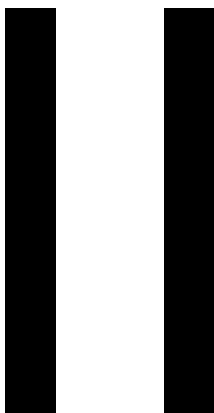


часть



# КАК ОЦЕНИТЬ УРОВЕНЬ ВОВЛЕЧЕННОСТИ СОТРУДНИКОВ

## Глава 1

### СПОСОБЫ ОЦЕНКИ ВОВЛЕЧЕННОСТИ

Каждому руководителю важно понимать, как себя чувствуют его сотрудники, довольны ли они атмосферой в компании, условиями труда, отношениями с руководителем, и что необходимо для поддержания высокого уровня вовлеченности.

Первый шаг к работе над вовлеченностью — ее оценка. Существует несколько способов измерения вовлеченности, каждый со своими преимуществами и ограничениями. Ниже представлен их обзор.

#### *Ежегодные обзоры вовлеченности*

Не так давно основным инструментом измерения индекса вовлеченности был ежегодный опрос сотрудников. Идея оценивать вовлеченность с помощью опросов была предложена Gallup, позже ее развили Aon Hewitt, Willis Towers Watson, Hay Group и многие другие зарубежные и отечественные консалтинговые компании.

Наиболее простой и компактной является модель вовлеченности Gallup<sup>1</sup> Q12, состоящая из 12 вопросов.

Q1. Я знаю, чего от меня ждут на работе.

Q2. У меня есть материалы и оборудование, необходимые для правильной работы.

---

<sup>1</sup> Gallup's Employee Engagement Survey / <https://www.gallup.com/workplace/356063/gallup-q12-employee-engagement-survey.aspx>

Q3. На работе у меня есть возможность каждый день заниматься тем, что я делаю лучше всего.

Q4. За последние семь дней я получил признание или похвалу за хорошую работу.

Q5. Я считаю, что мой руководитель заботится обо мне как о личности.

Q6. На работе есть тот, кто поощряет мое развитие.

Q7. Я думаю, что мое мнение на работе имеет значение.

Q8. Миссия или цель моей компании заставляет меня чувствовать, что моя работа важна.

Q9. Мои коллеги по работе стремятся выполнять свою работу качественно.

Q10. У меня есть лучший друг на работе.

Q11. За последние шесть месяцев кто-нибудь на работе говорил со мной о моих успехах.

Q12. В прошлом году на работе у меня была возможность учиться и расти.

Согласно концепции Gallup, структура вовлеченности основана на иерархии потребностей сотрудников в развитии, и каждый из 12 вопросов анкеты соответствует одному из четырех уровней в этой иерархии. Каждый последующий уровень основан на предыдущем. При этом они не являются фазами: удовлетворив потребности нижних уровней, менеджеры не должны забывать о них и далее лидерам стоит держать в фокусе внимания все уровни и работать над каждым фактором вовлеченности. Начинать следует с низших и затем переходить на более высокие ступени иерархии.

Удовлетворение потребностей первых трех уровней способствует созданию доверительных

отношений и позволяет использовать по максимуму возможности личного роста.

По итогам опроса вовлеченности Gallup разделяет сотрудников на три категории:

- вовлеченные — работники, которые ощущают наиболее сильную связь с организацией и работают усердно, чтобы улучшать компанию;
- невовлеченные — работники, которые не прилагают дополнительных усилий и делают только то, чего от них ожидают;
- активно невовлеченные — работники, которые не только отрицательно настроены сами, но и заражают своим негативом других сотрудников.

Ежегодный обзор вовлеченности уже давно стал обычной практикой для современных компаний.

### **Преимущества:**

— это отличный способ понять настроение сотрудников и направить усилия на сплочение команд;

— это возможность скорректировать существующие HR-практики в отношении людей;

— это проект, к которому готовится вся компания, и итоговый отчет воспринимается серьезно и значительно, что ведет к реальным действиям и изменениям;

— замерив результаты через год по той же анкете, можно рассчитать динамику вовлеченности в организации в целом, в разрезе подразделений и по факторам;

— проведение классического опроса дает возможность методами математической статистики выявить ключевые факторы, которые значительно влияют на вовлеченность и которыми можно управлять.

**Недостатки:**

— подверженность фактору социальной желательности: респонденты могут отвечать неискренне, если в компании нет доверия или были допущены ошибки в организации опроса;

— временные затраты как со стороны организаторов, так и со стороны сотрудников. Такие опросы подразумевают выбор методологии проведения исследования, составление анкеты или адаптацию готового опросника под потребности компании. Далее следует сбор и анализ данных, презентация результатов руководству, составление плана мероприятий и доведение итогов до сотрудников компании. У сотрудников прохождение ежегодных опросов также занимает время (в среднем 20 минут на заполнение анкеты);

— проводить исследование целесообразно с помощью компетентных провайдеров, и это дополнительные расходы, но в противном случае все организационные моменты и анализ данных автоматически ложатся на плечи HR-специалистов, которые в большинстве своем не обладают необходимыми ресурсами, опытом и квалификацией, что ставит успех исследования под угрозу. Чтобы упростить и ускорить процедуру работы с результатами, многие сервисы дополнили свои обзоры вовлеченности автоматической выдачей рекомендаций, которые подтягиваются из библиотеки действий в соответствии с результатами опросов.

***Пульс-опросы***

Чтобы решить вопрос оперативности сбора данных, их частоты и регулярности, возникли пульс-опросы.

Импульсные опросы — это короткие регулярные (ежедневные или еженедельные) опросы сотрудников. Они были введены компаниями CultureAmp, TinyPulse, CultureIQ и стали популярными для получения обратной связи от сотрудников, например, после разных мероприятий.

Некоторые компании задают один вопрос в день: «Как прошел ваш день?», «Как вы себя чувствуете сегодня?». Существуют и адаптивные опросы: если все в порядке, то опрос короткий, если обнаруживаются какие-то проблемы, то задаются дополнительные вопросы.

### **Преимущества:**

— такие опросы позволяют оперативно реагировать на изменения ситуации и настроения людей, показывают сотрудникам, что их слушают, что их мнение важно, позволяют внедрить культуру изменений;

— на их заполнение уходит всего пара минут, и поэтому такие опросы находят больший отклик и сами по себе способствуют вовлечению сотрудников.

### **Недостатки:**

— не позволяют оценить факторы вовлеченности комплексно;

— для их использования компания должна быть действительно гибкой, а руководители — восприимчивыми к обратной связи. Много ли таких вы знаете? Как показывает практика, первые пульс-отчеты вызывают живой интерес у руководителей, но затем их азарт утихает;

— ситуативность и подверженность фактору социальной желательности;

— не позволяют оценить динамику вовлеченности в организации в целом, по подразделениям и факторам;

— слишком частые опросы не дают возможности руководству обдумать ответы и составить план действий. А без конкретных действий они вызывают обратный эффект: сотрудники ощущают безразличие к их мнению, воспринимают компанию как медленную и не готовую меняться.

### ***«Умные» опросы для анализа настроений сотрудников***

К сожалению, ежегодные или пульс-опросы не дают столь точных данных, как хотелось бы. Сотрудники часто нечестны в предоставлении обратной связи, а на ответы влияет их настроение. Например, после отлично проведенного корпоративного мероприятия, повышения заработной платы или получения премии результаты вовлеченности будут выше, нежели в другой, менее благоприятный период. Если вы не обеспечили анонимность в сборе данных, то люди могут выдавать социально желательные ответы. Многие также зависят от качества опросника и способа обработки данных.

Беседы руководителей с подчиненными могли бы стать решением этих проблем: из них можно почерпнуть практически всю необходимую информацию и улучшить отношения с сотрудником.

**Казалось бы, чего проще? Хотите знать, вовлечены ли ваши сотрудники? Просто спросите их.**

На регулярных встречах тет-а-тет руководитель может спрашивать подчиненных о том, что удерживает их в компании, что нравится, а что нет, на что следует сделать акцент, чтобы сохранить и повысить

их заинтересованность. Частные беседы дают сотрудникам возможность обсудить наиболее важные для них вопросы, некоторые из которых могут не учитываться при анонимной оценке. Однако сложность в том, что нельзя обобщить и оцифровать результаты таких разговоров. Поэтому обзоры вовлеченности по-прежнему нужны.

Современные технологии на основе искусственного интеллекта позволяют регулярно мониторить настроения персонала пассивно, не предлагая людям отвечать на специальные вопросы или заполнять анкеты. Например, сервисы Keencorp и StatusToday определяют настроения персонала на основе анализа электронной почты компании. Программное обеспечение определяет, является ли настроение сотрудника позитивным, нейтральным или негативным, после чего сводит данные и визуально представляет их руководству.

Сервисы на основе искусственного интеллекта способны собирать информацию из разных источников, обобщая ее. Например, они анализируют информацию из внутренних социальных сетей, ежегодных опросов сотрудников, корпоративных мессенджеров, чатов в Skype или Zoom, веб-сайтов. Анализ тональности сообщений помогает оценивать уровень менеджмента и отношения сотрудников к действующим проектам.

Сервис способен не только оценивать уровень вовлеченности и удовлетворенности персонала, но и выявлять проблемы, связанные с выгоранием и плохим менеджментом. Например, алгоритм определяет, насколько заняты сотрудники в течение дня, кто недогружен, а кто перегружен работой. Сервисы



способны не только действовать на опережение, информируя о ситуации лидеров, но и самостоятельно решать некоторые из проблем. Например, сервис Isaak<sup>1</sup> может предупредить руководителя, что он отправляет сотрудникам много писем в нерабочее время. Это заставляет их немедленно реагировать, что ведет к переутомлению и выгоранию. Анализируя тон письма, сервис может рекомендовать сотруднику исправить «недружелюбный» текст сообщения перед отправкой.

«Умные» сервисы помогают определять отношения между людьми, командами и отделами, анализируя организационные сети (ONA). Они выявляют неформальных лидеров и аутсайдеров, дают руководителям и HR-специалистам информацию о том, какие люди и команды сотрудничают продуктивно, а кому нужна помощь и поддержка.

Алгоритмы способны предсказывать отток персонала, выявляя сотрудников или команды, планирующие увольнение. Например, платформа Peakon<sup>2</sup> имеет алгоритм «прогнозирования увольнения», анализирующий общение сотрудников по ключевым словам, которые обычно используются перед собеседованием. Получив сведения, руководители или HR-менеджеры могут адаптировать свои стратегии удержания и найма, предотвратив тем самым увольнение ценного специалиста или проблему нехватки персонала.

---

<sup>1</sup> *Ankur Modi*. The Future of Work has to be Transparent / The Official Isaak Blog. 2019. <https://blog.statustoday.com/the-future-of-work-has-to-be-transparent-be56ec58fc95>

<sup>2</sup> Workday Peakon Employee Voice / <https://www.workday.com/en-us/products/employee-voice/overview.html>

Умные сервисы могут выявлять распространение негативных слухов или разглашение конфиденциальной информации. Такая практика уже существует в продажах и маркетинге. Сервисы сортируют неструктурированные отзывы клиентов на положительные и отрицательные. То же самое они способны делать и относительно оценки бренда работодателя.

Современные технологии анализируют информацию не только пассивно, но и рассылают открытые вопросы сотрудникам. Затем инструменты НЛП просматривают каждый ответ, анализируют настроение слов и предоставляют подробный отчет руководителям и HR-менеджерам.

Преимущества очевидны, но компаниям необходимо заботиться об уровне конфиденциальности сбора таких данных. Если сотрудники будут знать, что любая переписка и комментарии анализируются, будут ли они чувствовать себя в безопасности, будут ли откровенны? Очевидно, что любую технологию можно использовать как во вред, так и на пользу. Многие вспомнят пример, хорошо иллюстрирующий это: основатель компании Xsolla<sup>1</sup> Александр Агапитов 4 августа 2021 года опубликовал обращение об увольнении невовлеченных и малопродуктивных сотрудников на основании анализа их активности в рабочих чатах, почте, документах. Очевидно, что подобными действиями руководство наносит ущерб

---

<sup>1</sup> *Маша Цепелева*. Xsolla уволила часть сотрудников пермского офиса после «анализа их активности» в рабочих чатах. 2021 / <https://vc.ru/hr/277507-xsolla-uvolila-chast-sotrudnikov-permskogo-ofisa-posle-analiza-ih-aktivnosti-v-rabochih-chatah>

вовлеченности сотрудников и бренду работодателя. Поставьте себя на место сотрудников. Насколько комфортно им теперь будет работать в компании? Как действия руководства отразились на уровне их доверия к нему?

**Поэтому в работе с опросами так важна конфиденциальность сбора и анализа данных, а также то, как руководство использует полученную информацию и работает с ней.**

Вопрос конфиденциальности данных беспокоит не только пользователей, но и разработчиков таких сервисов. Например, сервис KeenCorp<sup>1</sup> не «собирает и не хранит в отчетах» информацию об отдельных сотрудниках. Вся информация, позволяющая идентифицировать личность, удаляется.

Машинный анализ текста все еще находится на стадии разработки. Пока нет уверенности в том, что он не регистрирует ложноположительные показания и улавливает все потенциальные угрозы. Но очевидно, что разработчики найдут решения и будут расширять области применения мониторинга настроений персонала, например, начнут анализировать не только письменную, но и устную речь и выражения лиц.

В настоящий момент пассивный анализ мнений лучше всего работает в сочетании с данными из других источников, таких как ежегодные опросы персонала, пульс-опросы, личные беседы руководителей, фокус-группы и анализ косвенных показателей.

---

<sup>1</sup> KeenCorp Workforce Analytics / <https://keencorp.com/>

СТРЕМИТЬСЯ **К НУЛЕВОМУ**  
**ЗНАЧЕНИЮ** ТЕКУЧЕСТИ  
НЕ ИМЕЕТ СМЫСЛА.  
ОНА ПОЛЕЗНА: В КОМПАНИЮ  
ПРИХОДЯТ **НОВЫЕ ЛЮДИ**  
СО СВЕЖИМ ВЗГЛЯДОМ  
НА **ПРОБЛЕМЫ.**