



## **Исследования вовлеченности персонала: подходы, методы, использование**

Татьяна Сытник, начальник отдела B2B и стратегических исследований

## План

- 1** Исследования для управления человеческими ресурсами
- 2** Исследования внутренней аудиторией
- 3** Исследования внешней аудиторией
- 4** Использование результатов исследования

# **1** Исследования для управления человеческими ресурсами

## Зачем нужны исследования для HR?

**Будущее исследований**

**Будущее HR**

**Инновации**

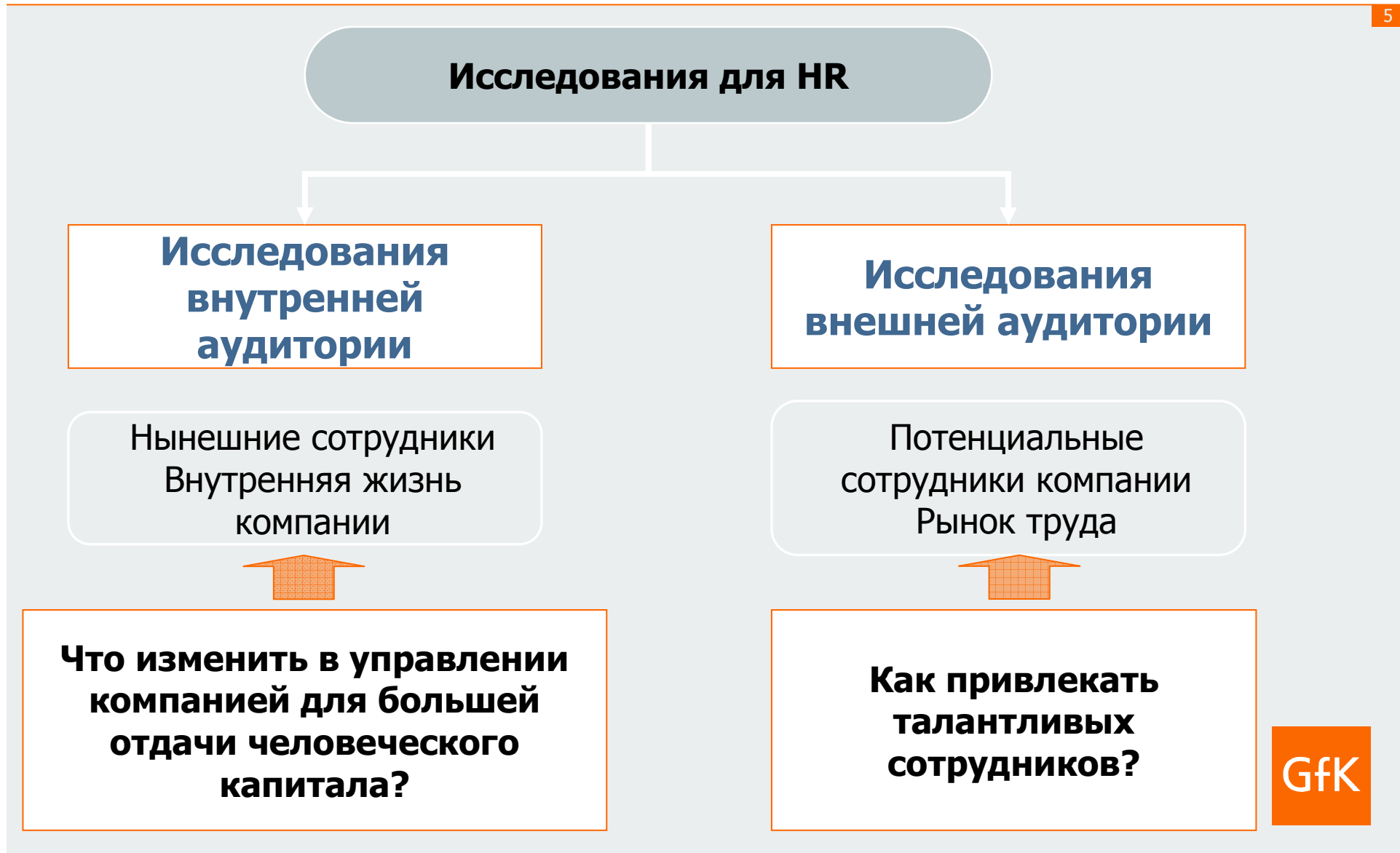
**Убедительные  
аргументы**

**Влияние на принятие  
решений на высшем  
уровне**

**Ведущая роль во  
внедрении стратегии  
компании**

**Исследования — источник независимых данных,  
которые создают единую платформу для  
обсуждения и принятия решений**

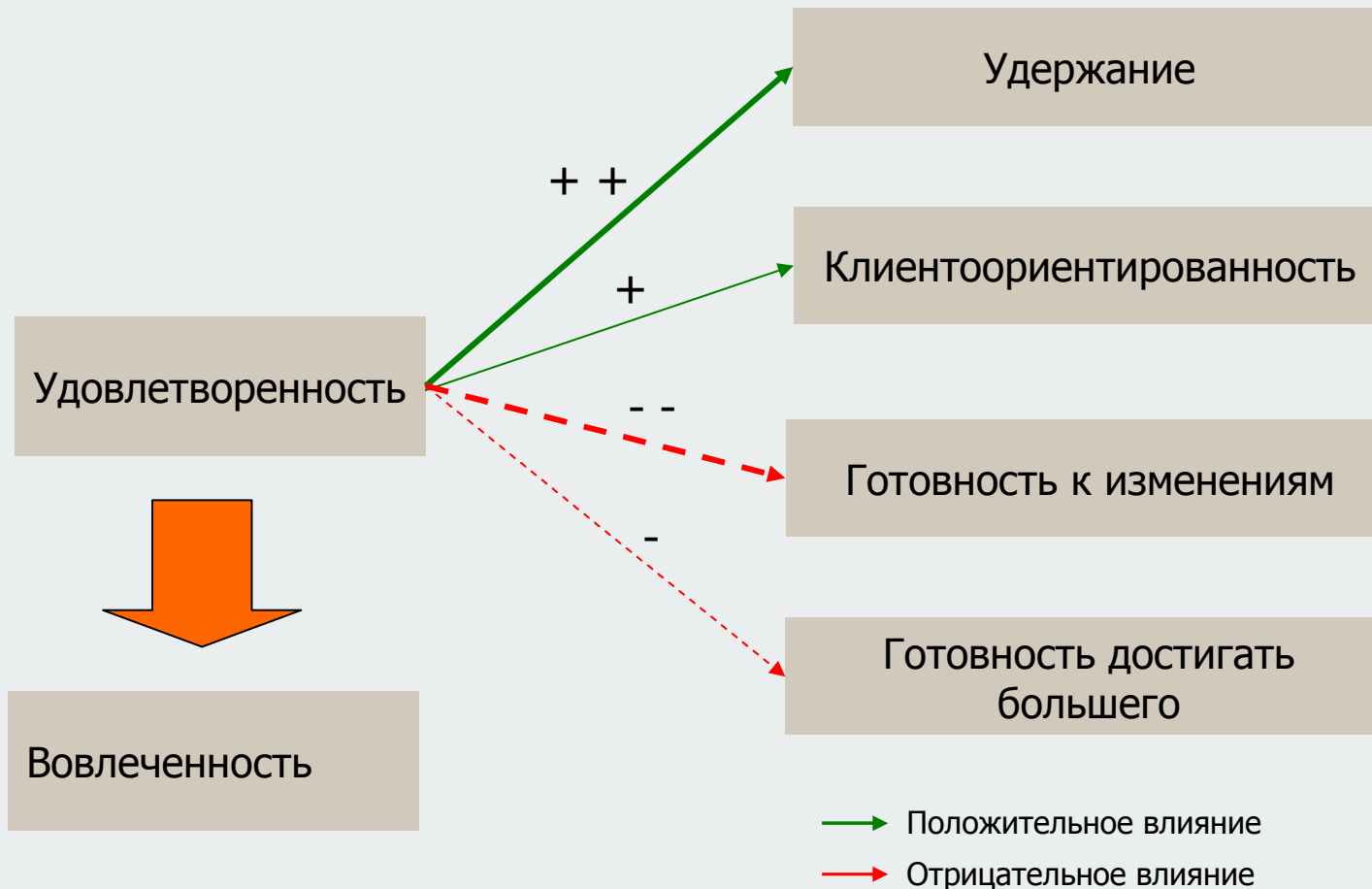
## Две основные группы исследований для HR



## **2** Исследования внутренней аудитории

# Эволюция исследований персонала — от удовлетворенности к вовлеченности

В последнее время вовлеченность становится большим приоритетом, чем удовлетворенность. Ряд исследований показали, что удовлетворенность положительно влияет на удержание персонала, но имеет отрицательное влияние на готовность к изменениям



# Измерение вовлеченности и удовлетворенности

8

## Элементы вовлеченности

## Вопросы, измеряющие вовлеченность

**1. Удержание** –  
намерения по смене  
работы

- Даже если мне сейчас предложат хорошую работу, я останусь в компании

**2. Отдача** – мотивация  
к работе

- Я часто прилагаю больше усилий, чем требуется, для общего успеха компании
- Компания вдохновляет меня хорошо работать

**3. Отождествление** с  
компанией

- Я чувствую себя частью компании
  - Будущее компании имеет для меня большое значение
- Другие утверждения*
- Я горжусь тем, что работаю в компании
  - Если бы я выбирал сейчас место работы, я снова выбрал бы компанию

**Удовлетворенность — “В целом, насколько Вы довольны работой в ....”**

## Доказана связь вовлеченности и достижения лучших результатов

### На уровне компаний

9

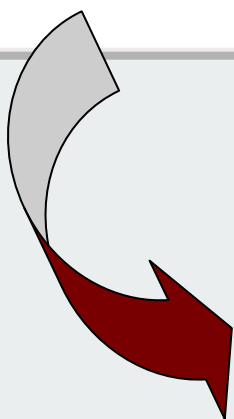
- 5% роста уровня вовлеченности приводит к 0,7% роста операционной рентабельности (Towers Perrin Europe, 2005)
- Компаниям с высоким уровнем вовлеченности присущи уровни лояльности клиентов (повторная покупка, рекомендации) в два раза выше, чем уровни лояльности к компаниям со средним уровнем вовлеченности (Pont, 2004)
- Клиенты, которые сотрудничают с департаментами в компании с высокими уровнями вовлеченности работников, более лояльны (Bates, 2005)

## Доказана связь вовлеченности и достижения лучших результатов

### На индивидуальном уровне

10

- Отличия в объемах продаж сотрудников с низким и средним уровнем вовлеченности были незначительны
- Однако, сотрудники с высоким уровнем вовлеченности достигали объема продаж на 28% выше, чем сотрудники с низким уровнем, и на 23% выше, чем сотрудники со средним уровнем (Bates, 2004)



**Задача для HR** — переводить сотрудников из группы «нейтральных» в группу «вовлеченных»

## Факторы вовлеченности

11

*Касается сотрудника непосредственно*

*Относится к системе в целом*



## Рекомендации к действию

12

Сравнивая степень влияния каждого из факторов на вовлеченность и уровень оценки фактора, мы делаем вывод о приоритетных действиях для повышения вовлеченности

Высокая

Оценка характеристики

Низкая

<b>Поддерживать на уровне</b>	<b>Усиливать сильные стороны</b>
Доверие к топ-менеджменту	Работа в команде Линейный руководитель Содержание работы
<b>Обратить внимание</b>	<b>Приоритеты для исправления</b>
Связь личных целей и целей компании Возможности для развития	Возможности карьеры

Слабое влияние

**Степень влияния  
на вовлеченность**

Сильное влияние

Вымышленный пример

# Примеры из исследований

## Динамика вовлеченности в кризисный год

13

Исследование «Лучшие работодатели в Украине», Hewitt/HR Centre

**В целом по Украине —  
снижение**  
удовлетворенности и  
вовлеченности персонала



Удовлетворенность:  
на 3 п.п.  
(с 62% до **59%**)



Вовлеченность:  
на 6 п.п.  
(с 63% до **57%**)

**Однако, есть  
исключения —  
компании, в которых  
кризис стал фактором  
большей сплоченности,  
отождествления с  
компанией**



Рост доли  
удовлетворенных  
на 7 п.п.

# Вызовы для HR

«Приоритеты для исправления» по обобщенным результатам исследований GfK Ukraine

14

## Повышение качества внутренних коммуникаций

- Информация о стратегии, перспективах развития, действиях в сложных ситуациях
- Цель — дать уверенность в будущем, повысить доверие к руководству

## Создание культуры обратной связи

- Руководитель активно передает опыт, участвует в профессиональном развитии, предоставляет развивающие задачи
- Я получаю справедливую оценку своей работы от руководителя
- Методы и организация работы совершенствуются
- Мое видение проблемы и способов решения учитывается
- К моему мнению прислушиваются

# Вызовы для HR

«Приоритеты для исправления» по обобщенным результатам исследований GfK Ukraine

15

## Создание взаимосвязи личного вклада и вознаграждения

- Личный вклад работника поощряется и вознаграждается
- Система оплаты труда внутренне справедлива

## Информирование о возможностях карьеры и развития

- Возможности для карьеры
- Возможности обучения
- Доступность информации о карьерных возможностях

## Для производственного персонала – уровень оплаты труда

- Уровень оплаты – основной фактор неудовлетворенности для производственного персонала

## Для руководителей – соотношение работы и личной жизни

- Руководство принимает во внимание жизненные обстоятельства

## Специальные исследования персонала

16

### Исследования качества взаимодействия

- Эффективность взаимодействия между подразделениями
- Качество работы сервисных подразделений
- Расчет показателей эффективности (KPI)

### Исследования внутренних коммуникаций

- Источники информации
- Потребности в информации
- «Лидеры мнений»
- Удовлетворенность инструментами внутренних коммуникаций (в частности, внутренней прессой)

### Исследования корпоративной культуры

- Сравнение корпоративной культуры при слиянии и поглощении

## 3 Исследования внешней аудитории

## Направления исследований внешней аудитории

### Исследования имиджа работодателя

18

- Имидж работодателя — в большей мере эмоциональное, чем рациональное отношение
- Мнения широкого круга потенциальных работников — жителей города, студентов
- Мнения отдельных кандидатов
- Мнения представителей рекрутинговых агентств
- Сравнение мнений внутренней аудитории и внешней аудитории

## Направления исследований внешней аудитории

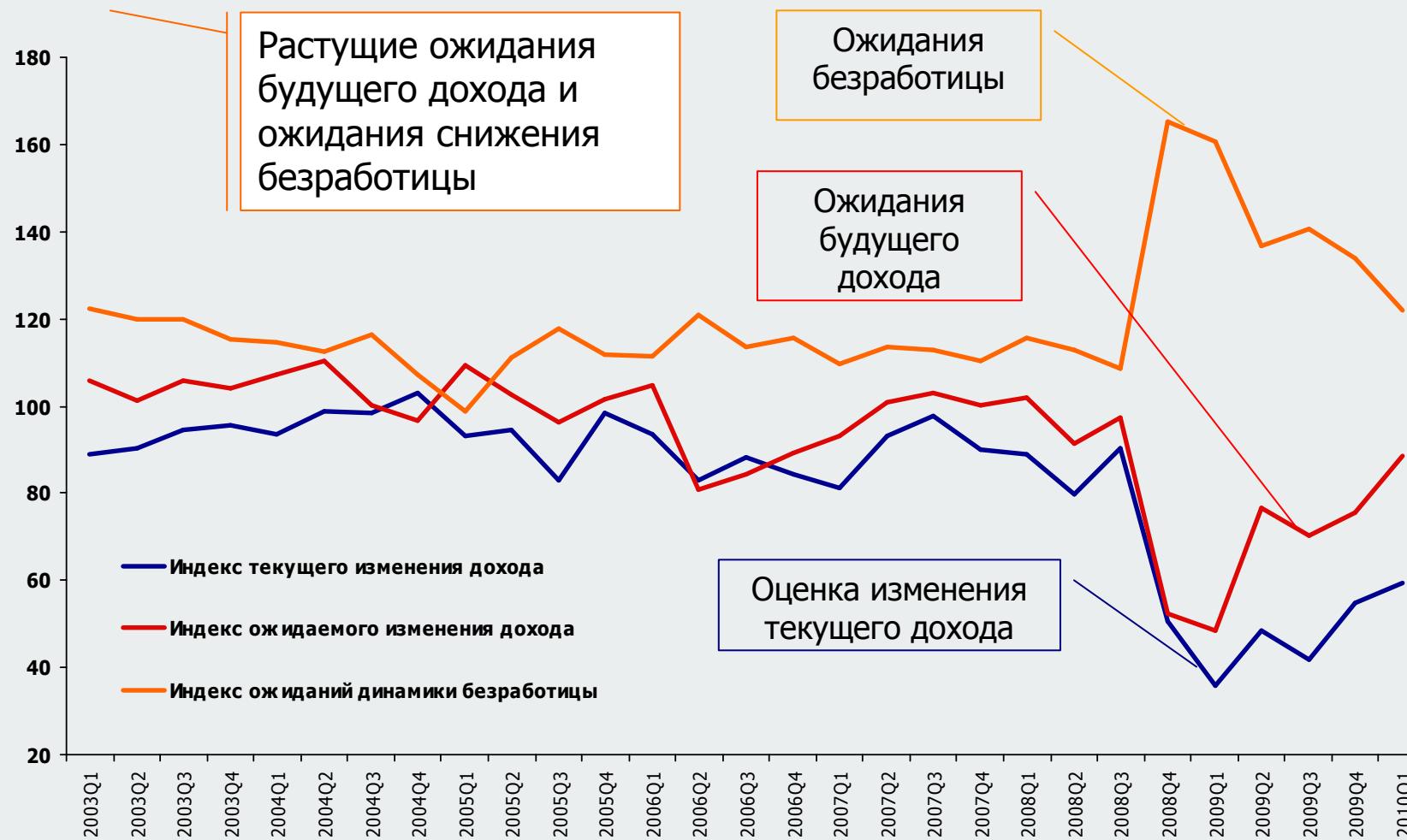
### Исследования рынка труда

19

- Рынок труда задает набор внешних факторов, которые компании не может изменить, но должна учитывать
- Рынок труда является источником возможностей и рисков
- Параметры рынка труда:
  - Уровень безработицы на локальном рынке труда
  - Трудовые миграции
  - Занятость и опыт потенциальных работников
  - Предпочтения по трудоустройству, привлекательность отраслей
  - Настроения и ожидания

# Потребительские настроения отражают ожидания на рынке труда

20



Данные: GfK Ukraine

GfK

## **4** Использование результатов исследования

## Использование результатов исследования

22

- Для вовлеченности сотрудников в разработку планов действий по повышению **эффективности** работы в условиях кризиса
- Для получения **обратной связи** от сотрудников
- Для коррекции планов **коммуникации** от топ-менеджмента к сотрудникам с целью повышения эффективности
- Для выделения группы активных, «**талантливых**» **сотрудников**
- Для поиска **инновационных идей и решений**
- Для **нейтрализации** наиболее **негативно настроенных** работников