

eNPS и опросы вовлеченности как инструменты получения... бесполезных данных

Вероника Ильина aka @catwomenko

Консультант по внутренним и внешним коммуникациям

LYAV.me

Я кто вообще

ЗАНУДА, ИНТРОВЕРТ, ДИЛЕТАНТ



Провожу опросы, анализирую пипл-метрики, реализую стратегии на них

2015-2016

2017-2020

2020

2021-2023

2023-



People change companies, and we are here to help

Strategy, research, and consulting about brand, communications, culture, change management, company design, and leadership.

1 HOUR OF CONVERSATION - 1 SOLUTION

We save your time.

Оцените по шкале от 1 до 10,
порекомендуете ли вы этот доклад
своим друзьям и членам семьи?

О чем поговорим

- Про переплёт удовлетворенности, вовлеченности и лояльности
- Как измеряют вовлеченность и что не так с этими методами
 - eNPS
 - Tower Watson
 - Gallup и прочие гига-опросы
- Как составить свою локальную метрику и кайфовать
- И еще одна идея про замену обычных опросов

Всё переплетено во всех больших опросах

- **Удовлетворённость** – то, насколько человек доволен своей работой
во всём многообразии её факторов и его внутренних предубеждений и прошлого на тему
- **Лояльность** – благосклонное отношение к компании и/или менеджеру, а ещё верность как у самураев и соответствие правилам игры в рамках зависимого положения
- **Вовлечённость** – состояние, в котором люди стремятся выполнять работу как можно лучше, и на которое влияют лояльность, удовлетворённость, мотивация, состояние личных дел и положение звезд на небе

И не слишком ли амбициозно пытаться свести уровень счастья сотен людей к одному числу?

Начинаем закапывать eNPS

Вариант вопроса: С какой вероятностью вы порекомендуете...	О чем, собственно, вопрос:
... компанию как работодателя друзьям и родственникам?	работодатель (юрлицо) + друзья + родственники
... компанию как место работы друзьям и знакомым?	место работы (условия труда) + друзья + знакомые
... работу у нас друзьям?	работа (суть задач) + друзья
... компанию друзьям?	компания (в целом, в том числе как производитель продукта или штука, акции которой можно купить) + друзья

Продолжаем закапывать eNPS, часть 2

eNPS никак не покрывает драйверы и причины рекомендаций.

*Могу ли я рекомендовать _БольшойБанк_
как компанию-работодателя своему другу?
Конечно, Васе ведь еще ипотеку платить!*

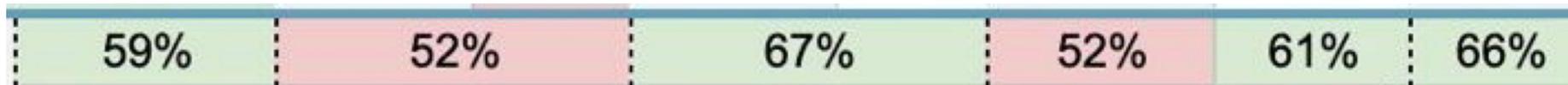
Если этот сотрудник поставит 10 в опросе eNPS, что это в реальности вам скажет про его лояльность или вовлеченность?

Что это добавит вашему пониманию картины в компании?

Продолжаем закапывать eNPS, часть 3

Динамика eNPS в IT в Додо 2019-2023*

*— 2022 был тяжелый год, в нем замеряли дважды (67 и 52).



Это мы такие молодцы и так здорово преодолеваем кризисы 2020 и 2022, сохраняя сотрудников очень счастливыми на работе, или просто метрика ничего не показывает?

Последнее про закопанный eNPS

Фидбэк 25% заполнивших:

- Что если у меня нет друзей и знакомых нужного компании профиля? Или у меня все друзья джуны, а компания нанимает только синьоров?
- Что если мой круг общения сильно отличается от меня, и я заведомо уверен, что моим друзьям и знакомым это предложение было бы неинтересно?

Как вообще один вопрос про друга может отражать собственные мотивы, интересы, чаяния и степень вовлеченности и лояльности команде и компании? Никак.

**eNPS не только про самого сотрудника и его
самоощущение в компании, но и про третьих лиц.
О которых мы ничего не знаем, и на которых мы
никак не можем влиять.**

**Зачем брать в ключевые метрики то, что вне зоны
нашего контроля?**

eNPS закопали, следующий – Tower Watson

Опросы: ситуация

- Пульс-опрос раз в квартал
- Опрос вовлеченности на **77 вопросов**
- Заполняемость в IT на дне
- Гора негативного фидбэка
- Непонятные формулировки
- При этом данных для принятия решений и старта проектов постоянно не хватает



Этих закопали, следующий – Q12

Q12. Opportunities to learn and grow

Q11. Progress in last six months

Q10. I have a best friend at work

Q09. Coworkers committed to quality

Q08. Mission/Purpose of company

Q07. At work, my opinions seem to count

Q06. Someone encourages my development

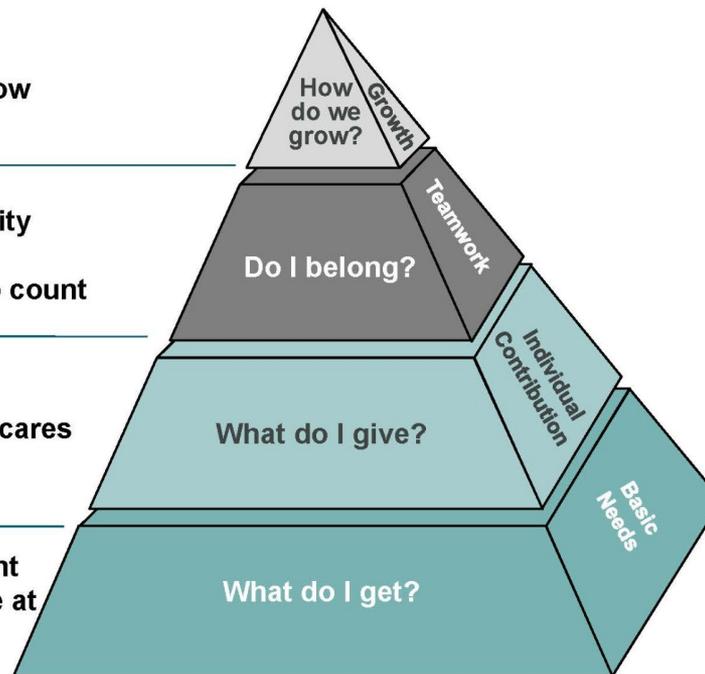
Q05. Supervisor/Someone at work cares

Q04. Recognition last seven days

Q03. Do what I do best every day

Q02. I have materials and equipment

Q01. I know what is expected of me at work



Что не так с Q12? Кроличья нора слишком глубока



Есть ли у вас время, силы, желание и ок
от стейкхолдеров на такие исследования
и старты новых направлений?

Если нет, так ли для вас важны большие
опросы вовлеченности?

Методик оценки всяческого счастья сотрудников – дофига

Но они чуть что трещат по швам
при проверке об нашу компанию и наши
возможности с ними работать

Что же делать?

**Составлять и согласовывать
локальные метрики**

Но как?

Главное – не так

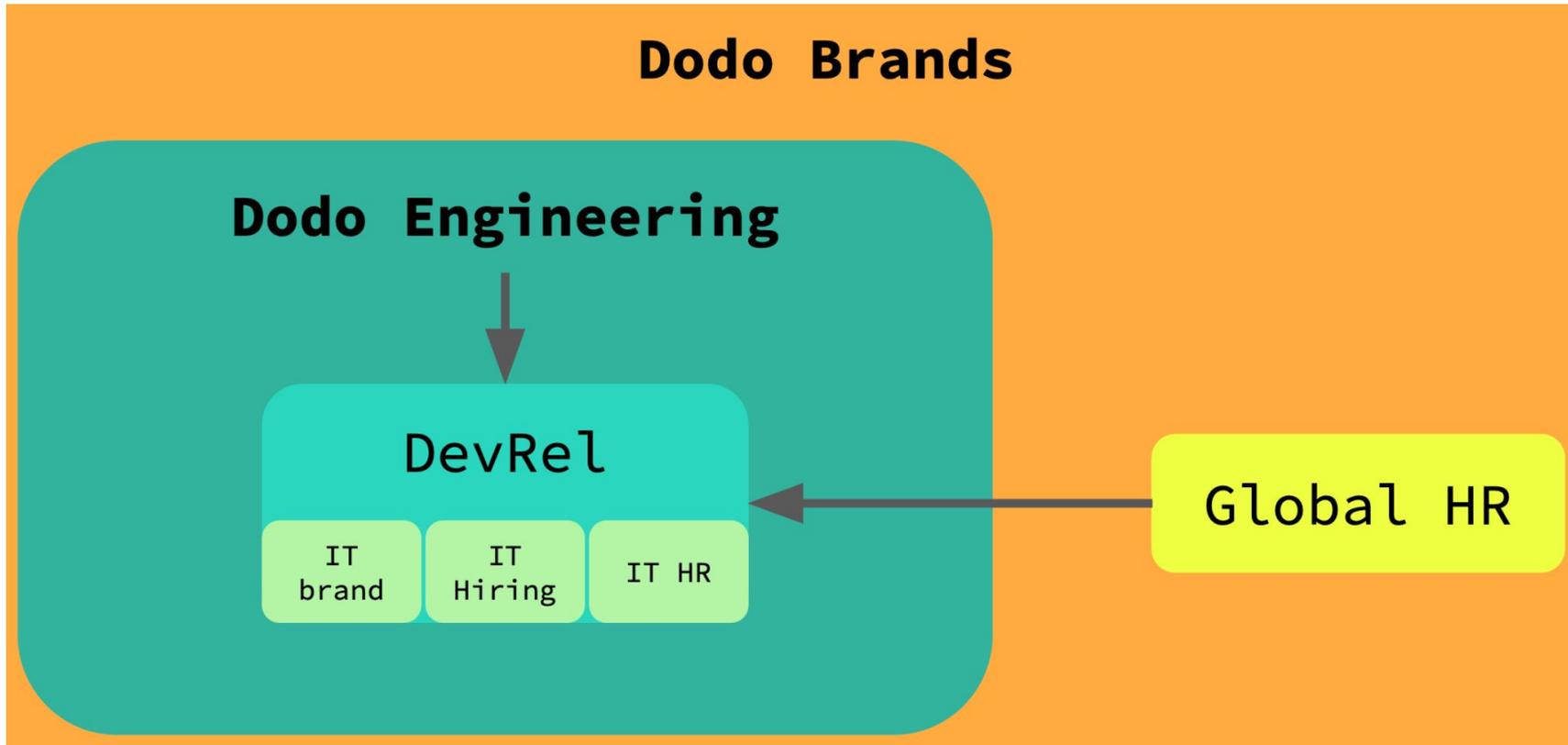
Представь, что двое сотрудников разговаривают о нашей Компании. С кем *
из них ты будешь согласен/согласна в большей степени? Если ты
полностью согласен/согласна с «А», отметь клетку рядом с «А». Если ты
полностью согласен с «В», отметь клетку рядом с «В».

«А» говорит: В своей работе я
делаю, что нужно,
руководитель не жалуется на
меня. Не вижу необходимости
делать больше.

1 2 3 4 5

«В» говорит: Я очень увлечен
своей работой и часто делаю
даже больше, чем требуется
по умолчанию

Прежде, чем покажу пример – предусловие



Пример локальной метрики

Если расположить интересные тебе компании-работодателей по шкале от 1 до 10, где 10 – твоя работа мечты, где на этой шкале будет Додо Инжиниринг?

Чем круто:

- про человека и лично его восприятие, а не друга или маму
- про компанию как работодателя, а не пиццерию или клевый бизнес из России
- мы этим вопросом учитываем все варианты конкурентов, от стартапов до Гугла

Еще примеры локальных метрик из опыта

- Примеры будут в полной версии презентации ;)

Как хорошо составить свою локальную метрику

- не спрашивать от обратного
- шкала от 1 до 10 или хотя бы 7-балльная
- решить, собираете вы данные анонимно или конфиденциально
- тестировать об людей до запуска
- выбирать частоту вместе с людьми (опрос про опросы)
- не забыть согласовать: мы не смотрим на старые данные по новому методу, мы замеряем нулевую точку по новому и смотрим динамику потом по нему же

Как кайфовать с локальными метриками

Действовать по мотивам!

WHO IS RESPONSIBLE FOR POST-SURVEY ACTION?



LEADERS

76% of employees say senior leaders are responsible for post-survey action.

PRIMARY ROLE:
PROGRAM SUPPORT + INVESTMENT

Belief in importance of engagement and commitment to ongoing communication



HR

50% of employees say HR is responsible for post-survey action.

PRIMARY ROLE:
PROGRAM ADMINISTRATION

Supporting leaders and managers with data and ongoing coaching



MANAGERS

46% of employees say people managers are responsible for post-survey action. But less than half of managers say they're actively involved.

PRIMARY ROLE:
TEAM ACTIVATION + DISCUSSION

Analysis of team results, facilitating team discussion, action plans, and follow-up discussing progress



EMPLOYEES

1 in 3 employees say they are actively involved in action planning. Less than half feel ownership over action.

PRIMARY ROLE:
FEEDBACK + SOLUTIONS

Participating in focus groups, brainstorming solutions, and discussing progress

Локальные метрики — клево, но можем ли мы как-то еще измерить вовлеченность на работе?

Я считаю, что да

Мы оцениваем компетенции и соответствие культуре по факту тех или иных действий.

Почему бы не начать оценивать вовлеченность или счастье на работе через внешние проявления действием?

Есть такая штука в организационной психологии, organizational citizenship behavior. Это про действия, не входящие в прямые обязанности, но влияющие на благо организации и команды в ней.

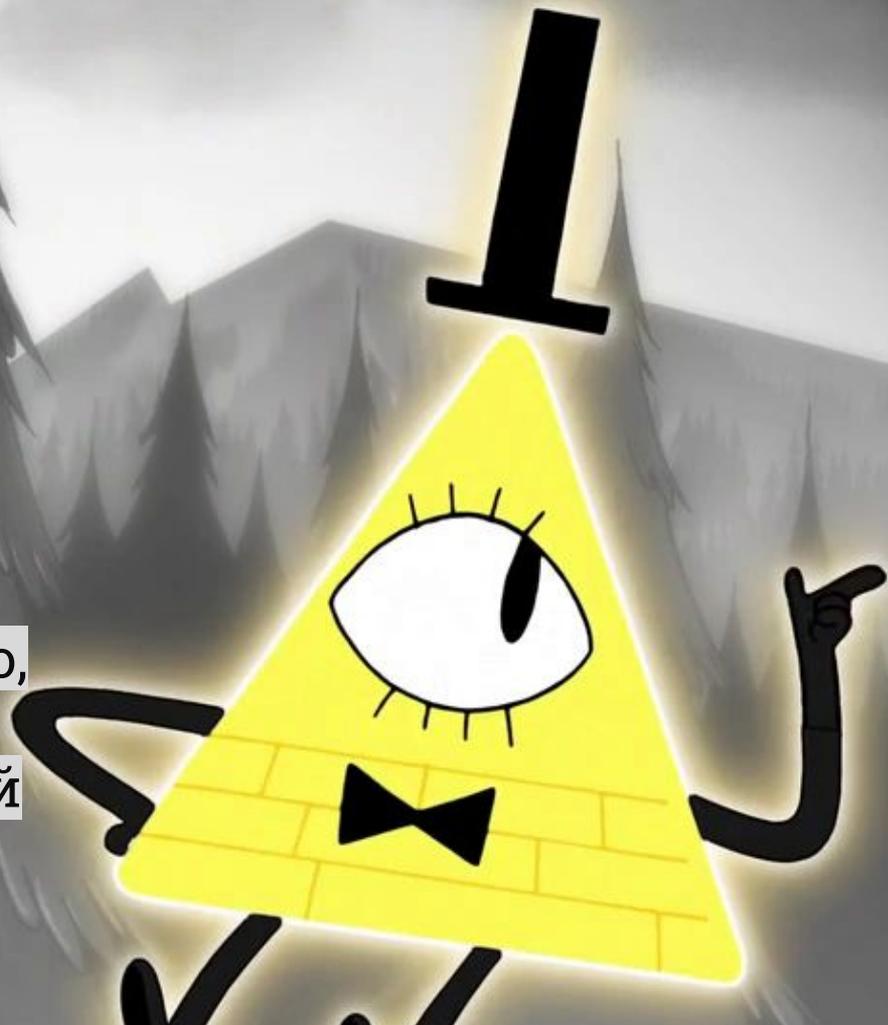
То есть вовлеченные действия. :)

No.	Dimensions	Resources
I Altruism (ALT): 04 items		
1	Helps others who have been absent	Podsakoff and MacKenzie (1997)
2	Helps others who have heavy workloads	Podsakoff and MacKenzie (1997)
3	Helps orient new people even though it is not required	Podsakoff and MacKenzie (1997)
4	Willingly give your time to help others who have work-related problems	Lee and Allen (2002)
II Conscientiousness (CON): 04 items		
1	Obeys organization's rules and regulations even when no one is watching	Podsakoff and MacKenzie (1997)
2	Fulfills the responsibilities described in the job description	Podsakoff and MacKenzie (1997)
3	Accomplish tasks assigned by supervisors	Qualitative research
4	Meet the KPIs in charged	Qualitative research
III Sportsmanship (SPT): 04 items		
1	Defend the organization when other employees criticize it	Lee and Allen (2002)
2	Show pride when representing the organization in public	Lee and Allen (2002)
3	Demonstrate concern about the image of the organization	Lee and Allen (2002)
4	Offer ideas to improve the functioning of the organization	Lee and Allen (2002)
IV Courtesy (COT): 03 items		
1	Is mindful of how his/her behavior affects other people's job	Podsakoff and MacKenzie (1997)
2	Tries to avoid creating problems for coworkers	Podsakoff and MacKenzie (1997)
3	Take action to protect the organization from potential problems	Lee and Allen (2002)
V Civic virtue (CIV): 04 items		
1	Attends functions that are not required but help the organization's image	Podsakoff and MacKenzie (1997)
2	Keeps abreast of changes in the organization	Podsakoff and MacKenzie (1997)
3	Share personal property with others to help their work	Lee and Allen (2002)
4	Maintain and implement organizational cultures	Qualitative research

И помните:

eNPS – иллюзия,
вовлеченность – голограмма.

Штампуйте локальные метрики;
думайте над формулировками
и объемом опросов;
внимательно измеряйте только то,
на что можете реально влиять;
и делайте вашу компанию лучшей
компанией по мнению ваших
людей, а не их бабушек.





Оцените по шкале от 1 до 10
(от днища до огнища),
как вам ЭТОТ доклад

Вероника Ильина aka @catwomenko from lyav.me

