другие аспекты (карьера, обучение и т.д.), то это будет сделать уже сложнее.

Проблема часто здесь в том, что социальный пакет и его элементы, компенсации либо не используются персоналом, либо не осознаются и не стимулируют желательное поведение сотрудников.

Просто они были спроектированы по принципу «что у моего соседа», либо при смене персонала вы не учли моменты, связанные с разными потребностями поколений. Да, социальный пакет – это живая система, и если она устарела или какой-то элемент в ней не работает, то вы получаете нежелательное поведение, текучесть и по сути лишнюю пустую трату денег. Как же с этим бороться?

Когда у вас будет запущена система вовлеченности персонала, то основной элемент, который вы будете использовать, — матрица приоритетов. Теперь вы уже понимаете, какие элементы по большому счету не играют никакой роли, какие элементы должны быть адаптированы (не осознаются как сильные стороны и должны быть реконструированы), за счет каких вы удерживаете своих сотрудников, а чего им не хватает.

Матрица отражает те аспекты и мероприятия, которыми люди недовольны, но они и не особенно важны для сотрудников. Дополнительные инвестиции в эти направления будут неэффективны. Это прямая возможность сэкономить бюджет или сократить затраты.

У вас могут также появиться факторы, которые надо адаптировать. Мы в EPSI часто видим, особенно в молодых коллективах, что ДМС и страхование не осознаются как ценность. Это такая штука, которая сегодня не используется, но завтра реально может понадобиться. Поэтому задача в большей степени коммуникационная — с одной стороны, повысить ценность данного элемента соцпакета, а с другой стороны — проинформировать, почему это так.

Например, можно сделать информационную кампанию, которая позволяет создать ощущение будущего дня в сегодняшнем дне. Например, мы делали такую кампанию для одной организации с помощью размещения плакатов. Их целью было донести следующий посыл: «Как хорошо, что я застраховался тогда». Мы использовали плакаты с историями сотрудников, чтобы показать, что этот элемент может быть важным, и вы не знаете, когда именно.

С другой стороны, его можно переформатировать: профилактический осмотр, массажи и другие услуги, которые нужны даже молодым сотрудникам, которые не болеют.

Элементы социального пакета нужно соотносить с вашей реальной картиной приоритетов. Если в ней появятся карьера и обучение, то это может быть дополнительным преимуществом, о котором вы даже не думали. Например, ввести тренинг

по страхованию. С одной стороны, это может существенно поднять осознанность сотрудников, а с другой — даст понять, что компания заботится об их личностном развитии и обучении.

Если вы запустите процесс обучения финансовой грамотности сотрудников в рамках элементов социального пакета, то сможете «убить двух зайцев». Люди будут грамотно использовать социальные пакеты со страхованием или корпоративные финансовые программы и при этом осознавать, что они расширяют свои знания благодаря компании.

Как разработать стратегию удержания на основе социального пакета? Вы должны понимать, какое поведение хотите вызвать у сотрудников. Если вы хотите увеличить стаж (а он существенно влияет на производительность, ведь чем дольше люди работают, тем быстрее умеют выполнять рутинные операции и создают новые способы решения задач), то нужно обратиться к аспектам, связанным с обучением, отдачей, временем, которое люди тратят на работу.

Один из инструментов удержания в данном случае — показывать, во что компании обходится сотрудник. Персонал часто просто не понимает и не оценивает, что вещи, связанные с питанием, спортом, подарками, праздниками, могут обходиться компании достаточно дорого.

И можно в конце года давать сотруднику распечатку, из которой видно, сколько он стоит компании, сколько компания заплатила за его работу. Как вариант — можно даже сделать сравнение с теми деньгами, которые он принес компании.

В распечатке могут быть указаны зарплата, налоги, расход на обучение, содержание рабочего места, размеры льгот для сотрудника. На многих это действительно производит очень серьезное впечатление. Сотрудники задумываются, и это меняет их поведение, благодаря анализу того, сколько на самом деле реально компания тратит на свой персонал.

Можно также устроить эксперимент, например, предложить заменить часть льгот на деньги. Это поможет выявить, действительно ли сотрудники недовольны соцпакетом и насколько вели-

ка их решимость отказаться от него. Люди очень часто говорят о том, что им не нужны льготы и компенсации («дайте нам лучше деньгами»), но когда им предлагают отказаться от этих благ, они начинают серьезно задумываться и взвешивать, стоит ли это того. И как показывает то же медицинское страхование, получить медицинское обслуживание через компанию, которая по сути покупает эту услугу оптом, гораздо выгоднее, чем делать это самостоятельно. Поэтому такой эксперимент может повысить осознанность сотрудников относительно того соцпакета, который у вас есть в компании.

Проведите ревизию соцпакета, узнайте, что действительно хотят сотрудники. Часто соцпакет может не меняться годами, десятилетиями. Но это живая система, которую надо регулярно менять.

Для этого вам важно собирать обратную связь и проводить опросы персонала таким образом, чтобы они поддерживали вашу систему вовлеченности. Вы можете составить анкету опроса о соцпакете. Это не обязательно анонимный опрос. Он может быть с ФИО, чтобы идентифицировать, что для каждого сотрудника важно в рамках соцпакета. Это можно даже делать на этапе адаптации, чтобы понять, как необходимо в будущем пересматривать соцпакет, учитывая мнение изменяющихся потребностей нового поколения Y. Если на предприятии раньше преобладало поколение X, то сейчас оно заменяется Y, и анкетирование и опросы вновь приходящего персонала могут помочь нам не пропустить этот момент. Для этого вы просто составляете возможные элементы соцпакета, которые есть или могут быть введены, и просите сотрудников оценить, расставить приоритеты по шкале от 1 до 10 (где 1 – неинтересно вообще, 10 – очень интересно). Вы рассчитываете среднее значение для каждого варианта, и на основе этого анализа можете вывести рамки для каждого элемента соцпакета.

Я рекомендую использовать десятибалльную шкалу в любых опросах персонала. Во-первых, потому что это позволяет существенно увеличить объем анализируемой информации в буду-

щем. Если у вас будут варианты «да-нет» либо шкала «полностью согласен», «частично согласен» и т.д., то это не позволит вам использовать различные способы анализа данных.

Есть другой способ понять, какие потребности сотрудники хотят реализовать в соцпакете, способ, основанный на теории привлекательного качества, которую мы разбирали в первой главе.

В данном случае анкета состоит из двух частей. Вы должны сформулировать элементы соцпакета в двух форматах: в формате его наличия (функциональная форма вопроса характеристики) и в формате его отсутствия (дисфункциональная форма вопроса). Например, первая формулировка: «В нашей компании предоставляется дополнительно один день для отдыха». Сотруднику нужно ее оценить по шкале от единицы до пяти, где 1 — мне это нравится, 2 — так должно быть, 3 — мне все равно, 4 — я готов с этим мириться, 5 — мне это не нравится.

И вторая формулировка, которую нужно оценить по той же шкале: «В нашей компании нет возможности получить один дополнительный день отпуска».

Благодаря этой анкете вы можете понять не только рейтинг или ранг элементов социального пакета, но и тип этого элемента: он может быть привлекательным (приводить сотрудников в восторг, создавать wow-эффект), быть на уровне «чем больше, тем лучше» или быть обязательным (то есть без этого элемента социальный пакет невозможен в принципе). Другими словами: то, что меня приводит к разочарованию в случае отсутствия данной характеристики в соцпакете; то, что приводит в восторг в случае присутствия; и то, что будет увеличивать удовлетворенность, если уровень характеристики будет повышаться.

И могут быть другие форматы, которые вы можете получить. Например, чем больше этого элемента, тем хуже для сотрудника. Спорный, обратный и безразличный элемент. Те, которые попадают в группу безразличных, нужно убирать, они не несут ценности, спорные — надо обсуждать и форматировать. Обратный эффект — убирать.

Если сотрудники просят что-то особенное или дорогое, предложите им оплачивать часть стоимости — это очень важный элемент, который некоторые компании не используют. Но здесь есть психологический эффект, вызванный тем, что если они общаются и участвуют во вложении своих денег, то это ценится ими больше. Предположим, несколько сотрудников высказали желание ходить не на фитнес, а заниматься боксом. А другая часть — не просто посещать бассейн, а обучиться дайвингу. Можно ли пойти им навстречу? Да, можно. Особенно если в компании набирается более-менее многочисленная группа для этих занятий.

Вы можете предложить доленое участие в оплате. И здесь вопрос не только в экономии. Вы реально можете сэкономить, хотя эта экономия, может, и не так важна в некоторых случаях, но важно, что сотрудники будут иначе относиться к такому жесту со стороны работодателя, и они будут ценить элементы этого пакета гораздо больше.

Исследования показывают, что люди, которые платят за фитнес ежемесячно, занимаются гораздо больше, чем те, кто заплатили сразу за год. Потому что когда мы тратим деньги — это всегда причиняет «микроболь». И хочется вместо нее получить какое-то удовольствие. Поэтому если каждый месяц платить деньги, то хочется эти деньги больше отработать, чем когда ты заплатил за год — и потом эта боль ушла и забылась.

Точно так же для чего-то особенно дорогого: дайте сотрудникам почувствовать боль утраты или того, что они должны получить максимум от этого занятия. Вы сэкономите деньги и одновременно повысите удовлетворенность сотрудника, потому что ему пошли навстречу и дали что-то особенное, дорогое. И возможность почувствовать больше ценности для самого сотрудника.

Соцпакет необязательно должен быть дорогим. Главное — продемонстрировать заботу и внимание. Социальные пакеты особенно важны сейчас, когда поколение Y, которое ценит удовольствие от жизни, начинает преобладать в коллективах. И часто

элементы соцпакета вообще могут ничего вам не стоить. Точнее, стоят, но всё равно эти затраты будут возникать даже без него.

У меня был такой опыт. Я консультировал компанию, которая занималась водоотведением, у которой по городу были платные туалеты, но компания не предоставляла сотрудникам и их семьям возможность ходить в эти туалеты. Хотя введение этого элемента позволило бы резко увеличить удовлетворенность сотрудников и чувство заботы о них. По сути, это такая простая вещь — она ведь ничего не стоит, все равно эти туалеты функционировали. Но льгота позволила бы существенно снизить переживание сотрудников, увеличить понимание, что они даже в таких вещах ценны для своего работодателя.

Или другой момент — скидки на продукцию, которую вы же и производите. Отпуск, дополнительные дни, которые сотрудник может использовать, чтобы восстановить силы или даже пойти на обучение, — это ничего не стоит компании фактически (затрат не приносит), но это приносит гораздо больший эффект, связанный с вовлеченностью.

Работа на дому, «home office» — этот элемент приносит очень большое количество дополнительных выгод даже в сочетании с другими факторами удовлетворенности. Например, с балансом личного и рабочего времени, с рабочими условиями, с питанием, взаимодействием с семьей. Сотрудник выполняет ту же самую работу, но при этом чувствует себя гораздо комфортнее. Также вы можете предложить льготные кредиты в банке, если ваша компания принадлежит банковской отрасли. Скидки в автосалон, специальные цены в турагентстве. Даже при ограниченном бюджете вы в состоянии предложить очень много (хотя бы несколько вариантов льгот).

Используйте принцип кафетерия — дайте сотрудникам возможность выбирать. Если вы сделаете соцпакет гибким, это даст дополнительные выгоды для долгосрочного удержания сотрудников.

Соцпакет можно сделать по принципу нескольких уровней, которые присваиваются сотрудникам. Задача в том, чтобы у вас



был набор льгот, в котором есть баллы, и каждый сотрудник мог бы набрать то количество льгот, которое позволяет ему его уровень. В этом случае он может переходить на уровень выше даже без фактического изменения должности, так как в некоторых компаниях нет возможности быстрого карьерного роста. Так благодаря соцпакету вы можете повысить статус сотрудника, его роль в компании и желание проявлять то поведение, которое вам нужно.

Чтобы удерживать сотрудников, проявляйте индивидуальный подход. Пример: вам стало известно, что кто-то из ваших сотрудников вегетарианец, а вы даете талоны на питание в кафе. Дополнительно найдите другое кафе, в котором договоритесь, что можно использовать эти талоны на питание для вегетарианца.

Узнавайте, что волнует ценных сотрудников компании, чем они увлекаются, какие у них интересы, и пытайтесь предложить то, что будет их удовлетворять. Можно сделать так, чтобы соцпакет зависел от стажа, это позволит дополнительно использовать принцип геймификации.

Например, сотрудник проработал до пяти лет – 50% компенсации, более пяти лет – 80%. В компаниях, где каждые полгода меняются сотрудники (в отелях часто так происходит), эта стратегия по увеличению стажа, созданию нужного поведения с помощью соцпакета может сильно сработать.

Когда сотрудник попадает из одной группы в другую, это увеличивает удовлетворенность на протяжении трех-шести месяцев. Это подтверждается исследованиями. Элементы соцпакета по стажу работают в течение шести месяцев, дальше они становятся менее актуальными, и нужны дополнительные «придумки».

Первый замер эффективности следует сделать после трех месяцев с момента запуска новой опции. Прошло три месяца – сделали опрос либо замерили показатель с помощью поставщика. Основное правило: за этот срок пакетом должны воспользоваться более 50% сотрудников. Если не более четверти – пра-

вильнее было бы свернуть эту услугу или переделать ее. Так вы будете всегда держать руку на пульсе того, что происходит в компании.

Существует такой возможный элемент соцпакета, как социальные клубы или клубы по интересам, например, клуб по бадминтону, пению, по вину, по йоге и т. д. Это может быть даже бесплатно. Если кто-то занимается йогой, и другие хотят ей заниматься, можно организовать всё своими силами, главное — создать площадку, где люди могут заниматься с тренером-сотрудником.

Такие компании получают выгоды в денежном эквиваленте. Компания «Т-мобайл» создала для сотрудников колл-центра йога-клуб и клуб хорового пения, благодаря которому они восставляли голос. В результате примерно 10% сотрудников прошли этот курс, 100 сотрудников поют постоянно, а компания сэкономила за год примерно 0,5 млн фунтов стерлингов на абсентеизме и прогулах.

Потенциал корпоративного спорта в том, что отсутствие физических упражнений на 50% связано с риском снижения производительности труда. Если ваши сотрудники всё время сидят и не занимаются спортом, вы много теряете с точки зрения производительности. Любые физические упражнения, необязательно на высоком уровне, в течение суток позволят снизить у сотрудников уровень стресса (за счет снижения уровня кортизола).

С другой стороны, есть риск: вы, например, оплатили фитнес на год, а люди перестали ходить. Вы и деньги потратили, и проблемы производительности, конфликта, стрессов не решили. Потому что соцпакет (его некоторые элементы) влияют на другие аспекты вовлеченности персонала. Исследования показывают, что питание на 66% связано с уровнем эффективности, даже больше, чем спорт. И поэтому то, что едят ваши сотрудники, очень сильно влияет на производительность.

Проанализируйте, что предлагается вашему персоналу в столовой, — посмотрите, что они едят. Если это хлеб, картофель, сахар, макароны и т.д., то организм работника быстро перераба-

тывает эту глюкозу — и ее хватает всего на два часа. А потом у сотрудника нет сил — и его производительность существенно падает.

В одной из компаний, с которой я работал, была традиция приносить торты на каждый день рождения в коллективе. Мы провели для них эксперимент — замерыли две контрольные группы: одни каждый день на работе ели торты, а другим не давали этого делать. И мы увидели, что группа, которая ела сладкое, делала больше ошибок, у нее было меньше энтузиазма в решении проблем, они быстро сдавались и ее результаты были хуже, чем у контрольной группы. И тогда эта компания изменила процесс празднования дня рождения. По новой традиции, все празднования переносились на конец недели, и в меню обязательно включались фрукты.

У работы на дому тоже есть риски. С одной стороны, это позволяет существенно увеличить баланс личного/рабочего времени. Но здесь очень важно, как это рабочее место организовано. Если человек имеет отдельное рабочее место, дома создано специальное пространство, он носит одежду, похожую на ту, в которой ходит на работу, это срабатывает.

Но если ситуация иная и условия дома не созданы для работы, производительность труда снижается. Кроме того, здесь появляется проблема с ослаблением взаимодействия в команде и кооперации. Часто руководитель может не понимать, действительно ли сотрудник работает, — он ему не доверяет.

Поэтому надо придумать механизмы, которые позволят руководителю и сотруднику выработать ритуалы, привычки, позволяющие создавать пространство, в котором производительность остается на том же уровне, что и в офисе.

### **Практическое задание:**

1. Необходимо проанализировать текучесть в вашей компании, социальный пакет и его соответствие принципам удержания.
2. Попробовать составить список критериев, которые могут стать основой разработки социального пакета, и провести опрос

## СДЕЛАЙТЕ МЕНЯ ЛОЯЛЬНЫМ

---

с элементами соцпакета (это задание со звездочкой – если вы хотите и у вас в планах вопрос с соцпакетом стоит, то вы можете провести опрос сотрудников по его элементам).

## **ГЛАВА 6. КОРПОРАТИВНЫЕ ЦЕННОСТИ: СОЗДАЕМ КОМАНДУ МЕЧТЫ И ФОРМИРУЕМ ПРАВИЛЬНЫЕ ПРИВЫЧКИ У СОТРУДНИКОВ**

Давайте обсудим тему, которую я считаю важнейшей после зарплаты и материального стимулирования: корпоративная культура и корпоративные ценности. Это одна из моих любимых тем, я ей занимаюсь давно — более 15 лет. Я занимался общественной деятельностью, где были в основном волонтеры, и тогда я понял, что корпоративные ценности — очень мощный стратегический инструмент в том случае, когда у тебя нет рычага воздействия, связанного с зарплатой (как в случае с волонтерством). Именно тогда я стал пробовать различные техники и способы, помогающие влиять на действия людей, чтобы они как можно дольше оставались с организацией и решали те вопросы, которые перед ней стоят.

Сегодня мы поговорим о роли корпоративных ценностей в системе вовлеченности персонала, разберем технологию формирования идеальных ценностей, используя идеальную диаграмму приоритетов. Мы затронем тему неформальных лидеров в организации: как их выявить и что они значат для компании.

Корпоративная культура — это социальный клей, который удерживает организацию за счет приемлемых стандартов мышления и поведения. Это определение принадлежит С. Роббинсу, и оно четко передает, почему крайне важно возглавить корпоративную культуру в организации и заниматься этими аспектами. Проблема в том, что корпоративная культура часто сама складывается в компании, и руководители, HR-руководители и соб-

ственники изначально не участвуют в ее формировании. Это может тормозить организацию. Это может влиять на вовлеченность сотрудников как с положительной точки зрения, так и с отрицательной. Поэтому задача руководителей – возглавить формирование корпоративной культуры и формировать ее так, как вам это необходимо.

Напомню вам элементы корпоративной культуры:

1. Представление о предназначении компании, ее роли, основных задачах и целях. Как показывает мой опыт, большинство организаций не задумываются: «А зачем мы здесь работаем?» Есть цели и задачи на пятилетний, реже – десятилетний срок. Но глобальная роль нечасто проработана и нечасто используется для создания корпоративной культуры. Я предлагаю задуматься об этом. И поразмыслить в качестве эксперимента о том, почему вы здесь, какую ценность ваша компания дает обществу, покупателям. Потому что по большому счету финансовый результат (деньги) – это эквивалент ценности, которую компания дает обществу.

2. Ценностные установки, на которые ориентируются при оценке действий сотрудников. То есть какие действия они совершают, чем эти действия обоснованы, осознаются ли эти действия и к каким моделям поведения приводит использование этих ценностей.

Остальные элементы – это скорее следствия корпоративной культуры:

- Стиль управления. Например, демократический или авторитарный, есть разные классификации.

- Система коммуникаций (как мы обмениваемся данными, взаимодействие между подразделениями, принятые формы общения).

Эти аспекты являются в том числе следствием ценностных установок.

- Способы разрешения внешних и внутренних конфликтов.

Они тоже могут строиться на основе разделения ценностей в компании, формулирования этих ценностей.

- Традиции и обычаи.
- Символика компании (логотип, слоган, определенный тип одежды).

Я согласен с мнением, что собственники не хотят думать о миссии, о ценностях, о видении перспектив. И это проблема для большинства бизнесов. Эти вещи дают очень большие выгоды, если вы хотите увлечь людей и получить нужные результаты. Но этот фактор часто не используется, потому что руководители и собственники не хотят об этом думать.

Миссия, ценности, корпоративная культура всё равно складываются, но хаотично. И мы не всегда можем предугадывать эти действия и использовать их во благо организации. Я мало видел в компаниях миссию и цели. Либо они были, но были написаны чисто символически. Я попробую доказать, что работа над этими аспектами финансово выгодна (хотя здесь невозможно отследить прямое влияние, связь есть скорее через приверженность и вовлеченность).

Но лучшие компании мира очень ответственно относятся к разработке корпоративной культуры, созданию ритуалов, традиций, обычаев. Это помогает систематизировать бизнес.

Когда вы знаете, что ожидать, когда вы знаете «кто свой / кто чужой», это экономит много времени. Люди понимают, почему руководитель поступает так или иначе. И почему они сами будут вынуждены поступать так, а не по-другому.

Влияние корпоративной культуры на бизнес:

- «Свой-чужой». Это может использоваться в системе найма. Рекрутер сразу понимает, будет ли человек успешен в компании на основе имеющегося у него набора ценностей. Потому что ценности — это создаваемые привычки.

- Корпоративная культура помогает быстрее принять сложное решение, быть более уверенными в том, что вы правы.

Нельзя опираться на здравый смысл, потому что он может быть разным у разных людей. А наличие общих ценностей помогает принять решение на раз-два. Например, в одной организации есть принцип «Yes, I can» («Да, я могу»). Например, если сотрудник говорит, что ему нужно домой, а клиент еще здесь и ему нужно что-то получить, то руководитель, используя этот принцип, достаточно быстро заставляет сотрудника сделать это действие. Потому что они оба разделяют эти ценности, и моральный выбор здесь очень хорошо работает. В моей прошлой деятельности, связанной с волонтерами, мы часто использовали ценности и принципы, когда хотели донести, почему человек должен поступить именно так, если он не хотел проявлять желаемое действие (например, он не хотел выходить на какое-то мероприятие). Мы апеллировали к ценностям, а так как они были осознаваемыми и принимаемыми людьми, сотрудник с легкостью менял свое решение.

Когда приглашенные консультанты расписывают миссию, то это обычно формальное описание, потому что это нужно делать не с помощью консультантов, а внутри организации. Это должен делать генеральный директор, подключая руководителей по персоналу. Более того, в начале этого процесса нужен собственник. Вот почему внешние элементы, связанные с корпоративной культурой, часто не работают в организациях. Но культура, если ей заниматься внутренними силами, может стать мощнейшим стратегическим инструментом развития отношений с персоналом.

В долгосрочной перспективе корпоративная культура влияет на другие аспекты, связанные с вовлеченностью персонала. Это может быть имидж компании. Этот фактор в условиях России работает достаточно долго.

- Это также вопросы реализации стратегии компании. Корпоративная культура так или иначе накладывает особенности на результаты работы с руководством, на фактор стратегии.

- С точки зрения индексов, с точки зрения модели EPSI, высокая приверженность говорит о сильной корпоративной культу-



ре. Вопрос только в том, понимаем ли мы как менеджеры суть этой корпоративной культуры и можем ли мы влиять на нее.

К косвенным признакам корпоративной культуры можно отнести признаки, перечисленные в табл. 5.

Табл. 5. Косвенные признаки корпоративной культуры

<b>Признаки сильных корпоративных культур</b>	<b>Признаки слабых корпоративных культур</b>
Индивидуальный подход к сотрудникам и результатам их деятельности	Формируются неформальные лидеры в качестве оппозиции руководству
Активное руководство	Порядок ежедневной трудовой деятельности не организован, хаотичен
Клиентоориентированность, высокое качество обслуживания	Четкие и конкретные ценности, принципы отсутствуют
Создана атмосфера удовлетворенности и причастности к общему делу	Стратегия, если и есть, очень краткосрочна
Есть корпоративные традиции и обычаи, которые выполняют большинство сотрудников	Во взаимоотношениях между отдельными подразделениями есть проблемы. Нет сплоченности коллектива

- При сильной корпоративной культуре используется индивидуальный подход к сотрудникам, при слабой – есть формальная структура и противостоящие ей неформальные лидеры. Они часто как раз транслируют не ту культуру, которую мы хотим, а культуру того сообщества, которое они неформально возглавляют.

- Еще один признак – активное руководство, которое само использует принципы, которые были заложены, регулярно их активизирует, регулярно принимает решения на их основе. А при слабой корпоративной культуре ежедневный рабочий порядок хаотичен, всё постоянно меняется.

- При сильной корпоративной культуре есть ориентация на клиента, он ставится во главу угла. Есть понимание, что эти люди платят деньги и являются залогом успеха компании. Сэм Уолтон, основатель компании Walmart, однажды сказал, что покупатель – это единственный человек, который может уволить всех, от председателя совета директоров до уборщицы, просто потому что он потратит деньги где-то еще. В компаниях с сильной корпоративной культурой клиент является одним из главных активов, о которых нужно заботиться. В слабой корпоративной культуре четкие принципы отсутствуют. Это приводит к ситуативному принятию решений: все всегда решается по-разному.

- При развитой корпоративной культуре создается атмосфера удовлетворенности и причастности к общему делу. В слабой корпоративной культуре если и есть стратегия, то она очень краткосрочна, например, на год или три месяца.

- Есть традиции и обычаи, которые поддерживаются большинством сотрудников. При слабой корпоративной культуре во взаимоотношениях между подразделениями есть проблемы и нет сплоченности коллектива.

Если вы наблюдаете эти признаки (все или частично), это значит, что при анализе модели вовлеченности вашей компании корпоративная культура проявляет себя в сильном влиянии на итоговую вовлеченность и приверженность персонала.

Я считаю, что постоянные изменения говорят о слабой корпоративной культуре. Хотя если они подчинены видению перспектив и долгосрочным целям, а изменения вызваны тем, что вы пробуете разные подходы для их достижения, то тогда речь не идет о слабой культуре. Но если, как часто бывает, один руководитель пришел – у него одни правила, другой пришел – у него другие (и эти правила никак не соотносятся со стратегией), то это все-таки слабая корпоративная культура. Потому что большое количество изменений нарушает аспекты, связанные с вовлеченностью, например, баланс между рабо-

той и свободным временем. Персонал испытывает много стресса.

Корпоративные ценности должны помогать регулировать противоречия между подразделениями. Безусловно, конфликты будут присутствовать. Но наличие общих ценностей позволяет эти конфликты достаточно быстро преодолевать, опираясь на внутренние принципы.

**Проблема формулирования корпоративных ценностей в том, что большинство из них сформулированы как комплексные эквиваленты.** Этот термин заимствован из НЛП<sup>1</sup>. Комплексные эквиваленты – это слова, под которыми люди подразумевают очень разные вещи. Например, «любовь», «ответственность», «успех». Эти понятия мы понимаем по-разному.

Даже в компаниях они могут по-разному трактоваться, без существенного объяснения, что мы относим к той или иной ценности.

Например, «Билайн» и МТС при описании своих ценностей раскрывают слово «ответственность» разными формулировками.

«Билайн»: «МЫ ОТНОСИМСЯ К БИЗНЕСУ, ПРОЦЕССАМ, РЕСУРСАМ, РЕЗУЛЬТАТАМ, ДОСТИЖЕНИЯМ И ТРУДНОСТЯМ КОМПАНИИ КАК К СВОИМ СОБСТВЕННЫМ». С точки зрения «Билайна», ответственность связана с элементом предпринимательства, с отношением к делу как к своему собственному.

МТС: «ОТВЕТСТВЕННОСТЬ – ГОТОВНОСТЬ ОТВЕЧАТЬ ЗА РЕЗУЛЬТАТ СВОИХ ДЕЙСТВИЙ, ВНИМАТЕЛЬНОЕ ОТНОШЕНИЕ К РАБОТЕ. НЕОБХОДИМО ВЫПОЛНЯТЬ СВОИ ОБЯЗАННОСТИ КАЧЕСТВЕННО И В СРОК, НЕ ПОДВОДИТЬ КОЛЛЕГ. НУЖНО НЕ БОЯТЬСЯ БРАТЬ НА СЕБЯ ДОПОЛНИТЕЛЬНЫЕ ОБЯЗАТЕЛЬСТВА, ЕСЛИ ЭТО ПОМОЖЕТ КОМАНДЕ БЫСТРЕЕ ДВИГАТЬСЯ».

<sup>1</sup> НЛП – нейролингвистическое программирование.

Здесь уже другая формулировка, а также добавляется новый смысл: ответственность побуждает человека брать на себя дополнительные обязательства, работать больше.

На мой взгляд, у «Трансаэро» это было сформулировано еще хуже: «АВИАКОМПАНИЯ ОТВЕТСТВЕННО ВЕДЕТ СЕБЯ ПЕРЕД КЛИЕНТАМИ, СОТРУДНИКАМИ И ОБЩЕСТВОМ В ЦЕЛОМ. АВИАКОМПАНИЯ ЦЕНИТ И РАЗВИВАЕТ В СВОИХ СОТРУДНИКАХ: ЧЕСТНОСТЬ; ИСПОЛНИТЕЛЬНОСТЬ И ДОБРОСОВЕСТНОСТЬ; УМЕНИЕ ОТВЕЧАТЬ ЗА ПРИНЯТЫЕ РЕШЕНИЯ; ОТЗЫВЧИВОСТЬ; БЕРЕЖНОЕ ОТНОШЕНИЕ К ОКРУЖАЮЩЕЙ СРЕДЕ». У них получается, что ответственность – это ответственно себя вести. В своем определении они вообще всё смешали. А для сотрудников эта формулировка вообще ничего не значит. Руководитель понимает одно, сотрудник понимает другое, такие формулировки сложно запомнить – и поэтому ничего не работает. За ними, может быть, даже что-то стоит. Но совершенно разные вещи. Поэтому наши действия не согласовываются с другими: я считаю, что поступил ответственно, а мой руководитель считает, что я лентяй и меня нужно уволить.

### **Как можно диагностировать элементы корпоративной культуры?**

Первый способ – наблюдать. Если у вас есть кодекс корпоративной этики, понаблюдайте, как он выполняется. Меняется ли поведение людей в тот момент, когда они приходят в кабинет к руководителю. Соответствует ли руководитель этим ценностям? Попробуйте напроситься на совещания и посмотреть, как элементы корпоративной культуры реализуются там.

Второй способ – опросы и тесты. Благодаря им можно соотнести реальность с тем, что декларируется, и привести их в сочетание. Для этого можно использовать идеальную матрицу приоритетов.

Вы должны расписать, какие аспекты по влиянию на удовлетворенность вы считаете сильными сторонами, а какие не долж-

ны беспокоить ваших сотрудников (ими недовольны, но они при этом не важны). Сильные стороны вы и должны перенести в элементы корпоративной культуры.

## Матрица приоритетов

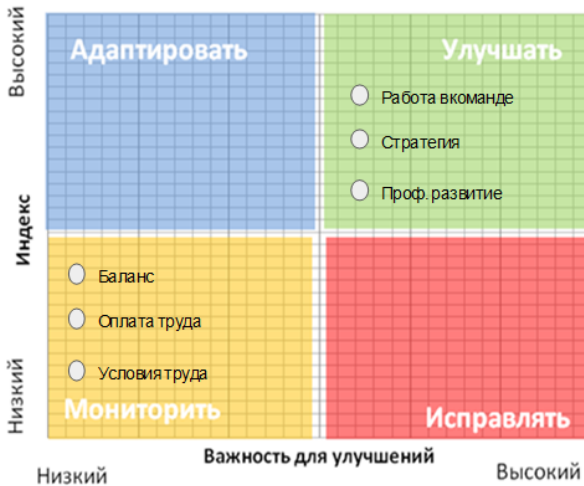


Рис. 50. Пример идеальной матрицы приоритетов

Работу в команде можно перевести в ценность, связанную с разнообразием мнений, учет всех мнений и т. д. Стратегию трансформировать в заботу о будущем, лидерство и ответственность. Профессиональное развитие – возможность развиваться, способы профессионального развития и то, как мы растем.

Те аспекты, которые в идеальной матрице приоритетов вы выделили как ключевые и удерживающие, можно использовать как ценности. Нужно посмотреть, как они вообще сейчас соотносятся с текущими ценностями. Например, в сильные стороны попала работа в команде, а по декларируемым ценностям все работают индивидуально. Значит, есть проблема в формулировке ценностей. Они не работают. Либо вопрос

## СДЕЛАЙТЕ МЕНЯ ЛОЯЛЬНЫМ

в том, действительно ли вы хотите, чтобы существовала работа в команде.

После того, как вы продиагностировали среду в организации, может возникнуть такая ситуация: например, по результатам опроса взаимодействие с непосредственным руководителем выделилось как важный аспект (рис. 51).



Рис. 51. Фактор «Непосредственный руководитель» как сильная сторона

Я бы порекомендовал использовать это как источник ценности для сотрудников. И нужно посмотреть, насколько факторы личного развития людей, характеристик лидера «зашиты» в корпоративные ценности.

И второй момент заключается в том, что те вещи, которые являются сильными, а сотрудники их не воспринимают как важные (стратегия, работа в команде, имидж компании), могут быть переведены в формальные сильные стороны. Люди довольны фактором, но не осознают, что это важный для них аспект. Через корпоративные ценности можно адаптировать этот блок, пере-

вести его в один из элементов, благодаря которому люди хотят здесь работать.

Именно благодаря оценке текущей системы вовлеченности вы можете посмотреть, чего не хватает в корпоративном кодексе. Декларативные у вас ценности или нет.

### **Способы диагностики корпоративной культуры**

**Первый шаг.** Вместе с топ-менеджерами собрать рабочую группу и сформулировать ценности. Проанализировать текущую ситуацию, связанную с корпоративной культурой. Еще лучше, если вам удастся выявить установки и ценности собственника. У каждого из нас есть сложившиеся принципы и ценности, их нужно просто выявить на бумаге.

Ценности – это осознаваемые привычки. Если для вас ценность – это семья, то вопрос взаимоотношений с коллективом решается определенным образом.

Вопрос: а если нет сформулированных ценностей и миссии? Тогда имеет смысл провести стратегическую сессию. Но текущая корпоративная культура не всегда помогает. Конечно, можно идти снизу вверх: посмотреть, какие ценности присущи вашей организации, и на основе этого корректировать вашу стратегию. Может быть, сложившиеся культура и ценности помогают вам достигать результатов. А с другой стороны, если нет ценностей и миссии, то имеет смысл подготовить рабочую группу или стратегическую сессию.

Можно даже провести глубинное интервью с собственником один на один: узнать, что для него важно, как он принимает решения. Обычно ценности спускаются сверху вниз, но если вы считаете, что ваша культура достаточно хорошо сложилась и дает результат, то можно пойти по менее сложному пути. Потому что выявить ценности и провозгласить их – это порой легче, чем создавать всё с нуля.

Конечно, участие собственников в этом процессе обязательно. Потому что, если это будет происходит снизу вверх, и при

этом верхний уровень не будет принимать эти ценности и осознавать их, то ничего не получится. Поэтому при директивном стиле консервативной организации имеет смысл начинать все-таки сверху вниз. Это даже необязательно должно быть оформлено. Тот факт, что вы разговариваете об этих вещах – в формате бесед, в формате переписки – это тоже может внести вклад. Это заставляет думать, это создает нейронные связи, которые сработают в дальнейшем. Можно проработать это в формате эксперимента, в режиме «что-если».

**Второй шаг.** Прописать три группы поведенческих индикаторов. Любую ценность нужно расшифровать в форме действий на понятном простом языке. Например, лидерство для нас – это возможность возглавить любой коллектив, выдвинуть идею и убедить людей в ее правильности. И далее разбить эти действия на три группы: первая – что у нас принято, вторая – что у нас не принято, третья группа – за что мы увольняем. Например, у нас принято, что люди не опаздывают. Если появляются какие-то индикаторы на уровне увольнения, то мы увольняем.

Например, есть такая часто встречающаяся ценность – целостность и честность, которая на английском звучит как «integrity». Мы целостны и честны в своих решениях и действиях. Эту ценность можно расшифровать следующим образом: **МЫ ПОСЛЕДОВАТЕЛЬНЫ И ПРОЗРАЧНЫ В СВОИХ РЕШЕНИЯХ И ДЕЙСТВИЯХ. МЫ ВСЕГДА ВЫПОЛНЯЕМ СВОИ ОБЯЗАТЕЛЬСТВА И ОБЕЩАНИЯ, КАЖДЫЙ ИЗ НАС ДЕЙСТВУЕТ В СООТВЕТСТВИИ С ОБЩИМ ВИДЕНИЕМ КОМПАНИИ.**

Это пример принципа, который передается в форме действия.

Здесь можно добавить примеры из жизни:

- Когда мы работаем вместе, то мы выполняем в любом случае то обещание, которое дали своему коллеге, клиенту, или не даем такого обещания.
- Наши действия поддерживают наши слова и не расходятся друг с другом.



У нас принято выполнять данное обещание. У нас не принято давать обещание, которое ты не можешь выполнить. И мы увольняем, если человек два (или три) раза не выполнил обещание, которое он давал, и подвел команду.

Эти ценности нужно поместить на одном листе, их должно быть не больше пяти-шести. Это идеальный вариант. Они могут поместиться на один лист с принципами, расшифровывающими эти вещи.

**Третий шаг** заключается в том, чтобы выяснить, соответствуют ли ценности элементам стратегического управления. Корпоративная культура должна помогать реализации стратегии. Ценности должны пронизывать все аспекты стратегии, все аспекты жизни организации. Например, в одном из пунктов стратегии может говориться: мы снижаем затраты. И дальше мы берем все разработанные ценности и анализируем, согласуются ли они с пунктом стратегии, помогают ли они его реализовать. Может быть, для реализации данной стратегии нужно будет поменять ценности, если это более важный момент.

Можно составить следующую матрицу (таблица 6) для анализа корпоративных ценностей на соответствие стратегии компании.

Табл. 6. Матрица для анализа корпоративных ценностей

Критерии, по которым анализируются корпоративные ценности	Ценности организации		
	Лидерство	Команда	Честность
Стратегия на снижение затрат, расширение доли рынка			
Стратегия на выполнение месячных планов			
Стратегия повышения качества обслуживания			

Если стратегия направлена на снижение затрат, расширение доли рынка, то лидерство, скорее всего, будет помогать. Команда, честность тоже будут помогать. Если у нас стратегия на выполнение месячных планов, а при этом в качестве ценности появилась удовлетворенность клиентов, которая обычно связана с долгосрочной перспективой, то эта ценность и эта стратегия не будут соответствовать друг другу.

Ценность «команда» тоже не будет соответствовать этой цели. Потому что в этом случае возникает конкуренция, индивидуальный подход (мне нужно выполнить больше, чем мой сосед). Эта ценность и стратегия будут конфликтовать, и вы не получите тот эффект, который ожидали от внедрения данной ценности.

Стратегия – это по сути одно из средств для того, чтобы реализовать видение, прийти к конечной точке, которую вы себе представляете. Стратегия – это как план-пятилетка, а ценности – это как лозунги, которые помогают его выполнить. И если они не соответствуют плану действий, который нужно выполнить, то, скорее всего, у вас ничего не получится.

В том числе нужно проанализировать систему поощрений и наказаний, чтобы сотрудники понимали, за что их вправе наказывать и поощрять. Например, в одной компании заставят отработать время, на которое сотрудник опоздал, а в другой объявят выговор. Нужно понимать, насколько эта мера провинности соразмерна. Это может быть выделено в ходе определения трех групп (принято – не принято – увольняем). Может быть, на уровне стратегии поставлен какой-то KPI, который заставляет нарушать принципы. Тогда нужно менять KPI. Потому что ценность – более устойчивый конструкт, чем стратегия.

**Четвертый шаг.** Провести опрос на тему корпоративной культуры. Можно использовать модель Дэниэла Денисона. Это один из организационных консультантов, который использовал ряд аспектов, позволяющих увидеть слабые и сильные стороны корпоративной культуры. В анкете будет около 60 утверждений, которые сотрудники должны оценить по пятибалльной системе.

Затем нужно сложить баллы и сумму баллов разделить на количество сотрудников. Получится среднее по каждому элементу. Далее следует определить средний балл по группам утверждений, их всего 12. Нанести результат на диаграмму-паутинку, которая покажет, какие аспекты более развиты. Д. Денисон разделил эти аспекты на четыре составляющих: адаптивность, миссия, согласованность и вовлеченность (рис. 52).

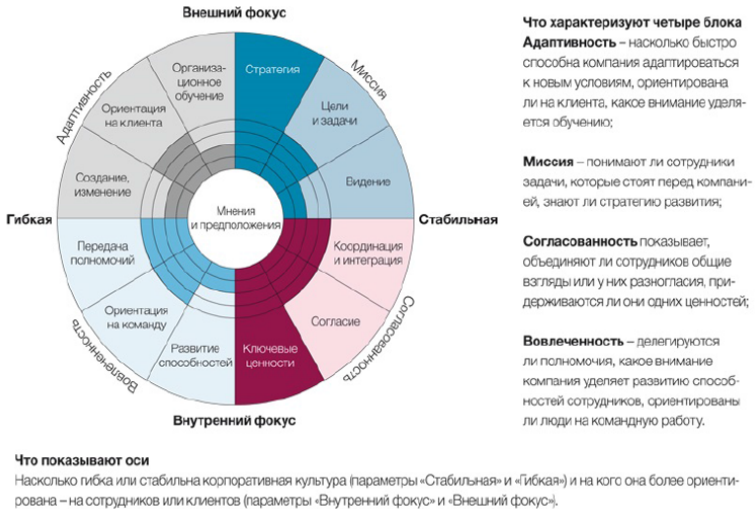


Рис. 52. Портрет корпоративной культуры по Д. Денисону

Благодаря этой анкете можно посмотреть, как развивается корпоративная культура, не проводя общий опрос вовлеченности. Это может стать первым элементом диагностики происходящего в компании. Как читать диаграмму: в качестве элементов используются четверти круга и полукруги. Например, если у нас в большинстве своем реализуются миссия и согласованность, то у нас стабильная корпоративная культура. Если адаптивность и вовлеченность, то у нас гибкая корпоративная культура. Если у нас реализуются вовлеченность и согласованность, то органи-

зации больше присущ внутренний фокус. Если у нас реализуются адаптивность и миссия, то это внешний фокус. Эта модель иногда подвергается сомнению, потому что она англосаксонская. Хотя Денисон проводил исследования и в России в том числе. Вопрос возникает по поводу азиатских стран, потому что там исследование не проводилось. Мне эта модель нравится, потому что она комплексная и у нее есть научное подтверждение с точки зрения влияния на финансовый результат.

Корпоративную культуру также можно разложить по квадратам 2x2 на основе построения модели и проведения исследования вовлеченности персонала. Вы можете разделить корпоративную культуру на составляющие и построить причинно-следственную модель. В целом, классификаций работы с корпоративной культурой очень много.

**Пятый шаг.** Взять индикатор к каждой ценности из группы «У нас принято» и выработать модель компетенций. Модель компетенций сейчас популярная тема. Ее можно сформулировать на основе ценностных подходов, сложившихся в организации. Если у вас есть модель компетенций, то она должна соответствовать ценностям компании. В дальнейшем можно проводить анализ 360 градусов, показывающий, как сотрудник реализует эти компетенции, которые вышли из ценностей.

**Шестой шаг.** Составить программу действий, чтобы ценности пронизывали все HR-функции. Нужно взять весь функционал службы персонала и посмотреть: те люди, которые премируются, лучшие сотрудники придерживаются модели поведения, связанной с ценностями? Когда вы будете планировать процессы, связанные с HR-функциями (подбор, адаптация и т.д.), то нужно прописать, как эти ценности реализуются в каждом из разделов.

Например, при подборе: указать ценности при описании вакансии. Здесь опять хорошо работает прием «свой-чужой». Конечно, составление модели компетенций – это трудоемкая задача. Но если в ходе опросов и анализа вы выявите ценности,

присущие вашей компании, то составить модель в дальнейшем будет гораздо проще.

Для трансляции ценностей вы можете использовать неформальных лидеров. Здесь две задачи.

Первая – выявить неформальных лидеров. Эту задачу можно выполнить двумя способами.

1) Анализ сетей. Чтобы его сделать, нужно узнать у сотрудников, с кем они чаще всего взаимодействуют.

2) Опрос. Для его проведения мы предлагаем вам проверенную анкету – она достаточно простая, но показала свою эффективность в работе с рядом организаций.

*Примеры вопросов анкеты:* «С кем из коллег Вы бы пошли на серьезные деловые переговоры?», «Кого из коллег Вы бы попросили о помощи в сложной рабочей ситуации?»

Анкета анонимная, но здесь указываются реальные фамилии коллег. Если люди поверят, что это действительно анонимный опрос, целью которого является изучение взаимоотношений в отделе, то тогда они не будут бояться отвечать. Хотя возможны и шуточные ответы. Они могут свидетельствовать о том, что отношения в компании сложились не очень доверительные. В ряде организаций мы получали такие ответы. Тем не менее с помощью этой анкеты можно выявить неформальных лидеров и приглядеться к ним.

Здесь есть элемент соционики. Мы разработали эту анкету для одной организации, в которой пришел новый менеджмент, и была задача изменить корпоративную культуру на более прогрессивную. До этого был авторитарный стиль, а хотелось, чтобы был демократичный. Руководство подозревало, что были люди, которые саботируют изменения. Неформальные лидеры могут влиять не только в своем коллективе, но и в других подразделениях, поэтому в анкете предлагается давать ответы не только по своему отделу. У нас получился очень интересный результат: мы выявили людей, которые были и формальными, и неформальными лидерами одновременно, а также тех, кто были неформальными лидерами. И работа с этими людьми позволила

быстрее трансформировать корпоративную культуру, связанную с приходом нового менеджмента.

### **Практическое задание:**

1. Понаблюдать за ритуалами, элементами HR-политики, записать их и посмотреть, как они согласуются с декларируемыми ценностями. Если ценности не прописаны, то просто понаблюдать за ритуалами.

Так или иначе, корпоративная культура у вас уже есть. Она есть в любой организации, просто вы ее не осознаёте. Лучше иметь что-то, чем вообще ничего, потому что вы можете тогда на это воздействовать. Если вы вообще не наблюдаете, не измеряете корпоративную культуру, то у вас нет фокуса. И вы не можете делать корректирующие действия. Если вы, например, видите, что у вас в компании неделю не отвечают на рабочие письма, это значит, что нет ритуала, связанного с быстротой и скоростью. Если люди на совещаниях молчат и ждут, что скажет руководитель, значит, у вас директивный стиль. Культура в организации всегда есть. Поэтому первое действие – понаблюдать за ней, а второе – попробовать оценить, диагностировать. Записать, что вы увидели, какие элементы, ритуалы, поведение существуют хотя бы в HR-политике. Например, при подборе людей из чего исходят требования к кандидатам?

2. Оценить, как элементы идеальной диаграммы приоритетов реализуются на данный момент в ценностях и принципах компании. Для этого у вас должна быть идеальная диаграмма приоритетов. В квадрантах идеальной диаграммы приоритетов вы располагаете аспекты следующим образом: чем сотрудники довольны или недовольны – ось удовлетворенности. Внизу – важность. Ваша задача – расположить все факторы модели по этой диагонали. У вас должны быть факторы, которыми люди могут быть недовольны, но про которые вы можете предположить, что они не важны.

Например, в консалтинге люди часто недовольны балансом между работой и личным временем. Но они не обращают на это

внимание, так как это особенность отрасли, и им нравится в работе что-то другое, например, профессиональное развитие. То есть у вас тут появятся факторы, которые не нравятся сотрудникам, но для них они не так важны. И будет ряд факторов, благодаря которым люди хотят оставаться в компании. Факторы, которые вы можете сюда поместить, есть в первой главе: имидж, стратегия, условия труда, работа в команде, оплата труда и т. д. Надо распределить факторы удовлетворенности по этим двум квадрантам и трансформировать их в понятные ценности.

3. Как вариант, попробовать сделать опрос для определения неформальных лидеров в компании.

## **ГЛАВА 7. МОЖНО ЛИ СОЗДАТЬ СИЛЬНЫЙ HR-БРЕНД, НЕ ПРЕДЛАГАЯ ВЫСОКУЮ ОПЛАТУ ТРУДА?**

Здесь мы с вами поговорим о следующих аспектах:

- Зачем нужен корпоративный HR-бренд.
- Каналы влияния на HR-имидж компании.

Также вы узнаете, чем имидж компании отличается от бренда компании.

- Этапы HR-брендинга.

А именно, какие этапы вам нужно пройти, чтобы разработать систему работы с HR-брендом.

- Концепция работы с брендом.

На основе этих этапов вы изучите концепцию работы с HR-брендом, которую можно взять на вооружение в вашей компании.

- Диагностика текущего состояния HR-бренда.
- Подход к разработке EVP (бренд-мантра).

Мы рассмотрим заимствованный из маркетинга подход к разработке EVP — ценностного предложения для сотрудников.

- Оценка бренда по косвенным признакам без опросов.

К ней можно обращаться, если у вас нет возможности проходить все этапы HR-брендинга.

- Сложность рынка.



Другими словами, как можно отстроить свой бренд от конкурентов.

Эти темы комплексно отражают то, как вы можете работать и развивать свой HR-бренд, если диагностика показала, что это приоритетное направление для вашей компании в настоящее время.

С одной стороны, HR-бренд выполняет коммуникационную функцию, то есть он призван в большей степени привлекать сотрудников на рынке. С другой стороны, в России имидж и бренд очень сильно влияют на поведение любых категорий людей – и уже имеющегося персонала, и клиентов. Поэтому они могут сослужить вам как хорошую службу, так и плохую. Потому что бренд и имидж влияют на восприятие других аспектов, связанных с вовлеченностью сотрудников, достаточно длительное время – около трех-пяти лет.

Значит, если вы выстроите свой HR-бренд таким образом, что он не будет вас устраивать, вы не сможете его изменить в течение этого времени. Или будете менять, но очень медленно. Потому что имидж, построенный на бренде, обладает инерционными свойствами, особенно в России и странах постсоветского пространства. И данному моменту тоже нужно уделить серьезное внимание.

HR-бренд компании – это обещание, которое вы даете текущим сотрудникам, будущим сотрудникам и обществу. На символическом, интуитивном, словесном уровне он дает понимание того, что сотрудники могут ждать от компании, когда придут сюда работать. И что общество может ждать от компании.

В связи с этим HR-бренд – это в большей степени коммуникационный процесс представления ценностей компании в обществе. Корпоративная культура и ценности являются основой для формирования HR-бренда.

Задача заключается в том, чтобы транслировать во внешнюю среду сформированные ценности и принципы, а также мис-

сию и стратегию. И привлекать людей, которые соответствуют этим аспектам.

Поэтому разработка идеальной матрицы приоритетов, а также понимание целей и видения компании облегчает формулирование HR-бренда компании. Потому что во многом здесь есть пересечение маркетинга и HR-функции.

Основа маркетингового процесса заключается в том, чтобы рассказать целевой аудитории о продукте, в данном случае – о работе. Если благодаря опросу вовлеченности у вас есть понимание, что является реальными и идеальными сильными сторонами вашей компании, то вам существенно легче работать с коммуникацией и предоставлением информации в обществе.

Чем отличается имидж компании от ее бренда? Если бренд – это обещание компании обществу, то имидж (или репутация) – это восприятие этого обещания разными группами людей. То есть это чуть больше, чем HR-бренд.

Восприятие не всегда соответствует тому, что вы хотели сказать. Оно может быть по-разному интерпретировано. В этом может быть и проблема, и возможность, так как люди часто воспринимают ситуацию лучше, чем она есть на самом деле.

Например, компания сама по себе маленькая, а люди воспринимают ее как большую в силу созданного коммуникационного процесса и внешних эффектов: красивый сайт, здание, вывеска. Например, в Санкт-Петербурге была компания ВСС, которая занимала один этаж в офисе на Лесном, но вверху красовалась надпись ВСС. И большинство кандидатов думали, что компания крупная и ей принадлежит целиком всё здание. Это помогало привлекать людей, которые хотели работать в крупной преуспевающей компании.

### **Что влияет на создание HR-имиджа компании?**

#### **1. Работающие сотрудники.**

Это первоисточник информации о компании. Каждый сотрудник расскажет минимум пяти знакомым о своей работе, они в свою очередь при случае вспомнят об этом в беседе с еще

двумя-тремя друзьями, и так далее. По сути мнение одного может стать мнением 10–15 человек – так называемый «эффект снежного кома». Поэтому, с точки зрения разработки HR-бренда, очень важно проанализировать, как воспринимают ваш бренд внутри компании.

#### 2. Бывшие сотрудники.

Это очень важная категория. Они не стесняются в своих характеристиках относительно бывшего работодателя. Имеет смысл контролировать эту категорию. Если говорить в терминологии матрицы «лояльность-приверженность», среди этих людей много «резких критиков». Они ушли и не были услышаны. Они могут существенно испортить восприятие имиджа в обществе.

#### 3. Потенциальные сотрудники.

Это те люди, которые проходят собеседование в вашей компании. Они очень пристально изучают ваше обещание. Они обращают пристальное внимание на всякие детали. Во время ожидания собеседования в офисе работодателя потенциальный сотрудник успевает оценить компанию и составить первоначальное представление о ней. Он может услышать ругань директора, увидеть плохо оснащенные рабочие места, кислые лица персонала. Получив после собеседования отказ, этот человек, скорее всего, вздохнет с облегчением и расскажет своим знакомым, где не стоит работать. То есть HR-бренд формируется изначально. Кроме того, сотрудники, которые устраиваются на испытательный срок, в первое время изучают компанию и формируют восприятие HR-бренда в обществе.

#### 4. Родственники.

Не менее важная категория. Они взаимодействуют с вашими сотрудниками. Если они довольны работой своих близких, то будут нахваливать компанию кругу своих знакомых. Я видел ситуации, когда мамы молодых сотрудников говорили: «Как так можно, компания выжимает все соки, платят мало, заставляют много работать, что же это за работа...» И есть совершенно другие родственники, которые гордятся, что их близкие работают, напри-

мер, в государственной стабильной компании (или упоминают какие-то другие характеристики, которыми эта компания располагает). Работа с родственниками тоже может рассматриваться как канал взаимодействия по HR-бренду.

### 5. Публикации в специализированных СМИ.

Экспертная оценка вашего HR-бренда, различные рейтинги. Лучше всего работают аналитические статьи, основанные на опыте компании. Это не выглядит прямым пиаром, такие статьи интересно читать. Все аспекты, связанные со СМИ, влияют на формирование HR-имиджа, созданного вами и независимыми аналитиками.

### 6. Интернет.

Участники интернет-сообществ, блогов, профессиональных форумов, социальных сетей способны создать образ работодателя не хуже штатного PR-отдела компании. Скорость этого процесса очень сильно увеличилась, поэтому бренд-менеджерам и HR-менеджерам в компании нужно очень четко держать руку на пульсе и анализировать, как распространяется мнение в интернете и социальных сетях в частности. Конечно, если у вас преобладают сотрудники старшего возраста, среди которых социальные сети популярны в меньшей степени, влияние интернета будет не таким сильным. Тем не менее в социальных сетях есть практически все – вопрос только в том, насколько активно они ими пользуются и как сильно их восприятие подвергается влиянию.

## **Этапы HR-брендинга**

1. Определение целей с учетом HR-стратегии. Выделение целевых аудиторий. Бренд, так же как и корпоративная культура, должен быть подчинен HR-стратегии. Вы должны определить, для какой целевой аудитории ваше обещание. Пример: если в вашем бренде основное обещание – это возможность набраться опыта, то на это обещание лучше отреагируют молодые специалисты, которые готовы решить свои проблемы, выполняя простые задания за небольшие деньги. Вам нужно вы-

делить ядро целевой аудитории, на которую работает HR-бренд.

2. Сформировать рабочую группу. В нее должно входить руководство (возможно, собственники), HR-руководитель, а также могут входить активные лояльные сотрудники. Они необязательно должны участвовать в общей группе – можно провести глубинные интервью. С помощью мозгового штурма и анализа собственного опыта разработать те элементы HR-бренда, которые будут потом транслироваться во внешнюю среду.

3. Аудит HR-бренда, внешние и внутренние исследования. Нужно проанализировать, что думают общество и люди, которые у вас работают, о вашем бренде. Вам может помочь исследование вовлеченности и удовлетворенности персонала. Оно проводится раз в год и помогает определить сильные стороны, которые можно транслировать.

4. Разработка концепции EVP (Employee Value Proposition). Это ценностное предложение работодателя персоналу. Его смысл – объяснить, какую ценность людям дает работа в нашей компании.

5. Стратегия продвижения. Ключевые каналы. Задача – донести до целевой аудитории информацию, разработанную в результате выполнения предыдущих этапов. Здесь могут использоваться социальные медиа, специальные мероприятия и другие средства (газеты, журналы, радио, реклама в метро). Так как HR-бренд – это коммуникационный аспект, то задача маркетинга заключается в том, чтобы донести информацию до потребителя. А в данном случае потребителем является ваша целевая аудитория соискателей.

6. Внешние коммуникации и мероприятия. Например, проекты для соискателей, чтобы они могли узнать больше о компании, социальные мероприятия (например, для города), обращение генерального директора, рассказывающего о плюсах работы в компании и т. д.

7. Внутренние коммуникации и мероприятия. Безусловно, работа с HR-брендом направлена на привлечение людей,

но в то же время она способствует укреплению корпоративной культуры и пониманию сотрудниками, почему им стоит гордиться их компанией. Поэтому в этой области тоже важно проводить мероприятия, например, награждения значками или грамотами, поощрение людей, которые выполняют свою работу лучше, чем другие, конкурсы мастерства внутри компании. Это должны быть те вещи, о которых люди будут рассказывать и которыми они будут гордиться. Например, для сотрудников одной из местных инфраструктурных компаний мы разработали серию мероприятий, поддерживающих у ее сотрудников убеждение, что они дают городу жизнь.

8. Оценка эффективности. Конечно, можно управлять только тем, что вы измеряете. Поэтому нужно измерять эффективность и возвращаться к первому этапу. Мир меняется, рынок усложняется, и весь этот круг периодически нужно проходить заново.

Нужно отметить, что большинство компаний пытаются пропустить третий пункт и начинают всё с нуля. Хотя у вас есть огромные возможности по сбору текущей информации и нет необходимости изобретать велосипед. Достаточно просто применить внешние и внутренние исследования.

### **Общая концепция работы с брендом**

1) Целостный подход к бренду, учитывает весь путь сотрудника (employee journey) – от момента знакомства с компанией до момента увольнения (и даже после).

2) Позволяет выявить проблемы на любой стадии работы с брендом.

Как решаются эти две основные задачи? С помощью измерений и контроля по четырем направлениям, которые изображены на рисунке 53.

Внешний бренд контролируется с точки зрения осведомленности о компании на рынке, оценки имиджа и оценки EVP. Внутренний бренд изучается и корректируется с помощью индекса удовлетворенности персонала в рамках исследования вовлечен-

ности персонала и индекса восприятия бренда самими сотрудниками. Это означает более глубокое изучение бренда с помощью опросов.



Рис. 53. Общая концепция работы с брендом

Нужно контролировать ожидания кандидатов, изучать, что ждут люди, что рассказывают тем людям, которые приходят на ту или иную должность, что они видят.

Сюда включается коммуникация с рекрутерами. Потому что если вы используете услуги рекрутинговых компаний, вам важно контролировать, как информация о вашей компании попадает через рекрутеров к кандидатам и какое впечатление формируется у них. Может быть такое, что они придут к вам на работу, а ожидания не совпадут с реальностью, потому что ценности другие. Также важен опыт взаимодействия в процессе адаптации. В первые две недели люди сравнивают свои ожидания и то, что они увидели в компании.

Всё это достигается с помощью коммуникаций. И эти коммуникации должны измеряться и с точки зрения того, как компания рассказывает о работе, и как сотрудники осознают и переживают эту информацию.

### HR-бренд

Конечная цель работы с HR брендом – быстрый и эффективный найм качественных сотрудников, а также поддержание доверия у существующих. Необходимо поддерживать у персонала доверие, гордость за компанию. В целом, у вас есть общий и доступный пул сотрудников (рис. 54).

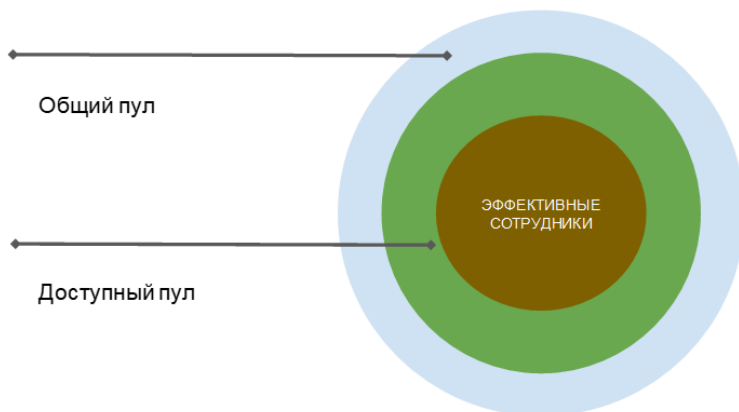


Рис. 54. Типы пулов сотрудников

Общий пул – это широкая целевая аудитория, которую вы хотите получить. А доступный пул – это те, с кем вы как-то взаимодействовали, они находятся у вас в базе и вы можете до них достучаться. И из них вы делаете эффективных сотрудников. Задача состоит в том, чтобы создать поток людей из общего пула в группу эффективных сотрудников с помощью создания обещаний HR-бренда и EVP компании.

Для этого следует разработать следующий инструмент, называемый дорожной картой (рис. 55), по принципу движения кандидатов из общего пула в пул эффективных сотрудников.



## АЛЕКСАНДР КОСОБОКОВ

	Общий пул	Доступный пул		На испытательном сроке	Эффективные сотрудники
<b>Кто?</b>	Определите ЦА	Медиа: соцсети, блоги, посетители мероприятий, бывшие кандидаты	Текущие кандидаты, новые (1-2 недели)	Новые сотрудники в конце испытательного срока	Текущие сотрудники
<b>Цель</b>	Заинтересовать и познакомиться, переводить в доступный пул	Убедить оставить отклик на вакансию	Убедить в ценности компании и мотивировать на работу	Не разочаровать и поддержать	Удержать в компании и мотивировать
<b>Оценка бренда</b>	-	Восприятие EVP Оценка Имиджа*		Оценка бренда	Оценка удовлетворенности Оценка бренда
<b>Оценка результатов бренда</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Осведомленность, %</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Количество откликов</li> <li>• Качество откликов</li> <li>• Прирост участников</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• % отказа от офферов</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Индекс удовлетворенности</li> <li>• Индекс соответствия ожиданиям**</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Индекс лояльности</li> <li>• Индекс удовлетворенности</li> <li>• Индекс приверженности***</li> </ul>

Рис. 55. Дорожная карта HR-бренда

### *Примечания.*

\* При оценке бренда для доступного пула нужно использовать такие индикаторы, как восприятие EVP и оценка имиджа, как общество (а не они сами), по их мнению, воспринимает компанию.

\*\* Нужно провести опрос в конце испытательного срока, чтобы узнать, насколько ожидания оправдались и насколько люди довольны тем, что они увидели в компании на протяжении первых месяцев.

\*\*\* Все три индекса относятся к исследованию вовлеченности. Индекс удовлетворенности влияет на индекс лояльности.

Используя данную дорожную карту, можно легко отследить, на каком этапе работы с брендом возникают улучшения или проблемы.

### **Как выявить текущее восприятие HR-бренда**

1. Измерить текущую осведомленность о компании
2. Проводить глубинные интервью с сотрудниками
3. Проводить опросы после испытательного срока
4. Проводить опросы увольняющихся сотрудников

Давайте остановимся подробнее на каждом пункте.

**I. ОСВЕДОМЛЕННОСТЬ О КОМПАНИИ** показывает, как на рынке информация о вашей компании воспринимается кандидатами и вообще людьми. Есть три типа осведомленности, которые вы можете измерять.

1. **Спонтанная осведомленность** в отрасли. Это может быть так называемая спонтанная узнаваемость (top of mind). Вы можете задать вопрос на сайте или провести опрос с любой исследовательской компанией. Формулировка: «Назовите компании, в которых вы хотели бы работать». Первый ответ, который будет указан человеком, это будет top of mind. Следующий вопрос, который вы должны задать: «А какие еще компании, в которых вы бы хотели работать?» И человек укажет еще два-три названия. Это уже будет не top of mind, но вы получите дополнительную информацию. Вы можете конкретизировать вопрос, например, ограничиться вашей отраслью: «Назовите IT-компанию, которая приходит вам на ум первой» или «Назовите компанию в отрасли автомобильных перевозок, которая приходит на ум первой». Нужно сузить область опроса — и так вы выявите спонтанную осведомленность в отрасли. Если она высокая, то это значит, что ваш бренд очень хорошо развит. Компании «Газпром» нет смысла вкладывать средства в узнаваемость бренда как такового, потому что его и так все знают — спонтанная осведомленность очень высокая. Их задача в большей степени — рассказывать о характеристиках бренда. А для небольших компаний осведомленность играет в первое время достаточно серьезную роль, так как узнаваемость повышает привлекательность компании.

2. **Наведенная осведомленность.** Чтобы измерить данный тип осведомленности, нужно спросить: «Знаете ли вы эти компании?» или «Рассматривали ли вы когда-нибудь работу в этих компаниях?» И в качестве вариантов ответа даете список компаний, в том числе свою. Далее считаете долю вашей компании в общем количестве ответов. Все эти измерения делаются в про-

центах и выражают частоту упоминаний, которая показывает, насколько хорошо компанию знают в обществе.

3. **Характеристики компании.** Это может быть третьей частью анкеты. Эти характеристики выявляются в ходе предыдущих модулей, связанных с ценностями и сильными сторонами, а также идеальной картой приоритетов по результатам опроса вовлеченности.

Процент осведомленности покажет вам, насколько легко или трудно вам будет привлекать новых людей на первом этапе.

## II. ГЛУБИННЫЕ ИНТЕРВЬЮ

1. Слабоструктурированная беседа на тему восприятия бренда (20–30 минут). Лучше проводить их в дружеской обстановке (может быть, за чашечкой чая или кофе). Вам нужно обсудить с сотрудниками, как они воспринимают компанию в качестве работодателя и как, по их мнению, компания воспринимается в обществе.

2. Вопросы с дальнейшим уточнением (в ходе беседы нужно переспрашивать, что имеется в виду).

3. Обращаем внимание на характеристики, которыми сотрудники описывают компанию. Пример вопроса: «Когда вы обсуждаете с друзьями компанию X, как вы ее обычно характеризуете?» Люди могут ответить: стабильная, развивающаяся компания, единственная компания в городе, компания с мировым именем и т. д. Вам важно в ходе бесед выявить эти характеристики на глубинном уровне. Сначала нужно задавать открытые вопросы, а потом просить у сотрудника уточнить, что значит каждая характеристика. Например: «А что, по вашему мнению, стабильность? Как она проявляется в работе в компании?». Список вопросов можно подготовить заранее, но, скорее всего, они будут рождаться у вас и по ходу разговора.

### III. ОПРОС ПОСЛЕ ПРОХОЖДЕНИЯ ИСПЫТАТЕЛЬНОГО СРОКА

1. Анкета с характеристиками имиджа и шестью вопросами по системе вовлеченности (три по удовлетворенности и три по лояльности) по десятибалльной шкале.

Вам нужно раздать сотрудникам анкету со списком имиджевых характеристик, разработанных в ходе рабочих групп (после проведения опроса удовлетворенности или при рассмотрении матрицы приоритетов).

Вопросы по удовлетворенности: *Насколько в целом вы довольны работой в компании? Насколько работа соответствует вашим ожиданиям? Насколько компания близка к идеалу?*

Эти вопросы дадут вам информацию о том, как люди воспринимают ситуацию после испытательного срока, оправдались ли их ожидания, выполняется ли базовое и привлекательное качество. Вопросы по лояльности: *Если бы вы снова искали работу, приняли бы вы предложение о работе в нашей компании? Готовы ли вы рекомендовать компанию как хорошее место работы? Насколько положительно или отрицательно вы бы отзывались о компании?*

Все вопросы измеряются по десятибалльной шкале, и по ним рассчитывается среднее значение. Результаты по вопросам-характеристикам имиджа сравниваем с идеальной картиной и анализируем соответствие.

#### **Разработка ценностного предложения (EVP) бренда**

1. Создаем ментальную карту бренда.
2. Формулируем ключевые ценности бренда.
3. Выделяем три ключевых элемента бренда: описание функции бренда, действие сотрудников, эмоциональная составляющая.

#### **Как вы создаете ментальную карту бренда:**

- Собираем заседание рабочей группы продолжительностью три-четыре часа, задаем вопрос руководителям, сотрудникам: «Что приходит на ум, когда вы думаете о [Компании]?» Записываем все ассоциации, которые им приходят в голову.

- Затем все ассоциации бренда можно сгруппировать в три-семь категорий.

- Создаем ментальную карту. Для этого есть специальные программы, например, Mindmeister, Xmind.

Набор характеристик, который у вас получится по результатам создания ментальной карты, необязательно должен быть связан с HR-деятельностью. Например, «Макдональдс» – это семья, у них даже ценность так сформулирована.

И, кстати, возвращаясь к проблеме того, что собственники не хотят заниматься корпоративной культурой. Может быть, в этом случае они захотят заниматься брендом. Ведь бренд – это коммуникация ценностей.

- Далее отвечаем на следующие три вопроса:

*Для кого (на кого направлен) ваш HR-бренд?* Например: мы привлекаем молодых людей с отсутствием опыта; мы привлекаем зрелых водителей, имеющих опыт вождения автомобиля не менее 10 лет; мы компания для студентов, которые хотят подработать и т. д.

*В чем ключевые точки отличия (причина приходиться в компанию)?* То есть почему люди, выделенные в первом вопросе, будут приходиться к вам в компанию. У вас уже есть список ассоциаций, просто подчеркните те из них, благодаря которым вы будете отличаться от других.

*В чем ключевые точки схожести с другими компаниями?* Потому что, по сути, это базовые потребности, которые вы реализуете. Люди всегда сначала цепляются за какие-то похожие вещи, а уже потом смотрят, где лучше. Если у вас в бренде не будут заложены вещи, которые есть у всех в отрасли, то это будет не очень привлекательный бренд. Например, схожесть заключается в стабильности и оформлении по ТК РФ, так как это базовые вещи. Этих точек схожести должно быть максимум три-семь.

Ответив на эти три вопроса, вы сможете создать ментальную карту и разработать бренд-мантру, выраженную в нескольких предложениях. Например: мы – компания, которая помогает молодым людям получить первый опыт, познакомиться с миром

бизнеса и развить свои способности. У нас стабильная компания. Мы — компания, которая культивирует командные методы работы. Если вам нравится достигать вместе больших результатов, то это к нам.

### **Создаем бренд-мантру и выделяем три ключевых элемента бренда**

1. Функция бренда объясняет тип опыта, который сотрудники получают от взаимодействия с компанией. Например, развитие, карьера, возможность заработать.

2. Описание бренда раскрывает функцию бренда чуть более подробно, показывая, с помощью чего эта функция достигается. За счет чего можно получить первый опыт — например, система кадрового резерва.

3. Эмоция бренда — как именно HR-бренд предлагает эти выгоды и каким способом его можно использовать. Для некоторых людей важен способ, как этого достичь. И вам нужно подобрать слово-эмоцию, которое будет характеризовать этот способ через удовольствие или через уверенность. Попробуйте выделить эмоцию, которая присуща вашей компании. Например, у «Макдональдса» эмоциональное слово бренда — это fun, развлечение. По сути, вы можете выразить свой бренд в трех словах: функция — развитие, описание — карьера, эмоция — fun. Мы даем первый опыт благодаря карьерным возможностям с помощью развлечения и работы в команде.

### **Насколько силен ваш HR-бренд. Восемь вопросов**

Вы можете не проводить исследования, а по косвенным вопросам определить, насколько сильный у вас HR-бренд. Для этого вам нужно ответить на следующие вопросы:

*1. Переходят ли в компанию сотрудники от конкурентов и успешно ли работают?*

Возьмите весь ваш численный состав и посчитайте, какой процент от общей численности составляют сотрудники, которые

перешли от конкурентов и работают у вас больше года. 10–15% – это хороший показатель, который свидетельствует о том, что ваша компания обладает привлекательным HR-брендом на рынке.

*2. Как часто вам приходится размещать одни и те же вакансии?*

Если часто, значит, может возникнуть восприятие, что в компании не уживаются специалисты. И тогда начинает формироваться негативная репутация на рынке труда. Например, вы разместили вакансию, а через 1,5 месяца вы снова ее разместили, потому что сотрудник уволился, а потом она провисела еще четыре месяца. В этом нет ничего ужасного, но если это случается часто, то соискатели могут подумать, что что-то здесь не так.

*3. Появляются ли свежие комментарии в черном списке работодателей и с какой периодичностью?*

Если кто-то из бывших сотрудников внес вашу компанию в один из черных списков, это, конечно, неприятно, но не является еще признаком слабости бренда. Важно понять, появляются ли новые комментарии и как часто. Если не чаще, чем раз в полгода или год, то это не страшно. Если же раз в месяц, то стоит насторожиться.

*4. Не слишком ли высокая текучесть в компании?*

Конечно, причины могут быть разными (это могут быть и плохая организационная структура, и работа с ограниченным набором аспектов удовлетворенности и т.д.), но всё-таки текучесть является косвенным признаком слабого HR-бренда.

*5. Сколько сотрудников ищут работу, удовлетворен ли персонал?*

Проанализируйте сайты по поиску работы, где ваши сотрудники разместили резюме и периодически их обновляют. Во многих организациях есть люди, которые всегда ищут работу. Вы

можете обратиться к матрице приоритетов, чтобы отследить, не увеличивается ли количество «резких критиков». Если эта группа растет, это значит, что имидж компании ухудшается. Exit-интервью также дают понимание, чем сотрудники недовольны. Это дополнительный инструмент. Если вы хотите работать системно, то лучше проводить опросы вовлеченности или экспресс-диагностику.

*6. Часто ли компания упоминается в СМИ? Какие места занимает в рейтингах?*

Учитывать нужно разные форматы статей: и интервью с директором, и краткие комментарии специалистов компании. Чем чаще СМИ обращают на вас внимание, тем лучше для усиления бренда. Если компания никогда не появляется ни на телевидении, ни в прессе, значит, с HR-брендом есть проблемы. К месту в рейтингах нужно относиться осторожно, потому что рейтинги не всегда объективны. Это еще один медийный ресурс, но лучше не делать на него ставку.

*7. Что говорят о вашей компании сотрудники, которые работают у конкурентов?*

Узнать об этом можно двумя способами:

1) приглашать на собеседования сотрудников компаний-конкурентов и в процессе интервью выяснять, что они думают о вашей компании; 2) посещать отраслевые выставки или ярмарки вакансий и разговаривать с работниками компаний-конкурентов. Представляться не нужно, просто подходить к стендам и общаться. Если они высказываются хорошо, то это сильная сторона бренда.

*8. Присылают ли кандидаты резюме с пометками «Хочу у вас работать»? Подписываются ли на ваши страницы в соцсетях?*

Если человек откликается на вакансию и ставит пометку «Хочу у вас работать» или высылает резюме вообще «самоходом», это говорит о том, что он выделяет вашу компанию из других.



### **Как отстраивать HR-бренд компании. Уровень сложности рынка по Е. Шварцу**

Я хочу познакомить вас с концепцией одного из величайших рекламщиков — Е. Шварца, который выделил пять уровней рынка и возможностей отстраивать свой бренд. Сам рынок и компании, присутствующие на нем, постоянно развиваются. Увеличиваются предложения, их тип меняется. Поэтому вам важно понимать, как можно выделиться с помощью HR-бренда, используя эти уровни.

Первый уровень. Когда на рынке нет подобных вашему предложений или их пока очень мало. На таком рынке вам достаточно заявить в общих чертах о результате, который вы предлагаете. Если вы единственная компания в своей нише, то вам не нужно сильно мудрствовать при разработке HR-бренда. Просто заявите о вашем названии и о привлекательных, удерживающих моментах. Например, Пулково — единственный аэропорт в городе, и всё, что им нужно заявить: «Мы дадим вам возможность наслаждаться небом и отправлять самолеты». Им не нужно создавать какие-то дополнительные ценности, которые требуются в случае другого уровня сложности рынка.

Второй уровень. Когда предложений, подобных предыдущему, стало уже много, необходимо искать новые возможности выделиться. Следующим шагом является расширение или конкретизация обещания. Например, в Москве ситуация другая, потому что там три аэропорта и три предложения, значит, нужно искать другие возможности выделиться. И конкретизация заключается в следующем: мы — ведущая компания, которая помогает крупнейшему национальному авиаперевозчику перевозить пассажиров. Это уже не только любовь к небу, но и причастность к большому делу.

Третий уровень. Со временем подобных предложений станет также большое количество, и кандидаты начнут их игнорировать. В таком случае можно задействовать новый прием — добавить уникальный механизм. Это ваша ведущая сильная сторона, которую вы выявите в ходе проведения опроса вовле-

ченности. Это может быть команда, руководитель, лидерские навыки руководителя, условия работы и т. д.

Четвертый уровень. Со временем появится огромное количество подобных механизмов. Например, люди будут видеть, что все предлагают стабильность / минимальную зарплату. И тогда самым верным способом будет выбрать самый популярный из механизмов, расширить или отстроиться от него. Например, у нас самая лучшая программа кадрового резерва. Или в нашей компании можно вырасти до уровня CEO за 10 лет. Большинство компаний еще не дошло до этого уровня.

Пятый уровень. Используем стремление людей к идентификации. Создаем образ человека, на которого им хотелось бы быть похожими, и активно используем его в коммуникациях. Например, люди идут в Apple, потому что им нравится образ Стива Джобса и они хотят идентифицировать себя с этим лидером. В нашей стране пока сложно назвать тех, кто достиг пятого уровня сложности рынка.

### **Практическое задание:**

1. Оцените по 8 вопросам текущий уровень бренда в вашей компании.

## ГЛАВА 8. СТРЕСС НА РАБОТЕ. КАК УБЕРЕЧЬ ПЕРСОНАЛ ОТ ВЫГОРАНИЯ?

### Стресс на работе

В этой главе вы узнаете ответы для разработки программы улучшений вовлеченности персонала, изучив следующие вопросы:

- Природа стресса
- Быстрые способы борьбы со стрессом
- Система работы со стрессом
- Изменения в организации и сегментация сотрудников

*Стресс – это неспецифическая защитная реакция организма в ответ на неблагоприятные **изменения** окружающей среды. Ключевым словом здесь является «изменение». Неожиданная, неведомая прежде ситуация может вызвать стресс.*

Можно ли считать стрессом, когда человек говорит: «Вся эта толпа в метро у меня вызывает стресс». Если вы в первый раз зашли в метро, то да, это можно назвать стрессом. Но если вы постоянно туда спускаетесь, то нельзя сказать, что здесь вы имеете дело со стрессом.

Стресс – это состояние напряжения, возникающее у человека под влиянием сильных воздействий. Это теория Селье, который основал институт борьбы со стрессом.

### Как создается стресс у сотрудников?

Неважно, какая ситуация случается. Если вас внезапно облили из лужи или вы падаете со стула, если на вас нападают или вы нападаете, если вы сидите на собеседовании, в любом слу-

чае, если вы оказываетесь в новой ситуации, ваш организм реагирует на стресс одним и тем же образом.

Любой стресс — это выброс адреналина. Наш мозг состоит из трех систем. Это рептильная, лимбическая (контролирует эмоции) и неокортекс (отвечает за логическое мышление).

Первая — рептильная, функция которой заключается всего лишь в двух действиях — либо атаковать, либо бежать. Вторая система — лимбическая, отвечает за эмоции и социальные отношения. Неокортекс — это та надстройка мозга, которая отвечает за мышление, речь, сенсорное восприятие, интеллектуальное развитие, самосознание, интеллект. По сути, стресс связан со вторым элементом мозга, когда у нас отключается рациональное звено и появляются физиологические реакции на изменения окружающей среды. Контролировать лимбическую систему мы практически не можем, в то время как мозг наш — очень даже. Решение о том, что нужно испытать стресс, принимается за доли секунды и практически никак не зависит от наших сознательных желаний.

В этом плане стресс — не всегда плохо. Вопрос в том, как мы справляемся с этим выбросом адреналина. В процессе выброса адреналина повышается давление, ритм сердечных сокращений, улучшается кровообращение мышц и мозга и замедляются репродуктивная и пищеварительная функция. Мы справляемся с этим с помощью эндорфинов.

Эндорфины — это молекулы, которые вырабатываются во время стрессовой ситуации для того, чтобы человек пережил возможную травму, потому что они обладают сильным обезболивающим действием и позволяют животному (или человеку) не умереть от болевого шока. Хорошая новость в том, что если стресс не сопровождается травмой, то все эти эндорфины будут израсходованы на повышение настроения.

Обычно наш организм не стремится изменяться или искать новые формы и сложные пути, ему важен комфорт. Эндорфины накапливаются по причине того, что мозг ожидает какую-то сложную ситуацию и обеспечивает обезболивающее действие.

Плюс в том, что если стресс не сопровождается травмой, то все эти эндорфины пойдут на повышение настроения через приспособление, научение и получение нового опыта.

Однако обратная сторона заключается в том, что стресс запускает выработку гормона кортизола, который готовит организм к долгой борьбе. Он модифицирует обмен веществ таким образом, чтобы на любую «драку» хватило энергии. Если стресс постоянный, кортизол накапливается и может начаться фаза истощения.

Стресс – это довольно простая реакция. И управление стрессом позволяет добиться более высокого профессионального и личного роста. А если стресс долго проявляется и никак не реализуется, то последствия будут противоположными.

**Есть два типа личности, которые можно выделить в зависимости от того, как они ведут себя в стрессовой ситуации:**

1. Тип личности А (бороться)

- Настойчивое желание достичь намеченных, но обычно нечетко поставленных целей
- Сильное желание и готовность соревноваться
- Стремление быть признанным и продвинуться в чём-то дальше
- Исполнение множества разнообразных функций в ограниченный период времени
- Склонность увеличивать темп работы
- Способность быстро принимать решения и начинать действовать

2. Тип личности Б (бежать)

- Четкая постановка целей, спокойное обдумывание методов их достижения
- Отсутствие желания соревноваться
- Признание не имеет особого значения
- Выполнение определенных функций в течение неограниченного жесткими рамками времени

- Спокойный, размеренный темп работы
- Решения принимаются после предварительного обдумывания

Оба типа обладают хорошей выживаемостью в природе. И для организации важен и тот, и другой тип. Когда рекрутеры проводят интервью, им нужно понимать, что спокойные, неэмоциональные люди, которые никак не реагируют на раздражающие ситуации (тип Б), не всегда хороши. Потому что иногда важно быстро принять решение, не раздумывая.

С другой стороны, ориентация только на тип А может также привести к проблемам, так как этот тип более агрессивный и атакующий. В идеале в организации должны быть и те, и другие люди — они будут уравновешивать друг друга, двигаться вперед и достигать корпоративных целей. Если вы используете такой метод, как стресс-интервью, помните, что два типа могут давать разную реакцию, но они оба имеют право на существование.

Существует три фазы стресса (доктор Ганс Селье):

- Фаза тревоги — первоначальный отклик нашего организма на опасность или угрозу. Это эмоциональный, адреналиновый аспект.
- Фаза сопротивления — активное сопротивление организма. Эта фаза может закончиться либо счастьем (выделением эндорфинов), либо фазой истощения, когда начинается сгорание организма, когда начинаются проблемы не только на психическом, но и физиологическом уровне.
- Фаза истощения — разрушение организма («сгорание»).

**Стресс связан с выгоранием, которое в итоге повышает текучесть. К выгоранию могут привести несколько причин:**

- Человек устал из-за постоянных перегрузок. Перегрузки могут быть вызваны объемом работы, несоответствием типа личности выполняемой работе, графиком работы.

- Ценности человека не совпадают с ценностями организации. Человек может испытывать дискомфорт или перейти в группу «резких критиков», если корпоративная культура и ценности вообще не сформулированы либо конфликтуют с его собственными. В этом случае придется избавиться от этого сотрудника или менять его ценности, обучать, что является долгим процессом.

- Серьезные проблемы со здоровьем, что-то не ладится в семье, проблемы личного характера. В этом случае важно проговорить ситуацию с работником и помочь ему. Либо также расстаться, хотя это может быть сложнее, если сотрудник ценный или относится к уровню «топ». У организации больше ресурсов для решения личной проблемы сотрудника, чем у него самого. И в данном случае борьба со стрессом в итоге сменится удовлетворенностью и высокой вовлеченностью сотрудника.

#### **Визуальные признаки уровня стресса:**

- Забывчивость. Так как подавляются системы организма, связанные с пищеварительной системой, с фокусированием внимания.

- Отрицание всякого рода инициатив. Наш мозг настроен на то, чтобы идти по более безопасному пути и оставлять всё как есть. Поэтому нежелание проявлять инициативу также указывает на высокий уровень стресса.

- Бессонница.
- Раздражительность или апатия.
- Физические нарушения (ЖКТ, головные боли, проблемы с кожей).
- Плаксивость.
- Нарушение концентрации внимания.

Во многих организациях ключевую роль на данный момент играют люди, относящиеся к поколению Y. Для этого поколения важен баланс между работой и свободным временем, и для них вопросы стресса становятся главенствующими. В течение бли-

жайших трех-пяти лет вопрос баланса станет критически важным для большинства организаций, желающих увеличить вовлеченность персонала. Программы обучения по использованию стресса на благо развития станут одной из важнейших задач руководителя по персоналу.

### Технология быстрой борьбы со стрессом

Метод Михаэля Хильгерта

#### Первый шаг. Экспресс-диагностика. Тест с шариком.

##### Тест «В стрессе ли Вы?»

Возьмите в руки воздушный шар и ответьте по очереди на указанные ниже вопросы. Действуйте согласно указаниям и вдуйте воздух в шар в зависимости от ответа.

##### Как часто за последние 14 дней Вы раздражались из-за уличного движения?

0 = не дуйте; 1 раз за последние две недели = 1 раз сильно подуйте; 2 раза за последние две недели = 2 раза сильно подуйте; 3 раза за последние две недели = 3 раза сильно подуйте.

##### Как часто за последние 14 дней Вы раздражались на членов своей семьи?

0 = не дуйте; 1 раз за последние две недели = 1 раз сильно подуйте; 2 раза за последние две недели = 2 раза сильно подуйте; 3 раза за последние две недели = 3 раза сильно подуйте.

##### Как часто за последние 14 дней Вас что-то раздражало на работе?

0 = не дуйте; 1 раз за последние две недели = 1 раз сильно подуйте; 2 раза за последние две недели = 2 раза сильно подуйте; 3 раза за последние две недели = 3 раза сильно подуйте.

##### Насколько Вы довольны своей нынешней финансовой ситуацией?

Все устраивает = не дуйте; не все устраивает = 1 раз сильно подуйте; вовсе не устраивает = 2 раза сильно подуйте.

##### Насколько Вы довольны своей нынешней личной ситуацией?

Все устраивает = не дуйте; не все устраивает = 1 раз сильно подуйте; вовсе не устраивает = 2 раза сильно подуйте.

##### Насколько Вы довольны своим здоровьем на данный момент?

Все устраивает = не дуйте; не все устраивает = 1 раз сильно подуйте; вовсе не устраивает = 2 раза сильно подуйте.

##### Насколько Вы довольны политической ситуацией в мире?

Все устраивает = не дуйте; не все устраивает = 1 раз сильно подуйте; вовсе не устраивает = 2 раза сильно подуйте.

##### Насколько Вам удалось осуществить свои мечты?

Все осуществилось = не дуйте; не все осуществилось = 1 раз сильно подуйте; ничего не осуществилось = 2 раза сильно подуйте.

##### Вы счастливы?

Очень = не дуйте; не очень = 1 раз сильно подуйте; скорее нет = 2 раза сильно подуйте.

Рис. 56. Тест Хильгерта

- В нем девять вопросов, сформулированных в стиле: как часто за 14 дней вас что-то раздражало на работе?
- Сотрудник вместо ответа на вопрос дует в шарик (можно и просто заполнить распечатанную анкету, если формат игр не приветствуется в компании).



- Если сотрудник указывает, что был один раздражающий фактор, то дует один раз. Если насчитывает два, то дует дважды.

- Если сотрудник указывает в ответе на вопрос, что не было ни одного раздражающего фактора, то не дует в шарик.

- В конце тестирования вы смотрите, насколько сильно надулся шарик у каждого сотрудника. Чем сильнее, тем выше уровень стресса у сотрудника.

В том числе в этом тесте учитывается и эмоциональная составляющая, так как она, по мнению Хильгерта, влияет на интенсивность выдоха в шарик. Пример теста на рис. 56.

**Второй шаг.** Определите источник стресса у сотрудников:

- Здоровье человека
- Профессиональные проблемы
- Личностные факторы

Посмотрите, на какие вопросы сотрудник дал не просто положительный ответ, а указал на наибольшее количество раздражающих факторов (выдыхал два-три раза). Данная причина и является ключевой с точки зрения работы со стрессом.

**Третий шаг.** Выявите генераторов стресса.

Генераторами стресса считаются те сотрудники, у которых шарик надулся до предела или даже лопнул. Они — источники стрессовых ситуаций для всего подразделения, в котором работают. Есть исследования, которые подтверждают, что наше окружение влияет не только на наше психологическое состояние, но и на физическое и физиологическое состояние. Стресс может передаваться внутри коллектива от сотрудника к сотруднику.

С генераторами стресса работайте в первую очередь. Они могут увлечь в свое состояние до семи человек. Генераторы стресса могут выглядеть спокойно, но из-за высокого уровня кортизола и фазы истощения они способны своим настроением «заразить» других людей.

**Четвертый шаг.** Определите этапы развития стресса.

*Первая остановка – глаза.*

Это стадия адреналина. Например, начальник накричал на сотрудницу, и она расплакалась. Глаза больше всего реагируют на стресс.

Решение. Необходимо предоставить возможность сотрудникам уединиться, выразить свои эмоции (специальный чат, комната отдыха, близкие друзья). В некоторых компаниях стали популярными специальные чаты, в которых сотрудники могут высказаться, например, если клиент с ними грубо разговаривал. В этом чате их коллеги могут им посочувствовать, а могут оставить без ответа. Главное – дать людям возможность высказаться, а значит – получить эндорфины и избавиться от кортизола. Можно использовать игрушки для битья, например, ставить их прямо в комнатах отдыха. Это очень действенный метод для типа А. В то время как типу Б нужно просто посидеть, отдохнуть, поплакать.

*Вторая остановка – шея.*

Нормальная реакция на любой стресс – атаковать или бежать, поэтому мышцы напрягаются, словно готовясь к бегству или схватке. Происходят мышечные спазмы.

Шея и плечи – индикатор уровня напряженности механизма.

Решение. Нужно вовремя выпрямить спину, чтобы остановить стресс. Следует обеспечить сотрудникам доступ к физическим упражнениям. Для йога-ланча требуется только небольшое отдельное помещение и музыка. Фитнес-ланч можно устраивать раз в неделю. Если нет возможности обеспечить персонал спортивными занятиями, то нужно хотя бы мотивировать их на дополнительное движение. Например, в одной организации специально перенесли кулеры из кабинетов в комнаты отдыха для того, чтобы люди ходили, а не сидели целый день за столами. Можно использовать антистрессовые упражнения Back Power, описанные на рис. 57.

**Программа Back Power**

Упражнения производят двойной эффект:  
– выводят гормоны стресса;  
– позволяют укреплять мускулатуру.

Упражнения (в скобках – перевод названия с английского):

1. Shoulder-rotation (вращение плечами) – вращение плечами вперед-назад по 10 раз.
2. Sky-thumb (большой палец вверх) – руки разведены в стороны, большие пальцы смотрят в потолок, отвести руки назад 20 раз.
3. Front-thumb (большой палец вперед) – руки разведены в стороны, большие пальцы смотрят вперед, отвести руки назад 20 раз.
4. Bottom-thumb (большой палец вниз) – руки разведены в стороны, большие пальцы направлены вниз, отвести руки назад 20 раз.
5. Fist-power (сжатие ладони в кулак с силой) – руки разведены в стороны, пальцы растопырены, сжимать в кулак 20 раз.
6. Fist-tension (напряжение кулаков) – руки разведены в стороны, ладони сжаты в кулак, держать напряжение 10 минут.
7. Fist-rotation (вращение кулаками) – руки разведены в стороны, ладони сжаты в кулак, поворачивать 20 раз.
8. Shoulder-rotation (вращение плечами) – вращение плечами вперед-назад, по 10 раз.

Рис. 57. Антистрессовые упражнения Back Power

*Третья остановка – желудочно-кишечный тракт.*

В состоянии стресса дыхание становится поверхностным. Мозг потребляет меньше кислорода, снижаются внимание и концентрация.

Решение – корректировка питания сотрудников (витамины группы С, меньше жиров). Работа с дыханием, в которую также включается йога. Задача – сделать дыхание менее частотным, а вдохи более глубокими. Может помочь упражнение 4х4: дышим на счет 1-2-3-4 и выдыхаем на 1-2-3-4.

*Конечная остановка – эпифиз.*

Это область мозга, которая отвечает за глубокий сон. Если человек плохо спит, то лишается полноценного отдыха.

Решение. Умеренные оздоровительные процедуры, плавание, медитация, травяные чаи. Некоторых сотрудников нужно принудительно отправлять отдыхать или заставлять брать дополнительный выходной. Можно задействовать фитнес-трекеры. Может потребоваться консультация специалиста или коуч-сессия, которую проведет HR-руководитель.

В одной организации для того, чтобы решить проблему боли в шее и плечах, мы внедрили два упражнения:

1) сменили рабочие кресла, отрегулировали высоту столов и сделали рабочие места более эргономичными. Спинки кресел сделали такими, чтобы можно было откинуться назад и максимально расслабить шею. Обеспечили сотрудникам такие условия, чтобы они держали ноги строго под углом 90 градусов.

2) ввели обязательные 5-10-минутные перерывы через каждый час.

В итоге мы замерили ситуацию через год: количество больничных сократилось на 25%, производительность труда повысилась на 12%.

### **Долгосрочные методы борьбы со стрессом**

1. Проведите опрос вовлеченности.

2. Включите вопросы про стресс и баланс личного и рабочего времени:

- Обычно ваша работа оставляет вам достаточно времени для взаимодействия с семьей (*здесь фокус на семью*).

- Объем выполняемой вами работы позволяет вам соблюдать баланс между личным и рабочим временем (*здесь фокус на условия труда и нагрузку*).

- Уровень стресса, который вы испытываете на работе, допустим (*это общий вопрос, его можно разделить на более детальные; главное – измерить допустимость уровня стресса, т.к. уже было сказано, что стресс может играть положительную роль в развитии организации, если он контролируется*).

3. Определите влияние фактора «баланс личного и рабочего времени» на удовлетворенность и мотивацию. Когда вы рассчитаете показатель влияния, вы поймете, нужно ли серьезно работать с этим фактором или на текущем уровне стресс приемлем и не дает существенной проблемы.

4. Работа с матрицей приоритетов.

Если вы увидите, что стресс является проблемой для вашего персонала, следует провести поиск его корневой причины.

### Методика 5WHY для выявления причин стресса

Методика «5 Почему» была придумана основателем компании Toyota для одной простой, но чрезвычайно важной вещи — понимания корня проблемы, ее базовой причины.

Для того чтобы найти системную причину проблемы, необходимо последовательно задавать один и тот же вопрос: «Почему это произошло?» и искать ответ на этот вопрос. Обычно достаточно пять «почему» для выявления сути и источника проблемы.

Пример на рис. 58.

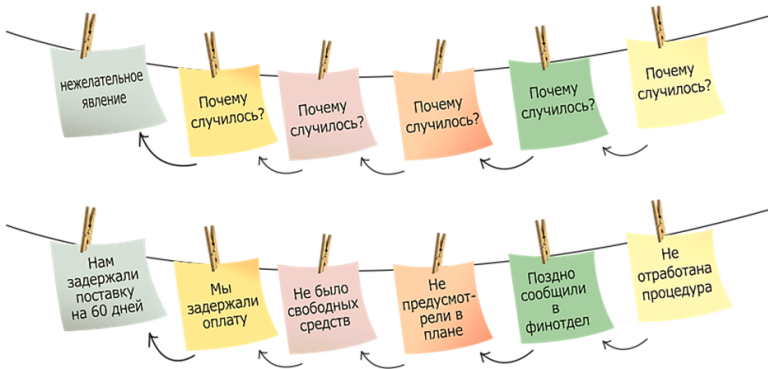


Рис. 58. Методика 5WHY для выявления причин стресса

Пример со стрессом. Принимаем стресс за нежелательное явление. Наши сотрудники имеют чрезмерный уровень стресса. Почему? Потому что на них периодически кричат клиенты. Почему они кричат? Потому что не было тренинга, связанного с работой с возражениями. Почему не было тренинга по работе с возражениями? и т. д.

Необязательно использовать все пять вопросов. Если вы уже поняли, что причина в отсутствии тренинга, то запланируйте тренинг.

### Метод 5М, или диаграмма Исикавы

Это методика из управления качеством. У нас есть проблема — стресс, и мы можем проанализировать ее по пяти-шести аспектам (механизмы, материалы, люди, среда, метод, система измерения), которые представлены на рис. 59.



Рис. 59. Диаграмма Исикавы для выявления причин стресса

Вы можете понять, в каких областях нужно работать, чтобы решить проблему стресса.

И здесь сразу возникает решение: нужно что-то решать со штатом. Потому что аспект, относящийся в данном подходе к методу, заставляет сотрудников испытывать стресс, переходящий в фазу истощения. Нам нужно либо график организовать, либо найти более «дешевых» людей или людей с другим типом личности.

Практический пример – на рис. 60.

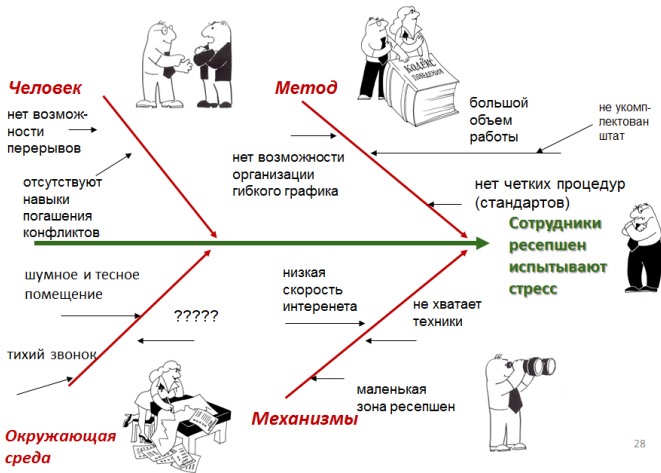


Рис. 60. Методика 5М: сотрудники ресепшена испытывают стресс

По аспекту «Человек» причиной является отсутствие перерывов. Значит, нужно организовать перерывы. Отсутствуют навыки решения конфликтов – провести обучение.

По аспекту «Окружающая среда»: при тихом звонке сотрудники не слышат, что пришел гость, не выходят вовремя и получают недовольство клиента.

По аспекту «Механизмы»: маленькая зона ресепшена. Гостей много, а помещаются два-три человека. И невозможно поставить дополнительные системы check-in.

### Три особых фактора вовлеченности при работе со стрессом

На них нужно обратить особое внимание при разработке анкеты и программы улучшений.

1. **Баланс личного и рабочего времени.** Он будет становиться всё более важным по мере того, как поколение X будет замещаться поколением Y. Поколение X в большей степени приспособлено

собрено к стрессу по сравнению с поколением Y. Либо оно по-другому воспринимает стресс.

2. **Организация и условия труда.** График работы, эргономика, свет, воздух.

Первые два фактора могут достаточно быстро и без существенных затрат снизить степень выгорания.

3. **Непосредственный руководитель.** Работа с непосредственным руководителем, его обучение через корпоративную культуру и ценности очень сильно влияет на снижение стресса.

Эти три фактора чаще всего будут являться наиболее серьезными драйверами для снижения стресса.

Как уже было сказано, стресс – это реакция на изменения, поэтому любые часто появляющиеся изменения, особенно связанные с руководителем, могут вводить сотрудников в стресс. Важно разрабатывать программы улучшений, начиная не с жестких способов, когда мы меняем весь объект или меняем технологии, а начиная с мягких изменений (можно сказать, психотерапевтических). Способы изображены на рисунке 61.



Рис. 61. Три уровня программы улучшений при проведении изменений



Если вы видите, что все мягкие способы испробованы и не дают эффекта, то можно перейти к средним изменениям, которые уже действуют на уровне бизнес-системы.

Жесткие изменения – но из нашего опыта мы видим, что компании часто бросаются сразу использовать этот путь. Я нередко слышу: «Вот если бы всему персоналу подняли зарплату на 10–12%, это бы помогло решить проблему» или «Если бы нам перестроили здание...» На самом деле, жесткие улучшения не всегда являются экономически целесообразными. Тех же результатов можно достичь, используя мягкие и средние изменения. Если рассматривать долгую перспективу, то вопросы жестких изменений нужно очень тщательно просчитывать и создавать ожидания у сотрудников.

Например, у нас был проект с компанией, у которой были старые основные фонды. И удовлетворенность персонала была низкая. Естественно, сразу переделать все здания по России было практически невозможно. Мы разработали для них программу улучшений, основанную на мягких и средних изменениях, пообещав, что жесткие изменения в будущем всё же произойдут. На второй и третий год после проведения исследования индекс удовлетворенности персонала вырос, текучесть не возросла. А через три года был запущен процесс реновации зданий. И со стрессом нужно работать в таком же ключе. Тренажеры и оборудование комнат отдыха – это, конечно, жесткие изменения. Но покупка новых столов и стульев не всегда является таковыми. Перенос кулеров из кабинетов в комнаты отдыха – это среднее изменение. Консультации и коуч-группы – это мягкие изменения. И решения на первых двух уровнях могут быть такими же эффективными, как и на третьем.

### **Как начинать изменения, используя матрицу сегментации сотрудников по лояльности (рис. 62)?**

Есть смысл начинать мягкие и средние изменения на уровне «пламенных душ». Это ваш актив, ваши генераторы – они легко могут приспособиться к новым стандартам.

Наравне с «пламенными душами» в первую очередь в изменениях должны участвовать основные сотрудники. В третью очередь в этот процесс нужно включать «диванных сотрудников» и «резких критиков».

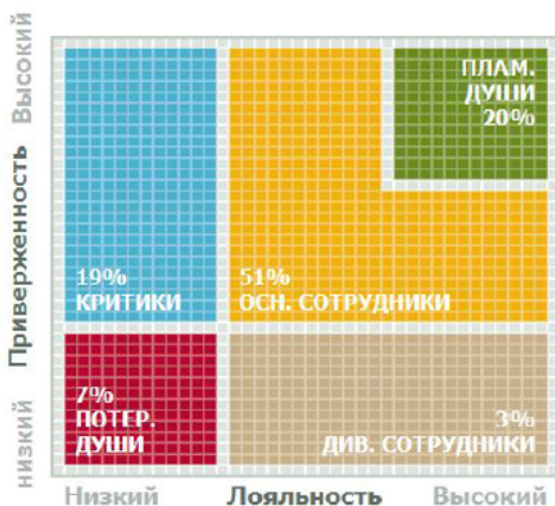


Рис. 62. Сегментация сотрудников и изменения

«Диванным сотрудникам» нужно будет дать четкие инструкции, уже опробованные схемы. «Резких критиков» нужно либо увольнять, либо выслушать их предложения, переводя их в группу основных сотрудников.

**Практическое задание:**

1. Проанализируйте, какие программы по снижению стресса у вас задействованы в компании.

## **ЗАКЛЮЧЕНИЕ**

### **Ваше персональное приглашение**

После прочтения этой книги вы можете решить, что пора действовать и создать свою собственную систему управления вовлеченностью персоналом. Я вас готов в этом полностью поддержать.

Конечно, нельзя в одной книге раскрыть все детали этой системы. Концепции, которые я здесь изложил, потребовали 18-летнего опыта проб и ошибок. Возможно, как и нас, вас ждут ошибки и неожиданные открытия. Но вам не нужно делать это в одиночку. Вы можете обратиться к любому из экспертов EPSI, чтобы он помог вам внедрить все описанные в этой книге стратегии.

Я бы дорого отдал, чтобы у меня были эти знания и материалы лет десять назад.

Как известно, успех в бизнесе нередко сопровождается таким понятием, как скорость. Именно эту составляющую предлагает вам сотрудничество с консультантами EPSI.

Все читатели книги «Сделайте меня лояльным» могут записаться на 30-минутную бесплатную стратегическую сессию, в которой мы с вами создадим детальный план запуска системы вовлеченности в вашей организации или проведем совместный проект.

Во время этой сессии вы также получите ряд ценных замечаний, которые будут работать только для вашей организации, так как всегда необходимо учитывать контекст ситуации, в которой находится ваша компания.

Посетите сайт <http://esi.epsi-rating.ru/makemeloyal/session>, чтобы записаться на вашу индивидуальную 30-минутную стратегическую сессию по созданию системы вовлеченности персонала.

Также как читателю этой книги вам доступно множество дополнительных материалов, чек-листов, примеров анкет, которые постоянно обновляются на нашем сайте и которые были упомянуты в этой книге. Вы можете скачать их по специальной ссылке для читателей: <http://esi.epsi-rating.ru/makemeloyal/materials>.

Я также буду благодарен вам за обратную связь. Мой электронный адрес: [makemeloyal@epsi-rating.ru](mailto:makemeloyal@epsi-rating.ru). Пишите мне о ваших открытиях и находках, ваших проблемах и сложностях в процессе внедрения изложенных мной концепций и стратегий. Мне интересно ваше мнение об этой книге. Мы, несомненно, продолжим изучение данной темы в EPSI, и эта книга, вероятно, в следующем издании будет существенно богаче благодаря нашему взаимодействию.

**Александр Кособоков**

Сделайте меня лояльным  
Искусство и наука создания системы управления  
вовлеченностью

*Редактор* Екатерина Андреева  
*Корректор* Александр Меньшиков  
*Дизайнер обложки* Джамиля Гафарова  
*Руководитель проекта* Екатерина Миловская

Александр Кособоков, генеральный директор исследовательской компании EPSI в России и странах СНГ, эксперт в области удержания персонала и развития отношений с персоналом. Преподаватель. С 2008 года консультирует российские и международные компании по вопросам управления персоналом. Автор ряда научных статей по теме управления клиентским опытом, управления персоналом, управления качеством. Спикер российских и международных конференций по темам оценки персонала; систем управления вовлеченностью персонала. Приглашенный лектор Стокгольмской Школы Экономики по курсу MBA, ВЭШ СПбГЭУ, СПбГУ, НИУ ВШЭ. Автор и преподаватель курса Президентской программы повышения квалификации управленческих кадров.

В книге представлен набор практических инструментов для проведения опросов вовлеченности в организации и разработки комплексных мероприятий. Представленная технология успешно применяется последние 20 лет в странах Европы и России. Автор приводит способы роста производительности труда и снижения текучести персонала благодаря работе с удовлетворенностью сотрудников. Книга будет интересна директорам по персоналу и предпринимателям, которые хотят увеличить ценность человеческого капитала в бизнесе.

