



# 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**

*[http://www.litres.ru/pages/biblio\\_book/?art=39466313](http://www.litres.ru/pages/biblio_book/?art=39466313)*  
*ISBN 9785449387806*

### **Аннотация**

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.

# Содержание

Предисловие	5
Часть I.	8
Глава 1. Повышение удовлетворенности сотрудников. Открываем глаза на потребности персонала	8
Конец ознакомительного фрагмента.	25

**Сделайте меня лояльным**  
**Искусство и наука создания**  
**системы управления**  
**вовлеченностью**

**Александр Кособоков**

*Редактор* Екатерина Андреева

*Корректор* Александр Меньшиков

*Дизайнер обложки* Джамиля Гафарова

*Руководитель проекта* Екатерина Миловская

© Александр Кособоков, 2018

© Джамиля Гафарова, дизайн обложки, 2018

ISBN 978-5-4493-8780-6

Создано в интеллектуальной издательской системе Ridero

# 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 получить 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 организации, 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, появятся 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

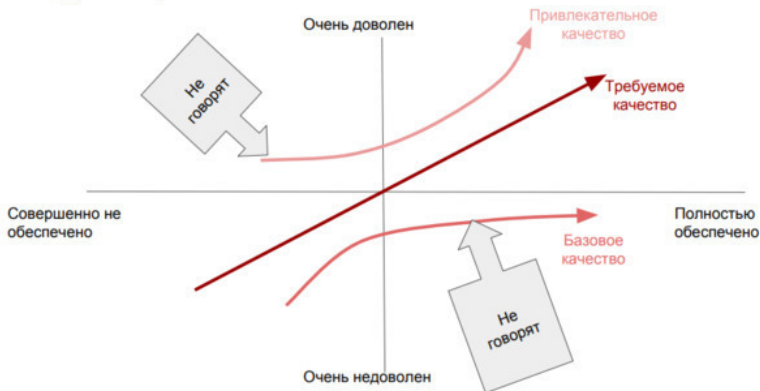


Рис. 1. Модель Кано

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 ко-

торой 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 ком-

пании 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 ито-

ге, 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 долж-

но 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?» Ответ 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 компенсации 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. Ес-

ли 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 другой 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 зада-

чей, не отвлекаясь ни на какие другие вещи. Или поставить телефон на беззвучный режим, чтобы снизить импульсивность сотрудников и вашу импульсивность, если есть такая проблема.

# Конец ознакомительного фрагмента.

Текст предоставлен ООО «ЛитРес».

Прочитайте эту книгу целиком, [купив полную легальную версию](#) на ЛитРес.

Безопасно оплатить книгу можно банковской картой Visa, MasterCard, Maestro, со счета мобильного телефона, с платежного терминала, в салоне МТС или Связной, через PayPal, WebMoney, Яндекс.Деньги, QIWI Кошелек, бонусными картами или другим удобным Вам способом.