

## ОРИГИНАЛЬНАЯ СТАТЬЯ

DOI: 10.34022/2658-3712-2022-48-3-152-165

УДК 330.1; 331.07

JEL J24; J53

# ЛОЯЛЬНОСТЬ ПЕРСОНАЛА СОВРЕМЕННОЙ ОРГАНИЗАЦИИ: ОПЫТ ПРИМЕНЕНИЯ EMPLOYEE NET PROMOTER SYSTEM (ENPS)

**В.С. Харченко**

Уральский государственный экономический университет, Екатеринбург, Россия

**АННОТАЦИЯ**

**Цель** данной работы – представление и анализ обобщенных результатов регулярного мониторингового исследования лояльности сотрудников на примере крупной финансовой компании с использованием методики оценки лояльности (eNPS и NPS) сотрудников компании как работодателю и поставщику продуктов и услуг. **Актуальность** работы обусловлена противоречием между широким распространением под влиянием маркетинга в HR практики прикладных исследований индекса NPS, который стал индикатором оценки бренда работодателя и эффективности политики управления персоналом, и очевидным дефицитом данных о фактических значениях индекса и обобщением опыта применения методики eNPS в современных организациях. **Предмет** исследования – лояльность персонала современной финансовой организации как работодателю.

В работе были использованы общенаучные **методы** – анализ и синтез данных социологических исследований лояльности сотрудников: эмпирические методы – мониторинговое исследование, реализованное в крупной финансовой компании ( $N \approx 5000$ ) в течение 2017-2020 гг. (ежеквартальные опросы методом онлайн-анкетирования сотрудников). **Научная новизна** исследования состоит в обобщении методического опыта применения индекса NPS для изучения лояльности персонала, представлении возможностей и ограничений использования методики.

В ходе исследования получены следующие **результаты**: обозначены методические особенности измерения лояльности по методике eNPS, раскрыта разница между измерением индекса eNPS и комплексным анализом Employee Net Promoter System, описаны особенности расчетов eNPS, внутренней лояльности (NPS), проблематизирована взаимосвязь лояльности и ключевых HR-метрик (вовлеченность, удовлетворенность, мотивация и др.). Сделан **вывод** о факторах, влияющих на лояльность, оценке потенциала в развитии лояльности (соотношение негативных и позитивных сегментов сотрудников), взаимосвязи между HR-метриками. **Результаты** проведенных исследований использовались в комплексном описании пути сотрудников (EJM), корректировке политики управления персоналом, а также при внедрении инициатив и мероприятий, направленных на внутриорганизационные изменения и развитие бренда работодателя.

**Ключевые слова:** лояльность; лояльность сотрудников; NPS; eNPS, сегментация сотрудников, индекс лояльности; внутренний NPS; бренд работодателя; вовлеченность; EJM; управление персоналом.

**Для цитирования:** Харченко В.С. Лояльность персонала современной организации: опыт применения EMPLOYEE NET PROMOTER SYSTEM (ENPS). Социально-трудовые исследования. 2022;48(3):152-165. DOI: 10.34022/2658-3712-2022-48-3-152-165.

## ORIGINAL PAPER

# LOYALTY OF THE PERSONNEL IN A MODERN ORGANIZATION: EXPERIENCE OF USING THE EMPLOYEE NET PROMOTER SCORE (ENPS) SYSTEM

**V.S. Kharchenko**

Ural State University of Economics, Ekaterinburg, Russia

**ABSTRACT**

**The purpose** of this paper is to present and analyze the generalized results of a regular monitoring study of employee loyalty on the example of a large financial company using the loyalty assessment methodology (eNPS and NPS) of the company's employees as an employer and supplier of products and services. **The relevance** of the work is due to the contradiction between the widespread use of the NPS index under the influence of marketing in HR practice of applied research, which has become an indicator of the assessment of the employer brand and the effectiveness of HR policy, and the obvious lack of data on the real values of the index and generalization of the experience of applying the eNPS methodology in modern organizations. **The subject** of the study is the loyalty of the personnel of a modern financial organization as an employer. The author uses general scientific methods – analysis and synthesis of data from sociological studies of employee loyalty; empirical methods – a monitoring study implemented in a large financial company ( $N \approx 5000$ ) during 2017-2020 (quarterly online staff surveys). The scientific novelty of the study lies in the generalization of the methodological experience of using the NPS index to study staff loyalty, presenting the possibilities and limitations of using the methodology. The following research results were obtained: methodological features of measuring loyalty using the eNPS method were identified, the difference between measuring the eNPS index and comprehensive analysis of the Employee Net Promoter Score system was revealed, features of eNPS calculations were identified, and internal loyalty (NPS) was described, the relationship between loyalty and key HR-metrics (engagement, satisfaction, motivation, etc.) was presented. The

key **conclusion** is about the factors influencing loyalty, the assessment of the potential in the development of loyalty (the ratio of negative and positive segments of employees), and the relationship between HR metrics. **The results** of the study were used in the comprehensive description of the employee's journey map (EJM), adjustment of the personnel management policy, as well as in the implementation of initiatives and activities aimed at internal organizational changes, and the development of the employer's brand.

**Keywords:** loyalty; employee loyalty; NPS; eNPS; employee segmentation; loyalty index; internal NPS; employer brand; engagement; EJM, HR management.

**For citation:** Kharchenko V.S. Loyalty of the personnel of a modern organization: The experience of using the Employee Net Promoter Score (eNPS) system. *Social and labor research*. 2022;48(3):152-165. DOI: 10.34022/2658-3712-2022-48-3-152-165.

## ВВЕДЕНИЕ

В практике управления персоналом кроме традиционных вопросов привлечения, удержания и развития сотрудников, их удовлетворенности и вовлеченности не теряет актуальность проблема лояльности к организации, работодателю, которая становится индикатором устойчивости персонала и, как следствие, ресурсности и конкурентности компании на рынке труда [1, 2, 3]. В последнее время в практике HR-исследований<sup>1</sup> все чаще стали говорить о применении расчетов индекса лояльности по методике NPS, популярность которой связана с влиянием маркетинга на практику управления персоналом: сотрудник стал определяться как внутренний клиент, и, как следствие, работа с ним может быть выстроена на тех же принципах, что и с внешними клиентами компании. В этом случае продуктом является работа сотрудников в компании, а основными фокусами – выстраивание системы взаимодействия с ними работодателя, формирование и поддержание удовлетворенности сотрудников, их вовлеченности и лояльности, повышения эффективности и снижения текучести, а также формирование или усиление позитивного бренда компании как работодателя [4]. Лояльность сотрудников важна еще и потому, что она влияет на отношение клиентов к компании – чем более преданными, приверженными своей организации являются ее работники, тем вероятнее всего, более высокой будет и лояльность потребителей, внешних клиентов, от которых в конечном итоге зависят финансовые показатели компании, ее прибыль.

## ПОДХОДЫ К ИЗУЧЕНИЮ ЛОЯЛЬНОСТИ СОТРУДНИКОВ

В настоящий момент существует множество различных подходов к изучению лояльности или приверженности организации; наиболее широкие обзоры используемых методик и подходов представили М.В. Полосухина и Е.Г. Кетова, а

также А.И. Калашников, С.В. Ильинский [5, 6, 7]. Распространенными методиками изучения лояльности сегодня являются различные психологические диагностики и тестирования. Например, подход Л.Г. Почебут и О.Е. Королева [8] предполагает измерение лояльности на основе изучения мнений по 18 утверждениям: на основе полученных ответов можно определить уровень лояльности (от низкого до высокого). Опыт применения данной методики можно встретить в работах Е.С. Василевской, Н.В. Кармацкой и М.А. Ячниковой [9], О.С. Карымовой [10], Т.Н. Смородиновой<sup>2</sup>, С.М. Яковлевой [11] и др.

Не менее популярной является методика изучения организационной лояльности Дж. Мейера и Н. Аллен. Авторы предполагают испытуемым дать оценку 18 утверждениям, которые помогают не только определить общую лояльность, но и рассмотреть приверженность сотрудников в трех плоскостях – аффективной, нормативной и текущей. Эту методику использовали для изучения организационной приверженности такие авторы, как А.С. Веретельникова, Т.Ф. Крушинская и А.И. Анощенкова [12], С.А. Литвина и Н.Ю. Шрайбер [13], А.В. Ловаков [14] и др. Ряд исследователей используют эти методики в комплексе для изучения лояльности сотрудников, сопоставляя результаты, полученные с применением разного социологического инструментария: С.В. Ильинский [5], М.В. Полосухина, Е.Г. Кетова [7]. Однако следует отметить, что проведенные исследования, хотя и охватывают конкретную совокупность сотрудников организаций, являются локальными, разовыми и выборка не превышает 100 чел.

За последнее время все больший интерес вызывает у исследователей методика измерения чистой лояльности сотрудников при помощи расчета индекса чистой лояльности или Net promoter score (NPS), который стал популярным и востребованным в связи с распространением маркетинговых инструментов в управлении персоналом [15, 16, 17, 18, 19, 20].

<sup>1</sup> Под HR-исследованием подразумевается разновидность прикладного социологического исследования, цель которого получение информации о деятельности организации, мнениях сотрудников и ее целевых аудиторий для разработки мероприятий, инициатив по эффективному управлению персоналом, а также оценки результативности этой деятельности.

<sup>2</sup> Смородинова Т. М. Социально-психологическое исследование доверия персонала торговых организаций // Современная психология: теория и практика. Материалы XVII международной научно-практической конференции. Москва: Научно-информационный издательский центр «Институт стратегических исследований», 2015. С. 96-99.

Таблица 1 / Table 1

**Лояльность российских работников работодателю, динамика значения индекса eNPS, 2016–2020 гг. (по данным компании НАФИ) / Loyalty of Russian employees to the employer, dynamics of the value of the eNPS index, 2016-2020 (according to the NAFI company)**

	2016	2017	2018	2019	2020
Индекс eNPS (разница между долей критиков и сторонников)	-47 баллов	-46 баллов	-37 баллов	-27 баллов	-32 балла

Источник / Source: составлено на основе данных пресс-релизов НАФИ / compiled on the basis of NAFI press releases.

Таблица 2 / Table 2

**Дифференциация использования индекса NPS в изучении лояльности / Differentiation of the use of the NPS index in the study of loyalty**

Показатель / Indicator	Определение / Definition	Суть / Essence	Кто опрашивается / Who is interviewed
NPS	Net promoter score	Индекс лояльности клиентов компании. Оценивает приверженности бренду компании, ее продукту	Клиенты (потребители) компании
eNPS	Employee net promoter score	Индекс лояльности компании как работодателю. Отражает приверженности сотрудников компании как места работы	Сотрудники компании (причем могут быть изучены будущие/ потенциальные, действующие и бывшие сотрудники)
Внутренний NPS	Internal net promoter score	Индекс лояльности сотрудников как клиентов компании. Измеряет приверженность сотрудников компании как потребителей продукта	Действующие сотрудники компании

Источник / Source: составлено автором на основе анализа и обобщения литературы и практического опыта / compiled by the author based on the analysis and generalization of literature and practical experience.

## ОТ ИЗУЧЕНИЯ ЛОЯЛЬНОСТИ КЛИЕНТОВ К ENPS

В 2003 г. Ф. Райхелд предложил «простой» инструмент изучения клиентской лояльности («It's that simple and that profound»), лаконично и амбициозно заявив, что «необходимо только одно число для роста» – индекс NPS (net promoter score)<sup>3</sup>. Методика NPS Ф. Райхелда подразумевает использование одного вопроса «How likely is it that you would recommend [company X] to a friend or colleague». Такой подход дает важные преимущества – простоту и универсальность. На русский язык вопрос о лояльности переводят по-разному. Как верно отмечает Г. Рябой, «трудности перевода» этого вопроса привносят изменения в суть вопроса и очевидно влияют на получаемые «разными» вопросами результаты<sup>4</sup>. Например, для измерения NPS используются следующие вариации вопроса:

1. «По шкале от нуля («Ни в коем случае не буду рекомендовать») до десяти («Обязательно порекомендую»), насколько вероятно, что вы порекоменуете этот продукт своему другу или коллеге?»<sup>5</sup>.

2. «Готовы ли вы рекомендовать нашу продукцию или услуги своему другу или коллеге?»<sup>6</sup>.

3. «Какова вероятность того, что вы порекомендуете компанию/товар/бренд своим друзьям/знакомым/коллегам?»<sup>7</sup>.

<sup>3</sup> Reichheld F. F. The One Number You Need to Grow, 2003. Режим доступа <https://hbr.org/2003/12/the-one-number-you-need-to-grow>

<sup>4</sup> NPS: что такое Net Promoter Score и как начать его считать. Режим доступа: <https://netpeak.net/ru/blog/nps-chto-takoe-net-promoter-score-i-kak-nachat-yego-schitat/>

<sup>5</sup> Три совета по росту стартапа при работе с индексом потребительской лояльности NPS // <https://ain.ua/2017/01/30/tri-soveta-po-nps>

<sup>6</sup> NPS: «индекс потребительской лояльности», который нужно отслеживать каждой компании. Режим доступа: <https://texterra.ru/blog/nps-indeks-potrebiteľskoy-loyalnosti-kotoryu-nuzhno-otslezhivat-kazhdoy-kompanii.html>

<sup>7</sup> Индекс потребительской лояльности NPS // Википедия. [2021]. Дата обновления: 07.10.2021. URL: <https://ru.wikipedia.org/?curid=4291774&oldid=117075121> (дата обращения: 07.10.2021).

Простота методики сделала ее популярной<sup>8</sup>: сегодня существует портал, который аккумулирует информацию о показателях клиентской лояльности организаций по всему миру (<https://npsbenchmarks.com/>). Российский опыт исследований показывает, что индекс NPS применяют не только для оценки клиентской лояльности, но и измерения преданности персонала к компании как работодателю, изучения привлекательности территорий [21], а также в сфере образования [22]. Для дифференциации индекса лояльности к работодателю стали использовать Employee net promoter score или eNPS. В отличие от «классического» индекса NPS попытки генерализации данных eNPS, а также методологических и методических аспектов применения показателя – единичны, хотя существуют ресурсы, агрегирующие данные о лояльности сотрудников компании как работодателю по всему миру<sup>9</sup>.

Компании считают индексы лояльности сотрудников компании (eNPS) автономно, и если делятся в открытых источниках, то только частично и без возможности проверки достоверности (объективности) полученных данных. В свободном доступе можно найти информацию по показателям eNPS сотрудников как международных компаний<sup>10</sup>, так и российских: Почта России

<sup>8</sup> Для информации: индекс NPS рассчитывается как разница между долями «промоутеров» (те, кто оценил вероятность рекомендации на 9 и 10 баллов) и «критиков» (те, кто оценивает вероятность на 0-6 баллов). NPS = % промоутеров - % критиков («нейтралы» – те, кто оценивает вероятность на 7 или 8 баллов – в расчете не учитываются совсем).

<sup>9</sup> На данный момент существует сайт, собирающий информацию о компаниях, где отражены данные по индексу eNPS. См.: <https://www.comparably.com/>

<sup>10</sup> Например, Apple (+24 п.п.), Facebook (+42 п.п.). См. eNPS at Apple // <https://www.comparably.com/companies/apple/enps> и Facebook // <https://www.comparably.com/companies/facebook>

(-24 п. п. в 2020 г.<sup>11</sup>), Ростелеком (+3 п. п. в 2018 и +10 в 2019 г.)<sup>12</sup>, Мегафон (с -7 п. п. до +25 п. п. в 2018 г.)<sup>13</sup>, Дом.ру<sup>14</sup>, X5 Retail Group (+30 п. п. в 2019 г.)<sup>15</sup>, Ростатом (+90,7 п. п.), Сибур (+91,5 п. п.)<sup>16</sup>, Сбербанк (указано, что показатель повысился на +7,1 п. п.)<sup>17</sup> и др.

Общероссийский показатель индекса eNPS, полученный НАФИ в результате проведенного ею исследования (табл. 1), за последние 4 года имеет отрицательное значение, несмотря на его положительную динамику – за все время измерений он повысился на 20 п. п.<sup>18</sup>

Отражая мнения российских сотрудников, занятых в разных по масштабам, отраслям, месту нахождения компаниях, данный показатель может быть использован как бенчмаркинг – эталонное значение, по которому организации могут соопасить свои результаты. Например, работники предприятий Саратовской области имеют лояльность на уровне -20 п. п. [19], что отчасти подтверждает распространенность отрицательной лояльности сотрудников российских компаний.

Наиболее проработанной с точки зрения осмысления методологии и практики применения в исследовательской работе является монография об изучении лояльности персонала медицинских учреждений Москвы. Авторы не только подготовили детализированный обзор изучения лояльности, но и представили результаты замеров индекса eNPS в системе столичного здравоохранения: средний индекс лояльности составил +9 п. п. [23].

Излишняя концентрированность на измерении employee net promoter system (eNPS), а не на

<sup>11</sup> Обзор стратегии развития 2020–2030. Режим доступа: <https://www.pochta.ru/documents/10231/6764792782/%D0%A1%D1%82%D1%80%D0%B0%D1%82%D0%B5%D0%B3%D0%B8%D1%8F%D1%80%D0%B0%D0%B7%D0%B2%D0%B8%D1%82%D0%B8%D1%8F%D0%90%D0%9E+%C2%AB%D0%9F%D0%BE%D1%87%D1%82%D0%BB+D0%A0%D0%BE%D1%81%D1%81%D0%BB%D0%B8%C2%BB+2020-2030%D0%B3%D0%B3.pdf>

<sup>12</sup> Ростелеком. Годовой отчет – 2019. Режим доступа: <https://ar2019.rostelecom.ru/operacionnyj-obzor>

<sup>13</sup> Твоя новая реальность. 9-летие МегаФон Ритейл (ЦФ). Режим доступа: <http://etawards.ru/wp-content/uploads/2019/08/%D0%A2%D0%B2%D0%BE%D1%8F-%D0%BD%D0%BE%D0%B2%D0%BB%D0%BD%D1%8F-%D1%80%D0%B5%D0%BB%D0%BB%D1%8C%D0%BD%D0%BE%D1%81%D1%82%D0%8C.pdf>

<sup>14</sup> ENPS. Employee net promoter score. Оценка удовлетворенности персонала. Дом.ру. Пермь. 2016. Режим доступа <http://ashrm.ru/upload/file/eNPS.pdf>

<sup>15</sup> X5 Retail Group. Годовой отчет – 2019. Режим доступа: [https://www.x5.ru/ru/Publishing/Images/Pages/Investors/ResultsCentre/X5\\_Annual\\_Report\\_2019\\_RUS.pdf](https://www.x5.ru/ru/Publishing/Images/Pages/Investors/ResultsCentre/X5_Annual_Report_2019_RUS.pdf)

<sup>16</sup> На основе данных Рейтинга работодателей компании HeadHunter. Режим доступа: <https://rating.hh.ru/#loyal>

<sup>17</sup> Сбербанк. Годовой отчет. 2017. С. 31

<sup>18</sup> См. Россияне недовольны работой, но не хотят ее менять. Пресс-релиз НАФИ от 30 декабря 2019 . Режим доступа: <https://nafi.ru/analytics/rossiyane-nedovolny-rabotoy-no-ne-khotyat-ee-menyaat/> и «Карьераная инертность»: россияне недовольны своей работой, но не готовы искать новую Пресс-релиз НАФИ от 18 февраля 2021. Режим доступа:<https://nafi.ru/analytics/karernaya-inertnost-rossiyane-nedovolny-svoey-rabotou-no-ne-gotovy-iskat-novuyu/>

выяснении причин полученных отрицательных значений, является поводом для критики<sup>19</sup> и слабым местом в реализации методики. Именно поэтому, используя eNPS, позволяющего не только выяснить причины оценки лояльности, но и сделать сегментацию сотрудников с точки зрения удовлетворенности работой и лояльности работодателю, необходимо фокусироваться на расширенном изучении лояльности<sup>20, 21</sup>.

Следует различать лояльность сотрудников компаний как работодателю (eNPS) и как поставщику товаров и услуг (так называемый внутренний NPS). В первом случае определяется лояльность сотрудника компании к месту работы (степень его преданности компании, готовности в ней оставаться работать и т.п.), во втором – степень приверженности сотрудника как потребителя товаров и услуг компании, что особенно актуально и важно для сферы розничного бизнеса<sup>22</sup>. Таким образом, уровень лояльности выявляется в трех взаимосвязанных плоскостях: потребительской приверженности, лояльности сотрудников компаний как работодателю и как производителю продуктов (табл. 2). Кроме того в результате измерения всех трех показателей можно получить метрики, отражающие бизнес-эффективность и HR-политику компании.

## ПРОБЛЕМЫ ПРИМЕНЕНИЯ МЕТОДИКИ ENPS

Обобщая информацию и данные об использовании методики лояльности eNPS, отметим, что на данный момент существуют следующие проблемы:

1. Информация о том, как реализовать методику eNPS превалирует над данными об уровне лояльности сотрудников конкретных организаций (значениями самого индекса).

2. Несмотря на достаточно большое количество материалов с практическими рекомендациями по проведению замеров eNPS, не редко встречаются ошибки и искажения в формулировке выводов на основе рассчитанного показателя. Например, исследователи достаточно сильно относятся к интерпретации индекса eNPS, объясняя, например,

<sup>19</sup> Лояльность сотрудников eNPS. Режим доступа: <https://deynekina.ru/enps>; про расчеты и использование NPS. Режим доступа: <https://alhorum.ru/raschet-oshibki-nps-chast-1/>; <https://alhorum.ru/raschet-pogreshnosti-nps-chast-vtoraya/>

<sup>20</sup> Introducing: The Net Promoter System. Режим доступа: <http://www.bain.com/publications/articles/introducing-the-net-promoter-system-loyalty-insights.aspx>

<sup>21</sup> The Employee Net Promoter Score: The What, the Why, the How. Режим доступа: <https://cultureiq.com/employee-net-promoter-score/>

<sup>22</sup> На наш взгляд, внутренний NPS является практически не изученным и не применяемым в практике российских исследований, хотя обладает большим аналитическим потенциалом.

Данные об охвате опросами, в рамках которых изучалась лояльность / Data on the coverage of surveys that examined loyalty

Год / Year	2017		2018				2019			
	Квартал	3	4	1	2	3	4	1	2	3
n=	632	369	388	422	519	489	1200	522	720	971
Охват	14 %	8 %	9 %	9 %	12 %	11 %	27 %	12 %	16 %	22 %

Источник / Source: данные мониторингового исследования, проведенного автором в 2017-2019 гг. Особенности исследования указаны в разделе «эмпирическая база исследования» / data from a monitoring study conducted by the author in 2017-2019. Features of the study are indicated in the section "Empirical basis of the study".

текущесть ростом показателя лояльности («Текущесть кадров в 2019 г. снижена на 42 п. п. за счет роста индекса лояльности сотрудников (eNPS)»<sup>23</sup>), или связывают повышение общего индекса с локальными изменениями («После переезда в креативный офис индекс лояльности сотрудников Employee Net Promoter Score (eNPS) вырос на 14 пунктов»<sup>24</sup>), или ошибочно интерпретируют полученные результаты: «...по результатам исследования, показатель eNPS составил 52 %, т. е. каждый второй, принялший участие в опросе, готов рекомендовать Vodafone Украина как лучшего работодателя»<sup>25</sup>. Некоторые исследователи под eNPS подразумевают индекс удовлетворенности работой<sup>26</sup>.

3. Нет конвенциональной формулировки вопроса для замера показателя, что может оказывать влияние на получаемые результаты замеров, корректность сравнения или сопоставления результатов.

4. Смещенность в исследованиях на измерение лояльности, а не на использование методики employee net promoter system, интерпретацию на основе расширенной информации (дополнительных вопросов, показателей).

5. Ограниченные данные о сегментации сотрудников на основе лояльности.

6. Отсутствие информации о взаимосвязи лояльности сотрудников с другими HR-метриками (удовлетворенность, вовлеченность).

7. Преимущественное декларирование наличия связи лояльности (eNPS) с бизнес-показателями компании.

В целом изучение лояльности сотрудников работодателю недостаточно раскрыто с точки зрения методологии и практической реализации.

<sup>23</sup> X5 Retail Group. Годовой отчет – 2019. С. 142. Режим доступа: [https://www.x5.ru/ru/Publishing/Images/Pages/Investors/ResultsCentre/X5\\_Annual\\_Report\\_2019\\_RUS.pdf](https://www.x5.ru/ru/Publishing/Images/Pages/Investors/ResultsCentre/X5_Annual_Report_2019_RUS.pdf)

<sup>24</sup> Креативное пространство в УБиР: офис должен вдохновлять! Режим доступа: <https://hr-tv.ru/articles/author-opinion/kreativnoe-prostranstvo-v-ubrir-ofis-dolzhen-vdohnovlyat.html>

<sup>25</sup> Отчет в области устойчивого развития Группы МТС. 2017. С. 95.

<sup>26</sup> Токарев В. В. Демографические и социальные детерминанты профессиональной специализации внештатных сотрудников региональных исследовательских компаний // Материалы VIII международной социологической Грушинской конференции «Социолог 2.0: трансформация профессии». Москва: ВЦИОМ, 2018. С. 90–94.

## ЭМПИРИЧЕСКАЯ БАЗА ИССЛЕДОВАНИЯ

В данной работе сделана попытка показать специфику применения методики eNPS для анализа не только лояльности и вовлеченности сотрудников крупной финансовой компании (банка) Екатеринбурга (штат сотрудников около 5 000 человек), но и оценки проводимой ею HR-политики и реализованных HR-программ. Аналитические материалы представляют собой кейс-стади, исследование проводилось в 2017–2020 гг.

Методику сбора данных при проведении опросов обусловила территориальная разбросанность филиалов банка, которые представлены во всех федеральных округах. Поскольку в банке хорошо развиты HR-функции с помощью профессиональных социологов были проведены внутренние социологические исследования, что позволило получить не только качественные данные, но и углубить аналитические возможности применения методики Employee net promoter system<sup>27</sup>.

Среди основных особенностей проведенного исследования необходимо выделить следующие:

1. Опрос проводился методом онлайн-анкетирования (онлайн-форма во внутреннем ПО банка) ежеквартально как сплошное исследование в рамках регулярного омнибуса<sup>28</sup>, однако выборка формировалась по принципам river sampling (самоотбора участников). Ошибка выборки у каждого исследования не превышала 5 % (табл. 3).<sup>29</sup>

2. Использовалась «стандартная» методика измерения лояльности (расчет индекса eNPS) – единство методологии позволило сопоставлять полученные данные с показателями других компаний, а также общероссийскими.

<sup>27</sup> Автор работы имеет непосредственное отношение к указанным исследованиям, поскольку в течение 2017–2020 гг. возглавляла отдел внутренних социологических исследований компании.

<sup>28</sup> Ежеквартальный опрос проводился в первые 2 недели первого месяца следующего за «отчетным» квартала, то есть опрос по итогам 1 квартала 2017 г. был реализован в апреле 2017 г., а по 4 кварталу 2017 г. – в январе 2018 г.

<sup>29</sup> Для получения наиболее точной информации о возможных смещениях выборки проводилась процедура «перевзвешивания» данных по признаку «Название укрупненного подразделения», в котором работает респондент. Различия в оценках после «перевзвешивания» составляли около 1–2 % при одномерном анализе, что подтвердило надежность использования сплошной выборки и river sampling, или самоотбора как метода отбора респондентов.



Рис. 1 / Fig. 1. Динамика индекса eNPS сотрудников финансовой компании, 2016–2020 гг. / Dynamics of the eNPS index of employees of a financial company, 2016–2020

Источник / Source: Данные мониторингового исследования, проведенного автором в 2017–2019 гг. – особенности исследования указаны в разделе «эмпирическая база исследования». Q – квартал, по итогам которого проводился регулярный опрос; 1Q2018 – результаты опроса проведенного по итогам первого квартала 2018 года / data from a monitoring study conducted by the author in 2017–2019 – the features of the study are indicated in the section “Empirical basis of the study”. Q – the quarter following the results of which the regular survey was conducted, 1Q2018 - the results of the survey conducted following the results of the first quarter of 2018.

3. Вопрос на «замер» был дополнен уточняющими количественные оценки участников опроса (проводилось Employee net promoter system) так называемыми «открытыми вопросами» и вопросами для построения сегментации.

4. Проводился мониторинг лояльности сотрудников компании как работодателю и как поставщику банковских услуг (NPS сотрудников как клиентов, или внутренний NPS).

5. В рамках омнибуса задавались вопросы о вовлеченности сотрудников, удовлетворенности работой, о мотивации, что позволило получить дополнительную информацию о взаимосвязи лояльности с другими ключевыми HR-метриками.

6. По итогам регулярных опросов был подготовлены отчеты по компании в целом и по всем крупным филиалам.

### МОНИТОРИНГ EMPLOYEE NET PROMOTER SYSTEM И HR-МЕТРИКИ

Измерение лояльности в данной компании проводилось с 2013 г., однако с 2017 г. методика была скорректирована в соответствии с требованиями к ее реализации и проводилась регулярно (ежеквартально)<sup>30</sup>. В 2017 г. появилась формулировка «Оцените, насколько вы готовы рекомен-

довать [название компании] в качестве места для работы своим друзьям, родственникам, знакомым?» с оценкой по 10-балльной шкале<sup>31</sup>, но с 3 квартала 2017 г. формулировка не менялась: «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» (в вопросе убрали слово «родственникам»). Заметим, что по результатам первого опроса, где использовалась «обновленная» формулировка, был получен один из самых высоких показателей eNPS (рис. 1). Однако исследовательская команда объяснила «всплеск» значения событиями, которые произошли в компании в этот период – была внедрена программа льготного ипотечного кредитования для сотрудников, что нашло положительный отклик.

Среди HR-исследователей распространено мнение, что HR-метрики чувствительны к материальным поощрениям, то есть в те периоды, когда сотрудники получают денежные бонусы, показатели значительно повышаются, а вторым «фактором» является корпоративное мероприятие, после которого сотрудники испытывают подъем и положительные эмоции в оценках работодателя. Особенностью изученной компании является то, что бонусы выплачивались во втором квартале, и, судя по показателям, только один раз (в 2018 г.) повлияли на значение индекса. Большие корпоративные мероприятия (охватывающие всех сотрудников) проводились в не совпадающее с опросами время, поэтому влияние их на лояльность сложно проследить.

<sup>30</sup> Автором было проведено ретроспективное исследование материалов предыдущих замеров, которые проводились подразделением, отвечающим за маркетинг. Использованные формулировки не соответствовали методике индекса eNPS. Так, в опросе 2013 г. была формулировка «Я готов рекомендовать [название компании] в качестве места для работы своим друзьям, родственникам, знакомым» и предлагались 4 ответа (абсолютно не согласен; скорее не согласен; скорее согласен; абсолютно согласен). В 1–2 кварталах 2015 г. использовалась формулировка: «На сколько вероятно, что вы порекомендуете [название компании] друзьям или знакомым в качестве места работы? Пожалуйста, дайте оценку по 10-балльной шкале, где 10 – готов рекомендовать, 0 – абсолютно не готов рекомендовать». В 3 квартале 2015 г. появилась вариация с оценкой по 10-балльной шкале утверждения «Я готов рекомендовать [название компании] в качестве места для работы своим друзьям, родственникам, знакомым», которая осталась до 4 квартала 2016 г.

<sup>31</sup> Отметим, что осенью 2016 г. в банке был создан отдел внутренних социологических исследований, в котором начали работу профессиональные социологи.

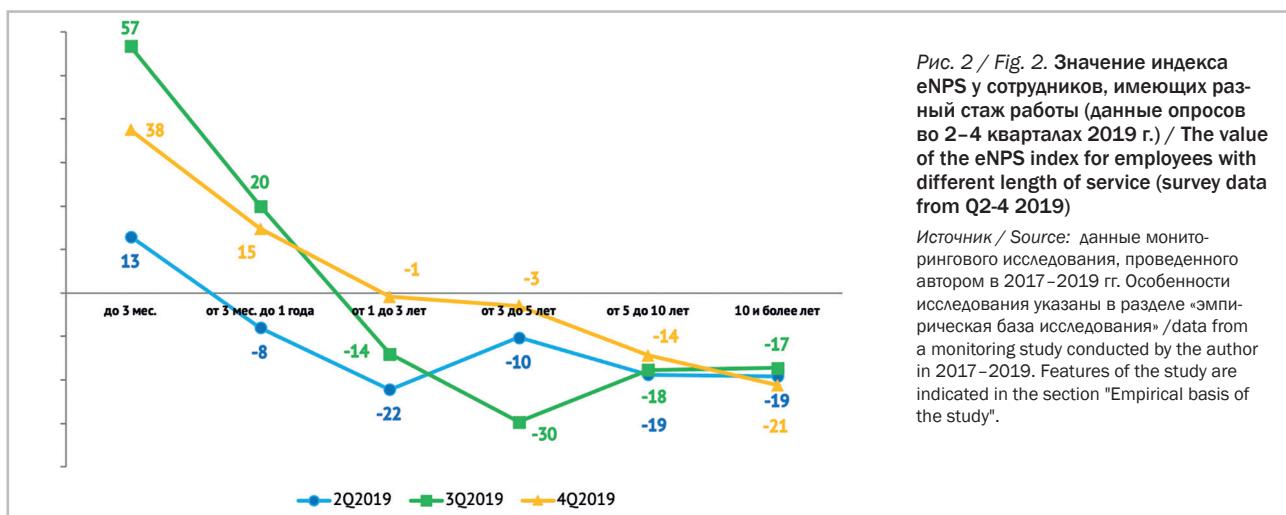


Рис. 2 / Fig. 2. Значение индекса eNPS у сотрудников, имеющих разный стаж работы (данные опросов во 2–4 кварталах 2019 г.) / The value of the eNPS index for employees with different length of service (survey data from Q2–4 2019)

Источник / Source: данные мониторингового исследования, проведенного автором в 2017–2019 гг. Особенности исследования указаны в разделе «эмпирическая база исследования» / data from a monitoring study conducted by the author in 2017–2019. Features of the study are indicated in the section "Empirical basis of the study".

Новогодних корпоративных мероприятий в компании не проводилось, однако дважды значение индекса по итогам 4 квартала повышалось по сравнению с предыдущим (в 2018 и 2019 гг.) и три раза было положительным (в 2016–2018 гг.). На наш взгляд, значение индекса в случае этого кейса прежде всего связано с личностными особенностями сотрудников – в начале года она полны надежд и оптимизма в отношении своей работы.

Индекс eNPS в банке оказался нелинейным, постоянно меняясь за все время наблюдений; особенно показатель лояльности различался внутри подразделений компании. Ежеквартальные замеры выявили 3 типа подразделений с точки зрения лояльности (всего было 14 подразделений, где проводилась детальная аналитика):

- Подразделения со стабильно высоким показателем лояльности – они обычно занимали первые 5 мест в рейтинге, их индекс был выше среднего по компании на 6–15 п. п.
- Подразделения со стабильно низким показателем лояльности – индекс значительно ниже общего по банку (на 7–10 п. п.)
- «Типичные» подразделения – значения индекса у них были близки к общебанковским (разница в ±5 п. п.).

За время проведения исследования удалось зафиксировать важную закономерность – при смене руководителя подразделения индекс лояльности значительно менялся (как в позитивную, так и в негативную сторону). Причем в комментариях к оценкам практически не встречались упоминания о руководителях и изменении ситуации в связи с их сменой.

За все время измерений индекса были зафиксированы следующие закономерности и взаимосвязи:

1. У сотрудников, занимающих разные должности, индекс лояльности, как правило, различается. У тех, кто работает в офисах, с клиентами он чаще ниже, чем у специалистов или руководителей. А у последних он выше, чем у специалистов (сотрудников, не имеющих подчиненных).

2. Различается и степень лояльности сотрудников, имеющих разную оценку личной эффективности<sup>32</sup>. У имевших низкую оценку эффективности, лояльность была выше. Сотрудники с высокими оценками эффективности чаще всего были нелояльными (отрицательные значения индекса).

3. Фактором, дифференцирующим значения индекса eNPS, является стаж. Кривая значения имеет синусоидную форму, то есть его максимально высокое значение у работников со стажем до 1 года, максимально низкий – у работников со стажем 3–5 лет, у тех, кто работает более 5 лет значение eNPS вновь повышается (рис. 2).

«Замер» индекса был дополнен вопросами, которые позволили реализовать целостный Employee net promoter system:

- «Поясните, пожалуйста, почему вы так ответили?» – этот вопрос задавался всем участникам опроса.
- «Как вы считаете, что нужно сделать, чтобы ваша оценка повысилась?» – вопрос задавался только «критикам» (тем, кто оценил готовность рекомендовать компанию как работодателя на 1–6 баллов)<sup>33</sup>.

<sup>32</sup> Оценка личной эффективности – это комплекс процедур, оценивающих достижение поставленных перед сотрудником планов, задач на определенный период. Каждый сотрудник (за исключением новичков) участвовал в этой процедуре и имел оценку, которая указывала на качество эффективности: А и В – высокая, С – нормальная, Д и Е – низкая. Оценка личной эффективности фиксировалась на основе ответов самих участников исследования, что, безусловно, могло давать определенную погрешность и смещение.

<sup>33</sup> Некоторые авторы предлагают задавать дополнительные вопросы отдельным категориям сотрудников. См. <https://www.leapsome.com/blog/employee-net-promoter-score-enps-what-is-it-why-should-you-measure-it-and-why-does-it-matter>

Таблица 4 / Table 4

Причины неудовлетворенности сотрудников, в % от числа ответов (отсортировано по столбцам, по данным 2018–2019 гг.)\* / Reasons for employee dissatisfaction, in % of the number of responses (sorted by columns, according to 2018–2019 data)

Причины неудовлетворенности / Причины не- удовлетворенности / Reasons for dissatisfaction	4 квартал 2018 / Q4 2018		1 квартал 2019 / Q1 2019		2 квартал 2019 / Q2 2019		3 квартал 2019 / Q3 2019		4 квартал 2019 / Q4 2019	
	%	место/ ranking								
Индекс eNPS (в п.п.)	13,7		0,0		-14,9		-10,5		-2,8	
Не устраивает система мотивации	33	2	49,5	2	35,6	2	34,6	2	45,7	1
Не устраивает заработная плата	54,7	1	63,4	1	44,8	1	47,1	1	45,4	2
Работа программ (ПО) в ходе обслуживания клиентов	5,7	11	14,6	4	9,7	10	16	4	29,5	3
Работа программ (ПО), необходимых для работы	12,3	6	13,3	5	10,7	8	15,4	5	26,7	4
Сокращаются расходы на АХР (канцелярия, бумага)	4,7	12	2,3	21	11,7	6	8,5	10	22,6	5
Нет перспектив карьерного роста	28,3	3	22	3	17	3	18,8	3	17,8	6
Бюрократия, которая не способствует решению рабочих вопросов, задач, проектов	14,2	5	14,6	4	10,7	8	13,1	6	16,6	7
Не комфортное рабочее место, условия работы	5,7	11	7,8	9	5,3	15	8,5	10	15,6	8
Высокая интенсивность и загрузка, переработки	10,4	8	12,6	6	13	5	10,1	7	14,9	9
Наполнение, возможности социального пакета	4,7	12	5,8	13	6,9	13	9,4	8	14,8	10
Нет автоматизации процессов	14,2	5	7,4	10	7,4	11	10,1	7	13	11
Нет заинтересованности в результатах работы, не замотивирован(а)	17	4	13,3	5	10,2	9	7	12	12,4	12
Ценность сотрудников, команды	6,6	10	10,4	7	10,7	8	8,1	11	12,1	13
Не выстроены бизнес-процессы	11,3	7	7,1	11	10,9	7	10,1	7	11,3	14
Состояние офисов	0,9	15	2,6	20	6,4	14	4,2	15	10,7	15
Изменение организационной структуры	10,4	8	9,7	8	13,5	4	9,2	9	9,6	16
Нет понимания (размытость) функционала сотрудников других подразделений	7,5	9	7,8	9	7,1	12	9,4	8	9,2	17
Работа технической поддержки сотрудников	3,8	13	3,9	18	3,8	19	3,1	17	9,1	18
Нет возможности развивать профессиональные компетенции	5,7	11	6,1	12	5,1	16	6,6	13	8,4	19
Не устраивает внутреннее обучение	2,8	14	5,5	14	4,1	18	4	16	7,4	20
...										

\* Указана сокращенная версия полученных результатов (топ-20). В 1–3 кварталах 2019 г. опрашиваемым предлагалось выбрать не более 3 вариантов ответов, в 4 квартале – любое число.

Источник / Source: данные мониторингового исследования, проведенного автором в 2017–2019 гг. Особенности исследования указаны в разделе «эмпирическая база исследования» / data from a monitoring study conducted by the author in 2017–2019. Features of the study are indicated in the section "Empirical basis of the study".

Оба вопросы были открытыми: участники опроса в свободной форме оставляли свои мнения, комментарии. Все ответы на открытые вопросы затем использовались при подготовке отчетов для подразделений – руководители получали отчет, в котором кроме расчетов показателей и распределений находились комментарии сотрудников в том виде, в каком они были размещены в базе данных. Полученные ответы на открытые вопросы обрабатывались, кодировались и рассчитывались частотные распределения; это давало дополнительную информацию, однако процесс был трудоемким и зачастую к моменту подготовки общего отчета по компании эти данные не всегда были обработаны полностью.

С целью построения сегментации сотрудников с точки зрения лояльности и удовлетворенности в опрос был включен вопрос об удовлетворенности работой: «Насколько вы удовлетворены работой в нашем банке? Оцените по шкале от 0 до 10, где 0 – совсем не удовлетворены, 10 – полностью удовлетворены» и дополнительные для получения

комментариев к оценкам (по аналогии с вопросами для eNPS). Позже вопрос о том, что нужно сделать, чтобы оценка повысилась, был «закрыт».

В результате был составлен список из 27 аспектов работы, из которых респондентам нужно было выбрать не более 3 вариантов ответа: бюрократия, которая не способствует решению рабочих вопросов, задач, проектов; высокая интенсивность и загрузка, переработки; изменение организационной структуры; мой функционал до конца мне не понятен; наполнение, возможности социального пакета; не выстроены бизнес-процессы; не комфортное рабочее место, условия работы; не устраивает внутреннее обучение; не устраивает заработная плата; не устраивает система мотивации; некорректное общение сотрудников; нет автоматизации процессов; нет возможности развивать профессиональные компетенции; нет готовности помогать, если задача шире функционала коллег или не входит в него; нет заинтересованности в результатах работы, не замотивирован(а); нет перспектив карьерного роста; нет понимания (размытость)

Таблица 5 / Table 5

**Лояльность и факторы неудовлетворенности сотрудников, в % по столбцам (данные на 2 кв. 2019 г., n=522) / Loyalty and factors of employee dissatisfaction, in % by column (data for Q2 2019, n=522)**

С чем связана неудовлетворенность работой / What causes job dissatisfaction	Лояльность eNPS / eNPS Loyalty			
	критики (0-6 баллов) / critics (0-6 points)	нейтралы (7-8 баллов) / neutrals (7-8 points)	промоутеры (9-10 баллов) / promoters (9-10 points)	ИТОГО / TOTAL
Не устраивает заработка плата	55	36	31	45
Не устраивает система мотивации	43	30	27	36
Нет перспектив карьерного роста	21	16	9	17
Изменение организационной структуры	16	11	11	14
Высокая интенсивность и загрузка, переработки	19	11	1	13
Сокращаются расходы на АХР (канцелярия, бумага)	9	18	9	12
Не выстроены бизнес-процессы	9	11	16	11
Бюрократия, которая не способствует решению рабочих вопросов, задач, проектов	9	13	11	11
Работа программ (ПО), необходимых для работы	11	12	9	11
Ценность сотрудников, команды	15	8	3	11
Нет заинтересованности в результатах работы, не замотивирован(а)	13	11	0	10
Работа программ (ПО) в ходе обслуживания клиентов	8	10	13	10
Нет автоматизации процессов	7	6	11	7
Нет понимания (размытость) функционала сотрудников других подразделений	8	6	9	7
Наполнение, возможности социального пакета	6	8	9	7
Состояние офисов	5	9	7	6

\* Указана сокращенная версия полученных результатов (топ-16 по данным 2019 г.)

Источник / Source: данные мониторингового исследования, проведенного автором в 2017–2019 гг. Особенности исследования указаны в разделе «эмпирическая база исследования» / data from a monitoring study conducted by the author in 2017–2019. Features of the study are indicated in the section "Empirical basis of the study".

функционала сотрудников других подразделений; отношения в рабочем коллективе; отношения с руководителем; работа программ (ПО) в ходе обслуживания клиентов; работа программ (ПО), необходимых для работы; работа технической поддержки сотрудников; сокращаются расходы на АХР (канцелярия, бумага); состояние офисов; формальное выполнение просьб сотрудниками других подразделений; ценности компании<sup>34</sup>; ценность сотрудников, команды.

Как показали результаты опросов (табл. 4), наиболее критичными для сотрудников являются материальные аспекты работы – уровень заработной платы и система мотивации (ранговый индекс 1,2 и 1,8 соответственно<sup>35</sup>), далее в антирейтинге неудовлетворенность возможностями карьерного развития и роста (3,6) и техническая оснащенность компании с точки зрения работы программ, ПО (5,6). Сотрудники так же часто и регулярно отмечали бюрократию как барьер, мешающий решению текущих проблем (6,0).

Указана сокращенная версия полученных результатов (топ-20). В 1–3 кварталах 2019 г. опра-

шиваемым предлагалось выбрать не более 3 вариантов ответов, в 4 квартале – любое число.

Таким образом, информация о причинах низкой оценки удовлетворенности позволяет выяснить потенциальные области для внедрения изменений и корректировки HR-политики компании.

За время наблюдений мы зафиксировали важную методическую особенность: при максимальной оценке в комментариях сотрудники банка не указывают никаких замечаний и предложений по изменениям, а при оценках 9 и ниже они уже встречаются. На наш взгляд, это важный методический аспект eNPS: даже нейтралы (7–8 баллов) и промоутеры (9 и 10 баллов) могут быть критично и неравнодушно настроены относительно своей работы и работодателя.

Решив выяснить, отличается ли оценка факторов удовлетворенности у разных сегментов (промоутеров, нейтралов и критиков), обнаружили, что аспекты работы, которыми они не удовлетворены, существенно различаются (табл. 5). В целом материальная мотивация является наиболее значимым фактором, влияющим на работу, – для всех сегментов это было в одинаковой степени важным. Критики в большей степени не довольны возможностями карьерного роста (21 % против 17 % по выборке), высокой интенсивностью работы (19 % против 13 % по выборке), ощущени- я является для сотрудников.

<sup>34</sup> В формулировке указано название корпоративных ценностей, которые продвигаются в системе других атрибутов корпоративной культуры компаний.

<sup>35</sup> Ранговый индекс рассчитан как среднее от всех значений мест, которое занимал ответ в общем рейтинге, за представленный период: 4 кв. 2018 – 4 кв. 2019 гг. Чем индекс меньше, тем более критичным является для сотрудников.

Таблица 6 / Table 6

**Сегментация сотрудников на основе вопросов об удовлетворенности и лояльности / Employee segmentation based on satisfaction and loyalty questions**

		Удовлетворенность / Satisfaction		
		0–6 баллов Критики, детракторы / 0–6 points Critics, detractors	7–8 баллов Нейтралы / 7–8 points Neutrals	9–10 баллов Промоутеры / 9–10 points Promoters
Лояльность	9–10 баллов Промоутеры	0 %–2 %	6 %–11 %	«Апостолы», «амбассадоры»** 17 %–27 %
	7–8 баллов Нейтралы	4 %–6 %	«Безразличные» 16 %–29 %	3 %–5 %
	0–6 баллов Критики, детракторы	«Террористы» 20 %–34 %	6 %–11 %	0 %–1 %

\* В скобках в ячейках таблицы указан диапазон минимальных и максимальных значений доли этого сегмента сотрудников.

\*\* Обсуждение методики сегментации сотрудников по лояльности было организовано в рамках Грушинской конференции ВЦИОМ на секции «Секция «Амбассадоры (евангелисты, посланники) как драйверы социальной инженерии». Режим доступа: [https://prof.wciom.ru/nauchnaja\\_rabota/conferences/conference\\_2019/programma/sekcija\\_10/](https://prof.wciom.ru/nauchnaja_rabota/conferences/conference_2019/programma/sekcija_10/)

Источник / Source: данные мониторингового исследования, проведенного автором в 2017–2019 гг. Особенности исследования указаны в разделе «эмпирическая база исследования» / data from a monitoring study conducted by the author in 2017–2019. Features of the study are indicated in the section "Empirical basis of the study".

Таблица 7 / Table 7

**Распределение сегментов сотрудников по стажу, в % по строкам, по стажу (данные по 2 кв. 2019 г., n=522) / Distribution of employee segments by length of service, in % by line, by length of service (data for Q2 2019, n=522)**

Стаж работы / Length of service	Сегменты сотрудников / Employee segments				
	террористы / terrorists	безразличные / indifferent	апостолы / apostles	другие / others	ИТОГО / TOTAL
до 1 года	25	21	24	31	100
от 1 до 3 лет	36	24	16	24	100
от 3 до 5 лет	31	28	13	28	100
более 5 лет	39	14	21	26	100
ИТОГО:	34	20	19	27	100

Примечание: вероятность ошибки (значимость): 0,045; коэф. Крамера [0..1]: 0,105

Источник / Source: данные мониторингового исследования, проведенного автором в 2017–2019 гг. Особенности исследования указаны в разделе «эмпирическая база исследования» / data from a monitoring study conducted by the author in 2017–2019. Features of the study are indicated in the section "Empirical basis of the study".

ем ценности сотрудников и команды (15 % против 11 %) и заинтересованность в результатах их работы.

Недовольство работой у промоутеров связано чаще, чем у других, с тем, что не выстроены бизнес-процессы (16 % против 11 % по выборке), с неудовлетворительной работой ПО в работе с клиентами (13 % против 10 %) и автоматизацией (11 % против 7 % по выборке).

Таким образом, детализация аналитики по сегментам дает возможности уточнения факторов неудовлетворенности, что в свою очередь может помочь в определении фокусов в HR-политики компании. Топ-5 проблематик необходимо анализировать с точки зрения отдельных категорий сотрудников, но для их решения важно вырабатывать общие для организации меры. Для того чтобы устранить базовые проблемы (барьеры) необходимо тщательно изучить мнения «критиков» и с учетом места их работы (подразделения): зачастую это могут быть проблемы отдельного руководителя, подразделения, процесса, и таким образом точечные изменения позволят получить наибольший эффект с наи-

меньшими затратами. Работа с проблематиками «промоутеров» является более сложной – зачастую их недовольство связаны со структурными проблемами компании (бизнес-процессы, автоматизация, коммуникация и отношения между сотрудниками и подразделениями). В этом случае важно уделять внимание программам оптимизации и трансформации, которые будут способствовать повышению эффективности в работы компании в целом.

## СЕГМЕНТАЦИЯ СОТРУДНИКОВ НА ОСНОВЕ ЛОЯЛЬНОСТИ

На основе ответов на вопросы о лояльности и удовлетворенности была составлена сегментация сотрудников. Базово в вопросе по методологии NPS опрашиваемые делятся на 3 сегмента: «критики» (оценили на 0–6 баллов), «нейтралы» (7–8 баллов) и «промоутеры» (9 и 10 баллов). Если по данному принципу разделить всех, кто оценил по 10-балльной шкале удовлетворенность работой, то получится еще 3 группы. Совместив ответы на оба вопроса, получается сегментация с возможностью выделить 9 групп сотрудников. Главными в ней, как показали

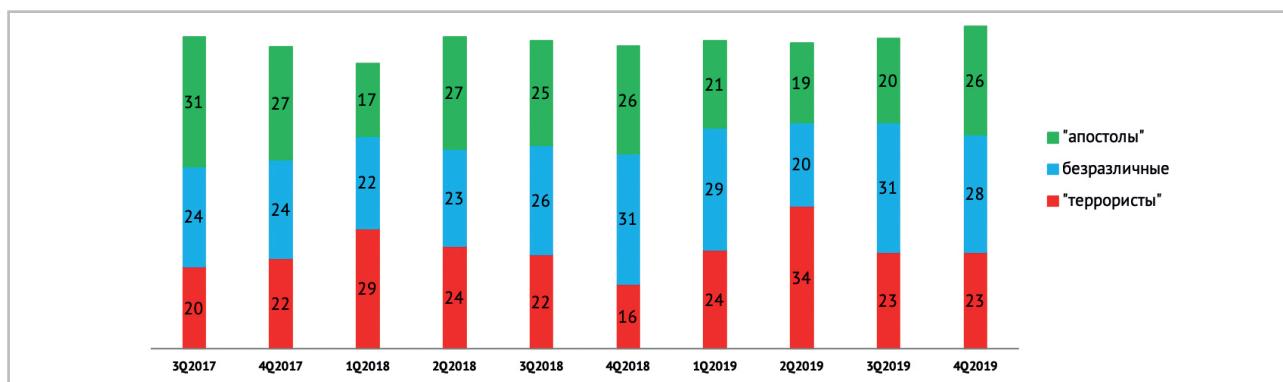


Рис. 3 / Fig. 3. Динамика изменений сегментов сотрудников «террористы», «безразличные» и «апостолы», 2017–2019 гг. / Dynamics of changes in the employee segments “terrorists”, “indifferent” and “apostles”, 2017–2019

Источник / Source: Данные мониторингового исследования, проведенного автором в 2017–2019 гг. Особенности исследования указаны в разделе «эмпирическая база исследования» / data from a monitoring study conducted by the author in 2017–2019. Features of the study are indicated in the section "Empirical basis of the study".



наши замеры, являются только три – «террористы», «безразличные» и «апостолы». Главными они являются не только потому, что представляют собой однородные группы (обладают одинаковыми характеристиками по двум вопросам), но и являются наиболее наполняемыми (табл. 6).

В логике менеджмента организации и HR-политики количество «террористов» должно сокращаться (они недовольны работой, демотивированы и неэффективны), а «амбассадоров» – увеличиваться (они более эффективны и мотивированы, приводят компанию и ее бренд) [18]. Однако в регулярных исследованиях была зафиксирована нелинейность в изменении соотношения трех основных сегментов, что свидетельствует о чувствительности этих показателей к обстоятельствам и событиям, происходящим в компании.

Двухмерный анализ показал, что больше всего «террористов» среди тех, кто имеет продолжительный стаж работы в банке (табл. 7).

Стоит отметить, что «апостолов» (лояльных работодателю и удовлетворенных работой) боль-

ше всего в первый год работы, потом их число снижается и снова увеличивается после 5 лет работы в компании. Важно отметить, что «старожилы», проработавшие в банке более 5 лет, являются самой контрастной группой – становятся либо «террористами», либо «апостолами».

#### СКВОЗНАЯ АНАЛИТИКА ЛОЯЛЬНОСТИ (ENPS) КАК СПОСОБ ИЗУЧЕНИЯ БРЕНДА КОМПАНИИ КАК РАБОТОДАТЕЛЯ

За время проведения исследований с помощью методологии Employee journey mapping (EJM) были реализованы проекты по изучению лояльности компании как работодателю у разных сегментов сотрудников – будущих (соискателей и кандидатов), новичков, действующих сотрудников и бывших (уволившихся). Они помогли в осмыслении силы бренда компании как работодателя<sup>36</sup>. Замеры, сделанные на разных этапах пути сотрудника, указали на важные закономерности:

<sup>36</sup> См. подробнее: Харченко В. С. Путь сотрудника в организации: Employee journey map как методология анализа // ЭКО. 2020. № 12 (558). С. 154–173.

1. У изучаемой компании достаточно положительный имидж и сильные позиции на рынке труда в глазах кандидатов и соискателей: индекс лояльности тех, кто еще не в компании, за 3 года был положительным и составлял выше +20 п. п. (при положительной динамике изменения).

2. На этапе трудоустройства лояльность новых сотрудников выше, чем у соискателей в среднем на 10-15 п. п., что свидетельствует, прежде всего, об ожиданиях нового сотрудника, об оценке ситуации приема на работу в банк<sup>37</sup>.

3. Самый высокий уровень лояльности был зафиксирован у новичков (сотрудников, проработавших на момент опроса 3–4 недели) в 2018 г. и составил +58 п. п. В 2019 г. индекс лояльности новичков снизился: в это время в компании произошли сокращения персонала и на некоторое время был приостановлен прием новых сотрудников. То есть внутренняя среда компании в это время не способствовала формированию более высокой лояльности, а, наоборот, – снижала ее.

4. Проведенный в 2018 г. опрос бывших сотрудников показал, что компания имеет негативную лояльность на рынке: индекс составил – 11 п. п. Полученные результаты свидетельствуют о важной проблеме: бывшие сотрудники не сохраняют лояльность, они не готовы рекомендовать банк как место работы другим, и это усугубляется тем, что на рынке труда важным источником информации, на основе которой оценивают будущего работодателя, являются действующие и бывшие сотрудники (об этом в нашем опросе заявила половина опрошенных). На рис. 4 красным штрихом выделены сектор и сегменты, формирующие представления о работе в компании вовне (у одних ожидания, у других – основанные на реальном опыте), и хотя действующие сотрудники также оказывают влияние на формирование внешнего бренда компании как работодателя, на наш взгляд, более критичным является негативные оценки после завершения работы в компании<sup>38</sup>.

5. Сопоставление полученных результатов свидетельствует о трансформации лояльности на разных этапах ЕМ, которая подвергается измене-

ниям в зависимости от статуса сотрудника и его отношений с работодателем. Что, в свою очередь, требует повышения лояльности на этапе «работа в должности» и при формировании политики расставания для поддержания положительного бренда работодателя на рынке труда.

На наш взгляд, подобная аналитика позволяет оценивать лояльность комплексно и выяснить, на каком этапе происходят значительные изменения и с чем они связаны. Дополнение анализа лояльности работодателю оценкой внутреннего NPS может обогатить знания о лояльности сотрудников на различных этапах, что, к сожалению, не было реализовано в нашем проекте, но кажется перспективным.

## ВЫВОДЫ

Изучение методологии NPS в рамках мониторингового исследования сотрудников крупной финансовой компании, были обнаружены методические и содержательные особенности ее применения:

1. Методической особенностью является необходимость использовать не только качественную подготовку исследования, но и аналитику. Ограниченностю изучения лояльности персонала одним индексом (замеров только eNPS) сужает возможности анализа; дополнение индекса открытыми вопросами, и вопросами об удовлетворенности, вовлеченности и мотивации дает основания делать более глубокие выводы и обоснования.

2. Регулярные измерения лояльности сотрудников обеспечивают более точными данными, отражающими изменения, которые происходят в организации – возможно отслеживание не только связи с метриками (HR- и бизнес-метриками, показателями эффективности и пр.), но с событиями, которые происходят в компании (структурные изменения, мероприятия, инициативы, изменение ситуации на рынке труда и т. п.).

3. Как показали данные эмпирического исследования лояльность сотрудников различается в зависимости от подразделения, в котором они работают, занимаемой должности, стажа и оценки личной эффективности. Найденные корреляции являются гипотезами для дальнейших аналогичных исследований. Взаимосвязь между лояльностью и стажем работы, на наш взгляд, является наиболее важной, так как опытные сотрудники являются «хранителями» норм, ценностей компании, и их мнение имеет большую значимость не только для новых сотрудников, но

<sup>37</sup> Методической особенностью этого исследования являлось то, что опрос проводился строго в первый день работы сотрудника в компании, при заполнении документов в отделе кадров. Для нас было важно оценить лояльность сотрудника, который знает о работе только из предыдущих этапов (отбора, собеседований) и пока еще не погружен в процессы, задачи, взаимодействие с коллективом и руководителем.

<sup>38</sup> Подробнее: 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.

и для работников других компаний, так как отзывы сотрудников о компании являются одним из наиболее значимых источников для оценки работодателя.

4. Использование комплексного анализа лояльности различных сегментов сотрудников при построении ЕJM обеспечивает представление о трансформации лояльности сотрудников и возможных факторах, влияющих на нее. Лояльность может стать «сквозным» индикатором для оценки бренда работодателя, благополучия сотрудников на разных этапах пути (EJM).

Представленные результаты являются одной из первых попыток комплексного методического и аналитического осмысливания активно обсуждаемых в практике HR-исследований показателей. Развитие опыта исследований лояльности в других организациях, отраслях будет способствовать не только уточнению возможностей и ограничений методики Employee net promoter score (system), но и позволит найти обоснованные гипотезы корреляций и взаимосвязи лояльности как социального феномена с особенностями деятельности и развития организаций.

### СПИСОК ИСТОЧНИКОВ

1. Архипова Н. И., Поморцева И. М. Опрос как инструмент оценки лояльности персонала российских вузов (опыт социологического анализа) // Социологические исследования. 2014;4(360):143–147.
2. Малиц Е. М. Лояльность персонала в организации как объект социологического анализа // Изв. Сарат. ун-та Нов. сер. Сер. Социология. Политология. 2012;(3). Режим доступа: <https://cyberleninka.ru/article/n/loyalnost-personala-v-organizatsii-kak-obekt-sotsiologicheskogo-analiza>. (Дата обращения: 16.12.2020).
3. Чеглакова Л. М. Изменения в практиках управления персоналом на российских предприятиях // Экономическая социология. 2005;6(5):53–68.
4. Кулькова И. А., Козарезова Е. И. Методический подход к оценке эффективности HR-бренда // Фундаментальные исследования. 2019;(12):88–92.
5. Ильинский С. В. Психологические факторы лояльности сотрудников организации // Вестник Самарской гуманитарной академии. Серия: Психология. 2017;2(22):42–58.
6. Калашников А. И. О проблеме диагностики профессиональной приверженности // Ученые записки Забайкальского государственного университета. Серия: Педагогика и психология. 2015;5(64):145–153.
7. Полосухина М. В., Кетова Е. Г. Построение алгоритма управления лояльностью персонала с системе hr-менеджмента // Управление экономическими системами: электронный научный журнал. 2012;12(48).
8. Почебут Л. Г. Организационная социальная психология. СПб.: Речь, 2000.
9. Василевская Е. С., Кармаская Н. В., Ячникова М. А. Анализ уровня лояльности персонала аптечной организации // Фундаментальные и прикладные научные исследования: актуальные вопросы, достижения и инновации: сборник статей XIX Международной научно-практической конференции. В 2 ч. Ч. 1. Пенза: МЦНС «Наука и Просвещение». 2019; 271-274.
10. Карымова О. С. Опыт изучения лояльности сотрудников в коммерческой организации // Азимут научных исследований: педагогика и психология. 2017;6(3(20)):298–300.
11. Яковleva C. M. Управление лояльностью сотрудников в туристических организациях // Управление человеческими ресурсами – основа развития инновационной экономики. 2010;(2):180–183.
12. Крушинская Т. Ф., Веретельникова А. С., Анощенко А. И. Актуальность проблемы повышения уровня организационной лояльности обучающихся военных образовательных учреждений // Научные и образовательные проблемы гражданской защиты. 2017. № 1 (32). С. 81–85.
13. Литвина С. А., Шрайбер Н. Ю. Опыт трансформации организационной культуры на основе систематических исследований // Психология в экономике и управлении. 2016; 8(1-2):25–35.
14. Ловаков А. В. Приверженность вузу и приверженность профессии у преподавателей российских вузов // Вопросы образования. 2015;(2):109–128.
15. Бухвалов Н., Лугинина А., Пустовойт К., Эсаулова И. Модернизация системы мотивации персонала крупного высокотехнологичного предприятия // Кадровик. 2014;(12): 89–95.
16. Виноградова Ю. Л. Оценка лояльности персонала как способ осуществления управленческих воздействий // Концепт. 2017. Режим доступа: <https://cyberleninka.ru/article/n/otsenka-loyalnosti-personala-kak-sposob-osuschestvleniya-upravlencheskih-vozdeystviy>. (Дата обращения: 16.12.2021).
17. Дулов А. А., Лугинина А. А., Пустовойт К. С., Эсаулова И. А. Выбор и адаптация инструментов оценки удовлетворенности персонала по методике «Employee net promoter system» (eNPS) // Вестник Омского университета. Серия: Экономика. 2014; (4):31–37.
18. Крышан Л. П., Сычева Э. В. Механизмы развития вовлеченности сотрудников в систему управления качеством в коммерческом банке // Фундаментальные и прикладные исследования области управления, экономики и торговли. Сборник трудов научной и учебно-практической конференции. В 3-х частях. Москва, 2017; 425–432.
19. Куюченкова С. М. Практическое применение индекса чистой лояльности для оценки персонала // Современные научные исследования и инновации. 2013;2(22). Режим доступа: <https://web.snauka.ru/issues/2013/02/22515>. (Дата обращения: 28.01.2022).
20. Лугинина А., Эсаулова И. Оценка удовлетворенности персонала крупного промышленного предприятия в условиях нестабильной финансовой ситуации // Кадровик. 2015; (7):95–103.
21. Чарушина Е. И. Оценка привлекательности территории // Вестник НГИЭИ. 2014. С. 105. Режим доступа <https://cyberleninka.ru/article/n/otsenka-privlekatelnosti-territorii>. (Дата обращения: 16.12.2020).
22. Малыгина О. А. Использование NPS-технологии для оценки качества обучения // Высшее образование в России. 2009. № 2. Режим доступа: <https://cyberleninka.ru/article/n/ispolzovanie-nps-tehnologii-dlya-otsenki-kachestva-obucheniya>. (Дата обращения: 16.12.2020).
23. Богдан И. В., Дренева А. А., Праведников А. В., Чистякова Д. П. Лояльность персонала медицинских организаций: теория и практика. М., 2021.
24. Котомина О. В., Мерзлых Ю. Г. Особенности стимулирования работников поколения Z: результаты эмпирического исследования // Менеджмент и бизнес-администрирование. 2017;(3):144–157.

## REFERENCES

1. Arkhipova N. I., Pomortseva I. M. A survey as a tool for assessing the loyalty of the staff of Russian universities (experience of sociological analysis). *Sociological Research*. 2014; 4 (360):143-147. (In Russ.).
2. Malits E. M. Loyalty of personnel in an organization as an object of sociological analysis. Publishing house of Saratov University. Series: Sociology. Political Science. 2012;(3). URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/loyalnost-personala-v-organizatsii-kak-obekt-sotsiologicheskogo-analiza> (accessed on 12.16.2020).
3. Cheglakova L. M. Changes in personnel management practices at Russian enterprises. *Economic Sociology*. 2005;6(5):53-68. (In Russ.).
4. Kulkova I. A., Kozarezova E. I. Methodical approach to the evaluation of the effectiveness of HR-brand. *Fundamental Research*. 2019;(12):88-92. (In Russ.).
5. Ilyinsky S. V. Psychological factors of loyalty of employees of the organization. *Bulletin of the Samara Humanitarian Academy*. Series: Psychology. 2017. No. 2 (22). pp. 42-58.
6. Kalashnikov A. I. On the problem of diagnostics of professional commitment // *Scientific notes of the Trans-Baikal State University*. Series: Pedagogy and Psychology. 2015;5(64):145-153. (In Russ.).
7. Polosukhina M. V., Ketova E. G. Constructing an algorithm for personnel loyalty management with HR management system. *Management of Economic Systems: Electronic Scientific Journal*. 2012;12(48). (In Russ.).
8. Pochebut L. G. *Organizational social psychology*. St. Petersburg: Speech, 2000.
9. Vasilevskaya E. S., Karmatskaya N. V., Yachnikova M. A. Analysis of the loyalty level of pharmacy organization staff. *Fundamental and applied scientific research: Topical issues, achievements and innovations: collection of articles of the XIX International Scientific and Practical Conference*. At 2 p.m. 1. Penza: ICNS "Science and Education". 2019. pp. 271-274. (In Russ.).
10. Karyanova O. S. The experience of studying employee loyalty in a commercial organization. *Azimut of Scientific Research: Pedagogy and Psychology*. 2017;6(3(20)):298-300. (In Russ.).
11. Yakovleva S. M. Employee loyalty management in tourist organizations. *Human Resource Management – the Basis for the Development of Innovative Economy*. 2010;(2):180-183.
12. Krushinskaya T. F., Veretelnikova A. S., Anoshchenkova A. I. The relevance of the problem of increasing the level of organizational loyalty of students of military educational institutions. *Scientific and Educational Problems of Civil Protection*. 2017;1(32):81-85. (In Russ.).
13. Litvina S. A., Schreiber N. Yu. Experience of transformation of organizational culture on the basis of systematic research. *Psychology in Economics and Management*. 2016;8(1-2):25-35 (In Russ.).
14. Lovakov A.V. Commitment to the university and commitment to the profession among teachers of Russian universities. *Questions of Education*. 2015;(2):109-128. (In Russ.).
15. Bukhvalov N., Luginina A., Pustovoit K., Esaulova I. Modernization of the personnel motivation system of a large high-tech enterprise. *KadroviK = HR Manager*. 2014;(12):89-95. (In Russ.).
16. Vinogradova Yu. L. Evaluation of staff loyalty as a way of implementing managerial influences. *Concept*. 2017. URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/otsenka-loyalnosti-personala-kak-sposob-osuschestvleniya-upravlencheskih-vozdeystviy> (accessed on: 12.16.2021).
17. Dulov A. A., Luginina A. A., Pustovoit K. S., Esaulova I. A. Selection and adaptation of tools for assessing staff satisfaction using the "Employee net promoter system" (eNPS) methodology. *Bulletin of Omsk University*. Series: Economics. 2014;(4):31-37. (In Russ.).
18. Kryshan L. P., Sycheva E. V. Mechanisms for the development of employee involvement in the quality management system in a commercial bank. *Fundamental and applied research in the field of management, economics and trade. Proceedings of the scientific and educational-practical conference*. In 3 parts. Moscow; 2017. pp. 425-432. (In Russ.).
19. Kuyachenko S. M. Practical application of the net loyalty index for personnel evaluation. *Modern Scientific Research and Innovation*. 2013;2(22). URL: <https://web.sciencedirect.com/science/article/pii/S187704281300015X> (accessed on 28.01.2022).
20. Luginina A., Esaulova I. Assessment of personnel satisfaction of a large industrial enterprise in an unstable financial situation. *HR*. 2015;(7):95-103.
21. Charushina E. I. Evaluation of the attractiveness of the territory. *Vestnik NGIEI*. 2014. p. 105. URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/otsenka-privlekatelnosti-territorii> (accessed on 12.16.2020).
22. Malygina O. A. Using NPS technology to assess the quality of education. *Higher education in Russia*. 2009;(2). URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/ispolzovanie-nps-tehnologii-dlya-otsenki-kachestva-obucheniya> (accessed on 12.16.2020).
23. Bogdan I. V., Dreneva A. A., Pravostnikov A.V., Chistyakova D. P. Loyalty of personnel of medical organizations: Theory and practice. Moscow; 2021. (In Russ.).
24. Kotomina O. V., Merzlykh Yu. G. Features of stimulating employees of generation Z: Results of an empirical study. *Management and Business Administration*. 2017;( 3):144-157. (In Russ.).

## ИНФОРМАЦИЯ ОБ АВТОРЕ / ABOUT THE AUTHOR



**Вера Сергеевна Харченко** – кандидат социологических наук, доцент кафедры экономики труда и управления персоналом ФГБОУ ВО «Уральский государственный экономический университет», Екатеринбург, Россия

**Vera S. Kharchenko** – Cand. Sci. (Sociol.), Associate Professor, Department of Labor Economics and Personnel Management, Ural State University of Economics, Yekaterinburg, Russia  
<https://orcid.org/0000-0002-0909-6550>  
[verakharchenko@yandex.ru](mailto:verakharchenko@yandex.ru)

Конфликт интересов: автор заявляет об отсутствии конфликта интересов.  
*Conflicts of Interest Statement: The authors have no conflicts of interest to declare.*

Статья поступила в редакцию 06.06.2022; после рецензирования 11.07.2022, принята к публикации 12.07.2022.  
 Автор прочитал и одобрил окончательный вариант рукописи.

*The article was submitted on 06.06.2022; revised on 11.07.2022 and accepted for publication on 12.07.2022.  
 The author read and approved the final version of the manuscript.*