

СОЦИАЛЬНОЕ САМОЧУВСТВИЕ ПЕРСОНАЛА ОРГАНИЗАЦИИ: МЕТОДИКИ ИЗУЧЕНИЯ ОСНОВНЫХ HR-ИНДИКАТОРОВ



СВЕДЕНИЯ ОБ АВТОРАХ

Харченко Вера Сергеевна

(канд. социол. наук)

Уральский государственный экономический университет (620144, Россия, Екатеринбург, ул. 8 Марта/ Народной Воли, 62/45)

@ verakharchenko@yandex.ru

КЛЮЧЕВЫЕ СЛОВА

Социальное самочувствие, удовлетворенность работой, Gallup Q12, вовлеченность, лояльность персонала, eNPS, мотивация, HR-исследования.

ДЛЯ ЦИТИРОВАНИЯ

Харченко В.С. Социальное самочувствие персонала организации: методики изучения основных HR-индикаторов // Управление культурой. 2022. № 2. С. 4–15.

можно использовать как для изучения отдельных аспектов социального самочувствия, так и для комплексного его описания. Использование предложенных методик для регулярного эмпирического исследования социального самочувствия персонала дает возможность получения полного представления о состоянии трудовых отношений в организации, зонах развития в HR-политике, выработке конкретных решений для улучшений, которые приведут к повышению качества и эффективности работы персонала.

С развитием задач по управлению персоналом в организации, или HR-функции, регулярно возникает вопрос о том, как понять, какие проблемы беспокоят персонал, насколько HR-политика эффективна, какие направления работы с сотрудниками необходимо расширять, на какие – снижать ресурсы. Все это приводит специалистов-практиков по управлению персоналом к вопросу о том, как найти индикатор, надежный измеритель, отражающий состояние персонала.

АННОТАЦИЯ

Практика исследований персонала организаций указывает на востребованность изучения таких аспектов оценки социально-трудовых отношений, как удовлетворенность, вовлеченность, лояльность и мотивация, которые могут рассматриваться как индикаторы настроений сотрудников, эффективности работников и HR-политики компании (подхода к управлению человеческими ресурсами, HR). В статье представлен подход к анализу социального самочувствия персонала, под которым с точки зрения трудовой сферы подразумевается комплексное описание того, насколько работники реализуют свои ожидания и притязания на текущем месте работы, в определенных трудовых отношениях. Индикаторами социального самочувствия работников являются удовлетворенность персонала, вовлеченность персонала, лояльность персонала и мотивация, которые зачастую рассматриваются как основные HR-индикаторы социальных настроений сотрудников. Комплексно изучая удовлетворенность, вовлеченность, лояльность и мотивацию, возможно получить полное представление о состоянии социально-трудовых отношений внутри организации.

В тексте подробно описаны методики исследования персонала организаций – удовлетворенности, вовлеченности и лояльности, измерения мотивации сотрудников. Даются результаты проведенных исследований с целью формирования подхода по бенчмаркам.

Все предложенные методики характеризуются простотой в применении и могут быть использованы для исследования персонала как на уровне сферы культуры, так и в конкретной культурной институции. Приведенный инструментарий предполагает небольшое количество несложных вопросов; их

можно использовать как для изучения отдельных аспектов социального самочувствия, так и для комплексного его описания. Использование предложенных методик для регулярного эмпирического исследования социального самочувствия персонала дает возможность получения полного представления о состоянии трудовых отношений в организации, зонах развития в HR-политике, выработке конкретных решений для улучшений, которые приведут к повышению качества и эффективности работы персонала.

В настоящий момент в поле HR-исследований¹ сложилась практика изучения удовлетворенности и вовлеченности персонала, чаще стали говорить о необходимости изучать лояльность (индекс eNPS), реже встречаются конкретные исследования мотивации персонала. Указанные аспекты отражают как определенный фокус анализа², так и распространенность (моду) на измерения определенных показателей.

Наш опыт и практика HR-исследований показывают, что можно вы-

делить ряд исследовательских задач по изучению социального самочувствия персонала современной организации. Под социальным самочувствием мы, вслед за Л. Е. Петровой, подразумеваем «синдром сознания, отражающий соотношение между уровнем притязаний и степенью удовлетворения потребностей субъекта, представленными как когнитивные формирования»³. С точки зрения трудовой сферы социальное самочувствие – комплексное описание того, насколько ра-

¹ Харченко В. С. Корпоративные социологические исследования: как социологи помогают HR // Материалы VIII международной социологической Грушинской конференции «Социолог 2.0: трансформация профессии» / отв. ред. А.В. Кулешова. 2018. С. 161-166.

² Так, нередко можно встретить утверждения, что определенная методология исследования персонала является «универсальной» и «единственно» верной для изучения персонала

³ Петрова Л. Е. Социальное самочувствие молодежи: Опыт изучения возрастной когорты: специальность 22.00.06 «Социология культуры»: автореферат диссертации на соискание ученой степени кандидата социологических наук. Екатеринбург, 1997. 19 с.

ботники реализуют свои ожидания и притязания на текущем месте работы, в определенных трудовых отношениях. Индикаторами социального самочувствия работников могут быть выделены: удовлетворенность персонала, вовлеченность персонала, лояльность персонала и мотивация. Изученные в комплексе и сопоставленные с бенчмарками (эталонными) целевыми значениями или динамикой изменений, эти показатели отражают, насколько персонал компании доволен своей работой, привержен своему работодателю, замотивирован давать наилучший результат и работать эффективно.

На наш взгляд, нет принципиальной разницы, какими конкретными методиками могут быть измерены 4 HR-индикатора (показателя) социального самочувствия персонала, важно то, чтобы все или каждый из них помогал определить текущее состояние и фокусы в развитии, внедрении улучшений в работе с персоналом⁴.

Удовлетворенность персонала как понятие, используемое HR-практиками, не имеет точного аналога в социальных науках, но ближе всего, на наш взгляд, соответствует социологическому понятию «удовлетворенность работой», которое, по определению А. Г. Здравомыслова и В. А. Ядова, понимается как «простейший итоговый показатель субъективного аспекта отношения к труду»⁵. Мы определяем удовлетворенность персонала (удовлетворенность работой, трудом сотрудников организаций) как отношение, оценку и эмоциональное состояние работников, вызванное реализацией потребности в труде. Удовлетворенность как индикатор социального самочувствия отражает общее отношение к труду и занятости в конкретной организации; с точки зрения использования этого индикатора в работе с персоналом стоит учитывать его для общей оценки со-

Таблица 1 — Удовлетворенность работающих россиян своей работой (Задан был вопрос «Удовлетворены ли вы в целом своей нынешней работой?», закрытый вопрос, один ответ, % от работающих)

	2004	2007	2009	2011	2013	2018	2019
Вполне удовлетворен	24	30	30	25	29	43	40
Скорее, удовлетворен	46	42	41	43	45	37	39
Скорее, не удовлетворен	20	19	21	22	19	13	16
Совершенно не удовлетворен	9	7	5	7	4	5	5
Затрудняюсь ответить	1	2	3	3	3	2	0

Источник: данные ВЦИОМ

циально-трудовых отношений в компании – именно он в целом показывает, насколько персонал доволен своей работой, насколько она соответствует ожиданиям, притязаниям в текущий момент времени.

Простым способом измерить удовлетворенность персонала является прямой вопрос по аналогии с общероссийской методикой измерения удовлетворенности ВЦИОМ⁶ «Удовлетворены ли вы в целом своей нынешней работой?» с вариантами ответов «вполне удовлетворен», «скорее удовлетворен», «скорее не удовлетворен», «совершенно не удовлетворен» и «затрудняюсь ответить». Общероссийский показатель можно использовать как бенчмарк и сопоставлять данные, полученные через измерение этим вопросом удовлетворенности работников организации (таблица 1).

Так, например, удовлетворенность российских работников составила 79% в 2019 году, и, проведя опрос по этому вопросу (полностью повторив и формулировку вопроса, и ответов), мы можем сопоставить полученный результат с 79%, которые выбрали в качестве эталона (бенчмарка). Полученный показатель выше, чем 79%, укажет на высокую удовлетворенность, показатель значительно ниже будет свидетельствовать о более низкой удовлетворенности, но сама разница будет указывать, насколько эта разница критична.

Есть похожий способ измерить удовлетворенность работой – использовать методику общероссийского мониторинга РМЭЗ ВШЭ. В РМЭЗ ре-

спондентам задается вопрос «Скажите, пожалуйста, насколько Вы удовлетворены или не удовлетворены Вашей работой в целом?» с вариантами ответов «Полностью удовлетворены», «Скорее удовлетворены», «И да, и нет», «Скорее не удовлетворены», «Совершенно не удовлетворены», «Затрудняюсь ответить» и «Отказ от ответа»⁷. Уровень удовлетворенности определяется как сумма положительных ответов – «полностью удовлетворены» и «скорее удовлетворены».

Представленные данные мониторинга указывают на постепенный рост удовлетворенности россиян за последние 20 лет: в 2020 году число россиян, удовлетворенных своей работой, составило около 72%, что на 10 п.п. выше, чем 10 лет назад (рис.1)⁸.

Чтобы измерить общий уровень удовлетворенности персонала, можно использовать любой из предложенных вопросов, а общероссийские данные опроса или мониторинга использовать как эталонное значение для сравнения полученного результата.

Оба примера методик измерения удовлетворенности имеют одно важное ограничение – они оценивают только общую оценку сотрудником своей работы, но что именно включено в эту оценку – неизвестно. Именно это обстоятельство влияет на то, что практики обращаются к методикам, которые помогают прояснить содержание оценки своей работы. Одной из таких методик является методика измерения удовлетворен-

⁴ Отметим, анализ литературы, в которой представлены результаты исследований удовлетворенности, вовлеченности и лояльности персонала показал, что нередко авторы смешивают эти понятия и, например, представляя результаты исследования лояльности, используют методику исследования удовлетворенности или вовлеченности и наоборот – измеряя индекс лояльности, говорят о вовлеченности и удовлетворенности персонала. Все это указывает на размытость предметной области и формирования понятийного аппарата этой области эмпирических исследований.

⁵ Здравомыслов А. Г., Ядов В. А. Человек и его работа в СССР и после: учеб. пособие для вузов. 2-е изд., испр. и доп. М.: Аспект Пресс, 2003. С. 109.

⁶ СоциоДиггер. 2020. Август. Том 1. Выпуск 1: Труд и занятость. URL: https://wciom.ru/fileadmin/file/nauka/podborka/wciom_socidigger.pdf

⁷ Взрослый опросник. 30 волна РМЭЗ 2021. URL: https://www.hse.ru/data/2022/05/25/1814514241/R30_A_for%20users.pdf

⁸ Вестник Российского мониторинга экономического положения и здоровья населения НИУ ВШЭ (RLMS-HSE). Вып. 12: сб. науч. ст. / отв. ред. П. М. Козырева. М.: Нац. исслед. ун-т «Высшая школа экономики», 2022. 180 с. : ил. URL: <https://www.hse.ru/mirror/pubs/share/741599450.pdf>

Примеры вопросов анкеты для оценки общей удовлетворенности работой

Методика ВЦИОМ

Удовлетворены ли вы в целом своей нынешней работой? (один ответ)

1. Вполне удовлетворен
2. Скорее удовлетворен
3. Скорее не удовлетворен
4. Совершенно не удовлетворен
5. Затрудняюсь ответить

Методика РМЭЗ

Скажите, пожалуйста, насколько Вы удовлетворены или не удовлетворены Вашей работой в целом? (один ответ)

1. Полностью удовлетворены
2. Скорее удовлетворены
3. И да, и нет
4. Скорее не удовлетворены
5. Совсем не удовлетворены
6. Затрудняюсь ответить
7. Отказ от ответа

ности персонала Института Гэллапа и их опросник Gallup Q12⁹.

Методика Gallup Q12 позволяет изучить удовлетворенность на основе четырех блоков, каждый из которых содержит 2 или 4 утверждения, с которым опрашиваемому необходимо согласиться или не согласиться по 5-балльной шкале¹⁰.

Первый блок – **Базовые потребности персонала**. Этот блок вопросов отвечает на вопрос «Что я (как сотрудник) получаю?» и характеризует оценку оснащенности рабочего места, удовлетворенности условиями труда, понимания своих целей и задач в работе. Задаются вопросы-утверждения Q1 и Q2:

Q1 Я знаю, что ожидают от меня на работе / I know what is expected of me at work¹¹.

Q2 У меня есть все материалы и оборудование, необходимые для качественного выполнения работы / I have the materials and equipment I need to do my work right.

Второй блок – **Личный вклад**, или ответы на вопрос «Что я (как сотрудник) даю (компании)?». Блок проясняет оценки сотрудниками того, насколько созданы условия для эффективной работы, есть ли стремление работать хорошо, как они ощущают признание и заботу со стороны руководителя и коллег. В этом блоке утверждения Q3, Q4, Q5, Q6:

Q3 На работе у меня есть возможность каждый день делать свою работу лучше всего / At work, I have the opportunity to do what I do best every day.

Q4 За последние семь дней я получил признание или похвалу за хорошую работу / In the last seven days, I have received recognition or praise for doing good work.

Q5 Мой начальник или кто-то из коллег заботится обо мне как о личности / My supervisor, or someone at work, seems to care about me as a person.

Q6 На работе есть тот, кто поощряет мое развитие / There is someone at work who encourages my development.

Третий блок – **Команда**, или «Я принадлежу», цель которого прояснить, насколько сотрудник счита-

ет себя частью общего коллектива, его вовлеченность в деятельность компании, разделение миссии и цели организации. В этом блоке 4 вопроса Q7, Q8, Q9, Q10:

Q7 На работе с моим мнением считаются / At work, my opinions seem to count.

Q8 Миссия или цель моей компании заставляет меня чувствовать, что моя работа важна / The mission or purpose of my company makes me feel my job is important.

Q9 Мои коллеги стремятся делать свою работу качественно / My associates or fellow employees are committed to doing quality work.

Q10 У меня есть лучший друг на работе / I have a best friend at work.

Четвертый блок – **Развитие** – отвечает на вопрос «Как я могу расти (в компании)?» и отражает мнения персонала о возможностях развития, продвижения, роста, обучения, и состоит из 2 вопросов Q11, Q12:

Q11 За последние полгода со мной на работе обсуждали мое развитие / In the last six months, someone at work has talked to me about my progress.

Q12 В прошлом году у меня была возможность на работе учиться и расти / This last year, I have had opportunities at work to learn and grow¹².

Как утверждают авторы методики, каждый из четырех блоков является уровнем анализа удовлетворенности, а их последовательность является ориентиром для работы с персоналом: каждый последующий блок основывается на предыдущем, а наивысшим уровнем является – развитие и личностный рост сотрудников. Однако нельзя вносить изменения последовательно – важно влиять на все блоки, уровни одновременно.

Важным методическим требованием при проведении опроса по этой методике является то, что на все 12 вопросов респондент должен дать ответ (нельзя пропускать вопросы).

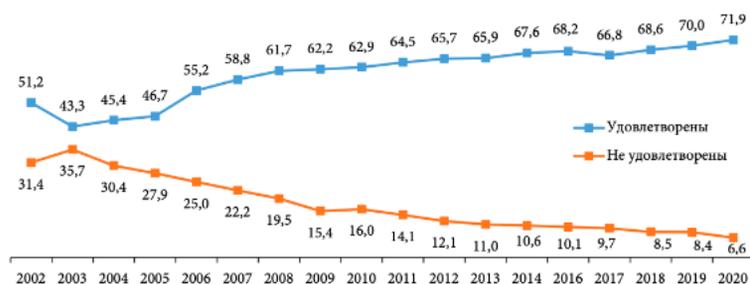


Рис. 1. Удовлетворенность россиян своей работой по данным РМЭЗ ВШЭ, 2002-2020 гг.

⁹ Сайт исследования Gallup's engagement survey. URL: <https://www.gallup.com/workplace/356063/gallup-q12-employee-engagement-survey.aspx>

¹⁰ Отметим, что в русскоязычной литературе встречаются 3 возможных варианта проведения опроса: оценка 12 утверждений по 5-балльной шкале (как мы указали, так как этот способ указан на официальном сайте Института Гэллапа), по 10-балльной шкале (например, <https://erickson.ru/publications/articles/coaching-business/13082-12questions/>) и в виде вопросов с вариантами ответов «да» и «нет» (такой вариант встречается достаточно часто, например, https://advance.ag/wp-content/uploads/2019/07/Опросник-Gallup_Advance-Group.pdf <https://hurma.work/rf/blog/vovlechennost-personala-oprosnik-gallup-q12-2/>, <https://hr-academy.ru/hrarticle/kak-byistro-i-prosto-izmerit-vovlechennost.html> и Громова Н.В. Вовлеченность персонала – основной резерв повышения эффективности деятельности современных компаний // Вестник РЭА им. Г. В. Плеханова. 2018. №6 (102).)

¹¹ Здесь и далее мы указываем оригинальные формулировки методики Gallup Q12, чтобы дать ориентир для адаптации формулировок при проведении исследования в организации, с учетом специфики персонала

¹² С более подробной информацией о том, почему именно такие блоки выделены и что они измеряют, а также почему ответы на этот вопрос полезны для бизнеса и как можно улучшать показатель, можно ознакомиться в этой статье: Вовлеченность сотрудников. Основы вовлеченности, опросник и результаты. URL: <https://pritula.academy/tpost/t8jc0hru2m-vovlechennost-sotrudnikov-osnovi-vovlech>

Для расчета общего уровня удовлетворенности необходимо вычислить среднее по всем вопросам всех респондентов. Полученные результаты можно интерпретировать следующим образом: среднее значение более 4 баллов – высокая удовлетворенность (сумма баллов по 1 анкете 48-60 баллов); от 3,0 до 4,0 баллов – нейтральный уровень удовлетворенности (сумма баллов – 36-47 в одной анкете); среднее ниже 3 баллов – низкая удовлетворенность (сумма баллов до 35). Об особенно критичной ситуации в компании свидетельствует средний показатель менее чем 2 балла.

Стоит отметить, что в литературе и публикациях, посвященных методике Gallup Q12 и практикам проведения исследования, встречаются разные способы интерпретации результатов, что указывает на нестрогость в анализе результатов замера¹³.

Кроме анализа общего показателя также стоит изучать блоки и вопросы по отдельности. Сравнение полученных показателей по блокам позволит оценить, какие направления работы с персоналом являются зонами развития, а каждый вопрос отдельно – уточнить конкретные фокусы во внедрении мероприятий по улучшению удовлетворенности.

Методику Gallup Q12 считают также способом изучения вовлеченности персонала, однако мы предлагаем ознакомиться с методикой измерения вовлеченности компании AON Hewitt (Kincentric).

Вовлеченность персонала. Для определения понятия вовлеченности персонала мы будем основываться на подходе компании ЭКОПСИ Консалтинг, подразумевая под ней приверженность работе и компании, заинтересованность в личных достижениях и успехах организации¹⁴. Основными признаками вовлеченности работников являются увлеченность, понимание смысла и ценности своей деятельности, работа с интересом. С точки зрения социального самочувствия персонала вовлеченность отражает реализацию, достижение притязаний к работе и

Пример вопросов анкеты для оценки удовлетворенности работой по методике Gallup Q12

Ниже указаны утверждения, описывающие отношение к работе. Оцените, пожалуйста, насколько вы согласны или не согласны с ними по 5-балльной шкале, где 1 – совсем не согласны, а 5 – полностью согласны.

1	Я знаю, что ожидается от меня на работе	1 2 3 4 5
1	У меня есть все материалы и оборудование, необходимые для качественного выполнения работы	1 2 3 4 5
3	У меня есть возможность каждый день на рабочем месте заниматься тем, что у меня получается лучше всего	1 2 3 4 5
4	За последние семь дней я получил(а) признание или похвалу за хорошую работу	1 2 3 4 5
5	Мой начальник или кто-то из коллег заботится обо мне как о личности	1 2 3 4 5
6	На работе есть тот, кто поощряет мое развитие	1 2 3 4 5
7	На работе с моим мнением считаются	1 2 3 4 5
8	Миссия или цель моей компании заставляет меня чувствовать, что моя работа важна	1 2 3 4 5
9	Мои коллеги стремятся делать свою работу качественно	1 2 3 4 5
10	У меня есть лучший друг на работе	1 2 3 4 5
11	За последние полгода со мной на работе обсуждали мое развитие	1 2 3 4 5
12	В прошлом году у меня была возможность на работе учиться и расти	1 2 3 4 5

трудовой деятельности. Высокая вовлеченность является показателем благоприятного самочувствия работников – они действуют эффективно, на благо компании и для достижения целей.

Согласно методологии *Kincentri*, вовлеченность представляет собой «психологическое состояние и результаты поведения, которые приводят к повышению производительности»¹⁵ и включает в себя сочетание рациональных размышлений, эмоций, поведения и намерений. Как модель она состоит из трех аспектов поведения – «Говорит», «Остается» и «Стремится», которые были определены из практики обсуждения вовлеченности с руководителями и «вовлеченными» сотрудниками. Вовлеченный сотрудник – это тот, кто высоко проявляет, демонстрирует все три аспекта вовлеченности.

Каждый блок вовлеченности состоит из двух вопросов (утверждений) с вариантами ответов «Полностью согласен», «Согласен», «Скорее согласен», «Скорее не согласен», «Не согласен» и «Полностью не согласен».

Блок «Говорит» представляет оценку ситуаций, когда сотрудники вербально выражают свою заинтересованность в работе в организации – позитивно отзываются и о компании, и о коллегах, и о клиентах.

1. Когда мне предоставляется возможность, я очень хорошо отзываюсь о работе в нашей организации / Given the opportunity, I tell others great things about working here¹⁶.

2. Я без сомнения рекомендовал бы нашу организацию своему другу, ищущему работу / I would not hesitate to recommend this organization to a friend seeking employment.

Блок «Остается» отражает отношение сотрудников к вероятности покинуть организацию, характеризует намерение уволиться, сменить работу. Этот блок указывает на приверженность работников, их оценку того, насколько они ощущают себя частью организации.

1. Потребуется серьезная причина для того, чтобы я ушел из организации / It would take alot to get me toleave this organization.

2. Я редко думаю о том, чтобы уйти из организации и работать в другом месте / I rarely think about leaving this organization to work somewhere else

Блок «Стремится» описывает с одной стороны мотивацию персонала – насколько сотрудники готовы (стремятся) выполнять работу лучше, с другой – насколько сама организация дает возможности работать больше, чем простое выполнение обязанностей.

¹³ Так, например, разные способы интерпретации дают: Токарева А. А., Баронене С. Г. Методика исследования вовлеченности сотрудников университета // Университетское управление: практика и анализ. 2019. Том 23. № 1-2. С. 17. <https://www.hr-director.ru/article/67963-oprosnik-gallup---q12-i-drugie-instrumenty-otsenki-vovlechnosti>

¹⁴ Вовлеченность персонала, от измерения к управлению. Обзорная статья. Август 2019. URL: <https://www.ecopsy.ru/insights/vovlechnost-personala-ot-izmereniya-k-upravleniyu/>

¹⁵ Модель вовлеченности сотрудников Kincentric (Aon Hewitt). URL: <https://axes.ru/articles/model-vovlechnosti-sotrudnikov-aon-hewitt/>

¹⁶ Здесь и далее указываем оригинальные формулировки, чтобы была возможность адаптировать вопросы под целевую аудиторию, не теряя смысла

1. Наша организация вдохновляет меня ежедневно делать свою работу как можно лучше / This organization inspires me to do my best work every day.

2. Наша организация мотивирует меня достигать большего, чем необходимо для формального выполнения моих обязанностей / This organization motivates me to contribute more than is normally required to complete my work.

Вовлеченность рассчитывается как доля двух позитивных ответов («согласен» и «полностью согласен») на все 6 вопросов и измеряется от 0 до 100, но более ценными являются бенчмарки – показатели по отраслям, странам, выборке работодателей.

На основе анализа открытых источников мы обобщили данные по бенчмаркам, которые предлагает компания AON Hewitt / Kincentric (рис. 2): показатель ниже 45%

считается критическим и требует серьезных изменений в работе с персоналом и развитием вовлеченности. Благоприятным значением является уровень вовлеченности выше 65%, а у компаний – «лучших работодателей»¹⁷ он на 16 п.п. выше.

В практике исследований вовлеченности персонала в крупных российских компаниях эта методика встречается достаточно часто: результаты измерения вовлеченности по методике Kincentric (AON Hewitt) отражены в годовых отчетах таких компаний как МТС (вовлеченность 80% в 2015 г.)¹⁸, Ростелеком (вовлеченность 51% в 2015 г.)¹⁹, Северсталь (75% в 2017 г.)²⁰, М.Видео, Норникель (56% в 2021 г.)²¹, Росатом (83% в 2017 г.)²² и т. д.

По этой методике мы проводили регулярный мониторинг вовлеченности персонала в крупной финансовой компании (2017-2019 гг.)²³. Измерение вовлеченности было вклю-

чено в регулярный (ежеквартальный) опрос персонала по ключевым проблематикам, HR-показателям.

Вовлеченность персонала составляла от 41% до 53% за изученный период (рис. 3)

Анализ ответов сотрудников на 6 вопросов о вовлеченности давал более расширенное представление о том, какие компоненты вовлеченности высоко развиты, а какие – «западают» (рис.4). Мониторинговые данные показали, что наиболее позитивным в вовлеченности персонала является блок «говорит»: большинство сотрудников заявляли о том, что, когда им предоставляется возможность, они хорошо отзываются о работе в компании (от 54% до 66%). О рекомендации компании как места работы говорили реже (от 37% до 53%). Более низкие общие оценки у компонента «остается»: от 47% до 54% утверждали, что для того, чтобы покинуть организацию нужны веские причины, а от 38% до 49% отмечали, что редко думают о работе в другом месте.

Самые низкие оценки у блока «стремится»: давали позитивные оценки на вопросы этого блока меньше половины сотрудников – от 30% до 47%. При сравнении оценок в этом блоке очевидным становится то, что компания не создает достаточно комфортные условия для достижения наилучших результатов, то есть с точки зрения сотрудника он ощущает вдохновение к работе, но нет достаточной мотивации к успехам, стремлению быть лучшим.

При реализации HR-исследования в IT-компании г. Екатеринбурга²⁴ мы изучили вовлеченность персонала по методике AON Hewitt и определили, что общий уровень вовлеченности составил 69%, который является достаточно высоким (зона результативности по бенчмаркам, см. рис. 2). Анализируя ответы на во-

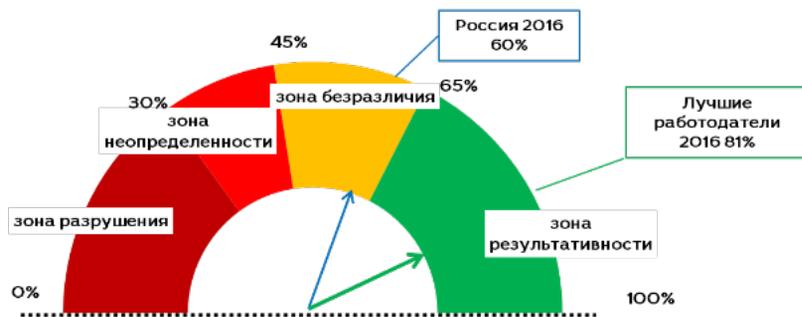


Рис. 2. Бенчмарки (эталонные значения) уровня вовлеченности персонала по методике AON Hewitt / Kincentric.

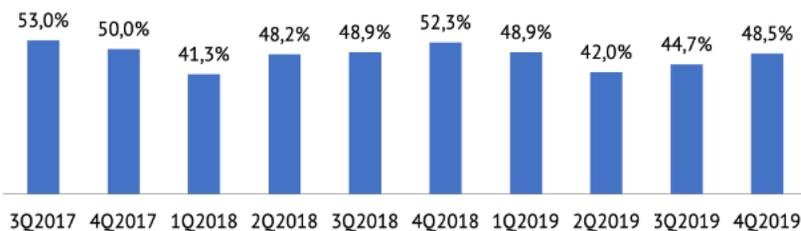


Рис. 3. Оценка вовлеченности персонала крупной финансовой компании, 2017-2019 гг.

¹⁷ Имеются в виду компании, признанные победителями в конкурсе Aon Best Employers. См. <https://axes.ru/events/aon-best-employers-2018/>
¹⁸ <https://media.rspp.ru/document/1/c/a/ca24f1e6ab6ed3b0b673ad89c785797b.pdf>
¹⁹ Социальный отчет. 2015. URL: <http://media.rspp.ru/document/1/7/5/750ba83951b097afad28e4d4ccc05423.pdf>
²⁰ Отчет о корпоративной социальной ответственности и устойчивости развития. 2017. URL: <https://media.rspp.ru/document/1/e/0/e04f2d684d948e0b9c13bab208c1c2e0.pdf>
²¹ Прокладывая путь к безуглеродному будущему. Годовой отчет. 2021. URL: https://www.nornickel.ru/upload/iblock/53b/k7mqjhb1n9o0y8eieu0adzgn3b98z8xg/NN_AR_2021_Book_RUS_26.09.22.pdf
²² Итоги деятельности государственной корпорации по атомной энергии «РОСАТОМ» за 2017 год. Публичный годовой отчет. URL: <https://rosatom.ru/upload/iblock/e5d/e5d0fefbd69c8d8a779ef817be2a63d0.pdf>
²³ Некоторые характеристики кейса: исследование проводилось в крупной финансовой компании г. Екатеринбурга в 2017-2019 гг.; штат сотрудников составлял около 5 000 человек. Метод сбора информации – онлайн-анкетирование, выборка сплошная методом самоотбора (river sample). Выборочная совокупность составляла от n=369 до n=1200 (от 8% до 27% от общего числа работающих сотрудников)
²⁴ Некоторые характеристики этого кейса: исследование проводилось в IT-компании (разработка промышленных технологий) в г. Екатеринбурге в декабре 2019 – январе 2020 гг.; штат сотрудников составлял около 750 человек. Метод сбора информации – раздаточное анкетирование, выборка сплошная. Выборочная совокупность составила n=446 (61% от общего числа работающих сотрудников)

просы по 3 блокам, мы обнаружили, что компонент «стремится» является самыми низким по сравнению с другими: 55% против 73% и 62% у «остаётся», 81% и 84% у «говорит».

Результаты исследований вовлеченности дают основания предположить, что одним из самых «слабых» мест в современных организациях является создание эффективных условий для мотивации сотрудников, формирование стремления к достижению высоких результатов. Именно поэтому для развития вовлеченности необходимо уделять внимание разработке не только мотивирующих программ (как для материальной, так и для нематериальной мотивации), но и среды, создающей ориентацию на достижения и успех.

Хотелось обратить внимание, что в вопросах, оценивающих вовлеченность персонала, есть вопрос «Я без сомнения рекомендовал(а) бы нашу организацию своему другу, ищущему работу», который очень созвучен тому, что измеряет лояльность персонала, что мы рассмотрим далее.

Лояльность персонала. В настоящий момент нет конвенционального определения понятия «лояльность персонала», хотя практика исследований этого феномена является достаточно распространенной. Определения лояльности разнообразны и затрагивают разные аспекты оценки социально-трудовых отношений работников. М. В. Останина, проведя теоретический анализ подходов к определению лояльности, предложила собственное: «лояльность персонала – это многогранное понятие, ключевыми элементами которого являются: степень готовности продолжить работу на конкретном предприятии, эмоциональная к нему привязанность, приверженность к его целям и ценностям, применение дополнительных усилий в интересах предприятия, с целью повышения эффективности и производительности своего труда, добровольное соблюдение установленных норм, удовлетворенность сотрудника своей ра-

Таблица 2 — Распределение ответов на вопросы о вовлеченности сотрудников IT-компании (в % по строке)

Компоненты вовлеченности	Утверждения о вовлеченности	Не согласен	Скорее не согласен	Скорее согласен	Согласен
Остается	Потребуется серьезные причины для того, чтобы я ушел(а) из организации	4,0	6,3	16,4	72,6
	Я редко думаю о том, чтобы уйти из организации и работать в другом месте	7,8	8,7	21,1	62,1
Говорит	Я без сомнения рекомендовал(а) бы нашу организацию своему другу, ищущему работу	1,3	2,9	14,8	80,7
	Когда мне предоставляется возможность, я очень хорошо отзываюсь о работе в этой организации	0,2	2,0	13,7	83,6
Стремится	Наша организация вдохновляет меня ежедневно выполнять работу как можно лучше	5,8	11,0	27,1	55,4
	Наша организация мотивирует меня достигать лучших результатов, чем обычно ожидается	5,8	10,3	27,8	54,9

ботой, условиями труда и вознаграждением, удовлетворенность коллективом, гордость за принадлежность к предприятию»²⁵.

С точки зрения социального самочувствия персонала лояльность является отражением приверженности организации – сотрудники ассоциируют себя с компанией и воспринимают ее как лучшее место для работы. Другими словами, высокая лояльность свидетельствует о достижении работниками удовлетворения собственных притязаний – они нашли то место работы и работодателя, которые дают возможность реализовать собственные устремления, и статус работника этой организации не только хотят сохранить, но и демонстрируют принадлежность к ней.

Эмпирические исследования лояльности персонала являются достаточно распространенными, так как оценка «верности»²⁶ сотрудников, их благосклонности помогает оценить, насколько устойчивой может быть компания в текущий момент времени: если в компании много приверженцев, лояльных работников, то ей не грозит нестабильность, потеря персонала. Высокая лояльность персонала обеспечивает привлекательность компании как места работы и, как следствие, является признаком силы бренда работодателя²⁷.

Мы рассмотрим способ измерения лояльности персонала, основанный на методике измерения лояльности *Net Promoter Score* (NPS)

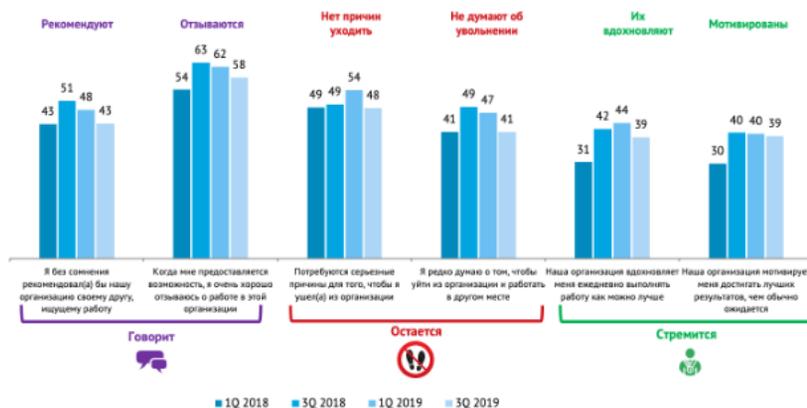


Рис. 4. Распределение ответов на 6 вопросов о вовлеченности в 2018-2019 гг. в крупной финансовой компании, в % (значение представляет собой сумму положительных ответов).

²⁵ Останина М. В. Лояльность персонала предприятия – теоретические подходы к анализу // Актуальные проблемы гуманитарных и естественных наук. 2010. № 12. С. 183.

²⁶ Лояльность от французского *loyal* – «верный»

²⁷ О бренде работодателя: Харченко В. С. Бренд работодателя: возможности социологического анализа // Социология и общество: традиции и инновации в социальном развитии регионов: сборник докладов VI Всероссийского социологического конгресса / отв. ред. В. А. Мансуров. 2020. С. 4151-4163.

Пример вопросов для оценки вовлеченности персонала по методике Kincentric (Aon Hewitt)

Ниже приведены утверждения о вашей работе. Оцените степень своего согласия с ними и того, насколько они близки именно вам, по 6-тибалльной шкале, где 1 – полностью не согласен, а 6 – полностью согласен.

- 1 Когда мне предоставляется возможность, я очень хорошо отзываюсь о работе в нашей организации 1 2 3 4 5 6
- 2 Я без сомнения рекомендовал бы нашу организацию своему другу, ищущему работу 1 2 3 4 5 6
- 3 Потребуется серьезные причины для того, чтобы я ушел из организации 1 2 3 4 5 6
- 4 Я редко думаю о том, чтобы уйти из организации и работать в другом месте 1 2 3 4 5 6
- 5 Наша организация вдохновляет меня ежедневно делать свою работу как можно лучше 1 2 3 4 5 6
- 6 Наша организация мотивирует меня достигать большего, чем необходимо для формального выполнения моих обязанностей 1 2 3 4 5 6

Фредерика Райхельда, – индекс лояльности персонала или Employee Net Promoter Score (eNPS)²⁸.

Для измерения лояльности сотрудникам задается вопрос «Оцените, насколько вы готовы рекомендовать [название компании] в качестве места для работы своим друзьям, знакомым?» с оценкой по 10-балльной шкале. Стоит отметить, что предлагаемая формулировка не является единственно возможной, в литературе встречаются разные вариации, которые в целом отражают суть оригинальной формулировки²⁹. Этот вопрос рекомендуют дополнять открытым вопросом, в котором просят пояснить выбранную в предыдущем вопросе оценку. Этот вопрос является продуктивным для понимания того, что скрывается за цифровыми показателями – как их воспринимают сотрудники, что они вкладывают в значения. Комментарии, оставленные сотрудниками, обычно подвергаются обработке и аналитике для группировки позитивных и негативных оценок. Стоит отметить, что комментарии, которые указываются в этом вопросе, являются качественной характеристикой компании – указывают на сильные и слабые стороны. Позитивные оценки и харак-

теристики рекомендуется сохранять и поддерживать (развивать, усиливать), а негативные – устранять.

Сам индекс NPS рассчитывается как разница между долей «промоуторов» – тех, кто оценил вероятность рекомендации компании как места работы другим на 9 и 10 баллов, и «критиков» – тех, кто оценивает вероятность рекомендовать на оценку менее 6 баллов. Таким образом, формула расчета уровня лояльности eNPS = % промоуторов – % критиков³⁰, а принимаемые значения могут быть от –100 до +100. Позитивный высокий индекс свидетельствует о высокой лояльности персонала, отрицательное значение указывает на проблемы с лояльностью: сотрудники преимущественно не являются сторонниками своей компании; низкие значения eNPS являются отражением серьезных проблем у персонала.

В отличие от практики изучения лояльности персонала за рубежом, где есть порталы-агрегаторы данных по eNPS в разных компаниях (<https://www.comparably.com/>), в России обычно индекс лояльности сотрудников компании (eNPS) рассчитываются автономно и в ограниченном формате (что затрудняет возможность проверки объективно-

Таблица 3 – Лояльность российских работников работодателю, динамика значения индекса eNPS, 2016–2020 гг.

Год	Значение
2016	– 47
2017	– 46
2018	– 37
2019	– 27
2020	– 32

Источник: данные пресс-релизов НАФИ

сти и точности полученных данных). Однако компания НАФИ проводила общероссийские опросы для измерения индекса eNPS, и их результаты демонстрируют негативный уровень лояльности персонала к своему работодателю (табл. 3)³¹.

За все время измерений в России индекс eNPS был отрицательным и колебался от –47 до –27 баллов, что свидетельствует о низкой приверженности российских работников своему работодателю. Однако в открытых источниках – отчетах о работе компаний – можно найти данные по показателям eNPS в российских организациях: Почта России (–24 п.п. в 2020 г.), Ростелеком (+3 п.п. в 2018 и +10 в 2019 г.), Мегафон (с –7 п.п. до +25 п.п. в 2018 г.), X5 Retail Group (+30 п.п. в 2019 г.) и др.³²

Такая разнородность показателей общероссийского eNPS в отдельных компаниях усложняет понимание, как интерпретировать полученный результат, так как и в исходной методике NPS Ф. Райхельд не предложил бенчмарки. Единого мнения об эталонном значении индекса лояльности не сложилось в настоящий момент, однако предлагаются подходы, в которых любое отрицательное значение индекса – повод для работы с лояльностью³³.

В ходе наших HR-исследований мы измеряли индекс eNPS у сотрудников финансовой организации и

²⁸ Более подробно о методике: Харченко В. С. Лояльность персонала современной организации: опыт применения Employee net promoter system (eNPS) // Социально-трудовые исследования. 2022. № 3 (48). С. 152-165.

²⁹ Ф. Райхельд предлагал эту формулировку для измерения NPS «How likely is it that you would recommend [company X] to a friend or colleague?». Так, например, в ходе исследования лояльности в крупной финансовой компании мы использовали следующую вариацию вопроса для измерения eNPS «С какой вероятностью вы порекомендуете работу в [название компании] своим друзьям или знакомым? Оцените по шкале от 0 до 10, где 0 – не порекомендуете, 10 – точно будете рекомендовать».

³⁰ Категория «нейтралов» – сотрудников, кто оценивает вероятность рекомендации на 7 или 8 баллов – в расчете индекса не учитываются совсем.

³¹ См. Россияне недовольны работой, но не хотят ее менять. Пресс-релиз НАФИ от 30 декабря 2019. URL: <https://nafi.ru/analytics/rossiyane-nedovolny-rabotoy-no-ne-hotyat-ee-menyat/> и «Карьерная инертность»: россияне недовольны своей работой, но не готовы искать новую. Пресс-релиз НАФИ от 18 февраля 2021. URL: <https://nafi.ru/analytics/karernaya-inertnost-rossiyane-nedovolny-svoey-rabotoy-no-ne-gotovy-iskat-novuyu-operacionnyj-obzor>.

³² Обзор стратегии развития 2020–2030. Режим доступа: <https://www.pochta.ru/documents/10231/6764792782/Стратегия-развития+A0-+«Почта+России»+2020-2030гг..pdf/84a52d4e-78d1-448a-bdcd-c6b087b420ca>. Ростелеком. Годовой отчет – 2019. URL: <https://ar2019.rostelecom.ru/operacionnyj-obzor>. Твоя новая реальность. 9-летие МегаФон Ритейл (ЦФ). URL: <https://etawards.ru/wp-content/uploads/2019/08/Твоя-новая-реальность.pdf>. X5 Retail Group. Годовой отчет – 2019. URL: https://www.x5.ru/ru/PublishingImages/Pages/Investors/ResultsCentre/X5_Annual_Report_2019_RUS.pdf

³³ См. например: Как и зачем измерять лояльность: метод eNPS. URL: https://top-career.ru/blog/enps_method

IT-компания. Показатель eNPS у IT-компания значительно превышает индекс лояльности в финансовой компании: +55,5 и –2,8 соответственно в этот же период (см. таб. 4).

Мы изучили различия в уровнях лояльности работодателю у сотрудников, имеющих разный стаж работы в компании (таблицы 5.1 и 5.2). Оба кейса организаций, в которых мы проводили исследования, показали, что наибольший уровень лояльности характерен для новичков – сотрудников, имеющих стаж менее 1 года – он почти на 14 п.п. выше общего по организации в IT-компания, а в финансовой организации на 50 п.п. (+29 у новичков против –11 в целом).

В IT-компания самый низкий индекс лояльности имеют сотрудники, стаж у которых 1-2 года – он почти на 13 п.п. ниже общего показателя и составляет +42 п.п. Но с увеличением стажа лояльность становится выше и у сотрудников с продолжительностью работы больше 5 лет практически совпадает с общим по компании.

В финансовой организации самый низкий уровень лояльности наблюдался у персонала со стажем от 3 до 5 лет (–29 п.п.). У работников со стажем 1-3 года и больше 5 лет лояльность близка к общему показателю по компании.

Анализ динамики лояльности у работников финансовой организации с разным стажем позволил сделать вывод о том, что за время работы персонал по-разному привержен организации: в начале работы это обычно показатель, значительно превышающий общий по компании, но с увеличением стажа eNPS снижается, достигая минимума у персонала, проработавшего 3-5 лет (почти в 3 раза ниже).

Данные по индексу лояльности помогают найти «критическую группу» персонала компании – тех, кто разочаровался в работе, работодателя, имеет негативные оценки по отношению к месту работы.

Кроме того, в обоих случаях вопрос на измерение индекса был сопровожден открытым вопросом для получения комментариев к оценкам. Эти комментарии использовались

Таблица 4 – Распределение ответов на вопрос для измерения eNPS

Значения	IT-компания, 2019–2020 гг.	Финансовая компания, 4Q2019	Финансовая компания, 4Q2018	Финансовая компания, 4Q2017
0–6 баллов (критики)	8%	36%	23%	28%
7–8 баллов (нейтралы)	28%	31%	41%	35%
9–10 баллов (промоутеры)	64%	33%	36%	38%
Итого ответивших:	100,0	100,0	100,0	100,0
Индекс eNPS	+55,5	–2,8	+13,7	+9,5

Таблица 5.1 – Лояльность сотрудников IT-компания с разным стажем работы, декабрь 2019 – январь 2020 гг. (в % по сроке)

Стаж работы	Вероятность рекомендации работы в IT-компания				Индекс eNPS (в п.п.)
	Критики 0-6 баллов	Нейтралы 7-8 баллов	Промоутеры 9-10 баллов	ИТОГО	
Менее 1 года	4	23	73	100	69
От 1 до 2 лет	12	33	54	100	42
От 2 до 5 лет	5	27	68	100	63
Больше 5 лет	9	27	64	100	55
Все сотрудники					56

Таблица 5.2 – Лояльность сотрудников финансовой компании с разным стажем работы, октябрь 2019 г. (в % по сроке)

Стаж работы	Вероятность рекомендации работы в IT-компания				Индекс eNPS (в п.п.)
	0-6 баллов	7-8 баллов	9-10 баллов	ИТОГО	
Менее 1 года	21	28	50	100	29
От 1 до 3 лет	41	32	27	100	–14
От 3 до 5 лет	47	35	18	100	–29
Больше 5 лет	41	35	24	100	–17
Все сотрудники					–11

для понимания сильных и слабых сторон компании как места работы, и вся информация направлялась руководителям подразделений в отчетах, которые были подготовлены по итогам исследований.

Таким образом, измерение лояльности по методике eNPS дает возможность не только получить количественную оценку приверженности персонала компании, но и помогает разобраться в содержании этих оценок.

Мотивация персонала зачастую рассматривается как социально-психологический феномен, а целью изучения является необходимость разработки эффективных способов достижения целей организации³⁴. С точки зрения социального самочувствия персонала исследование мотивации помогает выяснить, каким образом возможно улучшение социального самочув-

ствия – какие факторы влияют, что помогает в работе, создает значимость для работников в достижении целей и поддержании эффективности результатов.

Для изучения мотивации персонала предлагаем методику Н. Доши и Л. Макгрегор, в основе которой лежит теория абсолютной мотивации. Авторы теории выделили 6 компонентов мотивации, которые делятся на прямые и косвенные мотиваторы. Прямые мотиваторы – это «игра», «цель» и «развитие», и все они связаны с содержанием самой работы. Непрямые (косвенные) мотиваторы – это то, что не связано с работой, но влияет на мотивированность сотрудника: «эмоциональное напряжение», «экономическое давление» и «инерция» (безразличие)³⁵. Уровень мотивации Н. Доши и Л. Макгрегор измеряется от –100 до +100 и рассчитывается по фор-

³⁴ См., например: Мотивация трудовой деятельности персонала: комплексный подход: монография / Ю. А. Токарева, Н. М. Глухенькая, А. Г. Токарев; Урал. федер. ун-т им. Б.Н. Ельцина, Шадр. гос. пед. ун-т. Шадринск: ШГПУ, 2021. 216 с. URL: https://elar.ufu.ru/bitstream/10995/97205/1/978-5-87818-602-5_2021.pdf

³⁵ Доши Н., Макгрегор Л. Заряженные на результат. Культура высокой эффективности на практике. М., 2017.

Пример вопросов для оценки лояльности персонала по методике eNPS

1. С какой вероятностью вы порекомендуете работу в [название компании] своим друзьям или знакомым? *Оцените по шкале от 0 до 10, где 0 – точно не порекомендуете, 10 – точно будете рекомендовать.*

0 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

2. Прокомментируйте, пожалуйста, вашу оценку. *Напишите, пожалуйста, ваше мнение.*

[вопрос задается только тем, кто поставил оценку ниже 6 баллов в 1-м вопросе]
3. Как вы считаете, что нужно сделать, чтобы ваша оценка повысилась? *Поделитесь, пожалуйста, вашим мнением.*

муле, в которой учитывается «вес» каждого мотиватора (сила его влияния на общую мотивацию):

Абсолютная мотивация =

Игра × 10 + Цель × 5

+ Развитие × 1,66

– Эмоциональное давление × 1,66

– Экономическое давление × 5

– Инерция × 10

Чем сильнее у сотрудников проявляются прямые мотиваторы, тем более вероятно, что значение абсолютной мотивации будет положительным и стремиться к +100. При наличии косвенных мотиваторов, абсолютная мотивация будет в отрицательном значении и стремиться к –100. Идеальный профиль абсолютной мотивации – это высокие средние значения прямых мотиваторов и минимальные – у косвенных.

Для исследования уровня мотивации проводится опрос, состоящий из 6 вопросов-утверждений, с которыми респонденту нужно согласиться или не согласиться по семибальной шкале: 1 – «совершенно не согласен с этим утверждением», 7 – «полностью согласен»:

1. Я продолжаю трудиться на своем рабочем месте, потому что мне нравится моя работа (фактор Игра).

2. Я продолжаю трудиться на своем рабочем месте, потому что я убежден, что моя работа направлена на достижение важных целей (фактор Цель).

3. Я продолжаю трудиться на своем рабочем месте, потому что моя работа помогает мне реализовать мой потенциал / мои способности (фактор Развитие).

4. Я продолжаю трудиться на своем рабочем месте, потому что мой уход с работы расстроит меня и моих близких (фактор Эмоциональное напряжение).

5. Я продолжаю трудиться на своем рабочем месте, потому что беспокоюсь за свое финансовое благополучие (фактор Экономическое давление).

6. Я продолжаю трудиться на своем рабочем месте, потому что привык ходить на свою работу (фактор Инерция).

В результате мы получаем индивидуальный индекс мотивации у каждого опрошенного, а в совокупности среднее значение по компании, подразделениям или другим значимым параметрам.

На основе исследований, проведенных в крупных американских компаниях, авторам удалось определить, как проявляется мотивация и каков ее уровень в определенных организациях и у их конкурентов. Авторы методики не приводят универсального бенчмарка для интерпретации полученного результата, однако в своей работе ссылаются на различия в мотивациях в разных компаниях, отраслях, профессиональных группах.

При помощи этой методики мы изучали мотивацию сотрудников финансовой компании в 3 волны – в начале, середине и конце 2019 г. Индекс мотивации во всех замерах

различался – в начале года составил 18,8 баллов, повысился в середине года до 24,3 баллов и почти в 2 раза снизился до 12,8 баллов (рис. 5). Значения показателей прямых и косвенных мотиваторов свидетельствуют о том, что в компании достаточно сильно развиты прямые мотиваторы (среднее значение по всем за все время измерений выше 5,0), однако эмоциональное напряжение присутствовало на уровне 4,0–4,5 б., экономическое давление имело максимальные значения по сравнению с остальными мотиваторами – от 5,4 до 5,9 б. Инерция, которая имеет наибольшее отрицательное влияние на мотивацию, проявлялась на уровне 3,4–4,3 б.

Анализ мотивации по уровням должностей показал, что более высокая мотивация во всех измерениях чаще наблюдается у руководителей (33,3, 43,3 и 29,3 в январе, июле 2019 и январе 2020 г. соответственно), чем у специалистов (19,8, 21,9 и 12,0 соответственно) и рядовых работников (10,4, 14,7 и 5,4 соответственно). Отсюда следует, что у руководителей больше возможностей для игры, целей и развития в отличие от рядовых сотрудников. Таким образом, фокусом в развитии мотивации должно стать снижение косвенных мотиваторов у рядового персонала и усиление прямых у руководителей.

Нам важно было понять, различается ли мотивация у сотрудников, имеющих разную продолжительность работы в компании, так как в исследованиях удовлетворенности и вовлеченности была замечена корреляция со стажем. Результаты анализа мотивации по стажу работников финансовой организации по-

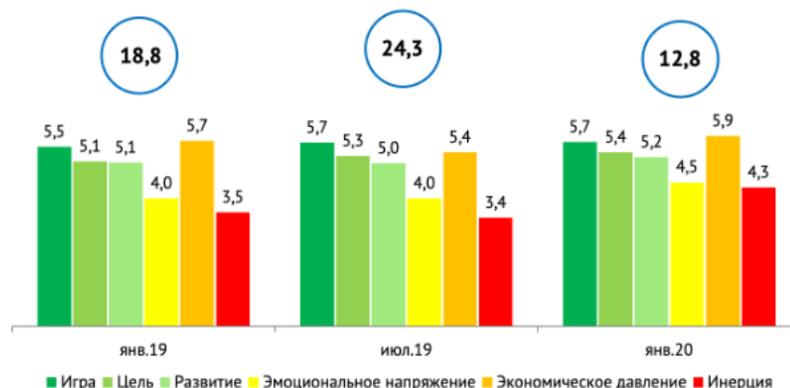


Рис. 5. Динамика измерения индекса абсолютной мотивации и ее факторов в финансовой компании в течение 2019 г.

казали (рис. 6): наибольший уровень мотивации характерен для новичков – сотрудников, которые работают в компании совсем недолго (32,8 и 35,6 баллов в июле 2019 г.). Мотивация снижается к 1-3 годам стажа: в замерах июля 2019 и января 2020 г. у таких сотрудников значения были значительно ниже, чем у новичков (сокращение примерно на 12-15 баллов). Стоит отметить категорию сотрудников со стажем более 10 лет: их показатель мотивации практически не менялся, что свидетельствует о том, что мотивация «долгожителей» не подвергается никаким изменениям внутри компании.

Изучение особенностей мотивации у сотрудников разного возраста и поколенческих групп выявило закономерность: чем старше работники, тем выше их мотивация. Так, сотрудники поколения Z и Y имели значения мотивации от 2,1 до 22 баллов, а поколения X от 18,5 до 29,4 баллов, «бэбибумеры» от 19,4 до 30,6 баллов. Такие поколенческие различия указывают на необходимость учитывать возрастные особенности персонала и коллективов подразделений при разработке мотивационных программ.

Рекомендации для проведения исследования социального самочувствия персонала. Представленные в статье методики изучения социального самочувствия персонала не имеют ограничений по сферам, отраслям организаций для применения.

Для комплексного анализа социального самочувствия работников учреждений культуры мы предлагаем использовать изложенные в

Пример вопросов для изучения мотивации персонала по методике Н. Доши и Л. Макгрегор

Ниже приведены утверждения о вашей работе. Насколько вы согласны или не согласны с каждым из них? Оцените по 7-балльной шкале, где 1 – совершенно не согласен с этим утверждением, 7 – полностью согласен.

1	Я продолжаю трудиться на своем рабочем месте, потому что мне нравится моя работа	1 2 3 4 5 6 7
2	Я продолжаю трудиться на своем рабочем месте, потому что я убежден, что моя работа направлена на достижение важных целей	1 2 3 4 5 6 7
3	Я продолжаю трудиться на своем рабочем месте, потому что моя работа помогает мне реализовать мой потенциал / мои способности	1 2 3 4 5 6 7
4	Я продолжаю трудиться на своем рабочем месте, потому что мой уход с работы расстроит меня и моих близких	1 2 3 4 5 6 7
5	Я продолжаю трудиться на своем рабочем месте, потому что беспокоюсь за свое финансовое благополучие	1 2 3 4 5 6 7
6	Я продолжаю трудиться на своем рабочем месте, потому что привык ходить на свою работу	1 2 3 4 5 6 7

работе методики и вопросы, дополнив блоком социально-демографических вопросов для более расширенного изучения полученных результатов. Наиболее важными характеристиками персонала для дополнительной аналитики являются стаж работы (предложенный в виде интервальных значений), подразделения (укрупненно, с минимальным количеством в одном подразделении не менее 5 человек), уровень должности (специалист, руководитель, без указания конкретной должности). Именно эти три характеристики помогают использовать результаты исследования наиболее эффективно, так как вероятнее всего выявят различия в оценках социального самочувствия. Именно эти характеристики в ходе наших прикладных исследований давали значимые различия в оценках персонала.

Также важно при проведении исследования социального самочувствия обеспечить условия для получения достоверных данных:

1. Объяснить цели и ценность проводимого исследования.

2. Организовать информационную кампанию, информирующую персонал о проведении исследования и использовании результатов, полученных в ходе него.

3. Вовлечь руководителей в информирование сотрудников о проведении анкетирования.

4. Проводить анкетирование в анонимном формате со строгим соблюдением конфиденциальности полученной информации.

Дополнительной информацией, помогающей в прояснении особенностей социального самочувствия персонала, могут стать результаты глубинных интервью и фокус-групп с сотрудниками: в ходе неструктурированного разговора можно выяснить, что стоит сделать в первую очередь, чтобы внести улучшения для работников.

Мы рекомендуем по завершении исследования ознакомить коллектив организации с результатами исследования – для персонала опубликовать (или сделать рассылку) обобщенных результатов по компании в целом. Важно вовлечь в работу с результатами руководителей подразделений – сделать отчеты с расчетами показателей по их подразделениям в сравнении с компанией в целом. Такая информация поможет лучше понять, какие зоны развития есть в подразделении и на чем сделать акцент в проработке мероприятий по работе с персоналом.

Для получения практических результатов от проводимых исследований необходимо по завершении аналитической работы разработать программы или мероприятия,

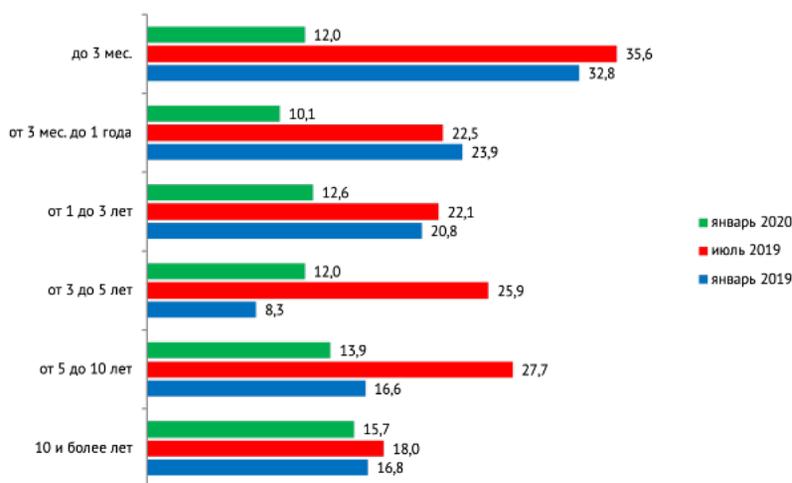


Рис. 6. Уровень мотивации у сотрудников финансовой организации с разным стажем.

направленные на улучшение социального самочувствия. К сожалению, универсальных способов работы с социальным самочувствием нет, так как следует учитывать как

специфику коллектива – характер деятельности персонала, половозрастные характеристики, сложившуюся неформальную культуру, так и ресурсы самой организации, в осо-

бенности бюджет, которым располагают в компании для работы с персоналом.

СПИСОК ИСТОЧНИКОВ:

- [1] Вестник Российского мониторинга экономического положения и здоровья населения НИУ ВШЭ (RLMS-HSE). Вып. 12 : сб. науч. ст. / отв. ред. П. М. Козырева. Электрон. текст. дан. (объем 2,17 Мб). М.: Нац. исслед. ун-т «Высшая школа экономики», 2022. 180 с. : ил. URL: <https://www.hse.ru/rims/vestnik#vestnik12>. Режим доступа: <https://www.hse.ru/mirror/pubs/share/741599450.pdf>
- [2] Гвоздева С. М. Непараметрический статистический анализ вовлеченности персонала в организации // Известия Саратовского университета. Новая серия. Серия: Экономика. Управление. Право. 2014. Т. 14. № 4. С. 639-645.
- [3] Глаз Ю. А., Крахмальцева А. А. Измерение лояльности персонала компании // Современные тенденции в экономике и управлении: новый взгляд. 2015. № 33. С. 103-107.
- [4] Громова Н. В. Вовлеченность персонала - основной резерв повышения эффективности деятельности современных компаний // Вестник РЭА им. Г. В. Плеханова. 2018. №6 (102). URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/vovlechnost-personala-osnovnoy-rezerv-povysheniya-effektivnosti-deyatelnosti-sovremennyh-kompaniy> (дата обращения: 14.10.2022).
- [5] Доши Н., Макгрегор Л. Заряженные на результат. Культура высокой эффективности на практике. М., 2017.
- [6] Здравомыслов А. Г., Ядов В. А. Человек и его работа в СССР и после: учеб. пособие для вузов. 2-е изд., испр. и доп. М.: Аспект Пресс, 2003.
- [7] Модель вовлеченности сотрудников Kincentric (Aon Hewitt) // URL: <https://axes.ru/articles/model-vovlechnosti-sotrudnikov-aon-hewitt/>
- [8] Мотивация трудовой деятельности персонала: комплексный подход : монография / Ю. А. Токарева, Н. М. Глухенькая, А. Г. Токарев ; Урал. федер. ун-т им. Б.Н. Ельцина, Шадр. гос. пед. ун-т. Шадринск : ШГПУ, 2021. 216 с. URL: https://elar.urfu.ru/bitstream/10995/97205/1/978-5-87818-602-5_2021.pdf
- [9] Онучин А. Изучение вовлечения. Сборник ЭКОПСИ. 2014. С. 5-1. URL: https://www.ecopsy.ru/upload/iblock/b88/Sbornik-statei-Vovlechnost_ECOPSY.pdf
- [10] Останина М. В. Лояльность персонала предприятия – теоретические подходы к анализу // Актуальные проблемы гуманитарных и естественных наук. 2010. № 12. С. 180-186.
- [11] Петрова Л. Е. Социальное самочувствие молодежи: Опыт изучения возрастной когорты: специальность 22.00.06 «Социология культуры»: автореферат диссертации на соискание ученой степени кандидата социологических наук / Л. Е. Петрова. Екатеринбург, 1997. 19 с.
- [12] Полушина И. С. Вовлеченность работников как один из инструментов стратегии эффективного управления персоналом // Вестник Поволжского государственного технологического университета. Серия: Экономика и управление. 2019. № 2 (42). С. 55-67.
- [13] Социодиггер. 2020. Август. Том 1. Выпуск 1: Труд и занятость. URL: https://wciom.ru/fileadmin/file/nauka/podborka/wciom_sociodigger.pdf
- [14] Токарева А. А., Баронене С. Г. Методика исследования вовлеченности сотрудников университета // Университетское управление: практика и анализ. 2019. Том 23. № 1-2. С. 11-32. URL: https://elar.urfu.ru/bitstream/10995/75868/1/UM_2019_1-2_11-32.pdf
- [15] Харченко В. С. Бренд работодателя: возможности социологического анализа // Социология и общество: традиции и инновации в социальном развитии регионов : сборник докладов VI Всероссийского социологического конгресса / отв. редактор В.А. Мансуров. 2020. С. 4151-4163.
- [16] Харченко В. С. Корпоративные социологические исследования: как социологи помогают HR // Материалы VIII международной социологической Грушинской конференции «Социолог 2.0: трансформация профессии» / отв. ред. А. В. Кулешова. 2018. С. 161-166.
- [17] Харченко В. С. Лояльность персонала современной организации: опыт применения Employee net promoter system (eNPS) // Социально-трудовые исследования. 2022. № 3 (48). С. 152-165.
- [18] Reichheld F. F. The One Number You Need to Grow, 2003. URL: <https://hbr.org/2003/12/the-one-number-you-need-to-grow>

SOCIAL WELL-BEING OF THE ORGANIZATION'S PERSONNEL: METHODS FOR STUDYING THE MAIN HR INDICATORS

AUTHOR'S INFORMATION

Vera S. Kharchenko
(Ph.D. of Soc. Sc.)
Ural State University of Economics
(62, 8 Marta St./45, Narodnoy Voli St.,
Ekaterinburg, 620144, Russia)
@ verakharchenko@yandex.ru

ABSTRACT

The practice of researching the personnel of organizations indicates the relevance of studying such aspects of assessing social and labor relations as satisfaction, involvement, loyalty and motivation, which can be considered as indicators of employee sentiment, employee performance and the company's HR policy (approach to human resource management, HR). The article presents an approach to the analysis of the social well-being of personnel, which, from the point of view of the labor sphere, means a comprehensive description of how employees realize their expectations and claims at their current place of work, in certain labor relations. Employees' social well-being indicators are

staff satisfaction, staff involvement, staff loyalty and motivation, which are often considered as the main HR indicators of employees' social moods. Comprehensively studying satisfaction, involvement, loyalty and motivation, it is possible to obtain a complete picture of the state of social and labor relations within the organization.

The text describes in detail the methods of researching the personnel of organizations - satisfaction, involvement and loyalty, measuring the motivation of employees. The results of the conducted studies are given in order to form an approach based on benchmarks.

All the proposed methods are characterized by ease of use and can be used to study personnel both at the level of the sphere of culture and in a specific cultural institution. The given toolkit assumes a small number of simple questions; they can be used both to study individual aspects of social well-being, and for its comprehensive description. The use of the proposed methods for regular empirical research of the social well-being of staff makes it possible to obtain a complete picture of the state of labor relations in the organization, areas of development in HR policy, and the development of specific solutions for improvements that will lead to an increase in the quality and efficiency of staff work.

KEYWORDS

Social well-being, job satisfaction, Gallup Q12, engagement, staff loyalty, eNPS, HR research.

FOR CITATION

Khrachenko V.S. (2022). Social well-being of the organization's personnel: methods for studying the main HR indicators. *Managing culture*. No. 2. Pp. 4–15.

REFERENCES:

- [1] Bulletin of the Russian Monitoring of the Economic Situation and Health of the Population of the National Research University Higher School of Economics (RLMS-HSE). Issue. 12: Sat. scientific Art. / resp. ed. P. M. Kozyreva. Electron. text. Dan. (volume 2.17 MB). M.: Nat. research University Higher School of Economics, 2022. 180 p. : ill. URL: <https://www.hse.ru/rims/vestnik#vestnik12>. Access mode: <https://www.hse.ru/mirror/pubs/share/741599450.pdf>
- [2] Gvozdeva S. M. Non-parametric statistical analysis of the involvement of personnel in organizations. Bulletin of the Saratov University. New series. Series: Economy. Control. Right. 2014. V. 14. No. 4. S. 639-645.
- [3] Glaz Yu. A., Krakhmaltseva A. A. Measuring the loyalty of company personnel // Modern trends in economics and management: a new look. 2015. No. 33. S. 103-107.
- [4] Gromova N.V. Personnel involvement is the main reserve for improving the efficiency of modern companies. Vestnik REA im. G. V. Plekhanov. 2018. No. 6 (102). URL: <https://cyberteninka.ru/article/n/vovlechnost-personala-osnovnoy-rezerv-povysheniya-effektivnosti-deyatelnosti-sovremennyh-kompaniy> (date of access: 10/14/2022).
- [5] Doshi N., McGregor L. Charged for the result. A culture of high performance in practice. M., 2017.
- [6] Zdravomyslov A. G., Yadov V. A. Man and his work in the USSR and after: textbook. allowance for universities. 2nd ed., rev. and additional Moscow: Aspect Press, 2003.
- [7] Kincentric (Aon Hewitt) employee engagement model // URL: <https://axes.ru/articles/model-vovlechnosti-sotrudnikov-aon-hewitt/>
- [8] Motivation of personnel labor activity: an integrated approach: monograph / Yu. A. Tokareva, N. M. Glukhenkaya, A. G. Tokarev; Ural. feder. un-t im. B.N. Yeltsin, Shadr. state ped. un-t. Shadrinsk: ShGPU, 2021. 216 p. URL: https://elar.urfu.ru/bitstream/10995/97205/1/978-5-87818-602-5_2021.pdf
- [9] Onuchin A. The study of involvement. ECOPSY collection. 2014. S. 5-1. URL: https://www.ecopsy.ru/upload/iblock/b88/Sbornik-statei_Vovlechnost_ECOPSY.pdf
- [10] Ostanina M. V. Loyalty of personnel of the enterprise - theoretical approaches to analysis // Actual problems of the humanities and natural sciences. 2010. No. 12. P. 180-186.
- [11] Petrova L. E. Social well-being of youth: Experience in studying the age cohort: specialty 22.00.06 "Sociology of Culture": dissertation abstract for the degree of candidate of sociological sciences / L. E. Petrova. Yekaterinburg, 1997. 19 p.
- [12] Polushina I.S. Employee engagement as one of the tools for effective personnel management strategy // Bulletin of the Volga State Technological University. Series: Economics and Management. 2019. No. 2 (42). pp. 55-67.
- [13] SocioDigger. 2020. August. Volume 1. Issue 1: Labor and employment. URL: https://wciom.ru/fileadmin/file/nauka/podborka/wciom_sociodigger.pdf
- [14] Tokareva A. A., Baronene S. G. Methodology for studying the involvement of university employees // University management: practice and analysis. 2019. Volume 23. No. 1-2. pp. 11-32. URL: https://elar.urfu.ru/bitstream/10995/75868/1/UM_2019_1-2_11-32.pdf
- [15] Kharchenko V. S. Employer brand: the possibilities of sociological analysis // Sociology and society: traditions and innovations in the social development of regions: a collection of reports of the VI All-Russian Sociological Congress / otv. editor V.A. Mansurov. 2020. S. 4151-4163.
- [16] Kharchenko V. S. Corporate sociological research: how sociologists help HR // Proceedings of the VIII International Sociological Grushin Conference "Sociologist 2.0: Transformation of the Profession" / ed. ed. A. V. Kuleshova. 2018, pp. 161-166.
- [17] Kharchenko V. S. Loyalty of the personnel of a modern organization: experience of using the Employee net promoter system (eNPS) // Social and labor research. 2022. No. 3 (48). pp. 152-165.
- [18] Reichheld F. F. The One Number You Need to Grow, 2003. URL: <https://hbr.org/2003/12/the-one-number-you-need-to-grow>