

# Директор по персоналу

**Насколько активно сотрудники участвуют в жизни компании? Чтобы понять, рассчитайте индекс вовлеченности. Есть два способа**

**Ник КОКС**

Директор по персоналу компании «Неотек» **Айгюн КУРБАНОВА**

Директор по персоналу компании «Неотек»

Заместитель гендиректора вернулся с международной конференции и рассказал о выступлении одного из спикеров. Он утверждал: между вовлеченностью сотрудников в бизнес-процессы и прибылью – прямая связь. В тех компаниях, где индекс вовлеченности от 60 %, прибыль выше, чем у конкурентов. Такой вывод следует из исследования компании Gallup Media. Находясь под впечатлением от этого факта, руководство компании поручило HR-директору рассчитать индекс вовлеченности сотрудников.

Смысл и цель такого поручения очевидны: руководство компании намерено понять, достаточно ли вовлечены сотрудники в жизнь и дела компании, а значит, есть ли резервы по повышению прибыльности компании путем увеличения вовлеченности сотрудников. HR-директор, конечно же, понимает, что потребуются провести опрос сотрудников компании. Но как рассчитывать индекс вовлеченности? Как подступиться к этой задаче?

Чтобы не изобретать велосипед, Директор по персоналу поручил менеджеру по оценке ознакомиться с методами, которые разработаны известными компаниями – Gallup

Media, Aon Hewitt, Hay Group, – и выбрать подходящие. Они не должны быть чрезмерно сложными, требующими, чтобы у тех, кто их проводит, была специальная подготовка. Но и совсем примитивные и непрофессиональные нужно отметить. Проанализировав имеющиеся методики, менеджер по оценке рассказал о них своему руководителю, и он остановился на двух. **Одна методика позволяет быстро и сравнительно просто замерить уровень вовлеченности сотрудников в дела компании** и рассчитать ее индекс. **Другая методика предполагает более основательный подход:** нужно разделить вовлеченность на три составляющие, получить показатели сначала по каждой составляющей, а затем суммировать их и вывести индекс.



**Анна ПАРШИНА,**

**директор Департамента счастья сотрудников компании Enter**

**Индекс вовлеченности зависит от впечатлений и эмоций на работе. Дарите их сотрудникам!**

Когда мы запускали федеральную розничную сеть, то помимо высокого профессионализма, здорового авантюризма и амбиций, уверенности в собственных силах от команды специалистов требовалась также фантастическая вовлеченность! С помощью классических мотиваторов – карьерного роста, высокой зарплаты, хорошего рабочего места – добиться этого от ребят 27 лет невозможно. Им нужно нечто большее – эмоции, чувство драйва, благодаря которому люди работают много и с удовольствием, испытывают чувство радости и гордости. Мы регулярно устраиваем необычные акции и мероприятия, которые вызывают яркие эмоции, делают работу в компании интересной. Это часть нашей корпоративной культуры. По данным компании AXES Management, вовлеченность в Enter составляла в прошлом году 74 %. А проект «Эмоции в работе» удостоен бронзы на «HR-бренде 2012».

## **Быстро и сравнительно легко: экспресс-анализ вовлеченности по методике Q12**

Основа методики – опросник, в котором 12 утверждений. Изучите их, при необходимости подкорректируйте, а затем раздайте опросник сотрудникам и попросите оценить, соответствует ли каждое из утверждений действительности. Нужно просто отметить: «Да» или «Нет» (опросник Q12 смотрите ниже).

После того, как сотрудники заполняют опросники, соберите их и приступайте к подсчетам. Сначала **определите, сколько положительных и сколько отрицательных ответов в каждом опроснике, а затем сложите количество ответов «Да» во всех анкетах**. То же самое сделайте и с ответами «Нет». Так Вы получите общую картину по компании, сразу увидите, каких ответов больше. Но это еще не все. Переведите количество положительных ответов в проценты. Примите общую сумму всех ответов по компании (и отрицательных, и положительных) за 100 %, а затем, составив элементарную пропорцию, рассчитайте, сколько процентов составляют положительные ответы. Это и есть процент вовлеченности.

### Пример

В торговой компании работают 400 человек. В опросе на выявление уровня вовлеченности сотрудников в жизнь компании приняли участие 297 человек. Положительных ответов, которые дали эти сотрудники, – 2743. Чтобы рассчитать процент вовлеченности, менеджер по оценке получил сначала общее количество всех ответов (как положительных, так и отрицательных), которые дали сотрудники. Для этого он умножил количество человек, принявших участие в опросе, на число вопросов в анкете (12):  $297 \times 12 = 3564$ . Затем специалист по оценке персонала рассчитал собственно процент вовлеченности, используя принцип пропорции и опираясь на количество правильных ответов:  $2743 \times 100 (\%) : 3564 = 77 \%$ .

### Как понять, насколько хорош показатель вовлеченности, полученный по методике Q12

Говорить о высоком уровне вовлеченности можно в том случае, если положительные ответы составляют 70 %. Такое вполне возможно. В компании Enter, например, вовлеченность персонала достигает 81 %. **Если положительных ответов 50 % и меньше, это тревожный сигнал**. Скорее всего, в компании работают люди, которым все равно, что происходит там. Они равнодушны к ее бизнес-целям, выполняют свои обязанности на автомате, не беспокоясь о качестве. Если положительных ответов 60 %, это удовлетворительный результат. Но он плох тем, что, по сути, является пограничным показателем. И если Вы замерили вовлеченность впервые, то непонятно, о чем сигнализирует этот показатель – о том, что люди скоро совсем потеряют интерес к работе или, напротив, о том, что этот интерес растет и сотрудники станут активнее вовлекаться в бизнес-процессы.

**Рассчитывая вовлеченность персонала, соблюдайте шесть правил**

1. Каждый раз используйте одни и те же опросники.
2. Проводите опросы регулярно – раз в год.
3. Сделайте опрос анонимным – ответы будут правдивыми.
4. Сопоставляйте данные с производительностью труда, текучестью, уровнем абсентеизма персонала.
5. Итоговый индекс вовлеченности формируйте не только по всей компании, но и по подразделениям.
6. Максимально автоматизируйте опрос, чтобы ускорить процесс обработки анкет.

## К опросу привлечите не менее 50 % сотрудников, причем совершенно разных

Если сможете убедить 100 % сотрудников заполнить анкеты, это будет идеально. Но такое вряд ли возможно. Поэтому допустимый минимум – 50 % от общего количества сотрудников в компании. **Следите за тем, чтобы в эти 50 % вошли работники из разных подразделений.** Причем не только рядовые, но и руководители. Кроме того, позаботьтесь, чтобы в числе заполняющих опросник были люди разного возраста и пола. Тогда картина получится всесторонней и сбалансированной.

Ведь, к примеру, **у руководящих работников по определению выше уровень вовлеченности:** у них есть доступ к большему объему информации, они оказывают влияние на политику компании и на принимаемые решения. Было бы неправильно привлекать к опросу только руководителей, как неправильно давать анкеты только рядовым сотрудникам.

**Экспресс-опросник на выявление уровня вовлеченности персонала в дела компании.**  
Составлен по методике Q12

Отметьте, пожалуйста, соответствует (Да) или не соответствует (Нет) каждое из приведенных ниже утверждений действительности

1	Я знаю, чего от меня ждут на работе.	Да	Нет
2	У меня есть все материалы и оборудование, необходимые для выполнения моей работы.	Да	Нет
3	На работе есть возможность делать то, что у меня получается лучше всего.	Да	Нет
4	В течение последних семи дней я получил признание и похвалу за хорошо выполненную работу.	Да	Нет
5	Мой руководитель заботится обо мне, как о человека.	Да	Нет
6	Кто-то на работе способствует моему развитию.	Да	Нет
7	С моим мнением считаются на работе.	Да	Нет
8	Миссия и цели компании, в которой я работаю, позволяют мне чувствовать важность моей работы.	Да	Нет
9	Мои коллеги всегда качественно выполняют свою работу.	Да	Нет
10	У меня есть лучший друг на работе.	Да	Нет
11	За последние шесть месяцев кто-то на работе говорил со мной о моем прогрессе.	Да	Нет
12	В течение прошлого года у меня была возможность учиться и расти.	Да	Нет
Сумма ответов		4	8
Процент вовлеченности		66,7 % (8 x 100 %) : 12	

Еще один факт: исследования показывают, что **молодые люди до 35 лет всегда менее вовлечены в дела компании, чем их старшие коллеги**. Причем это характерно для всех стран: молодое поколение везде равнодушно относится к работе, а если есть возможность, то с удовольствием и вовсе не работает. Поэтому если привлекать к опросу только молодое поколение, результаты будут некорректными.



**Михаил РОЗИН,**

**Директор по управлению персоналом группы компаний «Ронова»**

**Рассчитав индекс вовлеченности, мы поняли, почему текучесть персонала высокая, и снизили ее**

Мы рассчитываем индекс вовлеченности каждый год, когда проводим оценку персонала. В начале прошлого года текучесть производственного персонала составляла 35 %. Рассчитывая индекс вовлеченности, мы поняли, в чем причина. В компании непрозрачная система мотивации, высокий уровень стресса, узко направленный социальный пакет, некоторые программы обучения устарели, нет четких планов развития персонала. Мы приняли меры: изменили принцип формирования фиксированной части зарплаты, ввели ежеквартальные бонусы за качество работ, а агентам – за привлечение нового клиента. Менеджерам, работа которых связана с разъездами, дали дотации на питание. Кроме того, мы изменили программу обучения для производственного персонала и сформировали матрицу тренингов в зависимости от уровня должности. В конце года мы увидели, что текучесть снизилась.

**Более обстоятельно: рассчитываем индекс вовлеченности по ее трем составляющим**

Вовлеченность – это комплексный показатель, отражающий состояние корпоративной культуры компании и степень неравнодушия персонала к своей работе.

Предлагаю использовать три наиболее важных индикатора вовлеченности. Первый: **вовлеченность в рабочий процесс**, второй – **участие в процессах по оптимизации работы**, в управлении компанией, третий индикатор – **отклик на предложение участвовать в корпоративных акциях, мероприятиях**.

Логика Ваших действий должна быть такова: сначала замерьте вовлеченность по каждой составляющей (индикатору), а затем сведите результаты воедино, суммируйте их и получите индекс.

## **Замеряем вовлеченность в рабочий процесс: как сотрудник относится к тому, что делает**

Проявляет ли он интерес к своей деятельности, стремится исполнять поручения как можно лучше? Если ответ положительный, то специалист по своей инициативе задержится на работе, чтобы выполнить задачу, при необходимости обсудит ее с коллегами. **Человек, вовлеченный в рабочий процесс, способен самостоятельно расставлять приоритеты** и никогда не скажет: «Я сделал, что Вы сказали. Дайте мне еще задание». Он знает, что и как делать.

### **Пример**

Руководитель отдела продаж однажды спросил, отслеживают ли sales-менеджеры, как заказчики погашают свою задолженность за товар, если купили его в рассрочку. Подчиненные недоуменно посмотрели на руководителя, и он понял, что не отслеживают. Это было как гром среди ясного неба. Начальник отдела даже не подозревал, что должен напоминать специалистам по продажам об этом. Когда он проверил платежи, то увидел, что многие заказчики уже не по одному разу просрочили платежи. Фактически они пользуются частью товара бесплатно, а менеджерам все равно. Руководитель отдела обратился в HR-департамент. Его специалисты провели опрос и наблюдали за поведением сотрудников. Итог: сотрудники не вовлечены в работу, равнодушны к ней. Через полгода весь состав отдела продаж сменили, и просроченных платежей, а также других откровенных нарушений, вызванных равнодушием, не наблюдалось.

**Опросник, с помощью которого выявляется уровень вовлеченности в рабочий процесс**  
Отметьте, пожалуйста, на сколько баллов то или иное утверждение соответствует реальному положению дел

	Да	Скорее да, чем нет (но не без сомнений)	Нет	Мне все равно
Баллы	4	3	2	1
Я понимаю свои задачи и функции		V		
Я знаю, что ждет от меня руководство		V		
Я знаю, по каким критериям оценивается моя работа			V	
В компании созданы все условия для того, чтобы я качественно выполнял свою работу	V			
Если я работаю хорошо и старательно, руководитель позитивно отзывается обо мне				V
Руководство ценит мои заслуги, отмечает успехи			V	
Руководитель и коллеги заинтересованы в том, чтобы я работал лучше			V	
Ко мне часто обращаются за советом и коллеги, и руководство			V	
Я обучаюсь в процессе работы, узнаю много нового, мне помогают справиться с интересными задачами		V		
Я понимаю, что моя работа важна для других, и доволен, что тружусь в компании		V		
<b>Общий балл</b>	<b>25</b>			

**Опросник для оценки вовлеченности в процессы оптимизации бизнес-процессов и в принятие управленческих решений**  
Оцените, пожалуйста, Ваше отношение к проектам по улучшению работы в компании и степень своего участия в управленческих решениях

Проекты по оптимизации и управленческие решения	Не испытываю желания принимать в этом участие	Не располагаю информацией об этом	Принимаю участие в проекте	Сам предложил идею, участвовал в разработке проекта
Баллы	1	2	3	4
Снижение количества бракованной продукции			V	
Упрощение процедуры выработки деталей категории «С»			V	
Автоматизация процесса внутреннего обучения		V		
Разработка более справедливой системы поощрений и премирования		V		
Экономия расходных материалов и GSM			V	
<b>Общий балл</b>	<b>13</b>			

Чтобы понять, насколько каждый из сотрудников вовлечен в работу, проведите опрос (смотрите выше). Попросите сотрудников отметить, соответствует ли каждое из утверждений, которые приводятся в опроснике, действительному положению дел в компании. За каждый ответ сотрудника начисляется определенное количество баллов.

Подсчитав общий балл по каждой конкретной анкете, теперь выведите его для всей компании. **Это будет среднеарифметическое значение: сложите показатели всех сотрудников и разделите сумму на количество показателей**. Зафиксируйте эту цифру. Это и есть индекс вовлеченности по отдельно взятому критерию «Вовлеченность в рабочий процесс». Зафиксируйте эту цифру. Она понадобится для расчета индекса по всем трем критериям.



**Екатерина ШАНАЕВА,**

**руководитель отдела персонала CORSOCOMO**

**Индекс вовлеченности измеряем с помощью опросника, который состоит из шести блоков**

Вот эти блоки: взаимоотношения в коллективе; суммарное вознаграждение каждого сотрудника (соответствует ли оно его квалификации); престиж компании как работодателя; содержание и критерии оценки работы; возможности, которые предоставляет компания работникам для профессионального и карьерного роста; качество офисной жизни – организация пространства офиса и ощущение work-life balance.

## **Насколько вовлечены сотрудники в процессы оптимизации, управление компанией?**

По сути, мы определяем, отзываются ли сотрудники на предложения руководства (и принимаемые им усилия) предлагать идеи по улучшению бизнес-процессов, упрощению и ускорению работы, серьезно ли относятся к призывам предложить свои варианты решения по тем или иным важным проектам. Это второй индикатор вовлеченности.

**Выделите ключевые проекты по улучшению бизнес-процессов** (или просто задачи по оптимизации производства), которые проводятся в вашей компании, **сформулируйте их в виде личностных утверждений** (будто сотрудник произносит их от первого лица) и включите в опросник (образец опросника смотрите ниже).

<b>Опросник для выявления вовлеченности персонала в мероприятия, организуемые для всей компании</b>			
Выразите свое отношение к утверждениям этого опросника, выбрав из предложенных вариантов ответа тот, который Вам ближе			
Поведение сотрудника на корпоративных мероприятиях	Нет	Если принуждают или просят	Да
<b>Баллы</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>
Когда проводятся конкурсы, участвую в них		V	
Мне нравится, когда на корпоративах в неформальной обстановке обсуждают рабочие моменты	V		
Я люблю бывать в компании коллег в нерабочее время		V	
Возможность поддерживать коллег в соревнованиях, коллективно болеть за них заряжает меня энергией			V
Я могу увидеть всю компанию, включая высшее руководство, и услышать информацию об итогах работы компании			V
<b>Общий балл</b>	<b>11</b>		



Как и в случае с обработкой опросника, который использовали для определения вовлеченности в рабочий процесс, рассчитайте общий балл по каждой анкете, заполненной сотрудником. Затем получите среднеарифметическое значение по всей компании: суммируйте баллы по всем анкетам и разделите на количество анкет. Зафиксируйте результат.



**Наталья БИШЕВА,**

**экс-директор по персоналу «Центра технической компетенции DEMEU»**

**Опрашивайте разные категории персонала. По результатам сможете улучшить систему мотивации**

Результаты опроса будут корректными, если в нем поучаствуют разные категории сотрудников. А значит, Вы сможете выработать и принять адекватные и эффективные меры, чтобы улучшить ситуацию с вовлеченностью. Так, в 2011 году мы опросили 69 % от всего работающего персонала. Причем привлекли и новых работников, которые только что прошли испытательный срок. В 2012 году по поручению руководства изучили мнение ценных сотрудников, внесших наибольший вклад в работу компании за два предыдущих года. В 2013 году опросили сотрудников головного офиса. Проанализировав результаты, мы разработали три программы: повышения лояльности компании, внедрения различных форм нематериального стимулирования и системы выплат премиальных и бонусов. Это повысит доходы сотрудников. Сейчас систему внедряем и уже получены первые позитивные результаты.

## **Выясняем, активно ли участвуют сотрудники в корпоративных мероприятиях**

Если работники неохотно идут на мероприятия, которые организует для них компания, значит, они воспринимают эти мероприятия как лишнюю нагрузку, как что-то обременительное. Следовательно, они не вовлечены в общие дела компании. Считается, что **мероприятие провалено, если в нем участвуют менее 50 % сотрудников**. Хотят или не хотят сотрудники ходить на корпоративы, чувствуют ли себя одной командой, проверьте с помощью анкеты (образец см. выше).

Подсчитав общий балл по каждому опроснику, не забудьте вывести среднее арифметическое значение по этой составляющей вовлеченности – «Участие в

корпоративных акциях и мероприятиях» – для всей компании. Зафиксируйте результат.

## **Завершающее действие: рассчитываем индекс вовлеченности в целом**

Сделать это несложно. **Просто суммируйте среднеарифметические показатели, которые Вы получили по каждому из трех индикаторов вовлеченности**, – вовлеченность в рабочий процесс, в принятие управленческих решений и оптимизацию бизнес-процессов, а также в участие в корпоративных мероприятиях и акциях.

### **Пример**

Менеджер по оценке персонала фиксировал общий среднеарифметический показатель по компании по каждому из трех индикаторов вовлеченности. Так, по опросникам общий балл по вовлеченности в рабочий процесс составил 25, по анкетам на выявление степени участия сотрудников в оптимизации процессов и управлении компанией – 13, а по третьему индикатору («участие в корпоративных мероприятиях») – 11. Таким образом, индекс вовлеченности персонала – 49 баллов (25 + 13 + 11).

**Как понять, высокий индекс или низкий?** Сравните его с показателями шкалы, составленной экспертами. Они выделили три уровня. Первый – от 0 до 30 баллов. Это низкий уровень. От 31 до 60 баллов – средний. Выше 60 баллов – высокий. Если вовлеченность достигает 90 баллов – это наивысший результат.