



# Оглавление

Об авторе .....	6
-----------------	---

## Часть 1. ЛОЯЛЬНОСТЬ

История исследований лояльности и вовлеченности .....	13
Глоссарий .....	19
Что такое лояльность? .....	20
Какие факторы определяют лояльность сотрудника .....	24
Продуктивность на работе и лояльность .....	27
Экономическая польза лояльности .....	33
Когда возникает потребность в лояльности персонала? .....	37
Лояльность требует времени и внимания .....	38
Пять граней лояльности .....	41
Гордость за компанию .....	46
Что понимают под термином «бренд» .....	49
Гордость за бренд и ее составные элементы .....	50
Как усилить чувство гордости за бренд .....	51
HR-бренд. EVP и лояльность .....	52
Желание остаться в будущем .....	56
Как воздействовать на желание работать в компании в ближайшие годы .....	58
Рекомендация компании .....	59
Что такое mNPS? Зачем исследовать лояльность к руководителю? .....	64
Лояльность к организации выше, чем к руководителю .....	65
Лояльность к руководителю выше, чем к организации .....	66
Как добиться выравнивания в лояльности .....	70
Как повысить лояльность руководителей среднего звена .....	71
Как активизировать желание рекомендовать компанию и руководителя .....	72
Подробнее о eNPS .....	73
Как улучшить eNPS .....	77
Желание «оставаться сейчас» .....	79
Как убедить сотрудников не уходить из компании .....	81

Стремление делать больше .....	83
Как убедить сотрудников делать чуть больше, чем они должны .....	84
<b>О чем говорят метрики лояльности .....</b>	<b>86</b>
<b>Что объединяет сотрудников в группах лояльности .....</b>	<b>89</b>
<b>Лояльность и кризисы развития компании .....</b>	<b>91</b>
<b>Лояльность и вероятность изменений в организации .....</b>	<b>93</b>
<b>Когда лояльность критически важна .....</b>	<b>96</b>
<b>Риски при гипервысокой лояльности .....</b>	<b>98</b>
<b>Верность часто неуловима... ..</b>	<b>101</b>

## **Часть 2. ВОВЛЕЧЕННОСТЬ**

<b>Несколько слов о вовлечении в работу .....</b>	<b>105</b>
<b>Что такое вовлеченность сотрудника? .....</b>	<b>106</b>
<b>Экономическая польза вовлеченности .....</b>	<b>110</b>
<b>Чем грозит компании низкая вовлеченность .....</b>	<b>113</b>
<b>Вовлеченность и лояльность: в чем разница? .....</b>	<b>115</b>
<b>Условия вовлечения сотрудника на рабочем месте .....</b>	<b>116</b>
Управленческие компетенции руководителя .....	120
Какими навыками должен обладать руководитель, чтобы эффективно вовлекать команду .....	123
Как ставить цели .....	126
Как улучшить качества лидера, влияющие на вовлечение команды .....	129
Понимание целей и задач .....	131
Как помочь сотрудникам понять и принять цели и задачи ...	133
Признание и похвала .....	135
Как создать культуру признания .....	137
Обратная связь .....	139
Как организовать регулярную обратную связь .....	141
Как повысить качество обратной связи .....	150
Отлаженность процессов .....	152
Как улучшить процессы в подразделении .....	153
Процедуры для внедрения изменений .....	155
Как создать условия для изменений и реализации сложных проектов .....	156
Атмосфера в команде .....	158
Как улучшить атмосферу в коллективе .....	159

Баланс «работы и жизни» .....	161
Как уменьшить влияние стресса .....	164
Управление балансом между работой и личной жизнью .....	166
Карьерные перспективы .....	168
Как сделать карьерный рост понятным и реальным .....	169
Удовлетворенность условиями труда и оплатой .....	171
Как улучшить условия труда и повысить удовлетворенность оплатой .....	172
Роль удовлетворенности условиями труда в вовлечении .....	174
Happy Index .....	177

### **Часть 3. РАЗВИТИЕ ВОВЛЕЧЕННОСТИ И ЛОЯЛЬНОСТИ**

Что будет в этом разделе .....	183
Роль руководителя в развитии лояльности и вовлеченности .....	184
Каскадная мотивация: кто сохраняет энергию в компании? .....	187
Концепция HR Zero .....	189
Роль HR в развитии лояльности и вовлеченности .....	192
Что такое эффективная (развивающая) обратная связь .....	194
Работа над изменениями в онлайн- и офлайн-форматах .....	196
Что может сделать руководитель для изменения лояльности и вовлеченности .....	197
Внутренние и внешние бенчмарки .....	201
Как проводят современные исследования .....	207
Когнитивная нагрузка и современные опросы .....	210
Интерес и доверие — или автозаполнение? .....	212
Анатомия визуализации .....	214
Периодичность и популярные форматы опросов .....	216
Ежегодный опрос .....	216
Auto pulse .....	218
Deep pulse .....	220
В чем измерять результаты исследований? .....	223
Как достичь максимального участия в опросе? .....	227
Коммуникации в исследованиях .....	229
Послесловие .....	232
Литература .....	233

## Об авторе

Алексей Константинович Ключков — контент-директор и руководитель команды консультантов в области исследований опыта сотрудников. Ему 43 года, 21 из которых он работает в HR и управленческом консалтинге, а последние пять лет руководит HR Tech компанией Harry Inc.

В 2001 году окончил магистратуру Финансовой академии при правительстве РФ и начал профессиональную карьеру в крупнейшем телекоммуникационном холдинге — сначала экономистом, а через три месяца — руководителем отдела стратегического и бюджетного планирования. Ему удалось выстроить процессы планирования и отчетности динамично развивающейся организации. Через год возникло желание повторить опыт в других компаниях. Намерение реализовалось с переходом на работу в консалтинговую компанию.

К концу 2003 года Алексей внедрял уже по всей стране бюджетирование, управленческий учет и другие сложные интеграционные решения с помощью BI технологий и автоматизации как руководитель проектов в крупнейшей консалтинговой компании России. Так удалось быстро приобрести большой консалтинговый, проектный и управленческий опыт, что подтверждено рядом профессиональных международных сертификатов.

В 2004 году начал преподавать экономические специальности в ведущих вузах страны. Опыт и амбиции подтолкнули Алексея Ключкова к созданию собственной консалтинговой компании, чтобы уже не руководить проектами, а создать свою команду консультантов и заняться тренинговой работой. Так появилось консалтинговое агентство First Training Group (владелец международного товарного знака Harry Job).

В ходе специализации на управлении эффективностью и системах мотивации с 2006-го по 2013 год написал популярную книгу «KPI и мотивация персонала» (издана в 2010-м), вошедшую

в HR-библиотеку России. На счету автора множество методик, ставших HR-хитами. Например, методика формулирования целей и бизнес-стратегии с применением BSC, инновационная методика оценки результативности и эффективности персонала, правила моделирования процессов и многие другие. Авторские тренинги и фасилитации Алексея в совокупности прошли более 34 000 человек более чем из 500 компаний в 11 странах мира, в том числе в 49 городах России. За эти годы он реализовал свыше 150 консалтинговых проектов по внедрению изменений, систем оценки и мотивации персонала, процессного и проектного менеджмента.

Алексей поддерживает статус ведущего эксперта в области бизнес-консалтинга и является одним из немногих российских авторов публикаций в международных исследовательских и бизнес-журналах.

В 2014 году получил дополнительное образование по управлению изменениями, а также освоил такие современные инструменты, как графическая фасилитация, когнитивная психология, инструменты и практики визуального дизайна и дизайн-мышления. Тогда был выработан новый подход к внедрению изменений — проекты начинались с создания подходящих условий для изменений и лишь потом переходили к непосредственному внедрению. Подход, ставший результатом изучения практики управления изменениями во время проектов и стажировок в Испании и США, а также собственного консалтингового опыта, показал высокую эффективность. Как только среда становится благодатной для внедрения изменений, они формируются самостоятельно и легко внедряются сотрудниками компаний.

К 2015 году команда консультантов Алексея Ключкова, работая в годовых проектах, стала перед необходимостью замера эффекта до старта проекта, отслеживания симптомов и мониторинга динамики с помощью пульс-замеров и анализа последствий внедрения глубоких изменений в компаниях заказчиков. Так зародилась идея о создании digital-платформы, которая решала бы задачи детального отслеживания динамики изменений в пульсовом и ежегодном формате. Название платформы — Harry Job — предложил один из клиентов. Ее авторам хотелось совместить задачи исследования вовлеченности и культуры

в компании и полезность для сотрудников, а заодно изменить то место, где они работают в лучшую сторону и сделать их счастливее.

В результате платформа Harry Job появилась в 2015 году как один из флагманских продуктов компании Harry Inc., которая, в свою очередь, возникла из объединения консалтинговой и ИТ-компании и креативной студии. Такой союз дал возможность изменить индустрию исследований персонала — опросы стали точными и интересными, а инструменты работы с изменениями — доступными каждой компании.

Огромную благодарность в создании этой книги автор выражает:

- Артему Карматских, креативному директору Harry Inc., иллюстратору и соавтору книги;
- Елене Блиновой, руководителю департамента исследований Harry Inc.;
- Вадиму Завалову, техническому директору Harry Inc.;
- Ольге Красильниковой, редактору Harry Inc.

Также автор отмечает огромный вклад команды руководителей проектов Harry Inc. в сбор материалов и рецензирование книги.

В своей книге я попытался максимально объективно и просто, с опорой исключительно на научные исследования лаборатории Harry Job и мирового сообщества экспертов в данной области, описать, что такое лояльность и вовлеченность и как их развивать.

Уверен, книга поможет каждому руководителю и HR-специалисту найти точные определения для себя и получить практические и полезные советы по развитию лояльности и вовлеченности, а в конечном счете продуктивности сотрудников и компании в целом.



Задумывались ли вы о том, какими характеристиками должны обладать сотрудники и подразделения, чтобы достигать результата сейчас и в будущем, не покидать компанию в трудную минуту и максимально использовать свой потенциал на благо компании?

Часть 1

# Лояльность



# История исследований лояльности и вовлеченности

Здравствуй, читатель!

Меня зовут Алексей Ключков, я — контент-директор и руководитель практики в области корпоративных исследований в компании Гарри Инс. Руководителем практики стал после 20-летней специализации в области управленческого и HR-консалтинга и бизнес-тренерской работы в России и еще в 11 странах.

Наша команда создала в 2015 году digital-платформу Гарри Job для мониторинга изменений вовлеченности и корпоративной культуры. В процессе создания разработчики столкнулись с дилеммой: использовать внутри платформы для опросника известную иностранную методику или адаптировать ее под свои задачи? Не в пользу обоих вариантов говорили солидный возраст методик, разработанных в 1990-х, и, соответственно, их устарелость для современного бизнеса и человека, а также сложность в понимании и применимости на практике.

Мы начали с чистого листа. В нашей команде были все необходимые специалисты: консультанты по развитию эффективности, внедрению изменений, эмоциональному интеллекту, психологии, профессионалы в области визуальной фасилитации и дизайн-мышления. Кроме того, в качестве независимых экспертов с нами стали работать HR-директора и руководители крупнейших компаний, которых не устраивали подходы и технологии существовавших провайдеров.

Работа над новой методикой началась с вопроса: «Что позволяет современному сотруднику быть максимально продуктивным на рабочем месте и оставаться преданным компании?».

Мы долгие месяцы изучали и проверяли существующие в мире методики оценки вовлеченности и лояльности, штудировали вышедшие за последние 30 лет исследования по этой теме. В общей сложности — 19 гипотез-методик исследовательских компаний, 144 научные

работы психологов, экономистов и социологов и 29 книг, посвященных лояльности, вовлеченности и их влиянию на бизнес-результаты. Тогда мы познакомились с теорией Натали Аллен и Джона Мейера о трехкомпонентной модели лояльности, исследованиями Уильяма Кана о вовлеченности сотрудников и формирующей ее среде и работами других авторов, которые внесли существенный вклад в становление методик.

Важным открытием для нас стало то, что современные исследования лояльности и вовлеченности персонала не учитываются в большинстве иностранных методик — многие провайдеры ставят знак равенства между лояльностью и вовлеченностью, оценивая вовлеченность по параметрам лояльности. Подобное упрощение оценки связано либо с нежеланием менять взгляды, либо с тем, что исследования проводили для целей маркетинга.

Такой подход не выдерживал даже эмпирической проверки: простое наблюдение за рабочей средой показывает, что самые результативные сотрудники не всегда разделяют ценности компании и могут критиковать ее — то есть отнюдь не являются лояльными. У них могут быть как объективные, так и субъективные причины выполнять работу как можно лучше. При этом в последнее время наблюдается тенденция к увеличению общего числа лояльных сотрудников, не желающих принимать активное участие в развитии компании. Они заинтересованы лишь в сохранении своей должности (по причине возраста и экономической ситуации и т. д.).

Своего рода когнитивный диссонанс излечивал нашу команду от догматизма — основного порока старых, неэффективных подходов, поэтому мы обратили внимание на современные технологии и исследования.

Вся доказательная база многолетних исследований авторитетных ученых подтверждает, что лояльный сотрудник не всегда вовлеченный, и наоборот.

Почему провайдеры в своих методиках оперировали именно понятием лояльности? Вопросы о готовности рекомендовать свою компанию и о гордости за бренд всегда были критериями лояльности, а вот о вовлеченности эксперты, придумавшие их, не думали или не знали.

Другой вопрос, который у вас может возникнуть, — почему так много методик и почему они все разные?

Ответ прост: при редких — ежегодных — замерах подойдет любая гипотеза, даже неподтвержденная или отвергнутая, как, например, используемая одним из провайдеров модель Майкла Армстронга, представленная в его же книге и там же опровергнутая. Проверить ее эффективность в этом случае невозможно.

Мы разработали методику, учитывающую различия в поведении лояльных и вовлеченных сотрудников. Базисом для оценки лояльности стали вопросы и инструменты, уже известные психологам и адаптированные в таких компаниях, как Apple и IBM. Для оценки вовлеченности мы использовали вопросы и метрики, описанные в современных исследованиях о вовлеченности и проверенные в ходе анализа корреляций и валидности в нашей лаборатории на 47 компаниях — методом пульс-исследований с одновременным протоколированием в фокус-группах.

Впоследствии мы исследовали свою методику на способность давать правильную оценку предмету измерения — валидность. Респонденты полностью понимали суть вопросов и подтверждали, что они точно соотносятся с явлением, которое исследуется (содержательная валидность).

Так как мы использовали частые пульсовые замеры и автоматизировали все процессы оценки и развития вовлеченности на своей платформе, методика исследования максимально прозрачна — ее результаты и выводы легко подтвердить даже с помощью эмпирических наблюдений.

Тренд на прозрачность процесса исследования — причина, по которой платформы, не предлагающие пульсовых замеров, уходят в прошлое.

Мы также создали индекс, который доказывает, что лояльный сотрудник не всегда вовлечен, и наоборот, — его назвали Harry Index. Он включает в себя одновременно лояльных и вовлеченных людей, демонстрируя главный кадровый актив компании — преданных и продуктивных сотрудников.

Получаемые в ходе опросов Harry Job данные по вовлеченности сопоставлялись с реальными результатами работы компании