

Индекс чистой лояльности работников - eNPS¹

Сигитова Гюльнара (Московская бизнес школа)

Для комплексной оценки удовлетворенности работников можно использовать показатель eNPS² (employee Net Промоутер Score) – индекс чистой лояльности работников. Методика расчета аналогична методике NPS [1, стр. 8] и кратко приведена в [Приложение «Методика расчета индекса чистой лояльности»](#). Разница состоит лишь в том, что Вопрос 1 задается следующим образом: *С какой долей вероятности от 0 до 10, Вы могли бы рекомендовать свою компанию в качестве места работы друзьям, знакомым?*

Таким образом, ответы на Вопрос 1 служат базой для категоризации работников на промоутеров, пассивных и критиков. После чего можно сделать расчет индекса чистой лояльности работников: $eNPS = \% \text{ промоутеров} - \% \text{ критиков}$.

Получив значение данного индекса, можно определить, готова ли компания к активному росту. К примеру, если показатель eNPS отрицательный или близок к нулевому значению, то это говорит о том, что работники, скорее, разочарованы работой в данной компании и готовы перейти к другому работодателю, если предложение будет более выгодным. Как следствие, увеличивается не только риск, связанный с текучестью персонала, но и с конкурентным уровнем оказания услуг, так как вместе с уходом сотрудников теряется и часть накопленного опыта. Стратегия активного роста не может опираться на столь «шаткий» базис. Конечно, для более точной и объективной оценки нужно знать среднее значение eNPS по отрасли или иметь возможность сравнить с индексом конкурентов из стратегических групп отрасли.

Ответы на Вопрос 2 помогут в раскрытии истинных причин выставленной оценки и построении общей культуры взаимоотношений, организационной структуры и стратегии предприятия в области развития персонала.

ПРИМЕР ПРИМЕНЕНИЯ ИНДЕКСА ЛОЯЛЬНОСТИ

Цель исследования: ответить на вопрос: *готово ли конкретное предприятие (ТОО³) к возможности роста бизнеса в ближайший год?*

Данные о ТОО: субъект МСБ, работает в секторе бизнес и ИТ консалтинга Республики Казахстан, общая численность персонала составляет 25 штатных сотрудников на момент проведения исследования.

¹ Основные подходы и концепции системы Net Promoter и индекса лояльности NPS изложены в источнике [1, стр.38]

² Индекс и аббревиатуру ввел Ф. Райхельд [1, стр. 37]

³ ТОО – форма юридического лица – товарищество с ограниченной ответственностью

В апреле 2012 всем сотрудникам была предложена анкета, содержащая 2 вопроса:

Вопрос 1. С какой долей вероятности от 0 до 10, Вы могли бы рекомендовать свою компанию в качестве места работы друзьям, знакомым?

(«0» – никогда бы не стал рекомендовать; «10» – с полной уверенностью. Промежуточные значения – это степень вашего желания дать положительную рекомендацию)

Вопрос 2. Что является основной причиной такой оценки?

Сбор ответов проводился на общем ресурсе сервера предприятия, анонимно. На данную анкету ответили 15 респондентов (60% от общего количества штатных сотрудников), результаты представлены в таблице 1:

Таблица 1 «Ответы сотрудников ТОО»

Респондент	Ответ на Вопрос 1	Ответ на Вопрос 2
1	8	хорошая оплата, интересная работа
2	6	средняя стабильная оплата, интересная работа
3	9	работа, коллектив, оплата
4	5	средняя стабильная оплата, интересная работа
5	7	нагрузка не соответствует оплате, но дружный коллектив и интересная работа
6	7	коллектив, стабильность
7	9	средняя стабильная оплата, дружный коллектив, нормальный соц. пакет
8	9	интересная работа, участие в принятии решений, дружный коллектив
9	4	политика компании, нет карьерного роста
10	8	Стабильная оплата, хороший соц. Пакет.
11	8	средняя стабильная зарплата, соц. пакет
12	8	человечный руководитель, хороший коллектив, стабильная оплата труда
13	8	Возможность и требование изучения нового ПО, дружный коллектив, стабильность
14	7	Средняя, но стабильная оплата труда, хороший коллектив
15	9	Лояльная обстановка в коллективе и руководстве, Стабильная оплата

Данные после обработки и расчета eNPS:

Таблица 2 «Расчет eNPS»

Респондент	Ответ на Вопрос 1	Категория
1	8	пассивный
2	6	детрактор (критик)
3	9	промоутер
4	5	детрактор (критик)
5	7	пассивный
6	7	пассивный
7	9	промоутер
8	9	промоутер
9	4	детрактор (критик)
10	8	пассивный
11	8	пассивный

Респондент	Ответ на Вопрос 1	Категория
12	8	пассивный
13	8	пассивный
14	7	пассивный
15	9	промоутер
Средняя оценка	7,47	
Общее кол-во	15	100%
<i>из них:</i>		
промоутер	4	27%
пассивный	8	53%
детрактор (критик)	3	20%

$$eNPS = 7 (27\% - 20\%)$$

Если классифицировать всех не ответивших сотрудников как «детракторы», исходя из рекомендаций, которые дают авторы методики NPS [1, стр.40], то тогда eNPS = **- 36**. Рассмотрим полученные значения индекса лояльности в контексте ответа на вопрос: «Готова ли компания к реализации возможности роста в ближайшее время?». В обоих случаях ответ будет **отрицательным**, так как доля пассивных работников и детракторов превышает значительно количество работников, которые преданы компании и готовы разделить с ней возможные трудности.

Через несколько дней менеджер по персоналу ТОО обратился с просьбой изучить более глубоко причины такой оценки. Поэтому для дополнительного анализа была составлена анкета из систематизированных ответов на Вопрос 2. В ответах на дополнительную анкету нужно было выбрать балл от «0» до «10», который давал бы оценку соответствующего критерия. При этом, оценка «0» характеризовала бы данный критерий, по мнению респондента, как «отсутствующий/не удовлетворительный», а «10» как «полностью удовлетворяющий». Анкетирование также проводилось анонимно. В таблице 3 представлены ответы респондентов на анкету 2:

Таблица 3 «Детализированные ответы на вопрос 2»

Критерии оценки	Оценка респондентов (от 0 до 10):													
	Средняя оценка	0 - не устраивает совсем; 10 - устраивает полностью, ничего не хочу менять												
		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13
1 Участие в принятии решений	5	0	0	5	7	5	0	7	8	7	9	0	4	10
2 Карьерный рост	6	8	9	5	5	5	5	6	7	5	8	8	5	8
3 Уровень оплаты	7	8	8	9	8	5	7	7	7	7	8	8	7	8
4 Социальный пакет	7	9	9	5	7	5	8	7	7	9	9	9	5	7
5 Интересная работа	8	9	6	9	10	6	8	7	9	7	8	9	10	10

Критерии оценки	Оценка респондентов (от 0 до 10): 0 - не устраивает совсем; 10 - устраивает полностью, ничего не хочу менять													
	Средняя оценка	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13
6 Политика компании	8	9	8	8	10	8	8	8	9	9	8	8	6	8
7 Рабочая нагрузка	8	9	8	5	8	3	7	9	7	7	10	9	9	10
8 Коллектив	9	10	10	8	7	8	8	8	10	10	10	10	8	10
9 Стабильность	10	10	10	10	7	10	10	10	10	10	10	10	10	10
Средняя оценка	7,56	8	7,56	7,11	7,67	6,11	6,78	7,67	8,22	7,89	8,89	7,89	7,11	9

Средняя оценка 7,56 по детализации ответов на Вопрос 2 приблизительно соответствует общей средней оценке по Вопросу 1 (7,47), что говорит в пользу достоверности полученных данных. Этот результат также подтверждает вывод о том, что основная часть коллектива ТОО является пассивной, т.е. текущие условия устраивают, но не настолько, чтобы не рассматривать более выгодные предложения.



Рисунок 1 «Оценка факторов лояльности персонала»

Если посмотреть на рисунок 1, то сразу видно, что только 2 фактора «Стабильность» (ср. оценка «10») и «Коллектив» (ср. оценка «9») выходят за пределы зоны пассивности. Это говорит о том, что они являются наиболее привлекательными для работников ТОО на текущий момент. Но в такой оценке фактора стабильности лежит и большой риск при выборе активной конкурентной позиции, которая будет обязательно приводить к изменениям, как во внешнем окружении, так и во внутренней среде

предприятия. В результате чего фактор стабильности может потерять столь высокую оценку персонала.

Факторы: «Карьерный рост» (ср. оценка «6») и «Участие в принятии решений» (ср. оценка «5») - находятся в зоне критики. Они вызывают более всего ощущение неудовлетворенности у работников. Низкая оценка фактора «Участие в принятии решений» демонстрирует самый большой риск - сопротивление изменениям.

Все остальные факторы удовлетворяют персонал, но не впечатляют и не являются особо привлекательными. Их оценка в большой степени зависит от соотношения спроса и предложения на рынке труда на квалифицированный персонал. Тенденция развития рынка B2B в Казахстане будет приводить к увеличению спроса на услуги бизнес и ИТ консалтинга, что приведет к конкуренции за необходимые ресурсы. Следовательно, без четкой программы развития персонала, скоординированной со стратегическими целями предприятия, факторы группы пассивности будут терять свою привлекательность.

Выводы:

1. При выборе активной конкурентной позиции, которая приведет к изменениям внутренней среды компании, наиболее сильный фактор «Стабильность» может снизить свою привлекательность для работников предприятия;
2. Текущая низкая оценка по участию работников компании в принятии решений говорит о большой вероятности сопротивления изменениям, которые будет пытаться провести руководство ТОО;
3. На текущий момент сотрудники ТОО не являются настолько лояльными к компании, чтобы разделить с ней риски, связанные с выбором активной конкурентной позиции по росту/расширению бизнеса в ближайшее время;
4. Программа развития персонала должна быть согласована со стратегическими целями предприятия и направлена на повышение уровня лояльности сотрудников ТОО.

ИСПОЛЬЗОВАННАЯ ЛИТЕРАТУРА:

1. Fred Reichheld, Rob Markey. “The Ultimate Question 2.0 (Revised and Expanded Edition): How Net Promoter Companies Thrive in a Customer-Driven World» // Harvard Business Review Press, First eBook Edition: September 2011. Формат: Adobe DRM EPUB. URL: <http://www.kobobooks.com/library/purchased.html> (дата покупки: Мар 4, 2012).

Приложение «Методика расчета индекса чистой лояльности»

1) Клиенту задается только 2 вопроса:

Вопрос 1. С какой долей вероятности вы могли бы порекомендовать нас (продукт, услугу) своему другу или коллеге по шкале от 1-до-10?

Вопрос 2. Какова основная причина такой оценки?

2) На основании ответа на Вопрос 1 производится классификация покупателей и расчет индекса чистой лояльности NPS (Net Промоутер Score);

3) На основании ответа на Вопрос 2 вскрываются причины такой оценки и планируются действия по улучшению продукта/услуги.

Вопрос 1: С какой долей вероятности вы могли бы порекомендовать нас (продукт, услугу) своему другу или коллеге по шкале от 1-до-10?

Классификация покупателей в зависимости от ответа представлена в нижеследующей таблице:

Класс	Оценка	Краткая характеристика
Промоутеры	9-10	<ul style="list-style-type: none">• Действуют в интересах компании с энергией и энтузиазмом, находят время для участия в опросах и дают конструктивные отклики и предложения;• Ведут себя как приверженные покупатели, типично делая повторные покупки и отдавая компании большую долю в их расходах;• Рекомендуют компанию друзьям и коллегам.
Пассивные	7-8	<ul style="list-style-type: none">• Являются пассивно удовлетворенными покупателями (просто платят), если скидка или притягательная реклама конкурентов попадутся им на глаза, то они, вероятно, покинут вас.• Могут предоставить квалифицированные рекомендации, но без энтузиазма.
Критики (дектракторы)	0-6	<ul style="list-style-type: none">• Их оценка является индикатором того, что общение с компанией изменила их жизнь к худшему. Они не удовлетворены и разочарованы тем, как их использовали;• Посылают жалобу за жалобой и увеличивают ваши расходы по их обслуживанию;• Дают плохие отзывы о компании своим друзьям и коллегам.

Индекс чистой лояльности NPS - это разница между % промоутеров и % критиков.