

DOI: 10.24412/1994-3776-2022-3-47-52

УДК: 316

Н.А. Грищенко**ИНДЕКС УДОВЛЕТВОРЕННОСТИ ПЕРСОНАЛА КАК ОСНОВА
ОПРЕДЕЛЕНИЯ УРОВНЯ ЛОЯЛЬНОСТИ****N. Grishenko. Employee Net Promoter Score as a basis for determining the
level of loyalty**

Аннотация. В статье рассматривается одна из качественных характеристик персонала компании, а именно лояльность, в совокупности с индексом удовлетворенности персонала, позволяющим измерить уровень лояльности. Приведены основные метрики измерения лояльности, а также причины и факторы, влияющие на динамику ее изменения. Выделена роль индекса чистой лояльности как основного индикатора привлекательности компании для внутренних и внешних клиентов.

Ключевые слова: лояльность персонала, вовлеченность, индекс удовлетворенности персонала, психологический климат.

Контактные данные: 191023, Санкт-Петербург ул. Садовая, 21, тел.: 8 (906) 250-82-52, e-mail: grishenko-n@yandex.ru

Annotation. The article considers one of the qualitative characteristics of the company's personnel, namely loyalty, in conjunction with the staff satisfaction index, which allows measuring the level of loyalty. The main metrics of measuring loyalty are given, as well as reasons and factors influencing the dynamics of its change. The role of pure loyalty as the main indicator of the company's attractiveness for internal and external customers is highlighted.

Keywords: staff loyalty, engagement, staff satisfaction index, psychological climate.

Contact information: 191023, St. Petersburg, st. Sadovaya, 21, tel.: 8 (906) 250-82-52, e-mail: grishenko-n@yandex.ru

В настоящее время руководители все чаще осознают, что уровень лояльности персонала влияет на различные аспекты жизнедеятельности компании, и главным образом, это отражается на результатах труда и на психологическом климате внутри коллектива. Так, сотрудники с высокой степенью лояльности в большей мере нацелены на развитие и процветание компании. Они прилагают максимум усилий для качественной и производительной работы, а также стремятся к поиску творческих и неординарных решений для выполнения поставленных перед ними задач. В это же время, в компаниях, столкнувшихся с проблемой низкой лояльности работников, наблюдается высокая текучесть кадров, некачественное исполнение профессиональных обязанностей, незаинтересованность в результатах работы. Становится очевидным тот факт, что от уровня лояльности персонала зависит успех компании в целом.

История развития изучения лояльности персонала началась почти 50 лет назад за рубежом. Этот термин происходит от старофранцузского «loyal», и в буквальном переводе означает «верный, преданный» [1]. В России это явление стали активно изучать в 90-е годы прошлого столетия. В итоге сформировалось понятие, определяемое как умение сотрудника принимать и следовать нормам и правилам компании без значимого усилия над собой, разделять ценности организации, проявляя это в ежедневном рабочем поведении и взаимодействии с коллегами и внешними партнерами.

Грищенко Наталья Андреевна – кандидат социологических наук, руководитель службы по работе с персоналом филиала Северо-Западный ПАО Банк «ФК Открытие».

N. Grishenko – PhD in Social Sciences, Head of HR Department of the Nord-West branch PJSC «FC Otkritie»

© Грищенко Н.А., 2022.

Все чаще исследователи приходят к выводу о том, что в управлении необходимо видеть не машины и технологии, а человека. В этой связи, видимо, не вызывает сомнений, что в различного рода экономических и управленческих решениях необходимо опираться на такие социальные индикаторы, как мотивация профессионального труда, социально-психологический климат коллектива предприятия, механизм социального регулирования и стимулирования трудовой деятельности, степень удовлетворения работником предприятия социальных, культурных и бытовых нужд [3].

Каждому работодателю хотелось бы иметь штат сотрудников, полностью лояльных к компании. Однако это труднодостижимо по нескольким причинам: сотрудники принимаются на работу без оценки их способностей принять культуру компании; кроме того, отношение сотрудника к компании меняется с течением времени, и приверженность иногда трансформируется в нелояльное отношение.

Определить уровни лояльности персонала можно, наблюдая за деятельностью и коммуникациями работников. Выделяют три основных типа поведения, каждый из них определяет, насколько глубоко сотрудник доверяет компании и принимает ее стандарты:

– принятие внешних атрибутов. Сотрудники с таким видом лояльности демонстрируют ее тогда, когда этого требует ситуация. Внутри компании, в окружении атрибутики с символикой и логотипом компании, сотрудник ведет себя в соответствии с требованиями корпоративной культуры, но как только он выходит за пределы компании, то его поведение выходит за рамки корпоративного в виде обсуждения с коллегами несправедливости оплаты труда, начальника или условия работы;

– лояльность на уровне действий. Сотрудники с таким уровнем лояльности выполняют требования организации, поскольку они здесь работают, но компания не является для них по-настоящему ценной. Они легко поддаются влиянию нелояльных сотрудников, иногда меняют свое мнение об организации, если окружающие их коллеги активно обсуждают или осуждают руководство и правила работы;

– лояльность на уровне способностей. Это самый желаемый вариант для любой компании, и им обладают сотрудники, воспитанные на определенных идеалах и ценностях, имеющих не только материальное выражение. Они умеют разделять чужие убеждения и следовать правилам. Такие работники присматриваются к компании в первые месяцы работы и могут ее покинуть, считая, что ценности и формат корпоративной культуры не соответствуют их ожиданиям, хотя остальные условия их вполне устраивают. Но если их ценности и ценности компании совпадают, они работают с энтузиазмом, эффективно и за пределами рабочего времени, искренне веря и следуя целям и задачам организации.

Лояльность персонала является долговременным процессом, который необходимо отслеживать, прогнозируя поведение и поступки сотрудников, а также планируя мероприятия, направленные на повышение уровня лояльности персонала. Для этого необходимо иметь представление об уровнях лояльности.

Рассмотрим 7 уровней лояльности, которые выделил К.В. Харский: существует нелояльный уровень сотрудников, затем идет нулевая лояльность и, наконец, лояльный уровень работников.

Прежде всего, выделяется нелояльная составляющая. Самый низший уровень - демонстративная нелояльность. К нему относятся такие признаки, как потребительское отношение и приоритет собственной выгоды, ложь, высказывания в саркастичном тоне, пренебрежение нормами организации и т.п., которые могут повлиять на коллег, разрушая их ценности и порождая неуверенность в необходимости добросовестной и качественной работы.

Следующий тип - скрытая нелояльность. На этом уровне сотрудник беспрекословно выполняет предписанные требования и нормы организации, но делает это только по причине

страха быть наказанным или из-за надежды быть вознагражденным. Более того, работник является источником слухов и сплетен, втайне настраивает коллег на критику касаясь организации. Объединяя эти два уровня, главной проблемой становится высокая текучесть кадров, что приводит к определенным издержкам, таким как затраты на поиск, отбор персонала и другое.

Третий уровень - нулевая лояльность сотрудников. Как правило, к этому типу относятся те работники, которые расцениваются как индифферентно настроенные к организации. В некоторых случаях они могут вести себя аналогично лояльным коллегам, в других, наоборот, выражают признаки нелояльности. Главная специфика на этом уровне: сотрудник является наименее предсказуемым по сравнению с другими типами лояльности, вследствие чего, стиль поведения будет зависеть от того, под чье влияние из коллег этот сотрудник попадет в самом начале трудовой деятельности.

Выше нулевой точки предложены уровни лояльного сотрудника. Лояльность на уровне внешних атрибутов, как отмечает К.В. Харский, выражается через желание работника носить, держать при себе отличительные символы своей компании (ручки, брелоки, фирменная одежда), а также через поведение согласно корпоративным нормам и правилам. Стоит отметить, что сотрудник, имеющий при себе данные атрибуты, скорее всего не сможет себе позволить открыто проявлять нелояльное поведение, следовательно, будет демонстрировать желаемое поведение.

Пятый уровень - лояльность на уровне поведения. Он подразумевает под собой соответствие с установленными нормами, правилами, традициями в организации. Сотрудник с воодушевлением или, по крайней мере, без сопротивления, принимает участие в различных мероприятиях компании. Для возникновения лояльности такого уровня организации практически не требуется жертвовать ресурсами и усилиями, по причине того, что новый работник склонен подражать тому поведению, которое уже принято в организации.

Лояльность на уровне убеждения является следующей ступенью. Находясь на этом этапе, сотрудник работает максимально эффективно и подходит к своим обязанностям достаточно ответственно, для него недопустимыми являются любые нарушения со стороны коллег, а также такой работник нередко становится инициатором каких-либо новаторских внедрений. Такой тип сотрудника по сравнению с другими легче переносит трудные времена организации, основываясь на чувство сопричастности.

Наконец, последний уровень - лояльность на уровне идентичности. На седьмом уровне лояльности сотрудник отождествляет себя с организацией. Преданность на этом этапе не зависит от материальной составляющей и от негативных высказываний со стороны окружающих людей, вследствие чего, такой сотрудник является максимально мотивированным и имеет наивысшую степень производительности [4].

В деятельности каждой компании наступает тот самый момент, когда хочется понять уровень лояльности сотрудников, уровень их удовлетворенности, насколько им нравится место работы и ощущают ли они, что останутся здесь работать не на один год. Это важно, так как во всем мире только 15% работников вовлечены в рабочие процессы (согласно результатам исследования Deloitte), а часть остальных либо регулярно просматривает новые вакансии и меняет работу, либо так и выполняет обязанности через силу, по факту не принося компании никакой значимой пользы.

Низкая лояльность несёт множество финансовых рисков для компании. Первый, как уже упоминалось, повышение текучести персонала, что сопряжено с большими расходами: затраты на подбор, обучение и адаптацию нового сотрудника; расходов, связанных с простым или оказанием некачественных услуг клиентам в период замещения сотрудника или обучения новичка.

Кроме того, низкая лояльность приводит к непринятию сотрудниками изменений, формальному исполнению рабочих обязанностей. Если эти качества характерны персоналу из ключевых подразделений, компания может понести серьёзные потери — из-за низкого качества продукции или сервиса лишиться репутации и клиентов. В свою очередь, исправление ситуации обойдётся компании очень дорого.

Измерить уровень лояльности сотрудников можно с помощью метода измерения удовлетворенности сотрудников или индекса eNPS.

eNPS (аббревиатура от Employee Net Promoter Score, в переводе с английского - «индекс чистой лояльности сотрудников») – разница между готовыми рекомендовать компанию сотрудниками (промоутерами) и теми, кто не готов (критиками) [2].

Его разработали еще в 1990-х годах, чтобы получать ответы на один важный вопрос: «Вы бы порекомендовали нашу компанию своим друзьям, родственникам?» Но тогда запрос касался отношения клиентов к организации. Немного изменив методику, показатель стали использовать для вычисления лояльности сотрудников.

Индекс eNPS включает данные не только о персонале и его лояльности, но и в целом о бизнесе и его успешности. Поэтому этот индекс нужен, чтобы узнать:

- готова ли компания расти и развиваться дальше на данном этапе;
- стабильно ли предприятие в целом и с точки зрения управления трудовыми ресурсами;
- есть ли корпоративная культура и насколько она качественна;
- сколько есть активных членов команды с максимальным уровнем лояльности и желанием искать новые возможности для развития компании.

Также индекс eNPS позволяет спрогнозировать различные параметры, связанные с управлением персоналом. Например, какой может быть текучка кадров в следующем квартале или году, сколько сотрудников готовы сменить место работы прямо сейчас и на каких условиях, есть ли те, кто хотел бы расти и развиваться только на текущем месте работы.

В банковской сфере популярная методика определения уровня вовлеченности и лояльности персонала предложена платформой Harry Job. Она представляет собой ежегодный опрос всех сотрудников организации на основе электронной анкеты. Основные метрики, определяемые в ходе опроса, это вовлеченность, удовлетворенность и лояльность. Отдельно рассчитывается индекс чистой лояльности eNPS.

В феврале 2021 и 2022 годов в кредитной организации, входящей в ТОП-10 крупнейших банков, проводились опросы вовлеченности, мы рассмотрим результаты опроса по основным метрикам лояльности и индексу eNPS.

Метрики лояльности

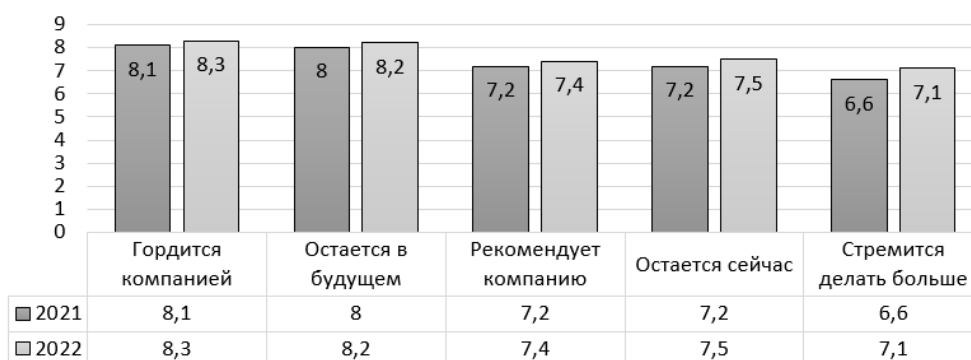


Рисунок 1. Метрики лояльности.

В ходе проведенных опросов в 2021 и 2022 годах можно отметить следующее: все пять метрик показали за год динамику роста и находятся на довольно высоком уровне, учитывая, что 10 – это максимальный балл.

Гордость за компанию (8,3 балла, прирост за год 0,2 балла) – одна из самых важных граней лояльности. Она демонстрирует эмоциональную привязанность персонала к организации. Сотрудники, которые искренне любят бренд, будут ставить на второе место рациональные факторы, вроде уровня зарплаты или качества условий труда.

Остается в будущем (8,2 балла, прирост за год 0,2 балла): лояльность измеряется не количеством отработанных в компании лет, а планами продолжать работать в ней. Сотрудники захотят и дальше связать своё будущее с организацией, если будут выполнены два условия: они увидят для себя карьерные перспективы, а компания и её деятельность будут вызывать у них гордость.

Рекомендует компанию (7,4 балла, прирост за год 0,2 балла) - готовность сотрудников рекомендовать компанию как работодателя, для этого должны быть выполнены 2 условия: первое - удовлетворительные оплата и условия труда в компании, второй – уважение к непосредственному руководителю при наличии развитых управленческих компетенций.

Остается в будущем (7,5 баллов, прирост за год 0,3 балла): сотрудники будут редко думать о смене места работы, если на текущий момент их устраивают уровень оплаты труда, имеющиеся в компании льготы, а также они положительно оценивают возможности для построения карьеры.

Стремится делать больше (7,1 балла прирост за год 0,5 балла): сотрудники работают за пределами поставленных задач, проявляют инициативу такого рода, если понимают, что их усилия будут отмечены и вознаграждены компанией. В основном, это происходит в организациях, где существуют возможности для построения карьеры.

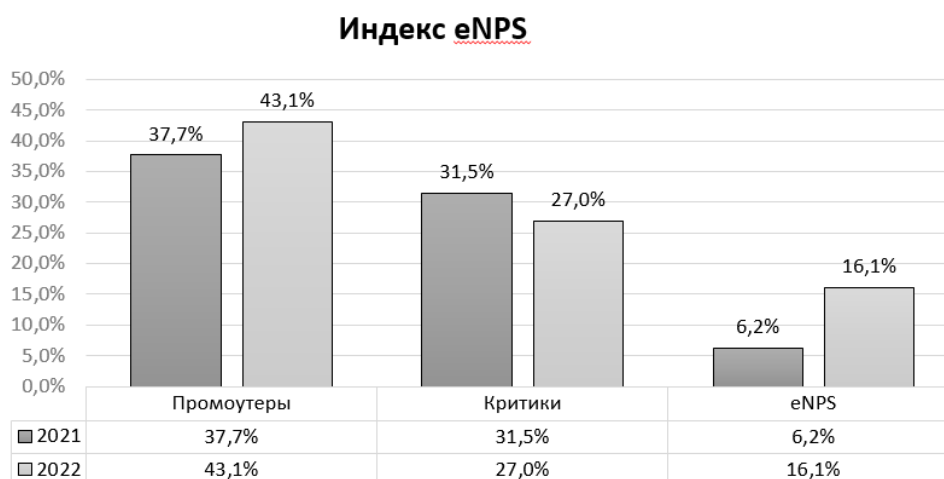


Рисунок 2. Измерение индекса eNPS.

Результаты опроса удовлетворенности персонала обычно делятся по бальной шкале на 3 категории сотрудников: в зависимости от ответа на вопрос о рекомендации компании сотрудники попадают в одну из групп eNPS — промоутеры, скептики или критики. Промоутеры - сотрудники, поставившие 9 и 10 баллов по анализируемым метрикам. Они готовы поддержать любые изменения, открыты новому опыту, проектам, готовы расти профессионально. На приведенном графике мы видим, что доля таких сотрудников возросла на 5,4% за год.

Скептики – сотрудники, поставившие 7 и 8 баллов. Они в целом довольны условиями в компании, они выполняют свою работу качественно, но без стремления сделать результат как можно лучше, поддержат изменения, если руководитель убедит их в необходимости внедрения новшеств.

Критики - сотрудники, поставившие 6 и менее баллов. Критики недовольны условиями работы в компании, открыто критикуют процессы, культуру. Недовольство может сказываться на качестве работы — сотрудники выполняют свои обязанности формально. Они не хотят ничего менять и не поддержат изменения. По результатам опроса мы можем сделать вывод, что доля таких сотрудников уменьшилась за год на 4,5%.

Каждая эта группа одинаково важна и может помочь разобраться в разных нюансах кадровой политики. Например, промоутеры подскажут, что именно им нравится в компании и какие есть причины для рекомендации места работы друзьям. Эту информацию можно использовать для улучшения процессов подбора и удержания персонала. Скептики помогут узнать, что конкретно им мешает перейти в категорию Промоутеры и будут советовать компанию знакомым. Критики покажут, какие есть проблемы, и над чем нужно усердно работать. Их важно реально выслушать и быть готовым к конкретным предложениям, идеям.

Индекс eNPS персонала рассчитывается по формуле в процентах: «eNPS = % промоутеров - % критиков». По результатам опросов 2 лет мы видим, что индекс eNPS увеличился на 9,9% (с 6,2 % в 2021 году до 16,1% в 2022 году).

Как показывает практика, индекс лояльности персонала может иметь значение от -100% до 100%. Если показатель выше -10%, то поводов для беспокойства нет, если же цифра ниже необходимо изучить более подробно вопрос вовлеченности и удовлетворенности персонала.

В целях повышения лояльности в компании должна быть разработана программа, которая может включать определение или корректировку долгосрочных и краткосрочных целей компании, ценностных ориентиров. Изначально нужно спрогнозировать противоречия и препятствия в достижении цели. В некоторых случаях может возникнуть необходимость избавиться от некоторых нелояльных сотрудников, препятствующих реализации мероприятий. Так же, как и при внедрении любых других организационных изменений, важно создать активную «группу поддержки», увеличить количество промоутеров. Такая работа зачастую предполагает дополнительные финансовые затраты, однако, мы полагаем, что создание лояльности у работников - лучшее вложение средств, способное быстро и значительно повысить эффективность компании.

Литература

1. Баранская С.С. Проблема этимологии понятия «организационная лояльность». - Вестник КГУ им. Н. А. Некрасова. 2010. № 2.- 301 с.
2. Клочков А.К. Вовлеченность и лояльность персонала от А до Я. – Москва: ЭКСМО, 2021. – 19 с.
3. Потемкин В.К. Сложный путь к социальной эффективности деятельности промышленных предприятий (по материалам социологических исследований). – Современный менеджмент: проблемы и перспективы: Сборник статей по итогам XVI международной научно-практической конференции «Современный менеджмент: проблемы и перспективы». – СПб, Изд-во СПбГЭУ, 2021. – 710 с.
4. Харский К.В. Благонадежность и лояльность персонала. - СПб.: Питер, 2003. - 496 с.