

КОНСОЛИДИРОВАННЫЙ ОТЧЁТ
ПО РЕЗУЛЬТАТАМ ОЦЕНКИ ВОВЛЕЧЁННОСТИ И
ЛОЯЛЬНОСТИ ПЕРСОНАЛА

Дата анализа результатов исследования:
ноябрь 2014 г.

СОДЕРЖАНИЕ

Введение.....	3
Общие результаты исследования.....	5
Фактор «Отношения с коллегами и руководством».....	9
Фактор «Содержание и характер работы».....	11
Фактор «Карьера и развитие».....	12
Фактор «Оплата труда и льготы».....	13
Фактор «Изменения и инновации».....	14
Фактор «Лояльность компании».....	17
Фактор «Культура и ценности компании».....	18
Результаты оценки по категориям сотрудников	
ТОП-менеджмент.....	
Руководители подразделений.....	
Линейный персонал.....	

ВВЕДЕНИЕ

Данный отчет обобщает результаты проведенного в ООО «Company» исследования уровня вовлеченности и лояльности персонала. Исследование проводилось представителями HR-департамента ООО «Company» с [] по [] октября 2014 года. В опросе приняло участие [] сотрудников компании.

Цели и задачи исследования

Вовлеченность и лояльность персонала – важный фактор, влияющий на эффективность работы сотрудников и производительность труда. На основании полученной в ходе данного исследования информации руководство Компании может спланировать шаги по усовершенствованию стратегии работы с персоналом с учетом выявленных особенностей и закономерностей.

Метод исследования

Для оценки уровня вовлеченности и лояльности персонала был использован авторский опросник компании Smart Business Solutions - Smart Satisfaction Monitoring (далее SSM). Автор опросника SSM –Беспалов Игорь Александрович (consultant@sbsc.ru). Опросник SSM позволяет получить точную и достоверную информацию об удовлетворенности сотрудников по 6 ключевым факторам, влияющих на уровень вовлеченности и лояльности:

▶ Взаимоотношения с коллегами и руководством	Удовлетворенность внутренней коммуникацией между сотрудниками (качество, своевременность, результативность взаимодействия), уровень доверия сотрудников друг к другу и руководству. Справедливость оценки своих достижений со стороны руководителя.
▶ Содержание и характер работы	Понимание сотрудниками своих рабочих целей и задач, наличие необходимых ресурсов для эффективного выполнения своих обязанностей. Удовлетворенность организацией рабочего процесса. Соответствие выполняемой работы уровню компетентности сотрудника.
▶ Оплата труда и льготы	Удовлетворенность уровнем заработной платой и составляющими компенсационного пакета. Оценка справедливости оплаты своего труда.
▶ Обучение и развитие	Удовлетворенность системой обучения и развития, существующей в Компании. Оценка качества предоставляемого обучения, его практической пользы и своевременности.
▶ Изменения и инновации	Отношение сотрудников к изменениям, происходящим в Компании, понимание собственной роли в этих изменениях. Готовность предлагать и/или внедрять новые практические идеи и решения по улучшению качества работы.
▶ Ценности и культура Компании	Отношение персонала к стратегическим планам Компании, ценностям и приоритетам, которые транслируются вышестоящим руководством и являются частью корпоративной культуры.

В ходе опроса участники оценивали степень значимости каждого фактора в своей работе и степень удовлетворенности им. **Отдельно** измерялся уровень лояльности сотрудников Компании. Полученные результаты позволили сгруппировать оцениваемые факторы по четырем категориям:



Предназначение отчета

Данный отчет предназначен для использования высшим руководством ООО «Company».

Отчет, в первую очередь, ориентирован на выявление факторов, положительно и отрицательно влияющих на уровень вовлеченности и лояльности опрошенных сотрудников.

Ограничения использования отчета

Этот отчет должен быть доступен только высшему руководству ООО «Company». Отчет должен храниться в надежном месте.

Важно помнить, что с течением времени ситуация в Компании и отношение людей меняется, поэтому мы не рекомендуем использовать результаты данного исследования по истечении 1 года с момента предоставления отчета.

ОБЩИЕ РЕЗУЛЬТАТЫ ИССЛЕДОВАНИЯ

Исследование вовлеченности и лояльности сотрудников ООО «Сотран» проводилось в период с [] по [] октября 2014 года.

В опросе приняло участие [] сотрудников Компании.

Диаграмма 1 отражает общие показатели удовлетворенности и лояльности всех опрошенных сотрудников по 6 критериям:

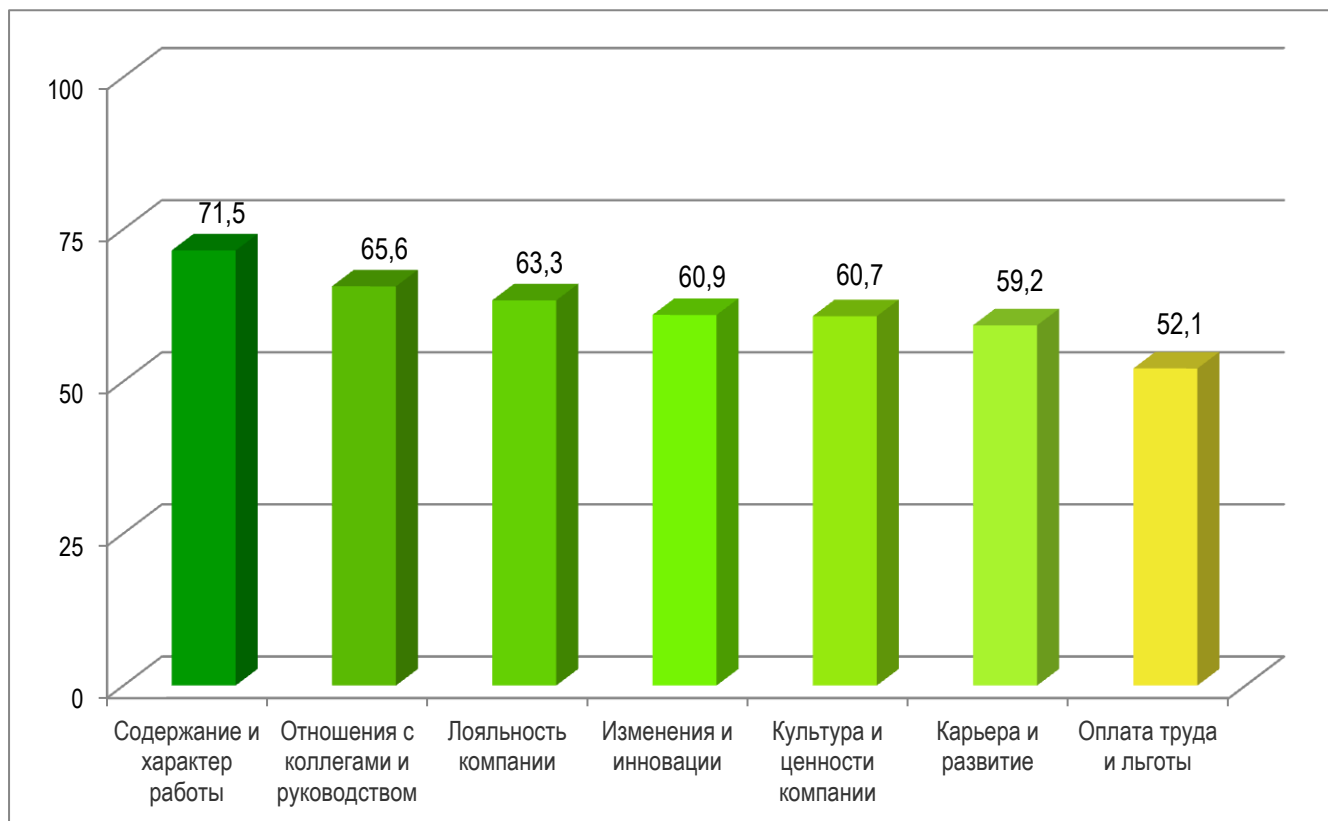


Диаграмма 1. Уровень удовлетворенности и лояльности сотрудников (общие результаты)

Диапазоны значений:

100	ЗОНА БЛАГОПРИЯТНЫХ ФАКТОРОВ (поддерживающих и усиливающих вовлеченность персонала)	Содержание и характер работы (71,5)
90	Удовлетворенность. Высокая степень удовлетворенности по оцениваемому критерию. Данный фактор мотивирует сотрудников работать лучше и продуктивнее.	
80	Лояльность. Сотрудники лояльны Компании, поддерживают стратегию руководства и связывают свое будущее с работой в организации	
70		
60	ЗОНА НЕЙТРАЛЬНЫХ ФАКТОРОВ	Отношения с коллегами и руководством (65,6) Лояльность Компании (63,3) Изменения и инновации (60,9) Культура и ценности Компании (60,7) Карьера и развитие (59,2) Оплата труда и льготы (52,1)
50	Удовлетворенность. Средняя степень удовлетворенности по оцениваемому критерию. Данный фактор не оказывает существенного влияния на эффективность работы сотрудников или оказывает незначительное мотивирующее/демотивирующее воздействие.	
40	Лояльность сотрудников находится на удовлетворительном уровне, при этом часть работников готовы рассматривать возможности смены места работы в ближайшие 1-2 года.	
30	ЗОНА КРИТИЧЕСКИХ ФАКТОРОВ (ослабляющих вовлеченность персонала)	
20	Удовлетворенность. Низкая степень удовлетворенности по оцениваемому критерию. Данный фактор оказывает отрицательное воздействие на мотивацию сотрудников, снижает эффективность их работы.	Отсутствуют
10	Лояльность. Сотрудники испытывают разочарование в Компании, её стратегии и не связывают свое дальнейшее будущее с работой в организации. Большинство сотрудников готовы покинуть компанию в ближайшей перспективе.	
0		

Совокупный индекс вовлеченности и лояльности сотрудников равен 61,7 балла.

Данный показатель свидетельствует о том, что сотрудники в целом удовлетворены своей работой в Компании, при этом существует ряд факторов, который сдерживает рост данного показателя («Карьера и развитие», «Оплата труда и льготы»).

Результаты исследования также позволили распределить вышеуказанные факторы по **степени их значимости** для сотрудников (где 1 – наиболее значимый фактор для сотрудников, а 6 – наименее значимый):

Степень значимости фактора	Название фактора
1	Оплата труда и льготы
2	Взаимоотношения с коллегами и руководством
3	Карьера и развитие
4	Содержание и характер работы
5	Корпоративная культура и ценности Компании
6	Изменения и инновации, проводимые в Компании

Таблица 1. Значимость факторов для опрошенных сотрудников

Таким образом, полученные результаты можно сгруппировать по четырем категориям:



Общие выводы по результатам исследования:

Ключевым фактором, положительно влияющим на вовлеченность и лояльность сотрудников компании, является система отношений между коллегами и руководством (удовлетворенность по фактору составляет 65,6%, второй по значимости фактор для сотрудников). Стоит отметить высокий уровень доверия между рядовыми сотрудниками и менеджментом, значимость поддержки коллег и способность руководства мотивировать сотрудников на качественное выполнение работы. Важно поддерживать существующую систему отношения между сотрудниками, высокий уровень доверия в компании и одновременно – повысить вовлеченность рядовых сотрудников в процесс обсуждения и принятия решений, что позволит повысить удовлетворенность персонала по данному фактору.

Также следует отметить высокий уровень удовлетворенности сотрудников содержанием и характером выполняемой работы (71,5%). Важно в дальнейшем поддерживать эффективную работу по управлению кадровым потенциалом компании (в том числе соответствие квалификации сотрудников решаемым ими задач). При этом данный фактор в меньшей степени, чем предыдущий, влияет на общую вовлеченность и лояльность сотрудников (значимость фактора на 4 месте из 6).

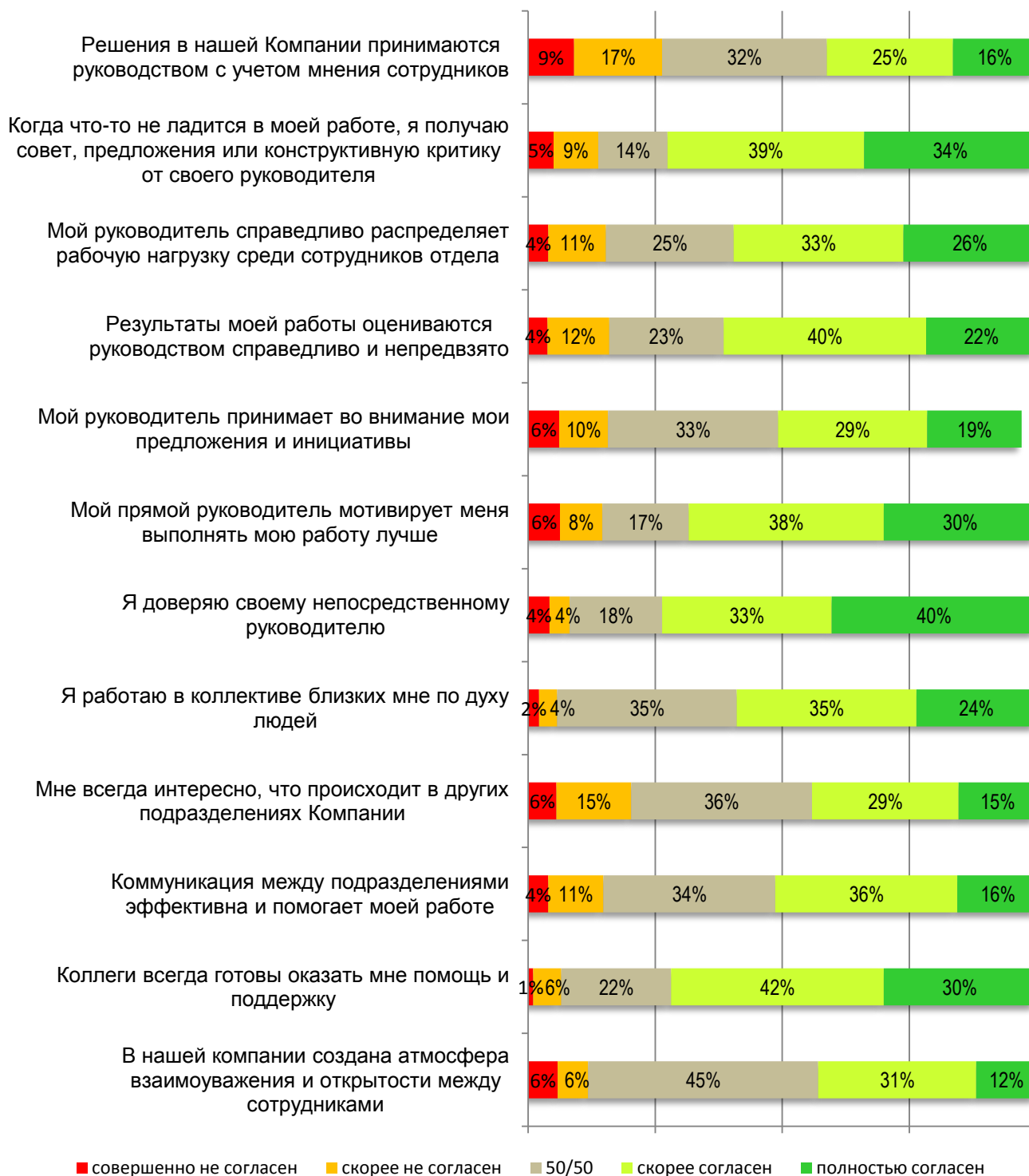
Традиционно наиболее значимым фактором удовлетворенности сотрудников работой является уровень оплаты их труда и система корпоративных льгот. Удовлетворенность сотрудников компании по данному фактору составила 52,1%, что не выходит за границу статистической нормы (которая составляет 52-65%). Для того чтобы исключить негативное влияние данного фактора на общий уровень удовлетворенности и лояльности, важно обеспечить прозрачность функционирования системы мотивации в компании и высокий уровень понимания сотрудниками принципов работы данной системы, а также поддерживать конкурентный уровень заработной платы и компенсационного пакета.

Кроме этого, следует обратить внимание на работу менеджмента по планированию развития своих подчиненных и участию в их реализации. Так, 44% опрошенных сотрудников считают, что их руководители редко обсуждают профессиональные и карьерные планы со своими подчиненными, 29% опрошенных также заявили, что у них не всегда есть возможность обсудить с руководителями вопросы, касающиеся своего развития и карьерного роста. Целенаправленная работа руководителей в направлении развития своих подчиненных позволит увеличить вовлеченность персонала в рабочий процесс и положительно отразится на уровне лояльности сотрудников компании.

ДЕТАЛЬНЫЙ АНАЛИЗ ФАКТОРОВ ВОВЛЕЧЕННОСТИ И ЛОЯЛЬНОСТИ

Фактор «Отношения с коллегами и руководством» - 65,6% (консолидированные данные)

Ответы сотрудников по данному фактору распределились следующим образом:



Фактор «Отношения с коллегами и руководством»

Выводы и рекомендации: по результатам опроса большинство сотрудников выразили удовлетворенность сложившимися отношениями коллегами и руководством (общий индекс удовлетворенности по критерию: 65,6%). В частности, респонденты отметили высокий уровень доверия рядовых сотрудников своему руководству, поддержку со стороны коллег, умение руководителя замотивировать подчиненных на качественное выполнение работы.

Вместе с тем, важно обратить внимание на вовлеченность сотрудников компании в процесс принятия корпоративных решений. 26% опрошенных сотрудников считают, что руководство редко учитывает мнение рядовых сотрудников при принятии решений. 16% сотрудников также отмечают, что их прямой руководитель редко прислушивается к инициативам своих подчиненных. Важно обратить внимание руководителей опрошенных сотрудников на необходимость вовлечения своих подчиненных в процесс обсуждения принимаемых решений (запрашивать мнение сотрудников относительно принимаемого решения, обсуждать с ними возникающие вопросы, сомнения и опасения относительно возможных последствий принятия решений, по возможности, учитывать рациональные замечания и предложения сотрудников при принятии окончательного решения).

Фактор «Содержание и характер работы» - 71,5% (консолидированные данные)

Ответы сотрудников по данному фактору распределились следующим образом:

Диаграмма содержит описание вопросов, которые используются в методике Smart Satisfacion Monitoring и доступны Заказчику исследования

Выводы и рекомендации: результаты опроса показывают, что большинство опрошенных сотрудников отмечают высокую степень удовлетворенности содержанием и характером выполняемой работы (общий индекс удовлетворенности по критерию: 71,5%).

Так, 88% опрошенных отметили, что их профессиональные знания и способности в полной мере соответствуют возлагаемым на них обязанностям. Кроме этого, 74% опрошенных сотрудников отметили, что объем их работы является обоснованным и соответствует ожиданиям руководства. Данные результаты свидетельствуют о высокой эффективности управления кадровым потенциалом компании.

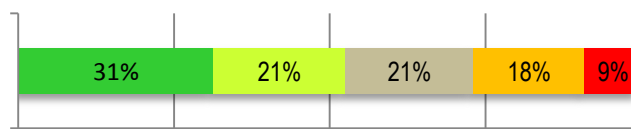
Вместе с тем, следует обратить внимание на уровень обеспечения сотрудников компании техническими средствами для качественного выполнения своих профессиональных обязанностей. 18% опрошенных отметили, что они не в полной мере обладают необходимыми техническими средствами.

Фактор «Карьера и развитие» - 59,2% (консолидированные данные)

Ответы сотрудников по данному фактору распределились следующим образом:

Диаграмма содержит описание вопросов, которые используются в методике Smart Satisfaction Monitoring и доступны Заказчику исследования

В моем подразделении карьерное продвижение в решающей степени зависит от: (выберете один ответ)



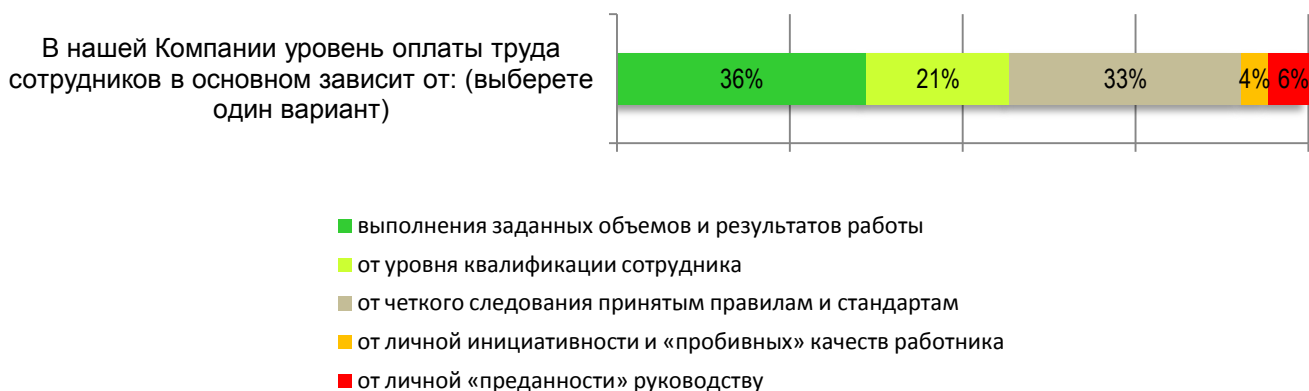
- от уровня квалификации и объема выполняемой работы
- от личных «пробивных» качеств
- исключительно от субъективного решения руководства
- от рекомендации «сверху»
- от «близости» к руководству Компании

Выводы и рекомендации: по результатам опроса 69% сотрудников в полной мере получают необходимое для работы обучение, что свидетельствует о высокой эффективности системы корпоративного обучения. При этом 54% опрошенных отмечают, что их руководители положительно относятся к фактам обучения своих подчиненных. В то же время, 42% сотрудников считают, что их руководители редко обсуждают профессиональные и карьерные планы со своими подчиненными, 29% опрошенных также заявили, что у них не всегда есть возможность обсудить с руководителями вопросы, касающиеся своего развития и карьерного роста. Целесообразно провести беседы с руководящим составом компании для того, чтобы понять, какие шаги предпринимаются ими в направлении профессионального и карьерного развития своих подчиненных, а также рекомендовать менеджерам целенаправленно и регулярно обсуждать с сотрудниками их профессиональные и карьерные планы.

Фактор «Оплата труда и льготы» - 52,1% (консолидированные данные)

Ответы сотрудников по данному фактору распределились следующим образом:

Диаграмма содержит описание вопросов, которые используются в методике Smart Satisfaction Monitoring и доступны Заказчику исследования



Выводы и рекомендации: данный фактор по результатам опроса получил наименьшее количество положительных оценок со стороны сотрудников, однако общий индекс удовлетворенности по данному критерию (52,1%) не выходит за границу статистической нормы (в большинстве исследуемых организациях данный критерий находится на уровне от 52% до 65%). В силу высокой значимости для большинства сотрудников фактора материальной мотивации, особое значение приобретает размер получаемого вознаграждения по результатам работы. Это обуславливает стремление сотрудников к получению более высокого вознаграждения. Важно рассматривать оценку данного критерия в связке с остальными показателями. В частности, несмотря на относительную неудовлетворенность опрошенных сотрудников размером своего вознаграждения (35%), чуть менее половины опрошенных, в то же время, отмечают, что оплата их труда соответствует достигаемым результатам и приложенным усилиям (41%), а также считают понятной и справедливой систему материального стимулирования в компании (45%). Вместе с тем, рекомендуется регулярное проведение среди сотрудников компании информационных мероприятий по разъяснению принципов работы существующей системы мотивации (для повышения осведомленности персонала и снижению неудовлетворенности, возникающей из-за непонимания или неверного понимания принципов начисления постоянной и переменной частей заработной платы).

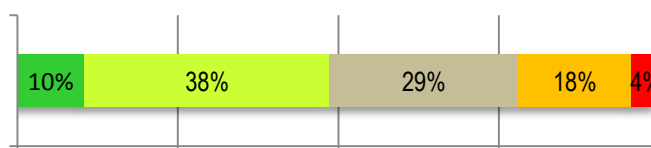
Важно также обратить внимание на сравнение уровня оплаты труда опрошенных сотрудников с конкурентными предложениями, существующими на рынке труда города и региона, ввиду того, что 34% респондентов отметили, что оплата их труда в той или иной степени уступает среднерыночным показателям по отрасли. Кроме этого, полезно проанализировать составляющие компенсационного пакета, предлагаемого сотрудникам с точки зрения востребованности работниками включенных в него льгот. Возможно, следует провести дополнительное исследование предпочитаемых сотрудниками компенсаций и льгот, для того, чтобы по результатам опроса сформировать адекватное и мотивирующее содержимое социального пакета.

Фактор «Изменения и инновации» - 60,9% (консолидированные данные)

Ответы сотрудников по данному фактору распределились следующим образом:

Диаграмма содержит описание вопросов, которые используются в методике Smart Satisfaction Monitoring и доступны Заказчику исследования

Я считаю, что нововведения, которые проводятся сейчас в Компании: (выберете один ответ)



- Необходимы, и я готов тратить свое время на их внедрение
- В целом, полезны
- Мало что меняют по сути
- Не вполне обдуманно и правильно
- Создают достаточно большое количество проблем

ОТВЕТЫ РЕСПОНДЕНТОВ НА ОТКРЫТЫЕ ВОПРОСЫ

(орфография и пунктуация авторов сохранены):

Из проведенных Компанией изменений я считаю важными:	«ТОП-менеджмент»: программа бонус, новые ККМ, расширение ТРС «Линейный персонал»: подарочные карты, комбинированная оплата, годовая ревизия в больших отделах по подгруппам, директор ГМ, введение программы 1С 8, оформление промзоны, обучение «Руководство подразделений»: реконструкция, усовершенствование отделов и инновации, график работы
Из проведенных Компанией изменений я не согласен со следующими:	«Линейный персонал»: работа до 21:00, отмена поощрения Лучших сотрудников подарочными сертификатами на 500 руб., увеличение раб.дня, график работы до 20:00 часов, белые рубашки, воскресенье раб.день до 18:00, работа в праздничные дни, отмена премии за выполнение плана отдела «Руководство подразделений»: увеличение раб. дня
Я считаю, что моя роль в проводимых Компанией изменениях заключается в следующем:	«Линейный персонал»: быстрое обучение новому «Руководство подразделений»: внесение предложений по улучшению проведения годовых ревизий

Выводы и рекомендации: 66% опрошенных сотрудников уверены в том, что компании необходимы новые изменения для успешного развития, при этом 54% респондентов считают, что текущие изменения, проводимые в компании, являются важными и необходимыми. Также 58% участников опроса отметили, что инновации важны и полезны для их непосредственной работы, это свидетельствует о том, что необходимость инноваций признается большинством сотрудников.

Вместе с тем, 24% опрошенных сотрудников отметили, что в настоящее время они лишь частично вовлечены в процесс разработки и реализации инновационных решений в компании, а 18% опрошенных отметили, что они совсем не участвуют в данном процессе. В связи с этим, руководству компании рекомендуется целенаправленно вовлекать и поддерживать вовлеченность персонала в работу по разработке и внедрению изменений. Также важно проводить системную работу по информированию персонала компании о внедряемых нововведениях, обеспечивая максимальную осведомленность сотрудников о целях, задачах изменений и понимании ими своей роли в данном процессе.

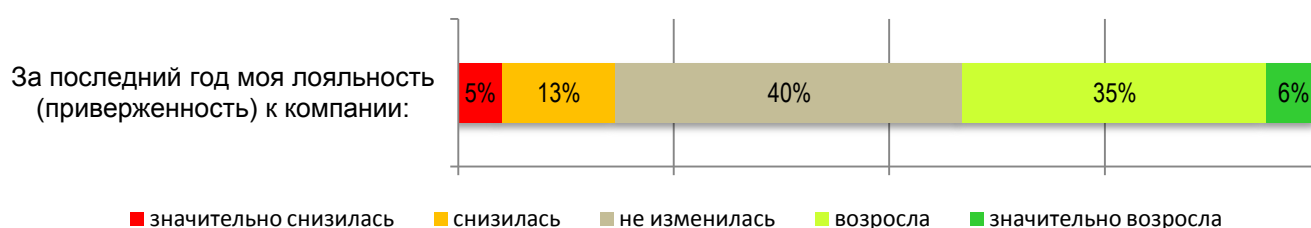
Анализ ответов на открытые вопросы показал, что для части сотрудников значимым изменением является проводимое в компании обучение сотрудников линейный персонал), что подтверждает необходимость создания и реализации комплексных программ обучения и развития персонала. Некоторые рядовые сотрудники отмечают, что существенными стали организационные изменения (внедрение программы 1С 8, проведение годовых ревизий, оформление промзоны и др.). Вместе с тем, большинство респондентов из числа линейных сотрудников и руководителей подразделений выразили свое несогласие с изменением рабочего графика (в частности, продолжительности рабочего дня), а также отметили отмену премирования за выполнения плана подразделения («Максимум») и отмену награждения лучших работников (линейный персонал). Рекомендуется провести информационно-разъяснительную работу среди линейного персонала относительно необходимости изменения продолжительности рабочего дня, а также целях изменения системы премирования.

В качестве собственной роли в проводимых компанией изменениях, руководители подразделений отметили свое участие в формировании предложений по улучшению проведения ежегодных ревизий. Однако, в целом, участники продемонстрировали крайне низкую вовлеченность в проводимых компанией изменениях. Это свидетельствует о том, что у большинства сотрудников не до конца сформировано понимание своих задач в рамках внедрения изменений, а также отмечается определенная пассивность в отношении своего участия в преобразованиях. В связи с этим полезно на уровне ТОП-менеджмента и руководителей подразделений формировать и поддерживать вовлеченность персонала в процесс внедрения изменений, поощрять активность и инициативность сотрудников в отношении изменений, а также периодически проводить разъяснительную работу среди подчиненных о целях и задачах проводимых и готовящихся преобразований в компании.

Фактор «Лояльность компании» - 63,3% (консолидированные данные)

Ответы сотрудников по данному фактору распределились следующим образом:

Диаграмма содержит описание вопросов, которые используются в методике Smart Satisfaction Monitoring и доступны Заказчику исследования

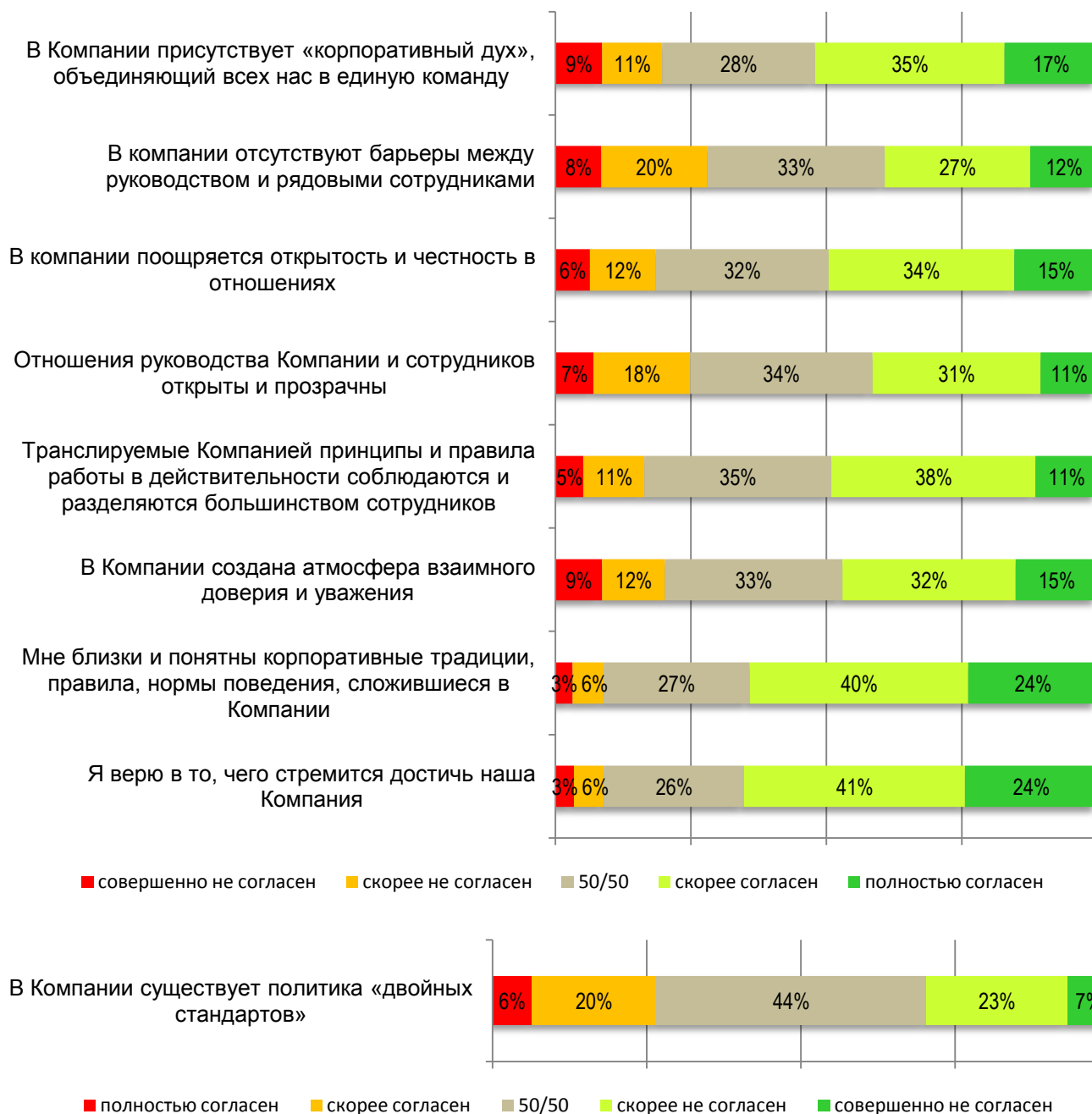


Выводы и рекомендации: результаты опроса свидетельствуют о достаточно высоком уровне лояльности компании среди опрошенных сотрудников (общий индекс удовлетворенности по критерию: 63,3%). Более половины респондентов (62%) отметили значимость своей работы в достижении общих целей компании. Также 62% участников опроса испытывают гордость, работая в компании, 41% респондентов отметили рост своей приверженности организации за последний год.

Вместе с тем, у 13% опрошенных сотрудников существуют явные сомнения относительно своих дальнейших перспектив работы в организации (утверждение «Я уверен, что проработаю в Компании как минимум, еще два года»). При этом 27% сотрудников не дали однозначного ответа на данный вопрос, что свидетельствует об их неопределенности в отношении своего будущего в компании. В связи с этим, менеджменту компании полезно проводить систематическую работу по своевременному выявлению и устранению проблем, вызывающих снижение трудовой мотивации сотрудников, а также проводить регулярную работу по выявлению карьерных и профессиональных целей сотрудников для того, чтобы совместно планировать и реализовывать комплексную долгосрочную программу развития, поддерживающую лояльность и трудовую мотивацию работников.

Фактор «Культура и ценности компании» - 60,7% (консолидированные данные)

Ответы сотрудников по данному фактору распределились следующим образом:



Выводы и рекомендации: результаты опроса показывают, что более половины опрошенных сотрудников разделяют культуру и ценности компании (общий индекс удовлетворенности по критерию: 60,7%). В частности, 64% респондентов понимают и принимают существующие корпоративные традиции, нормы и правила поведения, а также верят в достижимость поставленных перед компанией бизнес-целей (65%).

Вместе с тем, 28% опрошенных сотрудников отметили наличие в компании барьеров в отношениях между руководством и рядовыми сотрудниками, что, в свою очередь, может отрицательно влиять на остальные факторы удовлетворенности и лояльности. 26% респондентов также утверждают, что в компании существует политика «двойных стандартов», при этом еще 44% сотрудников также частично согласны с данным фактом (ответ «50/50»). В связи с этим, руководству компании важно обеспечить единый стиль взаимодействия между сотрудниками, формировать и поддерживать атмосферу открытости и

взаимоуважения, предпринять шаги для устранения административных барьеров, ограничивающих эффективность совместной работы и принятия решений.

АНАЛИЗ ФАКТОРОВ ВОВЛЕЧЕННОСТИ И ЛОЯЛЬНОСТИ ПО ОТДЕЛЬНЫМ КАТЕГОРИЯМ СОТРУДНИКОВ

Категория: **ТОП-менеджмент**

Фактор «**Отношения с коллегами и руководством**» - **71,4%** (консолидированные данные)

Ответы ТОП-менеджеров по данному фактору распределились следующим образом:

[в полной версии отчета приведены результаты по факторам удовлетворенности по каждой категории сотрудников]

Примечание

По согласованию с Заказчиком, в отчете может быть представлен анализ как **по категориям персонала** (ТОП-менеджмент, руководители подразделений и линейный персонал), так и **по подразделениям**.