

Точка зрения

Определяем уровень вовлеченности персонала: как выбрать нужный инструмент анализа и эффективного поставщика



Разобраться в предложениях современного рынка услуг и инструментов оценки вовлеченности персонала — задача не из легких.

В последнее время компаниям все чаще приходится решать вопросы, связанные с обеспечением вовлеченности персонала. Одновременно с этим растет и их потребность в инструментах, позволяющих измерять и оценивать уровень вовлеченности чаще чем раз в год или два посредством традиционных опросов. В свою очередь, технологии не стоят на месте, предлагая самые разнообразные способы оценки вовлеченности сотрудника без привязки к его рабочему месту. Рынок услуг по оценке вовлеченности персонала также растет чрезвычайно быстро, новые поставщики и решения появляются постоянно, порой разрушая все планы

действующих игроков этого рынка. Совокупность новых методов, продуктов и поставщиков создает непростую ситуацию, в которой компаниям нелегко разобраться.

Вовлеченность сотрудников в центре внимания

Как известно, уровень вовлеченности персонала оказывает непосредственное влияние на результаты деятельности компании. Многие исследования выявили взаимосвязь между уровнем вовлеченности сотрудников и такими показателями, как количество увольнений по собственному желанию¹, продуктивность деятельности работников и удовлетворенность клиентов качеством обслуживания². Все перечисленные факторы напрямую влияют на общий финансовый результат организации.

¹ Employee Engagement and Commitment: A guide to understanding, measuring and increasing engagement in your organization, SHRM Foundation / Robert J. Vance, Ph.D., 2006, <http://shrm.org/about/foundation/research/Documents/1006EmployeeEngagementOnlineReport.pdf>.

² "Business-Unit-Level Relationship Between Employee Satisfaction, Employee Engagement, and Business Outcomes: A Meta-Analysis," Journal of Applied Psychology / James K. Harter, Frank L. Schmidt, and Theodore L. Hayes, 2002, www.factorhappiness.at/downloads/quellen/s17_harter.pdf.

В рамках «[Международного исследования тенденций в сфере управления персоналом — 2016](#)», опубликованного «Делойтом», 85% респондентов из более 7 300 опрошенных руководителей и лидеров HR-подразделений из разных стран мира отметили показатель вовлеченности персонала как «очень важный» либо «важный»³.

И все же, несмотря на очевидную связь вовлеченности персонала с результатами деятельности компании, далеко не все организации прежде уделяли этому аспекту достаточно внимания. Многим еще предстоит предпринять значимые шаги для повышения уровня вовлеченности своих сотрудников. По результатам исследования, проведенного «Делойтом», лишь 11% респондентов оценили программы по повышению уровня вовлеченности и удержанию сотрудников в своих организациях на «отлично»².

Выбор подхода

Важно понимать, что работа, направленная на повышение уровня вовлеченности персонала, начинается с разработки стратегии, а не с выбора технического решения или поставщика услуг. В общем и целом, данная стратегия подразумевает получение поддержки для внедрения изменений со стороны руководства, проведение оценки текущего уровня вовлеченности сотрудников, разработку и реализацию плана действий по результатам оценки.

Согласно выводам нашего отчета⁴, в отношении возможностей оценки уровня вовлеченности персонала существует три наиболее часто применяемых способа измерения уровня вовлеченности сотрудников, а именно: опросы, интервью и анализ внутренних и внешних данных. Из них проведение опросов является наиболее популярным средством измерения уровня вовлеченности персонала. По данным

исследования «Делойта», 40% международных организаций применяют именно этот метод. Однако на сегодняшний день быстрое развитие технологий позволяет проводить более частые, короткие и точечные пульс-опросы. Что касается интервью (например, с сотрудниками, продолжающими работать в компании, и сотрудниками, решившими уволиться, а также с участниками фокус-групп и пр.), они могут проводиться с целью применения индивидуального подхода при взаимодействии с сотрудниками и повышения их личной мотивации. В свою очередь, анализ данных, внутренних и внешних, собранных в социальных сетях и на иных площадках, где общаются сотрудники, может способствовать пониманию основных интересов и карьерных планов сотрудников.

Как выбрать поставщиков услуг и инструментов оценки уровня вовлеченности персонала на международном рынке?

Для того чтобы подготовиться к изучению данного рынка, любой организации необходимо ответить на два главных вопроса: «зачем» мы будем оценивать вовлеченность персонала и «как» мы будем использовать полученную информацию. Многие компании исследуют вовлеченность сотрудников с целью выявления возможных проблем или мониторинга текущей ситуации. Далее они используют полученные данные для внедрения организационных изменений и повышения продуктивности своей работы.

Ответы на вопросы «зачем» и «как» позволили нам определить следующих девять типов поставщиков услуг и инструментов оценки вовлеченности персонала, каждый из которых предлагает определенный подход к измерению уровня вовлеченности и использованию полученной информации:

- специалисты по определению уровня вовлеченности персонала;
- международные консалтинговые фирмы;

2 "Business-Unit-Level Relationship Between Employee Satisfaction, Employee Engagement, and Business Outcomes: A Meta-Analysis," Journal of Applied Psychology / James K. Harter, Frank L. Schmidt, and Theodore L. Hayes, 2002, www.factorhappiness.at/downloads/quellen/s17_harter.pdf.

3 Global Human Capital Trends 2016: The new organization—Different by Design, Deloitte Development LLC and Deloitte University Press, 2016, <http://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/global/Documents/HumanCapital/gx-dup-global-human-capital-trends-2016.pdf>.

4 Evaluating Employee Engagement Measurement Options, Bersin by Deloitte / Madhura Chakrabarti, Ph.D., and Robin Erickson, Ph.D., 2016.

- универсальные системы оценки;
- ключевые системы управления HR и бизнесом (в будущем);
- специалисты по исследованию рынка;
- решения для мониторинга уровня вовлеченности сотрудников;
- решения для мониторинга эмоционального настроения сотрудников;
- решения для обеспечения обратной связи и поощрения сотрудников;
- решения для управления деятельностью сотрудников.

Мы также создали навигатор по рынку услуг и инструментов оценки уровня вовлеченности персонала и показали на графике, какого поставщика следует выбрать организации исходя из поставленных целей.

График № 1. Навигатор по рынку поставщиков услуг и инструментов оценки уровня вовлеченности персонала



Российский опыт

Специалисты практики по управлению персоналом и организационными изменениями компании «Делойт» в СНГ активно участвуют в реализации проектов, направленных на развитие корпоративной культуры и повышение уровня вовлеченности персонала компаний.

Задачи, связанные с определением текущего уровня вовлеченности сотрудников, диагностикой состояния организации и выявлением рисков со стороны персонала, нередко решаются компаниями посредством привлечения сторонних поставщиков.

Количество факторов, на основе которых проводится оценка уровня вовлеченности

персонала, может варьироваться от 5 до 18 и более. Количество самих вопросов также может быть различным — от 5 до 60 — в зависимости от целей организации и задач конкретного опроса. Мы проанализировали большое количество критериев, которые учитываются при выборе поставщиков услуг и инструментов оценки уровня вовлеченности персонала в России и во всем мире, и выделили пять ключевых требований к данным поставщикам.

1. Технологичность

Как во всем мире, так и в России поставщики услуг стремятся сделать использование инструментов максимально простым и удобным для пользователей. Подавляющее большинство поставщиков предлагает возможность прохождения опросов на мобильных устройствах посредством

использования интерфейса, разработанного для таких устройств, либо с помощью собственных мобильных приложений. Для хранения данных широко применяются облачные технологии, что позволяет значительно упростить сбор информации, ускорить получение результатов, обеспечить открытый доступ к информации в любой момент времени вне зависимости от места нахождения пользователей.

2. Безопасность

Информационная безопасность, анонимность и конфиденциальность — залог успешной деятельности поставщиков услуг и инструментов оценки уровня вовлеченности персонала. Независимо от размера компании поставщики подобных услуг уделяют большое внимание вопросу обеспечения безопасности хранения данных.

3. Наличие пульс-опросов

«Международное исследование тенденций в сфере управления персоналом — 2016», проведенное «Делойтом» показало, что несмотря на сохранение популярности традиционных инструментов оценки уровня вовлеченности персонала, организации в России, следуя мировым тенденциям, постепенно отказываются от практики проведения однократных (ежегодных) исследований в пользу постоянного мониторинга ситуации (см. График № 2).

Все без исключения проанализированные нами поставщики располагают методологией и инструментарием для проведения коротких и более частых пульс-опросов, содержащих, в среднем, от 8 до 12 вопросов, которые заказчик может адаптировать в соответствии со своими целями.

4. Возможность прохождения опросов без доступа в Интернет

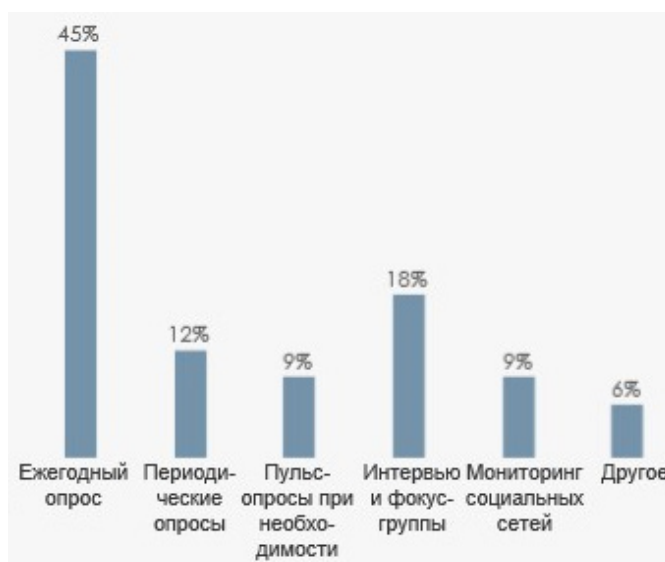
Одним из важнейших критериев выбора поставщика инструментов оценки уровня вовлеченности персонала для крупных компаний в России является возможность прохождения опроса без подключения к сети Интернет. Это имеет большое значение для тех организаций, в которых доступ для сотрудников к внешним Интернет-ресурсам ограничен. Как правило, такая практика применяется на производственных предприятиях, в розничных и FMCG-компаниях, а также в организациях финансового сектора. В этой связи следует отметить, что немногие поставщики услуг на сегодняшний день располагают инструментами для обеспечения технологичного доступа к опросам по оценке уровня вовлеченности персонала в режиме офлайн. Традиционные web-киоски и бумажные анкеты продолжают использоваться большинством поставщиков в качестве основных решений, тогда как лишь порядка 15% проанализированных нами поставщиков предлагают возможность интеграции опросов с внутрикорпоративными системами (например, со встроенным функционалом для проведения опросов Microsoft Share Point).

Международное исследование тенденций в сфере управления персоналом — 2016

В России, как и в других странах в большинстве случаев показатель вовлеченности персонала оценивается раз в год. Однако многие компании проводят исследования чаще — раз в квартал или раз в месяц. Некоторые международные компании проводят исследования чаще, чем один раз в месяц (3% респондентов).

Данные тенденции можно объяснить динамичностью информационной среды и потребностью компаний в быстром реагировании на любые изменения. Также возрастающая популярность и удобство в использовании системных решений упрощают как сбор информации, так и ее обработку, делая процесс проведения опросов и получения результатов быстрым и комфортным.

График № 2. Инструменты измерения уровня вовлеченности персонала





5. Анализ текстовых комментариев

Еще одним существенным ограничением современных инструментов оценки уровня вовлеченности персонала на российском рынке является отсутствие либо недостаточное наличие возможностей для проведения анализа текстовых комментариев. Технологии семантического анализа текста достаточно трудоемки и дорогостоящи. Тем не менее, на мировом рынке присутствуют поставщики, предлагающие услуги автоматического анализа ответов на открытые вопросы. В частности, рассматриваются наиболее часто используемые в таких ответах слова и фразы применительно к вовлеченности сотрудника. В ходе такого анализа могут быть выявлены определенные тенденции, а также может прослеживаться связь между комментариями разных сотрудников. Существует даже возможность определить, в каком ключе были употреблены те или иные фразы большинством респондентов.

Однако примеры широкого применения данной технологии мы смогли найти только у иностранных поставщиков в ходе проведения анализа ответов на английском языке. Что касается услуг в области анализа текста, доступных на российском рынке, то предложенные возможности обработки текста в основном сводятся к фильтрации и расширенному поиску по комментариям. Таким образом, задача по обобщению и анализу ответов на открытые вопросы при большом количестве опрошенных будет требовать дополнительного внимания и ресурсов заказчика.

Необходимо также отдельно отметить общую тенденцию к уменьшению количества вопросов, используемых в исследованиях по определению уровня вовлеченности персонала. Сегодня гораздо меньшее число вопросов позволяет работодателям получить более качественные ответы. В сочетании же с высокотехнологичными возможностями обработки результатов и формирования отчетов в разнообразных форматах, включая графическое представление, это составляет дополнительную ценность для заказчика.

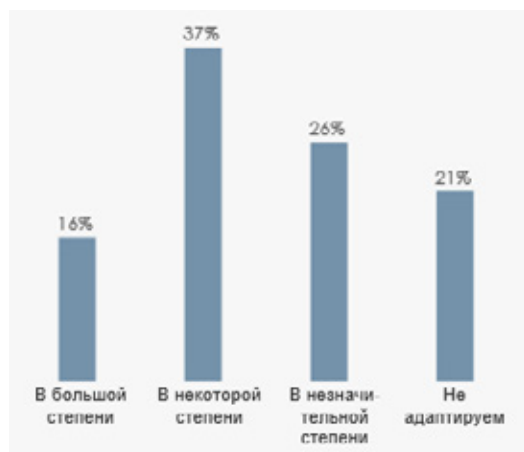
Среди рассмотренных нами поставщиков встречаются как известные международные игроки, имеющие значительные возможности для внутреннего и внешнего отраслевого бенчмаркинга, так и менее крупные иностранные и российские компании, располагающие уникальными методиками и технологиями, в том числе инструментами оценки эмоционального состояния и настроения сотрудников (см. График № 3).

Большинство иностранных поставщиков, как имеющих, так и не имеющих представительство в России, предоставляют возможность перевода интерфейса, отчетности и опросника на русский язык.

Использование программных продуктов осуществляется на условиях лицензионного доступа. Минимальный срок приобретения лицензии у многих поставщиков составляет один год, гораздо

реже встречается более гибкая ежемесячная система оплаты. Стоимость рассчитывается в зависимости от количества пользователей системы и может варьироваться, в среднем, от 1 млн до 3 млн рублей за год.

График № 3. Степень адаптации компаниями своих программ по оценке вовлеченности персонала к демографическим изменениям и потребностям сотрудников



Несмотря на то что в России вовлеченность персонала находится на шестом месте в списке 10 наиболее важных тенденций в сфере управления персоналом (см. «Международное исследование тенденций в сфере управления персоналом – 2016»), все больше российских компаний начинают уделять данному вопросу особое внимание. Этот факт подтверждают результаты упомянутого выше исследования, согласно которым 22% респондентов уже проводят оценку уровня вовлеченности сотрудников чаще, чем один раз в год.

Подводя итоги, еще раз отметим очевидную тенденцию к упрощению, автоматизации и «диджитализации» (digitalization – перевод информации в цифровую форму) инструментов оценки уровня вовлеченности персонала.

Это не только создает возможности для существенного сокращения временных и финансовых затрат на осуществление подобных исследований, но и качественно меняет саму роль сотрудников со стороны компании-заказчика, ответственных за проведение оценки уровня вовлеченности персонала.

Сегодня такие специалисты больше не выступают в роли сотрудников, аккумулирующих полученные статистические данные. Им больше не требуется вручную формировать многочисленные отчеты для различных заинтересованных лиц, групп и целых подразделений.

Теперь они являются своего рода проектными менеджерами, чья основная задача заключается в анализе автоматически сформированных отчетов об уровне вовлеченности персонала, определении рисков, связанных с полученными результатами, планировании и внедрении необходимых изменений в соответствии со стратегией повышения уровня вовлеченности персонала организации.

В целом в России наблюдается повышенный интерес компаний к более современным и быстрым инструментам оценки уровня вовлеченности персонала. Для большинства организаций становится очевидно, что удержание и развитие текущего персонала требует меньше инвестиций, чем поиск и найм новых сотрудников. Очень важно найти эффективные инструменты, которые помогут компаниям повышать вовлеченность каждой группы сотрудников (включая поколение Y⁵) и быстро реагировать на изменяющиеся тенденции рынка.

⁵ Представители поколения Y, или «миллениалы», родились после 1981 года, застали переход к новому тысячелетию в юном возрасте и отличаются большой зависимостью от цифровых технологий.

О Практике по управлению персоналом и организационными изменениями компании «Делойт» в СНГ

Консультанты Практики по управлению персоналом и организационными изменениями проводят исследования, создают подходы и инструменты, необходимые для разработки и реализации различных программ – от кадровых и предпринимательских до управленческих и инновационных.

Эксперты «Делойта» используют уникальную методологию управления изменениями, основанную на собственных разработках и многолетнем опыте.

Существующая практика применения инструментов для управления организационными изменениями нацелена на обеспечение готовности персонала к работе в новом формате и поддержку основных направлений трансформационных проектов.

О Bersin by Deloitte

Консультанты Bersin by Deloitte занимаются фундаментальными исследованиями и разработкой стратегий развития персонала, направленных на повышение эффективности деятельности организаций во всем мире. Bersin by Deloitte предоставляет как информационно-аналитические средства, так и практические инструменты развития персонала компаний. Более 5 тыс. организаций во всем мире используют исследования Bersin by Deloitte для планирования и разработки своих программ и стратегий управления, развития и обучения персонала.

Мы предлагаем ознакомиться с [«Международным исследованием тенденций в сфере управления персоналом – 2016»](#) на русском языке и [полной версией отчета](#) на английском языке.

deloitte.ru

Наименование «Делойт» относится к одному либо любому количеству юридических лиц, включая их аффилированные лица, совместно входящих в «Делойт Туш Томацу Лимитед», частную компанию с ответственностью участников в гарантированных ими пределах, зарегистрированную в соответствии с законодательством Великобритании (далее – ДТТЛ); каждое такое юридическое лицо является самостоятельным и независимым юридическим лицом. ДТТЛ (также именуемое как «международная сеть «Делойт»») не предоставляет услуги клиентам напрямую. Подробная информация о юридической структуре ДТТЛ и входящих в нее юридических лиц представлена на сайте www.deloitte.com/about. Подробная информация о юридической структуре компании «Делойт» в СНГ представлена на сайте www.deloitte.ru/about.

«Делойт» предоставляет услуги в области аудита, налогообложения, консалтинга и корпоративных финансов государственным и частным компаниям, работающим в различных отраслях экономики. «Делойт» – международная сеть компаний, имеющая многолетний опыт практической работы при обслуживании клиентов в любых сферах деятельности более чем в 150 странах мира, которая использует свои обширные отраслевые знания, включая опыт оказания высококачественных услуг, позволяющие определить пути решения самых сложных бизнес-задач клиентов. Около 225 000 специалистов «Делойта» по всему миру привержены идеям достижения совершенства в предоставлении профессиональных услуг своим клиентам.

Настоящее сообщение содержит информацию только общего характера. При этом ни компания «Делойт Туш Томацу Лимитед», ни входящие в нее юридические лица, ни их аффилированные лица (далее – «сеть «Делойт»») не представляют посредством данного сообщения каких-либо консультаций или услуг профессионального характера. Ни одно из юридических лиц, входящих в сеть «Делойт», не несет ответственности за какие-либо убытки, понесенные любым лицом, использующим настоящее сообщение.