

КОНСОЛИДИРОВАННЫЙ ОТЧЁТ  
ПО РЕЗУЛЬТАТАМ ОЦЕНКИ ВОВЛЕЧЁННОСТИ И  
ЛОЯЛЬНОСТИ ПЕРСОНАЛА

Дата анализа результатов исследования:  
ноябрь 2017 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 [ ] ноября 2017 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](mailto:consultant@sbsc.ru)). Опросник SSM позволяет получить точную и достоверную информацию об удовлетворенности сотрудников по 6 ключевым факторам, влияющих на уровень вовлеченности и лояльности:

▶ <b>Взаимоотношения с коллегами и руководством</b>	Удовлетворенность внутренней коммуникацией между сотрудниками (качество, своевременность, результативность взаимодействия), уровень доверия сотрудников друг к другу и руководству. Справедливость оценки своих достижений со стороны руководителя.
▶ <b>Содержание и характер работы</b>	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.
▶ <b>Оплата труда и льготы</b>	Удовлетворенность уровнем заработной платой и составляющими компенсационного пакета. Оценка справедливости оплаты своего труда.
▶ <b>Обучение и развитие</b>	Удовлетворенность системой обучения и развития, существующей в Компании. Оценка качества предоставляемого обучения, его практической пользы и своевременности.
▶ <b>Изменения и инновации</b>	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.
▶ <b>Ценности и культура Компании</b>	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.

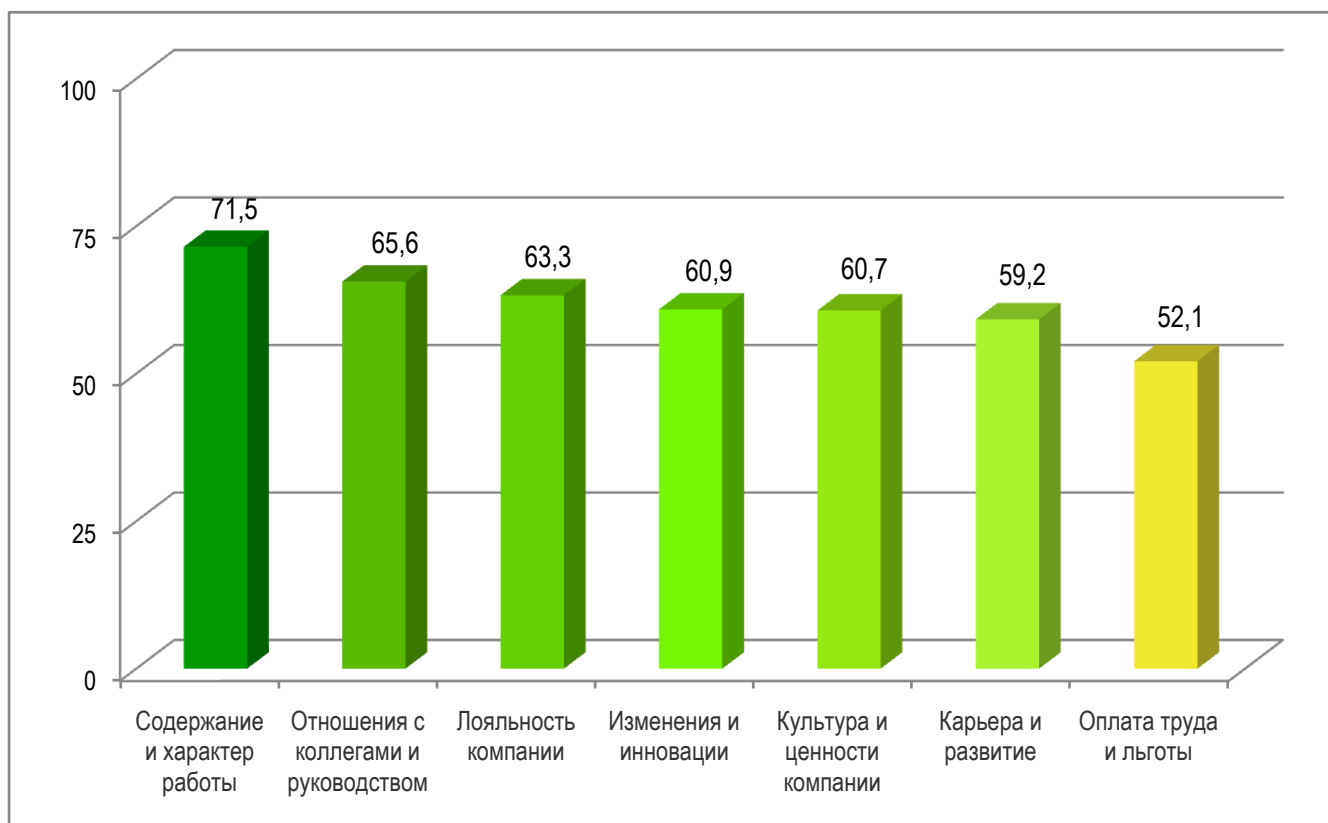
Важно помнить, что с течением времени ситуация в Компании и отношение людей меняется, поэтому мы не рекомендуем использовать результаты данного исследования по истечении 1 года с момента предоставления отчета.

## ОБЩИЕ РЕЗУЛЬТАТЫ ИССЛЕДОВАНИЯ

Исследование вовлеченности и лояльности сотрудников ООО «Сотрану» проводилось в период с [ ] по [ ] ноября 2017 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	<b>ЗОНА БЛАГОПРИЯТНЫХ ФАКТОРОВ (поддерживающих и усиливающих вовлеченность персонала)</b>	Содержание и характер работы (71,5)
90	<b>Удовлетворенность.</b> Высокая степень удовлетворенности по оцениваемому критерию. Данный фактор мотивирует сотрудников работать лучше и продуктивнее.	
80	<b>Лояльность.</b> Сотрудники лояльны Компании, поддерживают стратегию руководства и связывают свое будущее с работой в организации	
70		
60	<b>ЗОНА НЕЙТРАЛЬНЫХ ФАКТОРОВ</b>	Отношения с коллегами и руководством (65,6) <b>Лояльность Компании (63,3)</b> Изменения и инновации (60,9) Культура и ценности Компании (60,7) Карьера и развитие (59,2) Оплата труда и льготы (52,1)
50	<b>Удовлетворенность.</b> Средняя степень удовлетворенности по оцениваемому критерию. Данный фактор не оказывает существенного влияния на эффективность работы сотрудников или оказывает незначительное мотивирующее/демотивирующее воздействие.	
40	<b>Лояльность</b> сотрудников находится на удовлетворительном уровне, при этом часть работников готовы рассматривать возможности смены места работы в ближайшие 1-2 года.	
30	<b>ЗОНА КРИТИЧЕСКИХ ФАКТОРОВ (ослабляющих вовлеченность персонала)</b>	
20	<b>Удовлетворенность.</b> Низкая степень удовлетворенности по оцениваемому критерию. Данный фактор оказывает отрицательное воздействие на мотивацию сотрудников, снижает эффективность их работы.	Отсутствуют
10	<b>Лояльность.</b> 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.

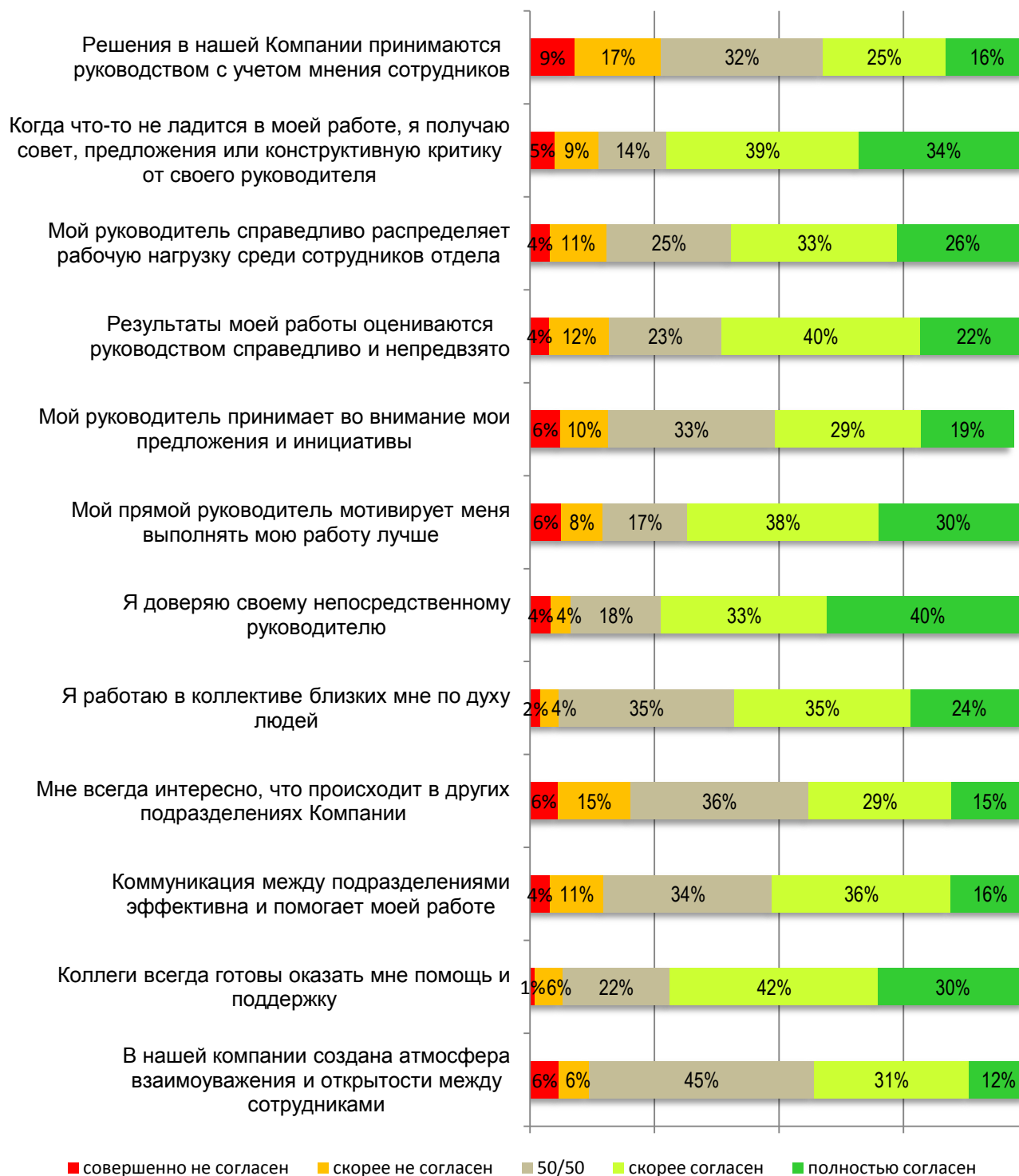
Кроме этого, следует обратить внимание на работу менеджмента по планированию развития своих подчиненных и участию в их реализации. Так, 44% опрошенных сотрудников считают, что их руководители редко обсуждают профессиональные и карьерные планы со своими подчиненными, 29% опрошенных также заявили, что 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 Satisfaction 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.

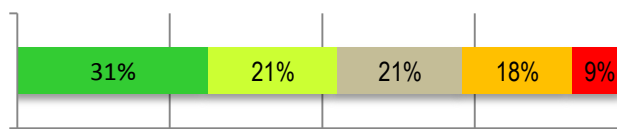
Вместе с тем, следует обратить внимание на уровень обеспечения сотрудников компании техническими средствами для качественного выполнения своих профессиональных обязанностей. 18% опрошенных отметили, что они не в полной мере обладают необходимыми техническими средствами.

## 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)



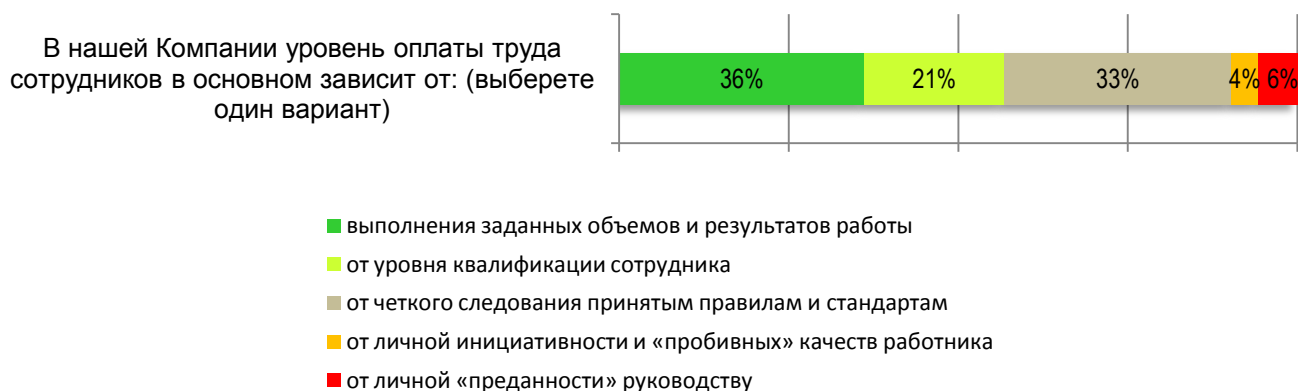
- от уровня квалификации и объема выполняемой работы
- от личных «пробивных» качеств
- исключительно от субъективного решения руководства
- от рекомендации "сверху"
- от "близости" к руководству Компании

**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).

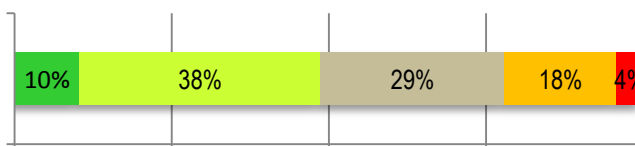
Важно также обратить внимание на сравнение уровня оплаты труда опрошенных сотрудников с конкурентными предложениями, существующими на рынке труда города и региона, ввиду того, что 34% респондентов отметили, что оплата их труда в той или иной степени уступает среднерыночным показателям по отрасли. Кроме 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 изменениями 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.

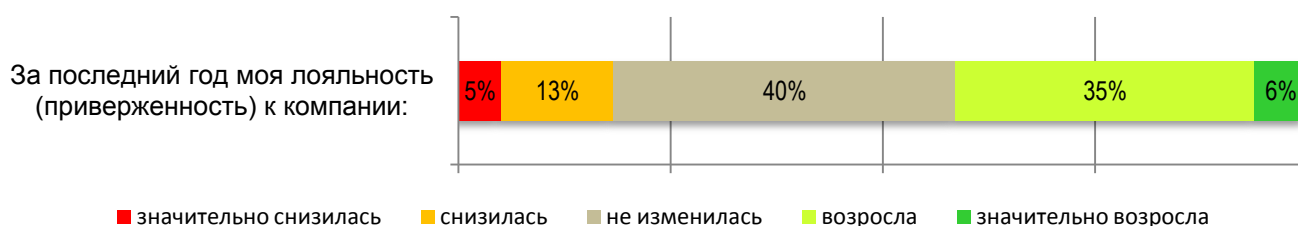
В качестве собственной роли в проводимых компанией изменениях, руководители подразделений отметили свое участие в формировании предложений по улучшению проведения ежегодных ревизий. Однако, в целом, участники продемонстрировали крайне низкую вовлеченность в проводимых компанией изменениях. Это свидетельствует 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

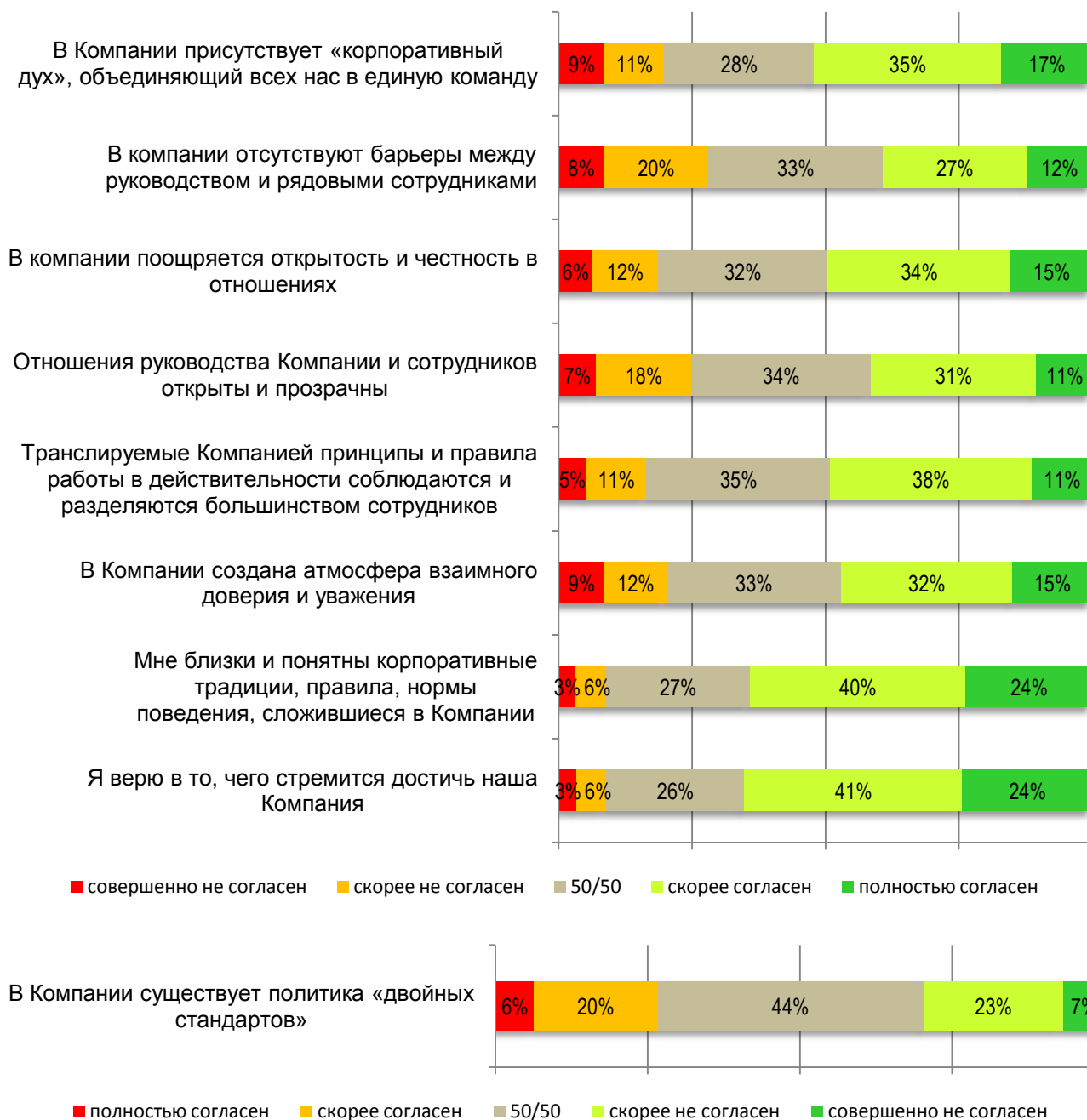


**Выводы и рекомендации:** результаты опроса свидетельствуют о достаточно высоком уровне лояльности компании среди опрошенных сотрудников (общий индекс удовлетворенности по критерию: 63,3%). Более половины респондентов (62%) отметили значимость своей работы в достижении общих целей компании. Также 62% 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**.