

КАК СТАТЬ СЛУШАЮЩЕЙ ОРГАНИЗАЦИЕЙ

50+ инсайтов
и инструментов



что такое организационное слушание?

Слушать свою команду – значит систематически собирать и анализировать всю информацию о сотрудниках: их мнения, потребности, мысли и чувства.



как слушать сотрудников

Слушающая организация развивает каналы слушания на каждом этапе HR-цикла: от регулярных личных встреч до общекорпоративных опросов.

Благодаря комплексной цифровизации HR-цикла слышать и слушать каждого сотрудника становится намного проще.

Удобные инструменты позволяют быстро запускать кампании по сбору мнений, идей и оценок, а инструменты аналитики – видеть картину целиком и предлагать качественные решения.

Обратная связь на всех этапах HR-цикла – драйвер непрерывных улучшений

<p>более 56 % сотрудников участвуют в опросах вовлечённости</p>	<p>Опросы настроения</p>	<p>Мнения</p>	<p>более 15 000 сотрудников регулярно используют сервис обратной связи. Ежемесячно кол-во пользователей растёт + 10 %</p>
<p>более 42 000 сотрудников оценивают коллег в оценке результативности и дают обратную связь по результатам работы</p>	<p>Обратная связь в 5+</p>	<p>Опросы eNPS</p>	<p>более 13 000 руководителей проходят оценку по компетенциям</p>
<p>более 46 % сотрудников участвуют в опросах вовлечённости</p>	<p>Опросы вовлечённости</p>	<p>Оценка 360</p>	

статистика по данным Сбера

инструменты слушающей организации

1. разговоры тет-а-тет с каждым
2. «ящики мыслей»: анонимные каналы для мнений, предложений и идей сотрудников
3. встречи с руководством в формате «открытого микрофона»
4. фокус-группы для глубокого изучения определённых тем
5. мониторинг личных и корпоративных социальных сетей сотрудников
6. оценка эффективности и удовлетворённости команды
7. все виды опросов

как часто слушать сотрудников

Периодичность применения инструментов зависит от целей организации. Есть три общих правила.

- слушайте свои команды **регулярно**
- **сравнивайте результаты** со своими и лучшими бенчмарками отрасли
- **не перегружайте** сотрудников. Проводите длинные опросы реже, а короткие – чаще.

~ раз в 2 года	опросы вовлечённости	Затрагивайте глобальные темы и проводите общий срез по синхронизации команды и организации. От эмоциональной привязанности сотрудника к компании зависит его заинтересованность в успехе.
~ раз в год	голос внутреннего клиента	Измеряйте удовлетворённость внутренними сервисами: от организации питания до организации закупок. Чтобы сотрудник достигал целей и был максимально эффективен в компании, его должна окружать соответствующая среда.
	360 градусов для руководителей	Подходите комплексно к оценке профессиональных и личных качеств руководителей. Как правило, сбор обратной связи проводится в начале года, чтобы наметить вектор развития на ближайшее время.
~ раз в полгода/квартал	ситуативные опросы	Отслеживайте настроение команды, чтобы предупредить риски оттока персонала. Динамичность и высокий темп изменений в мире зачастую приводит к выгоранию сотрудников. Опросы настроения помогают работать с оттоком проактивно и вовремя принимать меры. Выбирайте периодичность, ориентируясь на внешние факторы: чем сложнее внешние факторы – тем чаще должны проводиться опросы.
	персонализированные опросы	Заглядывайте «внутрь» команд: следите за атмосферой, проверяйте как устроен HR-цикл внутри каждой команды.
в любое время	RTF (Real-Time Feedback)	Собирайте обратную связь в режиме реального времени. У сотрудников должна быть возможность оставить мнение о коллегах в любой момент.

ТИПЫ ОПРОСОВ

опросы – самый понятный и распространённый вид слушания. Благодаря им руководство лучше понимает команду, выявляет проблемные места и определяет вектор развития.

по формату

- стандартизированные
- смешанные

по числу респондентов

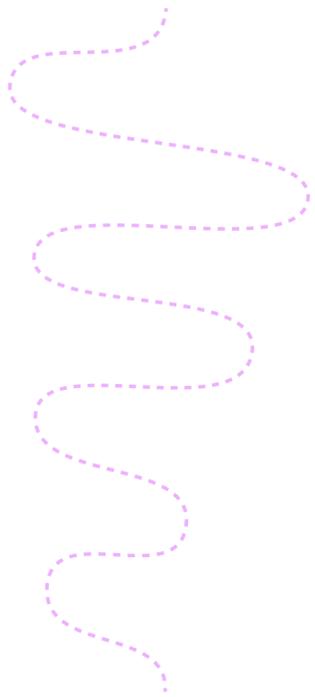
- индивидуальные
- групповые

по способу коммуникации

- личные
- дистанционные

по уровню экспертности

- массовые
- экспертные



по форме

- анкета
- интервью

по степени анонимности

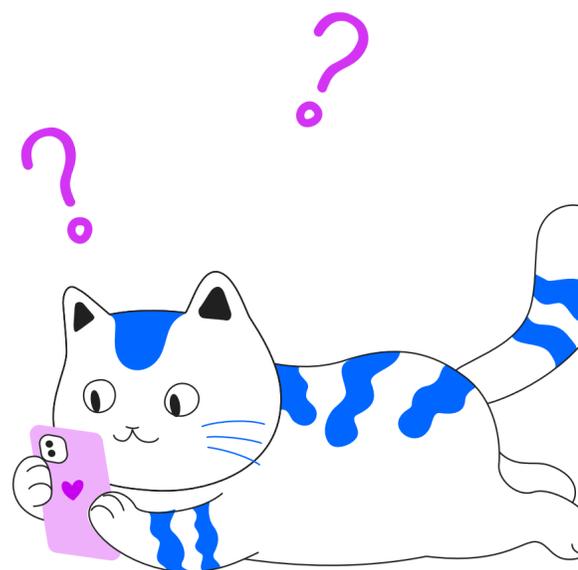
- анонимные
- открытые

по частоте проведения

- точечные
- повторяющиеся

по охвату

- сплошные
- выборочные



ВИДЫ ОПРОСОВ

Состояние сотрудников

- оценка настроения сотрудников
- экспресс-диагностика счастья сотрудников
- оценка тревожности сотрудников
- оценка уровня стресса
- оценка баланса работы и личной жизни
- диагностика эмоционального истощения
- оценка well-being
- exit-интервью

Взаимодействие с клиентами

- диагностика понимания клиентов
- Оценка работы на удовлетворённость клиентов

Отношение к компании

- eNPS
- оценка оплаты труда
- оценка социальных льгот
- диагностика условий труда
- оценка карьерных возможностей

Взаимодействие с руководителями

- mNPS
- оценка вовлекающего лидерства
- оценка помощи в решении сложных задач
- оценка эффективности обратной связи
- оценка уровня информированности
- оценка открытости высшего руководства

Стратегия

- NPS
- оценка стабильности компании
- диагностика восприятия стратегии компании

Отношение к работе

- оценка содержания работы
- оценка вдохновения
- оценка личной эффективности
- оценка профессионального развития
- оценка возможности проявить самостоятельность

как сегментировать опросы

Разделяйте по зоне влияния на результат всё, что замеряете. Некоторые опросы потребуют принятия стратегических решений, а некоторые – может оценить сам руководитель.

ЧТО И КАК ЗАМЕРАЕМ?	КАК ЧАСТО?	КАК РАБОТАЕМ С РЕЗУЛЬТАТАМИ?
Замер “Здоровье организации”	<p>1 раз в 2 года / для стратегии - TBD</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Анализ на верхнем уровне • У каждой темы есть заказчик • По отдельным командам в дэшборд результаты не выводятся
Опрос настроения	<p>Ежеквартально + раз в год расширенный</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Анализируем тренды, разрабатываем рекомендации по работе с результатами • Результаты по командам в Пульсе • Используем информацию для развития своих направлений
Мониторинг эмоционального состояния - пилот	<p>Ежемесячно / 2 раза в квартал - TBD</p>	<ul style="list-style-type: none"> • На уровне сотрудника даем персональные рекомендации • Используем информацию в моделях оттока

пример сегментации опросов эмоционального состояния



рекомендации по проведению опросов

1 услышьте команду

дайте своим сотрудникам возможность высказаться: проводите опросы.

3 выявите зоны роста

сформулируйте пул возможных вариантов решения проблем и впишите в план развития стратегии организации.

5 будьте последовательны

проводите пульс-опросы и мониторинг настроения команды регулярно.

2 зафиксируйте точку отсчёта

оцените результаты первых опросов.

4 оставьте процесс оптимизации прозрачным

работайте над метриками удовлетворённости сотрудников и рассказывайте команде об изменениях.

6 не останавливайтесь на достигнутом

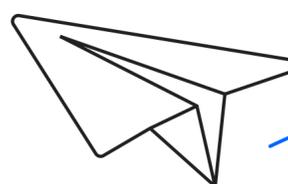
помните, что создание и поддержка продуктивной рабочей среды – это непрерывный процесс.

при самостоятельном проведении опросов важно опираться на три ключевых фактора.

- **безопасность.** Донесите до сотрудников, что они могут оставить обратную связь анонимно. Чем выше уверенность опрашиваемых в анонимности – тем больше вероятность получить срез, коррелирующий с реальностью.
- **периодичность.** Определите такт опросов. Не забывайте давать сотрудникам «воздух», чтобы ежедневные пульс-опросы не успели им надоесть.
- **план изменений.** Подготовьте план действий и пул решений тех вопросов, которые беспокоят сотрудников, проводите итоговые встречи. Сотрудники должны понимать, что опросы проводятся не для галочки, и компания действительно работает над пробелами, предлагает решения. Формируйте пул решений тех вопросов, которые беспокоят сотрудников, проводите итоговые встречи.



Юлия Крылова
директор направления
консалтинга HR-платформы
«Пульс», Сбер



какими должны быть хорошие вопросы?

- недвусмысленными
- короткими и простыми, без сложной терминологии
- ясными и однозначными
- без двойного отрицания
- нейтральными, без потенциального влияния на ответ респондента
- релевантными цели опроса
- актуальными. При необходимости, помогите респонденту вспомнить интересующие события
- вариативными. Не загоняйте респондента в угол – предусмотрите варианты «затрудняюсь ответить», «не знаю», «не думал(а) об этом» или поле «другое» там, где есть возможность

продуктовый подход в HR

Как работает продуктовый подход в HR?

Продукт (товар или услуга) – ценностное приложение, направленное на решение проблем пользователей.

Продуктовый подход – наиболее оптимальный путь до ожидаемого результата.

Предлагайте решения сотрудникам, тестируйте гипотезы и дорабатывайте идеи после обратной связи.

Работа с итерациями и гибкий подход снижает риск ошибок. Вероятность того, что решение окажется полезно для команды – растёт.



Этапы принятия решений в продуктивном подходе

что даёт продуктивный подход в HR?

- **экономия бюджета.** Тратьте ресурсы компании рационально, закрывая реальные боли сотрудников и оптимизируя HR-процессы.
- **рост качества работы.** Разгружайте HR от лишней рутины и освобождайте время на другие задачи.
- **минимум рисков.** Сокращайте количество этапов, тем самым минимизируя риски.
- **лёгкость в управлении процессами.** Стройте единый процесс вместо множества несогласованных и масштабируйте его.
- **видимая зона роста.** Связывайте все этапы, анализируя систему и выявляя ошибки.

как строить гипотезы при продуктивном подходе в HR

чек-лист хорошей гипотезы

- состав хорошей гипотезы
- предпосылки появления гипотезы
- описание гипотезы – сделанное предположение
- описание, на что гипотеза повлияет, и по каким критериям мы это поймём
- указание ожидаемого эффекта
- описание необходимых действий для проверки гипотезы
- критерии завершения эксперимента

чтобы превратить идею в гипотезу достаточно задать 2 вопроса:

- на что это повлияет?
- как мы это можем проверить?

цифровые сервисы в слушающей организации

С помощью HR-платформы «Пульс» можно эффективно выстраивать культуру непрерывного слушания: удобные инструменты для проведения опросов, оценки 360 и сбора обратной связи всегда под рукой.

что даёт автоматизация опросов?

повышается качество взаимодействия людей внутри команд



руководителю будет доступна объективная информация о проблемах и советы сотрудников

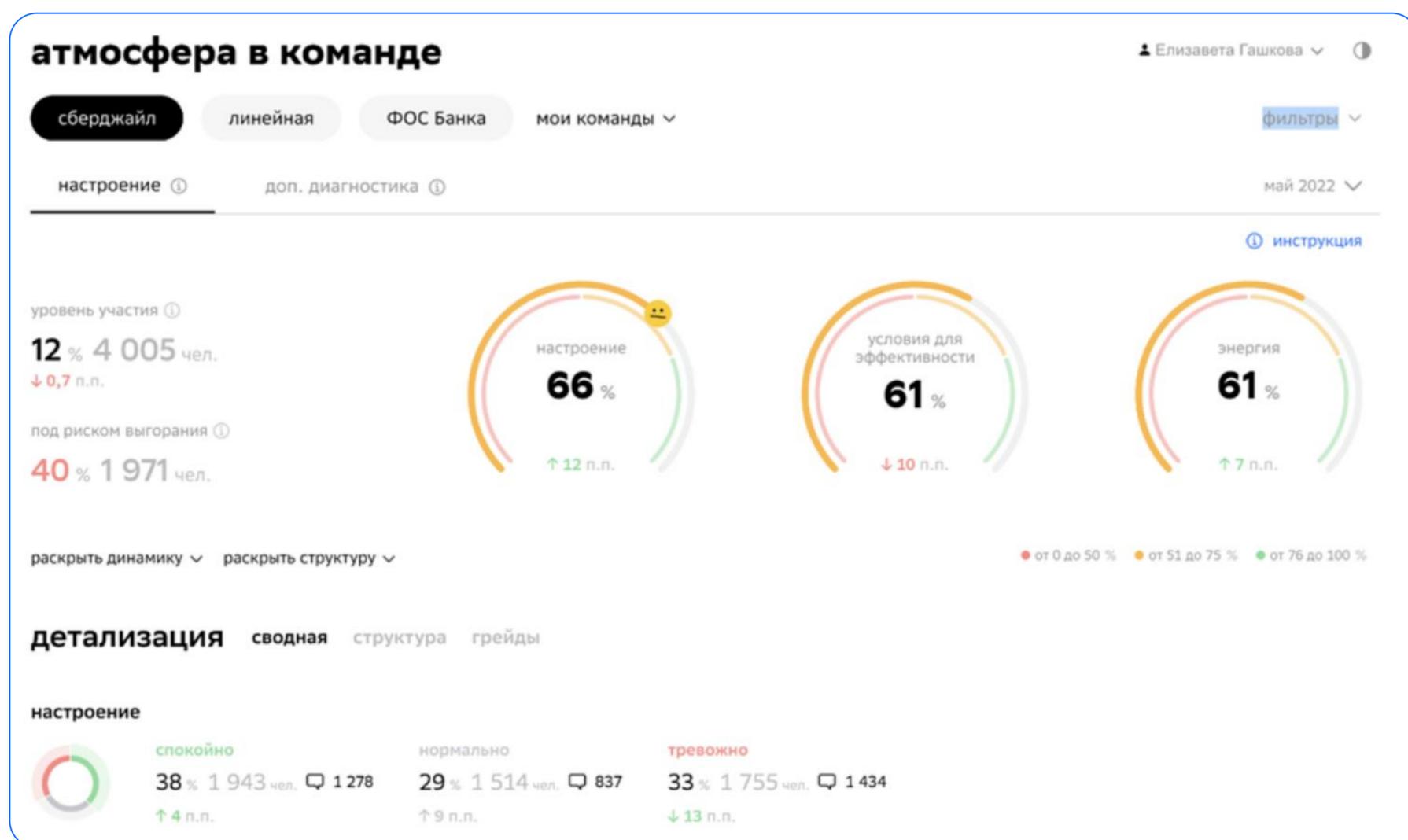


улучшается атмосфера, растёт доверие и развиваются корпоративные ценности



с помощью функционала опросов в «Пульсе»:

- **Реализуйте** разные виды опросов с настройками: единственный / множественный выбор, различные шкалы и «легенды», возможность отвечать анонимно, поле для расширенного комментария и др.
- **Внедряйте** классические и адаптированные методологии опросов вовлечённости, благополучия, настроения, эмоционального выгорания, оценки 360, пульс-опросов, определения психотипа, eNPS и др.
- **Автоматизируйте** расчёт показателей: уровня стресса / мотивации, энергии / выгорания команды, удовлетворённости и других
- **Настройте** автоматическое создание дашбордов с понятной визуализацией результатов для руководителей и HR-партнёров
- **Распределите** различные доступы к результатам, в том числе – для линейных сотрудников



пример результатов опросов настроения в Пульсе



что автоматизация опросов сотрудников позволяет руководителю?

- Делать быстрые «срезы» и понимать текущее состояние команды
- Получать актуальную обратную связь подчинённых об условиях работы и процессах
- Узнавать о проблемах тогда, когда их легко можно решить
- Эффективно регулировать конфликты внутри команды и между подразделениями
- Профилактировать и проактивно работать с выгоранием
- Получать обратную связь о своём стиле управления

что автоматизация опросов сотрудников позволяет HR-специалисту?

- Оценивать эмоционально-психологическое здоровье, уровень энергии, качество коммуникации и атмосферы
- Выявлять сотрудников под риском выгорания и проактивно сохранять людей в команде
- Определять проблемные зоны корпоративной культуры и работать в первую очередь с тем, что больше всего требует внимания
- Оценивать популярность нововведений, изменений и инициатив в компании
- Помогать руководителям работать с результатами опросов и дотягиваться до каждого сотрудника

что автоматизация опросов сотрудников позволяет сотруднику?

- Давать обратную связь работодателю в атмосфере психологической безопасности и безоценочности
- Рефлектировать о разных аспектах работы и поделиться идеями
- Управлять конфиденциальностью своих ответов на вопросы
- Соотносить собственные взгляды с тем, как считают остальные коллеги
- Способствовать развитию корпоративной культуры

прислушайтесь друг к другу и делитесь этим гайдом с коллегами!

узнайте подробнее
на демо «Пульса»

[записаться на демо](#)

