

УДК 331.104.2

Уткина Дарья Олеговна,
Магистр,
кафедра Маркетинга,
Высшая школа экономики и менеджмента,
ФГАОУ ВО «Уральский Федеральный Университет
имени первого Президента России Б.Н. Ельцина»
e-mail: utkina_da@mail.ru,
г. Екатеринбург, Россия

Ильшева Марина Анатольевна,
Доцент, кандидат экономических наук,
Кафедра Маркетинга,
Высшая школа экономики и менеджмента,
ФГАОУ ВО «Уральский Федеральный Университет
имени первого Президента России Б.Н. Ельцина»
e-mail: maril@mail.ru,
г. Екатеринбург, Россия

ПОНЯТИЯ «УДОВЛЕТВОРЕННОСТЬ», «ЛОЯЛЬНОСТЬ», «ВОВЛЕЧЕННОСТЬ» ПЕРСОНАЛА И ИХ СВЯЗЬ С РЕЗУЛЬТИРУЮЩИМИ ПОКАЗАТЕЛЯМИ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ КОМПАНИИ

Аннотация:

В статье рассмотрены понятия «удовлетворенность», «лояльность», «вовлеченность» и их связь с результатами деятельности компании на рынке. Рассмотрены методики расчета уровня лояльности (индекс eNPS) и вовлеченности (опрос по системе Gallup Q12) сотрудников в компании. Продемонстрирована взаимосвязь между приведенными показателями и финансовыми результатами деятельности компании. Лояльность и вовлеченность оценены в компании «Адванта», занимающейся разработкой программного обеспечения в сфере управления проектами, показатели имеют высокий и удовлетворительный уровни соответственно.

Ключевые слова:

Удовлетворенность, лояльность, вовлеченность, компания, сотрудник, промоутеры, нейтралы, критики, индекс eNPS, опрос по системе Gallup Q12.

Компания, которая стремится стать успешной на рынке должна качественно удовлетворять потребности своих потребителей. Но также компании важно уметь выявлять и учитывать потребности своих сотрудников, т.к. ценность для клиента создают именно они.

Создание благоприятных условий деятельности – первый шаг в организации взаимовыгодной эффективной коммуникации сотрудников с компанией. Помимо материального вопроса, важными являются психологический климат в коллективе, вопросы эргономики, соблюдения времени труда и отдыха, физическое здоровье и другие аспекты.

Высокий уровень удовлетворенности, лояльности и вовлеченности – это составляющие эффективной и взаимовыгодной коммуникации сотрудника и компании.

Начиная с исследования социологов В.А Ядова и А.Г. Здравомыслова, проведенного в начале 60-х годов XX века, в научный обиход вошло понятие «удовлетворенность трудом». Данное явление, по мнению этих авторов, можно определить, как «простейший итоговый показатель субъективного аспекта отношения к труду» [1, с. 54].

Следует отметить, что степень удовлетворенности во многом зависит от уровня притязаний и ожиданий работника. Понятие удовлетворенности многогранно, изменчиво, его основные компоненты сконцентрированы в системе внутреннего восприятия [2]. Количественных показателей для измерения уровня удовлетворенности нет, это субъективный показатель.

Под лояльностью ряд авторов подразумевают профессиональную пригодность и надежность работников с точки зрения организации (к числу представителей такого подхода можно отнести А.В. Коврова, И.Г. Чумарина). Вторая точка зрения (В.И. Доминяк [3, с. 15]) рассматривает лояльность как положительное отношение персонала к организации, гордость от осознания принадлежности к ней.

Лояльность и удовлетворенность сопутствуют друг другу, но удовлетворенность предполагает акцент сотрудника на отдельных аспектах работы, а лояльность связана с привязанностью к целям и ценностям организации. Данной точки зрения придерживаются Р. Маудей, Р. Стирс, Л. Портер [4, с. 226].

Для измерения лояльности сотрудников применяют индекс eNPS. Его значения теоретически изменяются от -100 % до +100 %. Сотрудникам требуется ответить на вопросы [5]:

1) Какова вероятность того, что вы будете рекомендовать нашу компанию в качестве работодателя друзьям, родственникам? В чем причины данной вами оценки? (Вероятность оценивается по шкале от 0 до 10 баллов).

2) Что бы вы предложили улучшить в компании?

3) Какие шаги с нашей стороны могли бы повысить оценку, данную вами компании?

Индекс вычисляется по формуле (1):

$$\% \text{ промоутеров} - \% \text{ критиков}, \quad (1)$$

где промоутеры – лояльные сотрудники (оценка 9-10),

критики – нелояльные сотрудники (оценка 0-6).

Сотрудники, поставившие оценки 7-8 являются нейтралами, во внимание при расчете коэффициента не берутся, т.к. они не имеют четкой позиции по отношению к компании. Но их мнение относительно вопросов 2 и 3 важно, т.к. становится понятно, на какую «сторону», вероятнее всего, может перейти данный сотрудник [5].

Чем выше индекс, тем лучше для компании, т.к. больше шансов на динамичное развитие и укрепление позиций компании на рынке [5].

Для измерения уровня индекса eNPS в компании «Аванта» было проведено маркетинговое исследование. В исследовании участвовало 10 сотрудников-представителей нескольких отделов. Опрос (личный и телефонный) проводился 19.07.2021 по 17.08.2021.

По итогам проведенного опроса оценку 9-10 поставили 8/20 сотрудников (80 %), а оценку 7-8 поставили 2/20 сотрудника (20 %). Ни один из опрошенных не дал оценку ниже 7 баллов, следовательно, «критиков» среди опрошенных не оказалось (0 %) (рисунок 1).

Выборка репрезентативная, можно экстраполировать результаты на весь коллектив компании «Аванта», т.к. респондентами являются представители нескольких отделов, что позволяет получить разностороннюю оценку компании ее сотрудниками.

Результаты показали, что «Аванта» готовы рекомендовать за широкие возможности для обучения своих сотрудников, это важно для формирования ценности на рынке. Сотрудники положительно оценивают возможность удаленной работы и уровень организации этого формата. Отдельно был выделен продукт: сотрудники считают его концепцию интересной. Программное обеспечение ADVANTA позволяет компаниям оптимизировать их бизнес-процессы, поэтому сотрудники испытывают положительные эмоции от своей причастности по внедрению продукта в деятельность других компаний. Положительно отмечена «белая» заработная плата.

Было отмечено несколько негативных аспектов, требующих внимания со стороны руководства. Сверхурочные часы работы оцениваются сотрудниками по большей части отрицательно. Также отмечено, что в силу специфики продукта, имеются ограничения в объемах заключения сделок, что напрямую связано с ограничением объема заработной платы.

Таким образом 80 % являются «промоутерами» компании «Аванта», а 20 % «нейтралы». «Критиков» среди сотрудников нет.

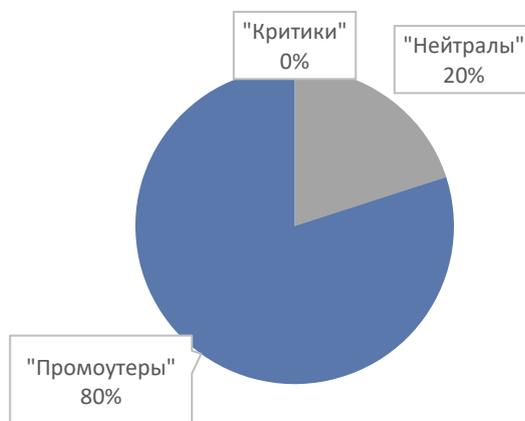


Рисунок 1 – Оценка лояльности сотрудников «Аванта»

Согласно точке зрения ряда ученых, «вовлеченность персонала» – это предрасположенность человека к участию в трудовой деятельности, которая состоит из трех компонентов: знание, интерес и результативность [6, с. 343-344].

Вовлеченность связана с активной составляющей отношения работника к организации. Поведение сотрудника – показатель, который может объективно охарактеризовать вовлеченность работника. Важный аспект вовлеченности персонала состоит в том, что она характеризуется количеством физической и психологической энергии, которую работники длительное время дополнительно посвящают организационным процессам, не вызванную рациональными предпосылками [2].

Дж. Блау и К. Бол в своих исследованиях обнаружили, что вовлеченность – более стабильна, чем лояльность: труднее формируется и меньше поддается изменению из-за воздействия внешних факторов [7, с. 305].

Вовлеченность сотрудника можно оценить, не проводя серьезных исследований: на сколько в среднем он задерживается на работе, сколько раз выходит работать сверхурочно, и качественно, например, работник внимательно изучает все внутренние источники информации об организации, знакомится с каждым информационным сообщением от подразделения внутренних коммуникаций.

Связь вовлеченности сотрудников с эффективностью работы компании подтверждена многолетними исследованиями. Согласно данным Corporate Executive Board, сотрудники, вовлеченные в работу компании, прилагают на 57 % больше усилий, и вероятность их ухода оценивается на 87 % ниже, чем у сотрудников с низким уровнем вовлеченности [8].

Данные исследований Aon Hewitt, Gallup International, Hay Group и Towers Watson свидетельствуют о прямом влиянии уровня вовлеченности сотрудников на итоговые финансовые результаты и другие бизнес-показатели. По сравнению с показателями компаний, имеющих низкий уровень вовлеченности персонала, компании с высоким уровнем вовлеченности продемонстрировали следующее [9]:

- 1) на 22-43 % выше акционерная доходность;
- 2) на 17,5 % выше операционная прибыль (27,4 % против 9,9 %)
- 3) на 10 % выше уровень удовлетворенности потребителей;
- 4) на 18-21 % выше производительность труда;
- 5) в 2 раза больше количество перспективных соискателей на каждую из открытых вакансий;
- 6) на 50-65 % (в зависимости от отраслевой специфики) ниже незапланированная текучесть персонала;
- 7) в 2,5 раза меньше продолжительность пребывания сотрудников на больничном (2,69 дня в году против 6,19 дней в году)
- 8) на 28 % меньше количество коллективных споров и конфликтов работников с администрацией;
- 9) на 41 % ниже уровень производственного брака;
- 10) на 48 % меньше количество аварий, обусловленных нарушением техники безопасности;
- 11) на 40 % меньше количество пострадавших из-за нарушений техники безопасности.

Наиболее распространенный способ измерения вовлеченности – использование опросов.

Исследователи американского института общественного мнения Gallup сформулировали 12 вопросов, позволяющих оценить уровень вовлеченности сотрудников в компании. На вопросы Gallup Q12 сотрудникам необходимо дать ответ «да» или «нет» [10]:

- 1) Знаете ли вы, чего ожидает от вас работодатель?
- 2) У вас есть материалы и инструменты, необходимые для качественной работы?
- 3) У вас есть возможность каждый день делать то, что вы умеете лучше всего?
- 4) За последние семь дней вы получали признание или похвалу за хорошую работу?
- 5) Считаете ли вы, что ваш руководитель или кто-то на работе заботится о вас как о личности?
- 6) Кто-нибудь на работе способствует вашему развитию?
- 7) Учитывается ли ваша точка зрения?
- 8) Миссия и цель вашей компании заставляет вас чувствовать, что ваша работа важна?
- 9) Считают ли ваши коллеги своей обязанностью качественно выполнять свою работу?
- 10) У вас есть лучший друг на работе?
- 11) За последние полгода кто-нибудь на работе говорил с вами о ваших успехах?
- 12) В прошлом году у вас были возможности учиться и расти на работе?

В анкете можно выделить четыре области вопросов [10]:

- 1) карьера и развитие – вопросы помогут понять чувствует ли сотрудник, что реализовывает себя в работе;
- 2) миссия и цель организации – успех миссии компании будет частично зависеть от того, осознают ли члены команды не только саму миссию, но и свою значимость;
- 3) вопросы о признании и ценности – блок вопросов помогает оценить, работает ли в компании программа признания ценности отдельного сотрудника, т.к. похвала является важным мотивирующим фактором;

4) вопросы о межличностных отношениях – сотрудники работают лучше, когда у них есть друзья на работе. Оценка того, как коллеги в общем относятся друг к другу также имеет значение для производительности и определения того, где эффективность может быть снижена трудными отношениями с коллегами.

Чтобы оценить уровень вовлеченности в компании, нужно подсчитать количество ответов «да» и перевести в проценты. Когда результат 70 % и выше – вовлеченность высокая, 50-69% процентов – удовлетворительная. Беспокоиться стоит, если уровень вовлеченности менее 50 %.

Для проведения опроса по системе Gallup Q12 были приглашены 10 сотрудников компании «Адванта». Опрос проведен в формате почтового опроса в период с 25.07.2021 по 20.08.2021 г.

Общее количество вопросов, на которые ответили все участники опроса:

$10 \cdot 12 = 120$ (100 %).

Количество ответов «да»: 80 (67 %) (рисунок 2).

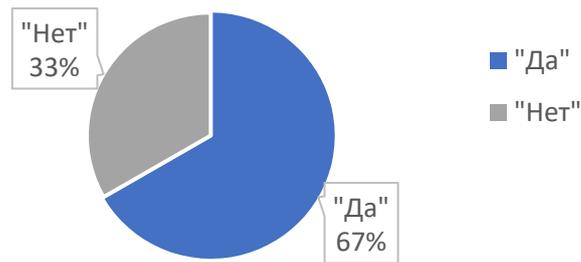


Рисунок 2 – Оценка уровня вовлеченности сотрудников «Адванта», %

Таким образом, уровень вовлеченности сотрудников «Адванта» удовлетворительный. Есть проблемы, требующие решения.

В частности, 6/20 сотрудников ответили «нет» на вопрос, хвалили ли их за последние 7 дней. Вопрос поощрения (нематериального) важен для сотрудников, это позволяет им чувствовать ценность выполняемой ими работы.

6 сотрудников ответили, что у них нет лучшего друга на работе. Лучшие друзья у них могут быть за пределами рабочего процесса, но ответы «нет» на этот вопрос призывают обратить внимание на необходимость создания больших возможностей для неформального общения между коллегами. Это улучшит их взаимоотношения и в рабочем процессе.

Практически каждый сотрудник на вопрос «Миссия и цель вашей компании заставляет вас чувствовать, что ваша работа важна?» ответили «нет». Сотрудники не чувствуют, что их деятельность напрямую соотносится с провозглашаемыми в компании миссией и целью. Руководству важно провести лекцию о корпоративной культуре компании: понимание ценности своего вклада в общее дело формирует вовлеченность сотрудника.

Выборка репрезентативная, т.к. респондентами являются представители нескольких отделов, что позволяет получить разностороннюю оценку компании ее сотрудниками, это позволяет экстраполировать результаты на весь коллектив компании «Адванта».

Таким образом, уровень вовлеченности сотрудников в «Адванте» удовлетворительный.

Рекомендации по проведению данного и любого другого опроса для выявления уровня вовлеченности сотрудников [10]:

- 1) каждый раз использовать одни и те же вопросы;
- 2) проводить опросы регулярно, через одинаковые промежутки времени;
- 3) опрос должен быть анонимным;
- 4) опросы можно делать не только по всей компании, но и по отделам или даже командам (так проще найти проблемные моменты).

5) для быстрого и эффективного анализа можно автоматизировать процесс опроса с помощью сервисов Google Forms, Gallup, Survio и т.д.

Бурное развитие технологий позволяет сделать процесс проведения опросов более увлекательным. Команда [Happy Job](#) предложила рынку новый формат геймифицированных опросов, получивший положительный отклик сотрудников – 98 % нравится такой формат [11].

Таким образом, удовлетворенность, лояльность и вовлеченность – это важные понятия, которые необходимо учитывать работодателю при выстраивании коммуникаций с сотрудником. При грамотном

подходе удовлетворенный, лояльный и вовлеченный сотрудник принесет компании положительный финансовый результат и высокие позиции на рынке.

СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННЫХ ИСТОЧНИКОВ

1. Ядов В. А. Саморегуляция и прогнозирование социального поведения личности : Диспозиционная концепция. 2-е расширенное изд-е / В. А. Ядов. – Москва : ЦСПиМ, 2013 . – 376 с. – ISBN 978-5-906001-04-7 (дата обращения 15.07.2021).
2. Долженко Р. А. Удовлетворенность, вовлеченность, лояльность персонала: уточнение и конкретизация понятий. Текст: электронный // Вестник Алтайского государственного аграрного университета. – 2014. – № 9 (119). – С. 157-160. URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/udovletvorennost-loyalnost-vovlechnost-personala-utochnenie-i-konkretizatsiya-ponyatiy/viewer> (дата обращения 15.07.2021).
3. Доминьяк В. И. Лояльность – причинение пользы. Текст: электронный // Отдел кадров. – 2005. – № 1. – С. 15-17. URL: <https://otdelkadrov.by/number/2004/11/439/> (дата обращения 17.07.2021).
4. Ковров А. В. Лояльность персонала : Оценка надежности персонала. Проблемы наем. работника. Как выявлять «опас. типы» / А. В. Ковров. – Москва : Бератор, 2004. – ISBN 5-9531-0025-6 : 3000 (дата обращения 15.07.2021).
5. РБ.РУ: [сайт]. – URL: <https://rb.ru/opinion/eNPS-is-all-you-need/> (дата обращения 02.08.2021). – Текст: электронный.
6. Verba S. Voice and Equality : Civic Voluntarism in American Politics. Текст: электронный // Cambridge: Harvard University Press. – 1995. – P. 343-344. URL: <https://www.hup.harvard.edu/catalog.php?isbn=9780674942936> (дата обращения 16.07.2021).
7. Cohen A. Relationships among five forms of commitment: an empirical assessment. Текст: электронный // J. Organiz. Behav. – 1999. – Vol. 20. – P. 305. URL: https://www.researchgate.net/publication/200824142_Relationships_among_five_forms_of_commitment_An_empirical_assessment (дата обращения 16.07.2021).
8. Bloomberg: [сайт]. – URL: <https://www.bloomberg.com/news/articles/2010-08-13/the-role-of-employee-engagement-in-the-return-to-growth> (дата обращения 16.07.2021). – Текст: электронный.
9. Интернет-проект «Корпоративный менеджмент»: [сайт]. – URL: https://www.cfin.ru/anticrisis/methodical_material/consultants/employee_engagement.shtml (дата обращения 07.08.2021). – Текст: электронный.
10. Hurma: [сайт]. – URL: <https://hurma.work/ru/blog/vovlechnost-personala-oprosnik-gallup-q12-2/> (дата обращения 24.07.2021). – Текст: электронный.
11. Happy Job: [сайт]. – URL: https://happy-job.ru/?utm_source=google&utm_medium=cpc&utm_campaign=arwm_hj_ga_rus_s_brand&utm_content=astat:kw-d-323579893839|ret:kw-d-323579893839|cid:12080591188|gid:115198334806|aid:505441544116|pos:|st:|src:|dvc:c|reg:1012052&utm_term=%2Bhappy%20%2Bjob|mt:b&gclid=CjwKCAjwpKCDBhBPEiwAFgBzjw6t9r9HETfgXIY5j9nuMBF6d_iMXqv4CVsOtoFLzAgNhelQNvsrCvRoCUMQAvD_BwE (дата обращения 27.07.2021). – Текст: электронный.

Utkina Darya O.,

Master,
Department of Marketing,
Graduate School of Economics and Management,
Ural Federal University
named after the first President of Russia Boris Yeltsin
e-mail: utkina_da@mail.ru,
Ekaterinburg, Russian Federation

Ilysheva Marina A.,

Candidate of Economic Sciences, Associate professor,
Department of Marketing,
Graduate School of Economics and Management,
Ural Federal University
named after the first President of Russia Boris Yeltsin
e-mail: maril@mail.ru,
Ekaterinburg, Russian Federation

THE CONCEPTS OF "SATISFACTION", "LOYALTY", "INVOLVEMENT" OF PERSONNEL AND THEIR RELATIONSHIP WITH THE RESULTING PERFORMANCE INDICATORS OF THE COMPANY

Abstract:

The article considers the concepts of "satisfaction", "loyalty", "involvement" and their relationship with the results of the company's activities in the market. The methods of calculating the level of loyalty and employee involvement in the company are given. These indicators are considered on the example of a company "Advanta" engaged in the creation and implementation of software in project management.

Keywords:

Satisfaction, loyalty, engagement, company, employee, promoters, neutrals, critics, eNPS index, Gallup Q12 survey.