

ЛУЧШАЯ  
КОМПАНИЯ



# Изучение вовлечения

Андрей Онучин, руководитель практики «Социология бизнеса» «ЭКОПСИ Консалтинг»

**В** течение последних 5 лет в практике российского бизнеса все чаще стало встречаться новое для многих менеджеров понятие «вовлеченность персонала». Чем дальше, тем больше руководителей компаний начинают интересоваться исследованиями вовлеченности, стремятся измерять степень вовлеченности своих сотрудников и управлять ею. При этом часто не только менеджеры, но и консультанты вкладывают в это понятие самое разное содержание.

## Зачем исследовать и формировать вовлеченность

Проследив истоки, можно увидеть, что все началось с исследований *удовлетворенности* сотрудников. Идея о том, что довольные сотрудники работают лучше недовольных, казалась очевидной. Однако популярность измерений удовлетворенности постепенно сошла на нет, когда целый ряд исследований показал, что прямой корреляции между тем, насколько довольны сотрудники, и эффективностью компании нет.

Следующим этапом стало внимание к изучению *лояльности*. Логика понятна: если мы не можем спрогнозировать результативность, то уж выясним хотя бы, не ждет ли нас в ближайшем будущем массовый отток персонала. При этом бизнес не мог ограничиваться *измерением* лояльности: немало исследований предпринималось с целью

**Чем дальше, тем больше руководителей компаний начинают интересоваться исследованиями вовлеченности, стремятся измерять степень вовлеченности своих сотрудников**

выявить, *почему* кто-то работает хорошо, а большинство плохо. В итоге появилось понятие «вовлеченность» и начались исследования, направленные на ее измерение. Главной задачей стало изучение факторов, стимулирующих работников не просто отбывать свою смену от звонка до звонка, а проявлять инициативу, стремиться в своей работе к выдающимся результатам.

---

Статья подготовлена при финансовой поддержке РГНФ в рамках проекта проведения научных исследований («Переживание социальных проблем представителями различных социальных групп современного российского общества»), проект № 12-06-00731

Каждый руководитель может вспомнить ситуации, когда сотрудник «проходил лишнюю милю», то есть выходил за рамки формальных должностных обязанностей и делал больше, чем положено, чтобы добиться результата. Вовлеченному сотруднику «не все равно». Он проявляет ответственность и инициативу – причем ответственность внутреннюю, неформальную. Он работает «не за страх, а за совесть».

На уровне здравого смысла связь вовлеченности людей с результатами бизнеса несомненна. Поэтому все больше компаний как в Европе и Америке, так и в России стремятся найти рецепт вовлеченности, видя в ней своего рода «философский камень»<sup>1</sup>, способный принести бизнесу мощную финансовую отдачу.

По результатам исследований Hewitt Associates, в компаниях с высоким уровнем вовлеченности сотрудников по сравнению с компаниями с низким уровнем вовлеченности:

- стоимость акций **выше на 12%**;
- годовой объем продаж в расчете на одного сотрудника **больше на \$27 000**;
- годовая прибыль в расчете на одного сотрудника **выше на \$3800**;
- уровень удовлетворенности клиентов **выше на 5–10%**;
- количество конкурентоспособных заявок на открытые вакансии **больше примерно вдвое**.

Исследования вовлеченности персонала в российских компаниях, проведенные «ЭКОПСИ Консалтинг», показали высокую (0,82) корреляцию индекса вовлеченности и производительности труда (в натуральном выражении). Иначе говоря, средний показатель вовлеченности в наиболее эффективных по производительности труда компаниях был в 1,56 раза выше, чем в наименее эффективных.

#### Источники и составные части

Описанные выше заманчивые перспективы стимулируют компании оценивать и усиливать вовлеченность своих сотрудников. Однако, хотя эта тема волнует многих, серьезные исследования

вовлеченности пока малочисленны и не всегда методически безупречны. Попытки сформулировать точное определение вовлеченности часто напоминают определение интеллекта, данное в ходе сессии экспертов в 1921 году: «Интеллект – это то, что измеряют тесты IQ».

В настоящее время есть несколько подходов к описанию вовлеченности. В основе каждого из них лежат практические наработки конкретной компании, проводящей исследование. Соответственно, каждый подход имеет свои особенности в объяснении того, как правильно понимать и оценивать вовлеченность и те факторы, которые на нее влияют. Рассмотрим наиболее популярные из них.

#### Great Place to Work Institute

Еще в 1984 г. в своей книге «100 лучших работодателей Америки» Роберт Леве-ринг и Милтон Московитц описали опыт работников лучших компаний, проводя сопоставление с множеством других изученных ими американских компаний. Рассуждая о работе мечты и давая определение лучшего работодателя в терминах отношений, Роберт Леве-ринг и Эми Лайман разработали модель из пяти ключевых признаков (табл. 1).

В рамках своих ежегодных исследований сотрудники Great Place to Work Institute проводят опрос «Индекс доверия» (Trust Index), в котором измеряют, насколько рабочей атмосфере компании присущи доверие, гордость и дух товарищества, а также проводят «Аудит культуры» (Culture Audit), в ходе которого выявляют приемы, вдохновляющие сотрудников компаний трудиться, максимально вовлекаясь в свою работу<sup>2</sup>.

#### Подход Hewitt Associates

В этом подходе рассматриваются три индикатора вовлеченности:

- «говорит» (сотрудник позитивно отзывается о компании в общении с коллегами, потенциальными сотрудниками и клиентами);

<sup>1</sup> Философский камень – алхимическое вещество, превращающее свинец в золото.

<sup>2</sup> По материалам книги М. Бёрчелла и Дж. Робин «Отличная компания. Как стать работодателем мечты» (М.: Альпина Паблишер, 2013).

Таблица 1. Ключевые признаки работы мечты

 <p><b>НАДЕЖНОСТЬ</b></p>	<p><b>Коммуникация:</b> открытость и общедоступность каналов коммуникации</p> <p><b>Компетентность:</b> компетентность в координировании человеческих и материальных ресурсов</p> <p><b>Целостность:</b> целостность в последовательной реализации видения</p>	ДОВЕРИЕ
 <p><b>УВАЖЕНИЕ</b></p>	<p><b>Поддержка:</b> поддержка профессионального развития и выражение признательности</p> <p><b>Сотрудничество:</b> привлечение сотрудников к выработке решений там, где это уместно</p> <p><b>Забота:</b> заботливое отношение к сотрудникам как к индивидуумам, имеющим личную жизнь</p>	
 <p><b>СПРАВЕДЛИВОСТЬ</b></p>	<p><b>Равенство:</b> равное отношение ко всем с точки зрения вознаграждений</p> <p><b>Непредвзятость:</b> отсутствие фаворитизма при найме и продвижении</p> <p><b>Равноправие:</b> отсутствие дискриминации и наличие процесса апелляции</p>	
 <p><b>ГОРДОСТЬ</b></p>	<p><b>Работа:</b> гордость своей работой, своим личным вкладом</p> <p><b>Команда:</b> гордость работой команды или рабочей группы</p> <p><b>Компания:</b> гордость продукцией компании и ее репутацией в обществе</p>	
 <p><b>ДУХ ТОВАРИЩЕСТВА</b></p>	<p><b>Душевность:</b> способность оставаться собой</p> <p><b>Радужие:</b> теплая и дружелюбная атмосфера</p> <p><b>Общность:</b> чувство «командности» или «семейности»</p>	

- «остается» (сотрудник хочет остаться в компании на длительное время, быть частью компании);
- «стремится» (сотрудник прикладывает дополнительные усилия, чтобы способствовать успеху бизнеса).

По словам экспертов из Hewitt, эти индикаторы были выделены при анализе всего массива информации, собранной в ходе опросов в тысячах компаний по всему миру.

**Подход Towers Watson**

В модели Towers Watson вовлеченность сотрудников зависит от того, как они:

- **думают** (рационально понимают стратегические цели организации и ценности и соотносят с ними свою работу);
- **чувствуют** (эмоционально привязаны к организации и тем людям, с которыми работают);
- **действуют** (мотивированны и готовы инвестировать свои усилия, делать больше того, что от них ожидается).

По мнению консультантов Towers Watson, в современных условиях, сформированных экономическим кризисом и рецессией, руководители компаний должны уделять особое внимание вопросам, которые непосредственно влияют на текущие потребности и проблемы сотрудников. Вот эти вопросы:

- **благополучие сотрудников** – организационный климат, который способствует физическому и эмоциональному здоровью работников;
- **рабочая обстановка** – условия труда, обеспечивающие высокую производительность и успехи в работе;
- **поддерживающее управление** – новый, по мнению экспертов Towers Watson, подход к управлению и эффективностью, по сути представляющий собой систематическую поддержку инициатив сотрудников.

Таким образом, ключевыми инструментами обеспечения вовлеченности сотрудников в ближайшие годы будут улучшение

благополучия, создание продуктивной рабочей среды и переопределение желаемого поведения менеджмента.

#### Подход Gallup Inc.

В ходе исследований Gallup Inc. были выделены 4 измерения вовлеченности сотрудников, которые находят свое отражение в 12 вопросах, наиболее коррелирующих с производительностью труда, лояльностью клиентов и ростом продаж. Вот эти измерения:

- **основные потребности** (2 вопроса);
- **поддержка управления** (4 вопроса);
- **работа в команде** (4 вопроса);
- **рост** (2 вопроса).

Рейтинги по этим 12 вопросам затем объединяются в индекс, который может быть использован для разделения сотрудников на три категории:

- **вовлеченные сотрудники**, работающие со страстью, – чувствуют сильную связь с организацией и упорно трудятся, чтобы обновлять и улучшать свою компанию;

### К настоящему времени в исследованиях, проведенных «ЭКОПСИ», приняли участие около 12 тыс. сотрудников из более чем 300 компаний

- **невовлеченные сотрудники** – делают ту работу, которую от них ожидают, но не прилагают никаких дополнительных усилий;
- **активно отключенные сотрудники** – не только несчастны сами, работая в компании, но и заражают своим недовольством других сотрудников.

База Gallup на сегодняшний день является одной из крупнейших в исследованиях вовлеченности: 5,4 млн ответов сотрудников 504 организаций, 16 крупных отраслей промышленности в 137 странах. Однако к ней есть и критические замечания. Так, исследование правительственных организаций показало, что лишь 5 из 12 вопросов работают на дифференциацию лучших рабочих групп, а остальные с производительностью труда не связаны.

#### Подход «ЭКОПСИ Консалтинг»

Консультанты «ЭКОПСИ Консалтинг» проводят ежегодные исследования вовлеченности персонала в компаниях России и стран СНГ. К настоящему времени в этих исследованиях приняли участие около 120 тыс. сотрудников из более чем 300 российских компаний. На сегодняшний день это самая большая в России выборка, дающая уникальные возможности для исследования вовлеченности в нашей стране.

Модель вовлеченности, используемая в «ЭКОПСИ Консалтинг» опирается на 3 базовых блока:

- **удовлетворенность** – то, как сотрудники оценивают ключевые характеристики организации их работы в компании;
- **лояльность** – позитивное отношение к компании и ее бренду, стремление продолжать свою работу в компании;
- **инициатива** – готовность сотрудников прилагать значительные усилия для достижения превосходных результатов, чувство личной причастности к результатам компании.

Анализируя собранные данные с использованием методов факторного анализа, эксперты «ЭКОПСИ Консалтинг» выделили 4 ключевых фактора, которые устойчиво проявляются из года в год и в максимальной степени влияют на вовлеченность российских сотрудников. Эти факторы можно условно разделить на две группы:

#### 1. То, что может предоставить компания:

- **Контроль над своей жизнью.** Вовлеченные сотрудники – это люди, которые хотят сами определять свою жизнь и влиять на свою судьбу. Они не могут быть пассивными исполнителями. Для вовлеченного сотрудника важно понимать, как его усилия связаны с получаемым вознаграждением (материальным и моральным). Он хочет устранять барьеры в своей работе, проявлять инициативу и видеть, что она поддерживается руководством. Для вовлеченного сотрудника в целом важно, чтобы его слышали, поэтому он хочет, чтобы руководство было внимательно к обратной связи снизу. Все это обеспечивает условия для полноценного развития инициативы.

- **Корпоративная идеология.** Вовлеченные сотрудники готовы играть по правилам. Они признают и соблюдают ценности компании, но ждут соблюдения установленных правил и от руководителей компании. Вовлеченные сотрудники воспринимают руководителей компании как честных и справедливых, доверяют им. Все это позволяет вовлеченным сотрудникам искренне гордиться своей компанией, быть лояльными ей.
- **Эффективная рабочая среда.** Вовлеченные сотрудники ценят то, что позволяет работать продуктивно. Им важно, чтобы в компании были выстроены эффективные бизнес-процессы, которые помогают, а не мешают работать. Они ждут, что компания, уважая их профессионализм, предоставит им право самостоятельно принимать решения в зоне своей ответственности и снабдит ресурсами, необходимыми для выполнения работы. Они стремятся работать в коллективе профессиональных и конструктивных коллег, в идеале – столь же увлеченных работой. Удовлетворенность ресурсами и средой работы поддерживает вовлеченность.

2. То, что зависит от самого сотрудника:

- **Интеграция.** Этот фактор проще пояснить на примере. Одному сотруднику близка и понятна такая корпоративная культура, где формальности и руководящие указания сведены к минимуму. Квинтэссенцией среды, наиболее подходящей такому человеку, является фриланс – работа на себя. В то же время другому важен коллектив с четкими нормами, правилами, традициями и обязанностями, социально значимая работа, полезная людям и обществу. Успешность интеграции характеризуется степенью совпадения устремлений и ценностей конкретного человека с устремлениями, ценностями и культурой конкретной компании. Высокий уровень доверия к руководству компании, атмосфера поддержки инициатив, наличие условий работы, которые удовлетворяют сотрудников, – все это непосредственно зависит от компании и тех, кто ее возглавляет. Интеграция – более сложный вопрос. Ее можно добиться, подбирая людей, соответствующих корпоративной культуре компании по

своим ценностям и устремлениям. Необходимо искать тех, у кого «есть шанс вовлечься». И тут надо признать, что иногда встречаются такие люди, которым крайне сложно увлечься чем бы то ни было, вне зависимости от условий, которые для них созданы. Поэтому важна личная способность быть вовлеченным.

В ходе исследований, проведенных «ЭКОПСИ Консалтинг», обнаружился ряд тенденций, важных для понимания вовлеченности. Например, оказалось, что слишком высокие результаты по факторам вовлеченности (стабильно выше 85% позитивных ответов в опросе) – не всегда повод для оптимизма. За сверхвысокими оценками зачастую стоит социальная желательность: сотрудники могут завышать оценки из страха подвергнуться наказанию или подвести своего непосредственного руководителя, которого могут наказать за низкие оценки в подразделении.

Важный индикатор вовлеченности – дифференцированность значений, то есть величина разброса между вопросами исследования, набравшими низкие баллы, и вопросами, оцениваемыми высоко. Даже при высоких оценках слишком сглаженный профиль баллов с минимальным разбросом характерен для компаний с низкой вовлеченностью сотрудников, а также для индивидуальных оценок сотрудников, которые психологически настроены покинуть компанию.

Необходимо профессионально интерпретировать данные любых опросов вовлеченности, чтобы не совершить этих и других возможных ошибок.

**Какую вовлеченность мы развиваем?**

Анализ самого понятия вовлеченности применительно к работе людей в бизнесе позволяет выделить два важных аспекта вовлеченности (см. табл. 2):



Таблица 2. Два аспекта вовлеченности персонала

	<b>НИЗКАЯ</b> приверженность успеху компании	<b>ВЫСОКАЯ</b> приверженность успеху компании
<b>ВЫСОКАЯ</b> приверженность своей работе	Энтузиаст своего дела, которому все равно, где, в какой компании его делать	Энтузиаст своего дела, патриот своей компании
<b>НИЗКАЯ</b> приверженность своей работе	Сотрудник, которому ни до чего нет дела	Патриот своей компании, которому неинтересна его текущая работа

- **Приверженность своей работе** (work engagement в англоязычных исследованиях) – увлеченность человека своей работой, готовность находить смысл, интерес и удовольствие в самом процессе деятельности.
- **Приверженность успеху компании** (employee engagement в англоязычных исследованиях) – сопричастность, личная заинтересованность в успехе конкретного подразделения и компании в целом, ответственность за этот успех.

Разрабатывая программу повышения вовлеченности, важно понимать, кого в компании больше – энтузиастов своего дела, которым нужно помочь стать патриотами компании, или патриотов, которым нужно показать, как получить удовольствие от работы.

Российским компаниям, которые стремятся сформировать у себя культуру вовлеченности, нужно учитывать несколько важных явлений:

#### «Западно-восточная ось лояльности»

В международных исследованиях вовлеченности регулярно фиксируются парадоксальные факты, противоречащие здравому смыслу. Так, в исследованиях Right Management, проведенных в Америке, Европе и Азии, было отмечено, что уровень вовлеченности в Индии и Бразилии значительно выше, чем уровень вовлеченности в Швеции или Англии.

Мы тоже обнаружили этот парадокс, когда проводили исследования на территории СНГ, и дали ему условное название «западно-

восточная ось лояльности». Суть парадокса в том, что действительной основой выявленных различий является отнюдь не разный уровень вовлеченности. Ни фокус-группы, ни другие качественные методы не подтверждают, что на Востоке вовлеченность выше. Истинная причина этого феномена – высокая дистанция власти на Востоке, которая не позволяет сотрудникам критиковать руководство и свою компанию. Готовность сотрудников демонстрировать вовлеченность в своих ответах на вопросы тем выше, чем более естественной является для них патриархальная культура.

Выявленный феномен позволяет критично оценить распространенную во многих компаниях процедуру сравнения полученных результатов с бенчмарками «лучших западных практик». Хорошие результаты сравнения, скорее всего, говорят не о том, что вовлеченность сотрудников вашей компании выше, чем у сотрудников аналогичных компаний в Западной Европе, а о том, что многие ваши сотрудники не умеют давать конструктивную обратную связь в опросе.

#### «Критическая масса»

Среди невовлеченных в своей массе коллег вовлеченный сотрудник чувствует себя некомфортно. Он – белая ворона. Помимо преодоления рабочих проблем он должен тратить силы на противостояние общему безразличию и цинизму. Верно и обратное: по мере роста доли вовлеченных сотрудников даже не самые активные увлекаются и включаются в этот стиль жизни и работы. Таким образом, чтобы повысить

уровень вовлеченности в компании, необходимо создавать «критическую массу» – продвигать вовлеченных сотрудников и руководителей на ключевые должности в каждом подразделении.

### Признание и благодарность

Важно, чтобы работники видели, что их руководители признают и ценят их хорошую работу. Благодарность формирует вовлеченность. Почти в любой компании есть формальные механизмы, которыми руководитель может воспользоваться, чтобы отметить хорошую работу сотрудников: доски почета, грамоты и т. п. А вот такой простой и очень эффективный инструмент, как простое спасибо за хорошую работу, радикально недооценивается и используется довольно редко.

### Неготовность вовлекаться

Не все люди и не всегда способны и готовы вовлекаться в работу. Вовлеченных людей и тех, кто демонстрирует склонность стать таким, нужно ценить, развивать и поддерживать. Однако в любой компании есть такие сотрудники и руководители, которых ни вовлечь, ни увлечь невозможно практически ничем. С самыми безнадежными следует расставаться.

### Зависимость уровня вовлеченности от фазы жизненного цикла компании

В фазе стартапа и в период быстрого роста вовлеченность сотрудников обычно выше, прежде всего за счет благоприятных условий для проявления инициативы. В период стагнации вовлеченность ниже, и дефицит энтузиазма компенсируется ответственностью. В период кризиса в компании происходит резкая дифференциация вовлеченных и активно невовлеченных сотрудников. Анализируя результаты исследования вовлеченности 2010 и 2011 гг., эксперты «ЭКОПСИ Консалтинг» отметили, что уровень вовлеченности позволяет весьма точно выявить тенденции спада или подъема бизнеса как в отдельных компаниях, так и в целых отраслях.

### Увлеченность и вовлеченность

Формирование корпоративной культуры, в которой вовлеченность становится нормой жизни, – сложный и длительный процесс. В некоторых организациях вовле-

Рисунок 1. Сравнение с «лучшими западными практиками»



ченность людей предпочитают рассматривать только через призму идеологии, как увлеченность. Такие компании пытаются вернуться к «комсомольскому задору», энтузиазму, формирование которых долгое время считалось в СССР одной из главных идеологических задач. Энтузиазм создать проще, чем вовлеченность, – нужно просто агитировать, «раскачивать» эмоции. Однако это дает лишь краткосрочный, временный эффект. К сожалению, современное массовое сознание весьма цинично и с подозрением относится к любой идеологии (кроме идеологии потребления). Настоящая вовлеченность не формируется агитационными методами – работодателям придется позаботиться о том, чтобы стать достойными уважения и любви сотрудников. Подобно любви и дружбе, вовлеченность – процесс взаимный: персонал вовлекается в деятельность компании, но и компания вникает в интересы и цели своих людей. Вовлечение сотрудников – не цель и не инструмент, как это часто трактуется во многих организациях. Скорее, следует рассматривать это как систему ценностей и философию управления, которые, будучи принятыми в организации, помогают включить сотрудников в процесс непрерывного совершенствования и увеличивают личную заинтересованность работников в успехе компании. Задача руководства компании – формировать культуру соучастия как основу высокой вовлеченности сотрудников.