

Можно ли спрогнозировать лояльность на этапе подбора?



Даниил ЖУКОВ,
директор по работе с клиентами SHL Ukraine

Итак, заканчивается 2011 г. Весь мир активно обсуждает возможность второй волны экономического кризиса (или усугубления рецессии). А некоторые компании уже все-раз задумываются о вероятности непопулярных контр-кризисных мер. Почему же сегодня мы решили уделить внимание теме лояльности персонала?

Для начала давайте разберемся, что подразумевается под самим термином «лояльность». Существует целое множество определений. Предлагаю вариант Loyalty Research Center компании, которая специализируется на этой теме.

Лояльность персонала – это приверженность сотрудников успеху организации и убежденность в том, что работа в этой компании является наилучшим выбором для них. Такие сотрудники не только планируют оставаться в организации, но и не предпринимают попыток поиска альтернатив и невосприимчивы к предложениям работодателей.

В таком определении лояльность персонала, конечно, выходит за рамки продолжительности трудоустройства. Речь не идет и об удовлетворенности сотрудников – скорее, о **желании** быть частью организации. Безусловно, это понятие эволюционировало за последние 50 лет, и в том виде, в котором мы будем обсуждать лояльность, ее семантическое поле включает «вовлеченность» и «приверженность».

Все мы не раз слышали, для чего измеряется уровень лояльности в организации. Однако на пороге возможного кризиса, стоимость найма и адаптации нового сотрудника – не самые первоочередные темы для многих компаний. Тем не менее предлагаю вам как минимум три причины, по которым стоит серьезно заняться этим вопросом именно сейчас:

1. Повышение лояльности клиентов. Лояльные сотрудники готовы предпринимать сверхусилия для своих клиентов. Кроме того, более 60 % лояльных работников охотно помогают коллегам в решении повседневных задач, что в целом повышает качество труда. Также не секрет, что зачастую клиенты привыкают к работе со своими менеджерами и иногда переходят за ними к конкурентам. Таким образом, лояльность персонала повышает степень лояльности клиентов и уровень их удержания. Согласитесь, терять клиентов непозволительно даже в отсутствие финансово-экономических потрясений.

2. Сохранение талантов в организации. Статистика безжалостна: по данным LeadershipIQ, 47 % талантливых работников готовы рассматривать альтернативные предложения о трудоустройстве, в то время как среди низкопроизводительного персонала таких всего 18 %. Удержание лучших сотрудников может стать ключевой задачей HR-менеджера и стратегическим преимуществом компании в период нестабильности. (Безусловно, вы должны хорошо понимать, кто в вашей организации является талантом).

3. Привлечение лучшего персонала. Хотите верьте, хотите нет, но многие организации растут во время кризиса. Например, организация, в которой я работал в 2009 г., выросла почти в два раза за кризисный период. И в этом нет ничего удивительного. Спрос на работу в период экономической нестабильности превышает предложение. И те, кто готов расти, имеют

прекрасный выбор кандидатов (в т. ч. среди талантов конкурентов). А кто же посоветует вашу компанию как хорошего работодателя? Цифры и тут весьма убедительны: 9 из 10 лояльных сотрудников охотно рекомендуют свои организации друзьям и знакомым. Более того, эти рекомендации они основательно обдумывают, чтобы компания находила именно таких людей, которые будут в ней успешными.

Учитывая все вышесказанное, неудивительно, что многие организации уже давно измеряют индикаторы лояльности и вовлеченности персонала. В Украине эта практика также широко распространена, особенно в компаниях с иностранным капиталом. Инструментарий, которым пользуются при таких исследованиях, достаточно прост: как правило, это различные формы опросников. Среди них есть оригинальные разработки (различного качества), а есть «брендовые» инструменты, например, небезызвестный Gallup's 12. Однако в абсолютном большинстве случаев речь идет об измерении лояльности или вовлеченности уже имеющегося персонала. *А как предсказать лояльность будущего сотрудника? Возможно ли это вообще?*

Чтобы это узнать, нам необходимо определить, какие индивидуальные факторы сыграют определяющую роль при ответе на вопрос, который через некоторое время задаст себе наш кандидат: «А хочу ли я продолжать работать в этой компании и делать все, что от меня зависит, чтобы принести ей пользу?». Я преднамеренно исключаю факторы материальной мотивации, т. к. они мало чем нам помогут в будущем. (Хотя, конечно, не стоит забывать, что одним духом сыт не будешь.) Если же проанализировать имеющиеся источники, самыми часто встречающимися факторами влияния на лояльность, вовлеченность и приверженность персонала являются:

- понимание целей и задач компании;
- возможность развиваться и раскрывать свой потенциал на работе;
- признание со стороны коллег и руководства;
- убежденность в значимости выполняемой работы;
- хорошие отношения в коллективе...

В принципе, ясно, в каком направлении будет продолжен этот список, не так ли? Если присмотреться к нему, становится понятно, что большинство этих факторов имеют прямое отношение к зонам внутренней мотивации. Например, согласно модели К. Томаса и У. Таймена, существует четыре таких основных внутренних мотиватора: *чувство прогресса* (здесь, условно, вспоминаем возможности развиваться), *чувство значимости* (понимание целей, миссии компании, принятие ее ценностей), *чувство выбора* (уровень делегирования в компании, автономность, открытость среды) и *чувство компетентности* (ощущение себя профессионалом). Выбор теоретической модели не принципиален. Важно другое: *понимание того, что движет мотивацией будущего сотрудника, может стать вашим помощником в подборе команды с максимальным потенциалом для реализации на определенной должности в конкретной организации.*

Эта взаимосвязь была замечена организационными психологами более 30 лет назад, что и послужило стимулом для создания специализированных психометрических инструментов для измерения факторов мотивации будущих сотрудников. Принцип, которым руководствуется компания, использующая данные инструменты при отборе персонала, достаточно прост: *человек стремится работать в той среде, которая максимально соответствует его природному стилю профессионального поведения и внутренней модели мотивации.* Это позволяет, с одной стороны, раскрыть сотруднику природный потенциал (то есть делать то, что получается у него лучше всего), а с другой – повышать свое желание работать в компании.

Самыми распространенными инструментами оценки характеристик кандидата, помимо собеседования (не будем пока затрагивать тему объективности этого метода), являются личностные опросники, например, OPQ. Они позволяют работодателю получить дополнительную информацию о природном стиле профессионального поведения человека, его личностных особенностях в управлении задачами, собой и другими людьми. Имея такие данные, работодатель получает возможность делать обоснованные предположения об успешности кандидата на предстоящей работе. Кроме того, существуют специализированные инструменты для оценки факторов мотивации сотрудника, т. н. мотивационные опросники (о них я расскажу подробнее чуть ниже). Есть также практика использования интервью по ценностям. Однако этот инструмент очень зависит от подготовки интервьюера: перейти на уровень ценностей весьма сложно, имея в запасе час-полтора на встречу.

Как же пользоваться опросниками? Предлагаю посмотреть, какие данные о кандидате можно получить, используя такой инструмент, на примере опросника MQ. Предположим, вы ищете сотрудника в отдел продаж. В этом отделе существует культура здоровой конкуренции между работниками, и руководитель исповедует жесткий, немного авторитарный стиль управления, уделяя больше внимания скорости и энергии, с которой выполняется работа, нежели элегантности предложенных решений. Вашему будущему сотруднику предстоит заниматься активными продажами, искать новых клиентов, делать множество холодных звонков и проводить встречи. Основой его компенсационного пакета является прямой процент от индивидуальных продаж. Знакомая ситуация? Не удивлюсь, если в этом отделе не самая низкая текучесть кадров. Однако, имея достаточно информации о содержании работы (виды задач, требования, скорость выполнения) и внешних условиях (тип руководства, рабочий климат, организационные возможности и цели), мы можем составить предпочитаемый профиль мотивации будущего сотрудника (своего рода «модель идеального аппликанта»). Вторым шагом будет сравнение мотивационного профиля реального кандидата с этой моделью.

Профиль, получаемый при оценке мотивационным опросником MQ, дает возможность оценить

четыре блока мотивации сотрудника, выраженных с помощью 18-ти шкал:

1. Энергия и динамизм (активность, стремление к достижению, соревновательность, боязнь неудач, власть, вовлеченность, коммерческий взгляд).
2. Личность (аффилиация, признание, личные принципы, покой и безопасность, личностный рост).
3. Внутренние мотивы (интересы, гибкость, автономия).
4. Внешние мотивы (материальное вознаграждение, продвижение, статус).

Я предполагаю, что вы уже догадались, какие из перечисленных факторов мотивации мы будем искать в кандидате. Давайте теперь посмотрим на фрагмент профиля нашего кандидата (см. рисунок), блок «Энергия и динамизм». Умение интерпретировать данные шкалы предоставляет нам возможность понять, какие факторы являются мотивирующими либо демотивирующими для конкретного претендента, а также их значимость в его личной модели мотивации.

Рисунок. Фрагмент профиля кандидата на позицию в отдел продаж

	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	
E1 - Предпочитает располагать временем для решения задач, без напряжения и спешки работает лучше.	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	Уровень активности – Охотно отдает свою энергию. Легко работает в напряжении, чтобы решить задачу. Всегда в делах.
E2 - Ищет задания, не предъявляющие чрезмерных требований. Цель не является главным вопросом.	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	Стремление к достижению – Нуждается в достижении целей. Стремится преодолеть трудности, принимает вызов.
E3 - Избегает конкуренции. Превосходство над другими не является мотивом.	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	Соревновательность – Пытается все делать лучше, чем другие. Сравнение с другими часто стимулирует лучшее исполнение.
E4 - Падает духом, «складывает оружие», сталкиваясь с неудачей или критикой.	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	Боязнь неудач – Испытывает потребность преуспеть для самоуважения. Перспектива неудачи стимулирует к действиям.
E5 - Не ищет власти, руководящей должности и влияния. Не стремится утвердить свой авторитет.	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	Власть – Испытывает потребность влиять на других и проявлять авторитет. Предпочитает брать ответственность на себя.
E6 - Работа, требующая вторжения в личную жизнь, снижает мотивацию.	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	Вовлеченность – Чувствует свою включенность в дело. Вкладывает силы в работу. Готов работать дополнительные часы.
E7 - Акцент на прибыль и доходы с каждой задачи снижает мотивацию	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	Коммерческий взгляд – Привлекает создание новых накоплений и прибыли. Предпочитает видеть осязаемый результат работы.

Энергия и динамизм

Исходя из ответов кандидата, в данном случае мы имеем дело с человеком, которого мотивирует вовлеченность в процесс принятия решения и возможность влиять на ход работы в компании. Ему свойственно чувствовать и брать на себя ответственность за результат, в т. ч. финансовый. Для такой личности важно, чтобы этот результат был осязаемым, выраженным конкретными значениями. В случае прозрачной системы постановки целей и расчета бонусов, подобный соискатель вполне может вовлечься в работу отдела продаж. Зоной повышенного внимания можно считать взаимодействие с руководителем: данному кандидату намного комфортнее самому влиять на процесс, а жесткий стиль руководителя может быть несовместимым с его представлениями о рабочем процессе. Также стоит отметить, что претендент

несколько опасается неудач: при отсутствии хорошей поддержки со стороны руководства и/или коллег постоянные отказы, с которыми неизбежно сталкивается менеджер по продажам, осуществляющий холодные звонки, его мотивация может значительно снизиться. Кроме того, наш соискатель прохладно реагирует на такие факторы, как активность и соревновательность. Они не являются для него ни мотивирующими, ни демотивирующими. Тем не менее это как раз то, что может предложить такая позиция.

Я оставляю вам право самостоятельно делать выводы по данному кандидату. Прошу только учесть, что мы рассмотрели лишь фрагмент профиля мотивации. Однако уверен, что вы находите такую информацию о претенденте весьма полезной для понимания структуры его мотивации, что также дает возможность сделать некоторые предположения о том, насколько вероятно, что такой человек будет находиться в своей природной рабочей среде и, следовательно, чувствовать себя вовлеченным и значимым.

Напоследок постараюсь подытожить некоторые идеи, которыми мне удалось (или хотелось бы, но объем статьи ограничен) поделиться.

1. В распоряжении современной HR-службы достаточно инструментов для измерения факторов, влияющих на лояльность персонала. Пользуйтесь ими с умом.

2. Но помните: такой анализ сам по себе не гарантируют результат (в данном случае, лояльного сотрудника). Он нужен, чтобы выработать стратегию введения работника в должность и повысить его (и ваши) шансы на длительное плодотворное сотрудничество.

3. Не стоит искать совпадения профиля кандидата с вашим «идеалом». Помните, что мотивация – лишь часть компетенции. Изучайте своего претендента, узнавайте о нем больше. Используйте по максимуму его потенциал и контролируйте «зоны повышенного внимания».

4. Изучайте свою организацию. Изменяйте ее таким образом, чтобы все процессы в ней способствовали вовлечению и развитию персонала. Помните, какую организацию вы строите. Формируйте и управляйте корпоративной культурой.

5. Бесперывно вовлекайте в этот процесс менеджмент. Обучайте его. Помните, что отношения внутри команды и с непосредственным руководителем – одни из самых важных факторов, определяющих лояльность сотрудников. 