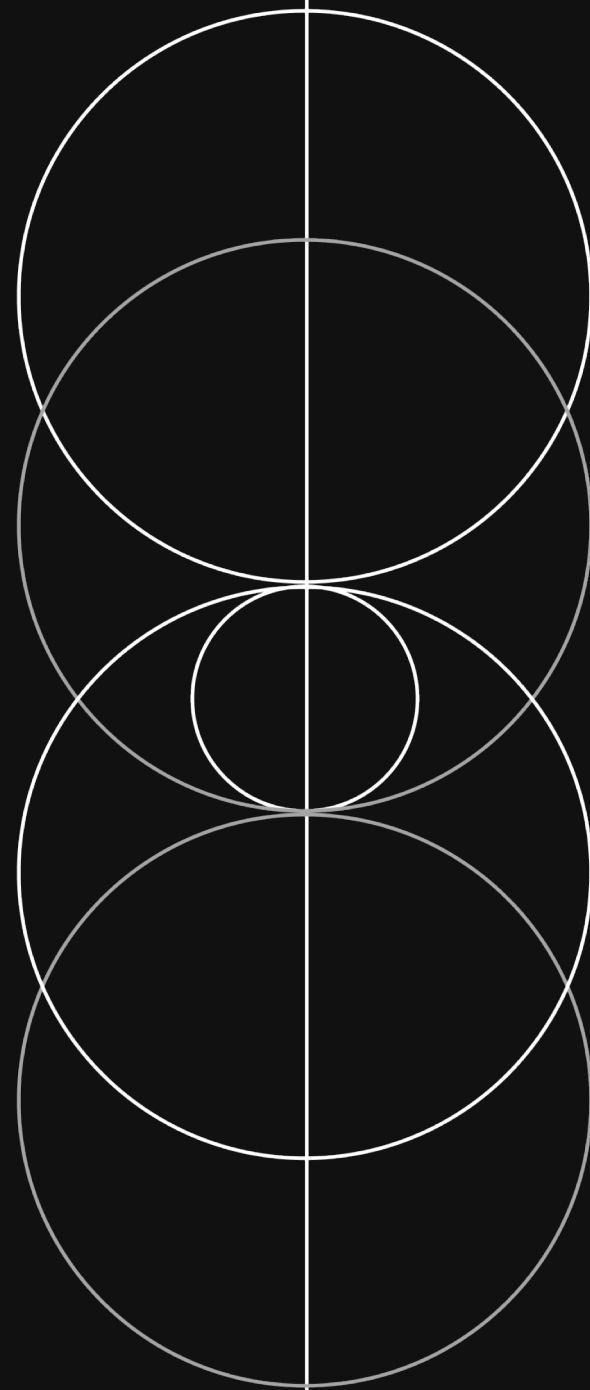


Голос сотрудников: опросы как инструмент развития бизнеса

Результаты исследования в Центральной Азии, 2025

ЭКОПСИ



ЭКОПСИ

работаем на стыке

ЭКОНОМИКИ И **ПСИХОЛОГИИ**



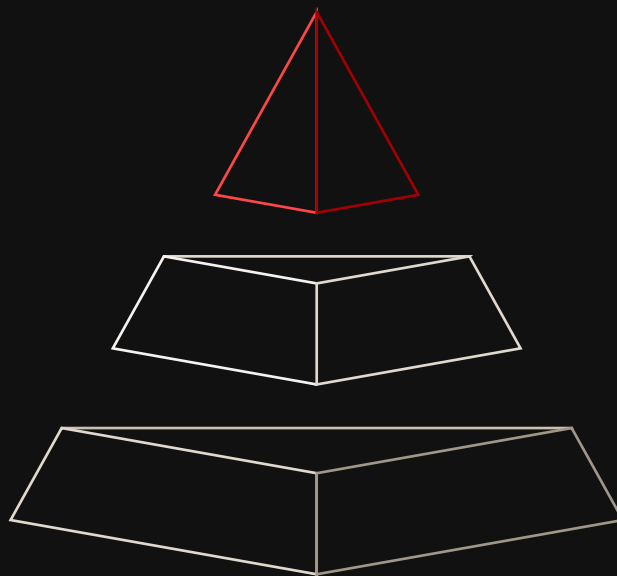
Входит в ТОП-5

по динамике роста
выручки в стратегическом
консалтинге
(RAEX, 2023-2024 гг)



1 МЕСТО

в области
управления
персоналом
(RAEX, 2015-2024 гг)



Управленческий консалтинг

Стратегия и операционные модели

HR-системы

Производственные системы

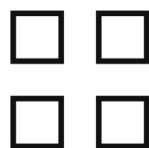
Производственная безопасность

Системы работы с клиентами

Люди: оценка и развитие

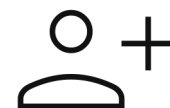
20+

отраслей



250+

консультантов



85%

компаний из топ-списков РБК и Forbes



90%

лояльных клиентов



A professional portrait of Anastasia Arkhipova, a woman with curly blonde hair, wearing a brown blazer over a white top. She is standing with her arms crossed against a grey background.

Архипова Анастасия

Партнер,
руководитель практики
«Управление клиентским опытом»

+7 495 645-00-40

aarkhipova@ecopsy.ru

Основная специализация

- Совершенствование клиентского опыта и опыта сотрудников – Total experience management (анализ актуальных барьеров и возможностей, выбор и настройка системы метрик оценки работы с клиентами и сотрудниками)
- Внедрение клиентоцентричных систем управления, процессов и практик
- HR-консалтинг – создание систем и процессов в области управления персоналом
- Управление трансформационными проектами
- Проведение стратегических сессий

Профессиональный опыт

- До прихода в «ЭКОПСИ Консалтинг» занималась оценкой и развитием персонала. Опыт в сфере управления персоналом 20 лет. Опыт управления проектами – 15 лет.
- В «ЭКОПСИ Консалтинг» работает с 2015 года. Прошла путь от консультанта до партнера.

Ключевые клиенты

За время работы возглавляла и реализовала проекты для компаний:
ВДНХ, Газпром Нефть, Группа предприятий «ГОТЭК», ДОМ.РФ, ЕВРАЗ Холдинг, Зарубежнефть, Иви, Ингосстрах Банк, Инсистемс Ланит, Московская Биржа, Ламода, НЛМК, Распадская Угольная Компания, Узметкомбинат, Учи.ру, ГК Росатом, Сбер, СИБУР Холдинг, ЦКР, Яндекс, Balton Trading, Bi.Zone, EKF, Hamkorbank, Ishonch, OBI, SQB, Saneg, Samsung Electronics, Uzcard, VK, Wargaming.net, X5 Retail Group, 12Storeez и др.

Образование

- Московский государственный университет им. М.В. Ломоносова по специальности «Психология труда и инженерная психология»
- Программы повышения квалификации, в том числе:
 - «Управление комплексными консалтинговыми проектами»,
 - «Основы экономики и финансов предприятия»,
 - «Design Thinking»

Об исследовании

Рынок труда в странах Центральной Азии и Азербайджане активно развивается за счет экономического роста, диверсификации и притока инвестиций. **Такие изменения создают конкуренцию за таланты и требуют от работодателей внимания к улучшению условий для сотрудников.**

Внимание к сотрудникам **становится одним из ключевых инструментов** не только для удержания, но и для привлечения талантов. А информация от сотрудников способствует повышению производительности работы, улучшению внутренних процессов и помогает компаниям приоритизировать направления развития.

Мы решили проанализировать, **какие инструменты работы с обратной связью сейчас наиболее распространены и что отличает эффективные практики от бесполезных.**

Паспорт исследования

Отрасли	Количество
Торговля и ретейл	31
Промышленность и энергетика	27
ИТ и телеком	25
Финансы и консалтинг	24
Строительство и недвижимость	24
Транспорт и логистика	14
Производство и легкая промышленность	12
Сельское хозяйство и пищевая индустрия	10
Культура и медиа	8
Государственное управление	7
Здравоохранение и фармацевтика	6
Наука и образование	5
Охрана и безопасность	2
Спорт и развлечения	2
Другое	46

Размер компании	Доля
менее 100 чел.	14%
100 – 500 чел.	27%
500 – 1 тыс. чел.	14%
1 – 5 тыс. чел.	21%
5 – 10 тыс. чел.	9%
более 10 тыс. чел.	12%
более 100 тыс. чел.	3%

Должность	Доля
Топ-менеджер	35%
Руководитель среднего звена	36%
Линейный руководитель	8%
Старший специалист	12%
Специалист	9%

243 компании



Практики и инструменты, которые применяют для опроса сотрудников

Вовлеченность

это состояние сотрудников, при котором они стремятся выполнить работу лучше, разделяют цели и ценности организации и чувствуют сопричастность её продукту.

Приверженность сотрудников

это отождествление человека со своей компанией, выражающееся в стремлении работать в ней и способствовать её успеху.

Уровень счастья сотрудников

интегральный показатель, отражающий уровень энергии, готовность меняться вместе с компанией и чувствовать себя счастливым на работе.

Innovation Index

вклад сотрудников в инновационные процессы компании, их готовность генерировать новые идеи.

eNPS

(Employee Net Promoter Score)
метрика для оценки уровня лояльности работников организации.

Кросс-функциональное взаимодействие

опросы позволяют оценить качество взаимодействия, удовлетворенность и эффективность совместной работы кросс-функциональных команд.

Wellbeing

это удовлетворённость жизнью, счастье и качество жизни одновременно. В работе: создание среды или культуры, в которой человек будет удовлетворён.

Diversity and Inclusion Index

восприятие разнообразия и инклюзивности в организации, включает оценку равенства возможностей, справедливости и культурного разнообразия.

Удовлетворенность

условиями труда – это показатель того, насколько сотрудники довольны различными аспектами рабочей среды: общими условиями, физическими условиями труда, экологией и эргономикой рабочего места.

Уровень инициативности

измерение уровня способности сотрудника самостоятельно предпринимать действия, предлагать идеи и решения, активно вносить свой вклад в рабочий процесс.

Work-Life Balance Index

измеряет баланс между работой и личной жизнью сотрудников. Насколько сотрудник находится в состоянии равновесия, при котором он уделяет достаточно времени как своей работе, так и личной жизни, отдыху, семье и хобби.

Тип корпоративной культуры

метод оценки организационной культуры, основанный на конкурирующей системе ценностей, в основе которого выделяется четыре типа культуры.

Главные тренды

01 Данные – основа для решений в HR

87% компаний используют хотя бы одну метрику в работе с состоянием людей. Каждая вторая компания использует HR-аналитику при формировании HR-стратегии, 40% – совершенствуют HR-процессы на основе HR-аналитики.

02 Роль HR меняется – от сервисной функции к партнерству

Компании, где ТОП-команда активно вовлечена в работу с персоналом, добиваются лучших результатов. Исследование вовлеченности – один из основных инструментов становления HR-а партнером ТОП-команды, а не просто сервисной функцией.

03 Человекоцентричность

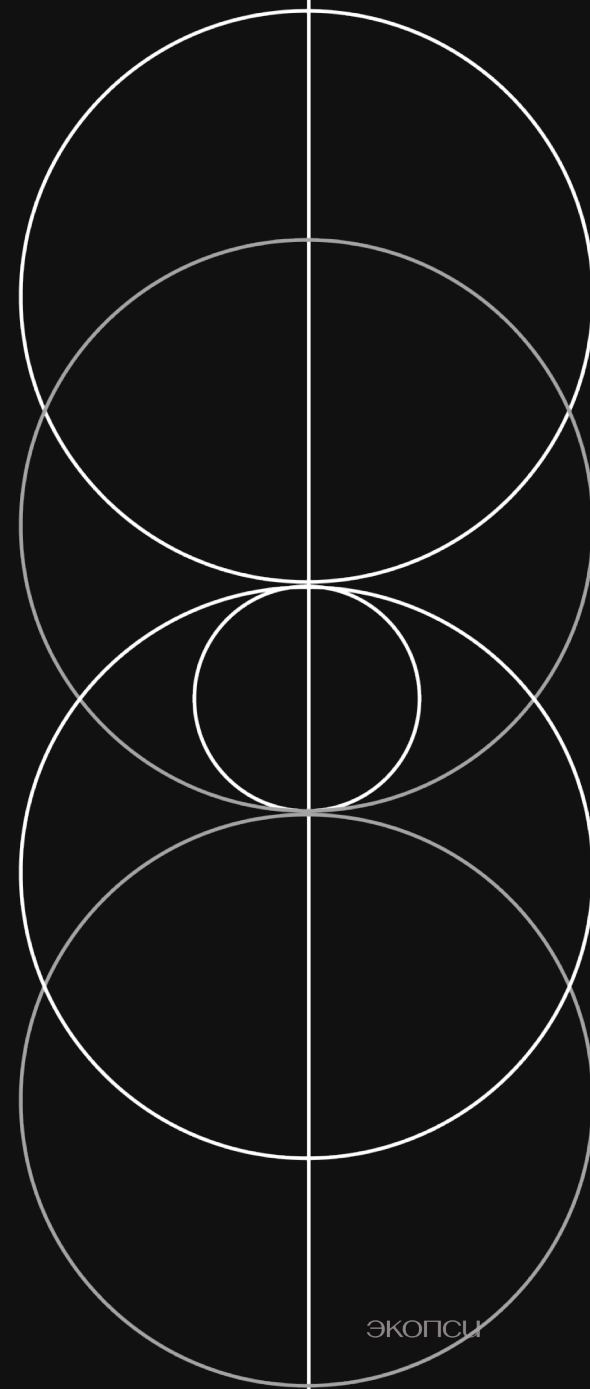
Интервью, фокус-группы, кросс-функциональные встречи – все форматы человеческого взаимодействия при сборе информации повышают эффективность опросов. Следующим шагом в этом тренде будет внедрение AI-инструментов для сбора данных.

04 Регулярные пульс-опросы

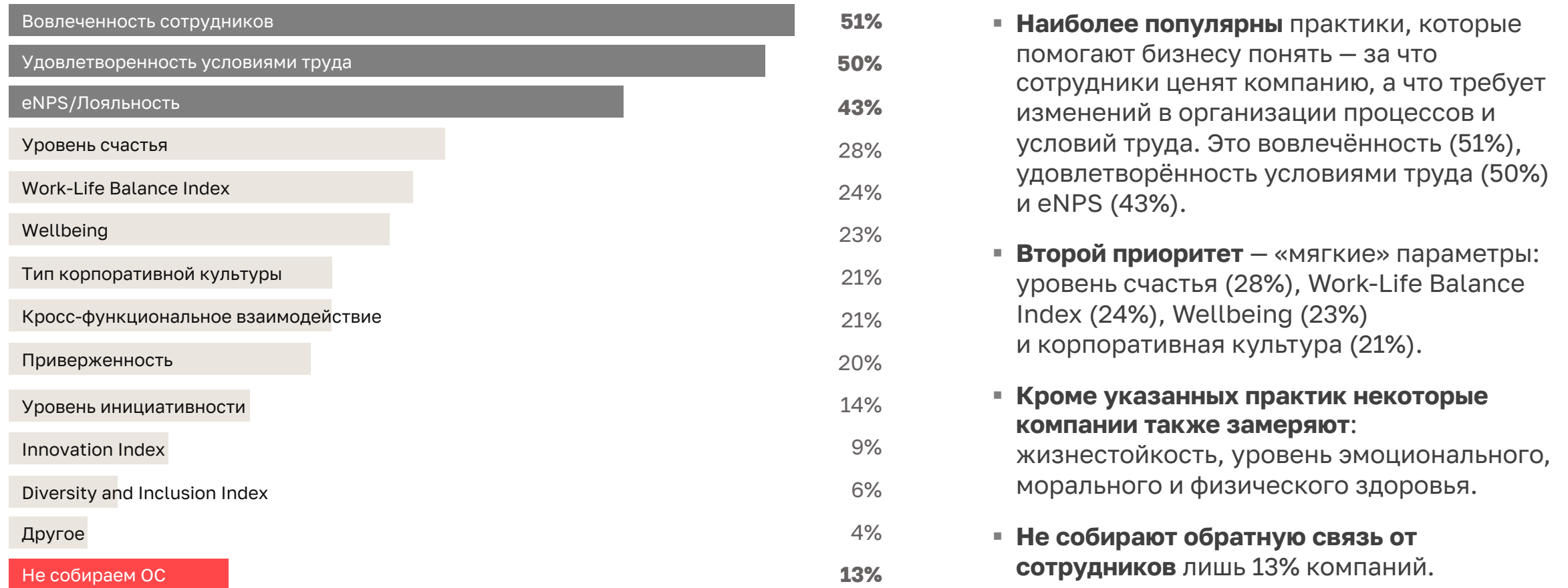
Продвинутые компании стремятся чаще получать информацию о состоянии сотрудников. Если раньше цикл работы был 1-2 года, то сейчас нормой становятся более частые замеры – раз в полгода или даже раз в квартал.

05 Не обращать внимание на вовлеченность уже нельзя

Снижение уровня вовлеченности персонала – глобальный тренд на протяжении нескольких лет (по данным ежегодных исследований Gallup и ЭКОПСИ). Это негативно сказывается на производительности и качестве, удовлетворенности клиентов, текучести персонала. Поэтому компании начинают пристальнее относиться к этой теме и предпринимать целенаправленные усилия.



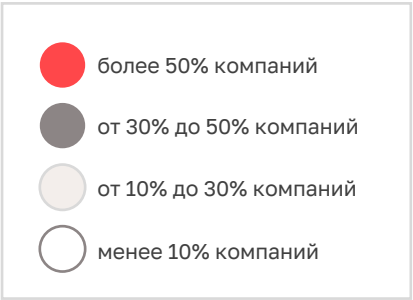
87% компаний собирают обратную связь от сотрудников. Какие практики популярны?



В разных отраслях ситуация отличается

	ИТ и телеком	Торговля и ретейл	Промышленность и энергетика	Строительство и недвижимость	Финансы и консалтинг
Вовлеченность					
eNPS/лояльность					
Удовлетворенность условиями					
Уровень счастья					
Work-Life Balance Index					
Тип корпоративной культуры					
Уровень инициативности					
Wellbeing					
Кросс-функциональное взаимодействие					
Приверженность					
Innovation Index					
Diversity and Inclusion Index					
Другое					

- В таблице указано, какая доля компаний в данной отрасли использует конкретную практику из всего списка практик.
- Чаще других обратную связь от сотрудников собирают ИТ и ретейл, а в недвижимости пока распространенность практик заметно ниже.



Как компании работают с результатами, полученными в ходе сбора обратной связи

Выносим результаты на обсуждение руководству	67%	▪ Большинство компаний используют обратную связь как источник данных. ▪ Часто работа с данными остаётся в «HR-функции», не переходя в область операционного или стратегического управления. ▪ Основной фокус — на коммуникации вверх и информировании, но не на включении сотрудников в дальнейшие шаги. ▪ Механизмы, направленные на диалог, согласование и совместную интерпретацию — используются редко. ▪ В некоторых случаях работа с результатами вообще не ведётся. Даже в рамках исследования 3% кейсов были таковыми. В реальной практике цифра может быть выше. А это критический фактор успеха (подробнее далее в отчете).
Используем результаты опроса для формирования HR-стратегии	55%	
Информируем сотрудников о результатах исследования	48%	
Проводим тимбилдинги и корп мероприятия	43%	
Вносим изменения в HR-процессы	40%	
Выстраиваем программы обучения для сотрудников	39%	
Вносим изменения в бизнес-процессы	36%	
Используем для общей отчетности и анализа состояния сотрудников	30%	
С каждым руководителем обсуждаем результаты и план действий	29%	
Пересматриваем/создаем программы физического и ментального здоровья	24%	
Интегрируем результаты в стратегические планы компании	23%	
Проводим встречи между подразделениями для улучшения взаимодействия	23%	
Вносим изменения в корпоративные ценности	18%	
Проводим форумы «вопрос-ответ»: открытые встречи	16%	
Обсуждаем результаты на открытых форумах	15%	
Используем как критерий для поощрения/наказания	13%	
Не работаем с результатами	3%	

В 42% случаев компании привлекают провайдеров, поручая им следующие задачи



В 58% случаев компании проводят опросы своими силами. Что в этом сложного?

Выбор методологии

В открытом доступе, как правило, нет подробного описания продвинутых современных социологических инструментов. HR-команде зачастую приходится по крупицам самостоятельно собирать свой формат исследования. Даже если в команде нет профессионального социолога.

Социальная желательность

Проводя сбор данных своими силами, компаниям сложно убедить своих сотрудников в анонимности и безопасности участия. Поэтому сотрудники могут «на всякий случай» ставить высокие оценки и не поднимать острые темы. В этом случае, качество данных страдает.

Глубокая аналитика

Работа с результатами опросов – это не просто подсчёт средних значений. Данные могут дать гораздо больше, если выйти за рамки базовой аналитики. Продвинутое методы (факторный анализ, кластеризация, регрессии) помогают выявлять сегменты и факторы влияния, а также неочевидные закономерности.

Доверие к результатам

«Нет пророка в своем отечестве» – типичная проблема, с которой сталкиваются HR-команды. Скептическое отношение к результатам со стороны менеджмента – скорее норма, особенно если результаты отличаются от ожиданий стрейкхолдеров.

Доступ к бенчмаркам

В подавляющем большинстве случаев, первый вопрос менеджмента после получения результатов – «а как у других?» Это закономерно, ведь бенчи помогают сформировать свое отношение к результатам, задают систему координат и помогают сформировать план действий.

Лишь в 18% случаев работа с обратной связью полностью устраивает бизнес и HR



В каких изменениях видят необходимость участники исследования:

- **Автоматизация** – повысить скорость процесса, уйти от бумажных анкет, обеспечить доступ к опросу через телефоны, автоматизировать аналитику
- **Методология** – повысить достоверность данных (работа с социальной желательностью), использовать проверенные методы
- **Работа с результатами** – построить открытый диалог с топами, вести дискуссии о проблемах и решениях на всех уровнях
- **Вовлечение** – больше интереса и погружения от руководителей, плюс участие и искренность от сотрудников
- **Скорость** – чаще собирать обратную связь, быстрее обрабатывать результаты и принимать решения
- **Системность** – переход от разовых проектов к регулярному процессу работы с обратной связью
- **Коммуникация** – и на этапе проведения опроса, чтобы повысить процент участия, и после опроса – донесение полученных результатов и принятых решений, чтобы сотрудники видели пользу

На основе данных мы выделили 4 подхода компаний к работе с опросами

Подход	Доля	Интервью и фокус-группы	Привлечение провайдеров	Участие топ-команды	Работа с результатами	Оценка пользы опросов
HR как сервисная функция	3,2%	Не проводят	Нет. Проводят сами, часто с применением бумажных анкет	Нет	Практически не работают с результатами	Низкая
Обычный HR	49,2%	Не проводят	Редко, на техническое сопровождение	Доклад результатов	В минимальном объеме	Нейтральная
Data-центричный HR	21,1%	Чаще других проводят кросс-функциональные обсуждения	Чаще других привлекают провайдеров	Высокое вовлечение	Опросы – источник данных для внесения изменений в HR стратегию и бизнес-процессы. Регулярные замеры раз в полгода.	Высокая
Человекоцентричный HR	26,4%	Всегда есть интервью, фокус-группы и кросс-функциональные обсуждения	Привлекают для проведение фокус-групп, подготовки аналитических отчетов	Высокое вовлечение	Опросы – источник данных для внесения изменений в организацию работы с людьми (HR-процессы, программы развития и благополучия).	Максимальная

Как повысить эффективность работы с мнениями сотрудников?

Рекомендации от команды авторов исследования

01 Формулируйте цель — не просто “опрос ради галочки”

Выясните, зачем вам данные: для стратегии, процессов, культуры? Это определит тип опроса, формат и фокус внимания при анализе данных.

02 Смешивайте форматы

Опросы — это база, но интервью, фокус-группы дают глубину и доверие. А кросс-функциональные обсуждения результатов помогают вырабатывать эффективные решения. Это принципиально повышает пользу опросов.

03 Извлекайте инсайты, а не просто цифры

Кластеры, сегменты, факторный анализ — эти инструменты помогут увидеть взаимосвязи и закономерности. Глубокий анализ = эффективные управленческие решения.

04 Вовлекайте руководителей

Их участие критично. Обратная связь работает, когда менеджеры включены и чувствуют ответственность, а не просто получают отчёт.

05 Используйте внешнюю экспертизу

Опирайтесь на современные методологии, выстраивайте архитектуру сбора и анализа данных вместе с профильными экспертами, используйте независимых экспертов для работы с ТОП-командой. И наращивайте за счет этого экспертизу внутри.

06 Работайте с результатами — обязательно

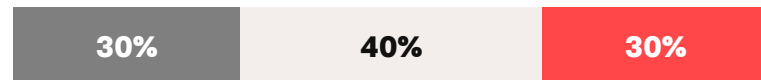
Без действий ценность опросов равна нулю. Успешные компании вносят реальные изменения в бизнес-процессы, совершенствуют HR-процессы и HR-стратегию, выстраивают системы обучения и информируют сотрудников об этом.

Мы попросили участников исследования оценить, насколько полезны разные практики обратной связи.

А затем проанализировали, **чем отличаются** между собой практики, получившие высокие и низкие оценки



Худший вариант – опрос ради опроса. С результатами обязательно нужно работать

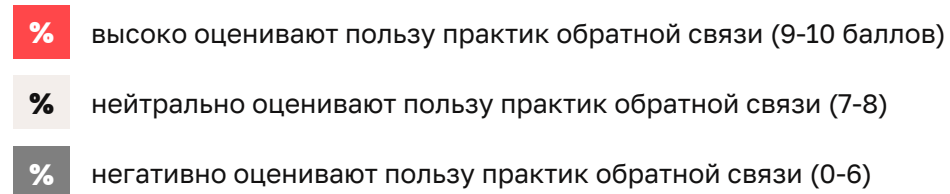


Есть работа с результатами



Нет работы с результатами

«Насколько сотрудники вашей компании удовлетворены результатами сбора и работы с обратной связью от них»

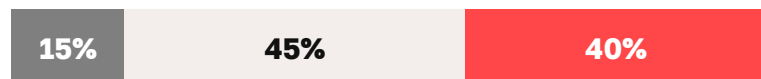


Отсутствие реакции со стороны компании дискредитирует саму идею сбора обратной связи и подрывает доверие сотрудников. В компаниях, которые не используют обратную связь для дальнейших действий, полностью отсутствуют положительные оценки (0% промоутеров), а 91% воспринимают эти практики негативно.

Какие последствия возникают, если компания не работает с результатами обратной связи:

- **Ресурсы расходуются впустую** — сотрудники и руководство напрасно тратят время и усилия на сбор обратной связи.
- **Теряется доверие** — когда сотрудники видят, что проблемы, о которых они сообщили, не решаются, они ощущают разочарование.
- **Снижается готовность участвовать в последующих опросах** — сотрудники перестают давать честные ответы или вовсе игнорируют опросы, что снижает качество данных в будущем.

Интервью и фокус-группы – однозначно добавляют ценность и помогают глубже понять, что важно сотрудникам

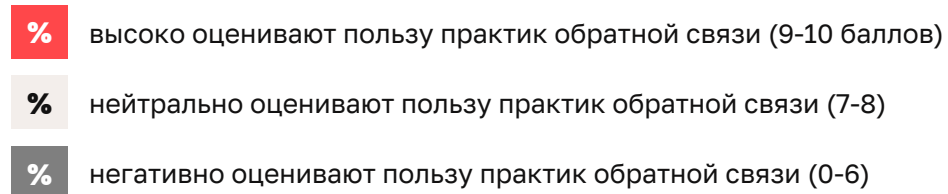


Дополняют опросы интервью и фокус-группами



Проводят только опросы

«Насколько сотрудники вашей компании удовлетворены результатами сбора и работы с обратной связью от них»

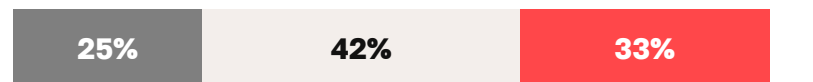


Если в компании опросы дополняются интервью и фокус-группами, то эффективность практик обратной связи в 1,6 раза чаще оценивается высоко, а доля негативных оценок почти в 2,5 раза ниже, чем там, где используются только опросы.

Опрос позволяет охватить максимум сотрудников и собрать данные в структурированном виде. А интервью и фокус-группы:

- дают сотрудникам возможность **проговорить мысли, эмоции и переживания, «выпустить пар»**, что особенно важно при наличии серьезных проблем и недовольства
- дают компании возможность получить **конкретные примеры и кейсы из практики сотрудников**, что обеспечивает глубокое понимание контекста трудностей благодаря подробным рассказам.
- формируют доверие к компании со стороны сотрудников за счет диалога.

Кросс-функциональные встречи по итогам опросов – полезная практика, которая помогает находить решения проблем

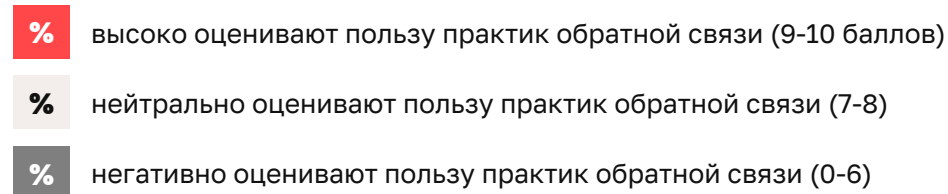


Проводят кросс-функциональные встречи



Не проводят кросс-функциональные встречи

«Насколько сотрудники вашей компании удовлетворены результатами сбора и работы с обратной связью от них»



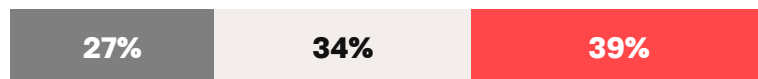
Сбор обратной связи — это инструмент для улучшений. Результаты опроса создают почву для диалога, в том числе между подразделениями, где на стыке процессов возникают сложности. Одновременно с этим **именно в кросс-функциональном диалоге рождаются и ценные идеи по улучшениям.**

Что может быть предметом обсуждения на таких встречах:

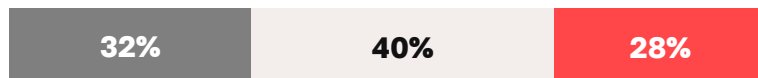
- Где сейчас **«буксует» взаимодействие** между функциями
- Понятны ли **роли и зоны ответственности** на стыках процессов
- Каковы **взаимные ожидания** сторон в контексте общих целей

Если такие встречи проводятся, то на 5 п.п. (33% против 28%) больше доля высоких оценок по удовлетворенности практиками обратной связи, а доля негативных оценок — на 8 п.п. ниже (25% против 33%), чем в компаниях без подобных встреч.

Если привлекать консультантов, то в первую очередь на работу с ТОП-командой

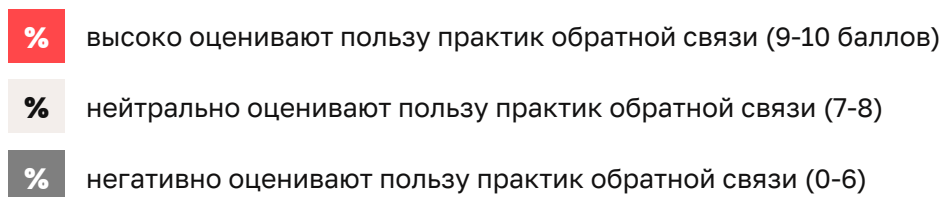


Привлекают консультантов для работы с ТОП-менеджерами



Не привлекают консультантов для работы с ТОП-менеджерами

«Насколько сотрудники вашей компании удовлетворены результатами сбора и работы с обратной связью от них»



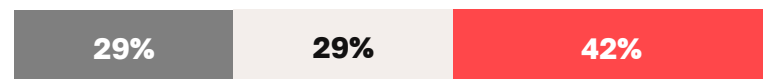
Привлечение внешних консультантов для работы с ТОП-менеджментом положительно влияет на восприятие эффективности обратной связи:

- доля высоких оценок на 11 п.п. выше (39% против 28%)
- доля негативных оценок ниже на 5 п.п. (27% против 32%)

Чем внешние эксперты могут быть полезны ТОП-команде:

- глубоко понять и **структурировать запрос** (на какие вопросы нужно найти ответы с помощью сбора мнений сотрудников),
- **предложить и настроить** максимально релевантную методологию,
- помочь **проинтерпретировать результаты** – беспристрастно, независимо и максимально открыто (не «сглаживая углы»),
- увидеть скрытые закономерности и предложить эффективные решения, **подсказать лучшие практики и бенчмарки.**

Менеджмент в среднем оценивает пользу практик обратной связи выше, чем HR

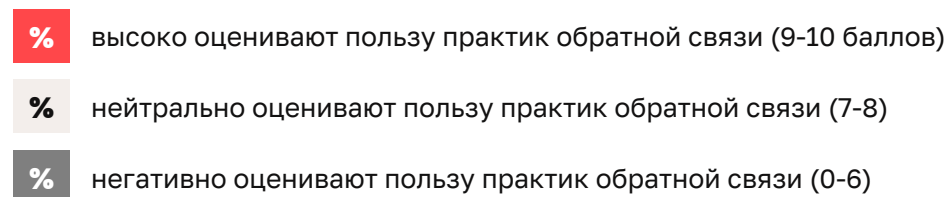


Мнение менеджмента



Мнение HR

«Насколько сотрудники вашей компании удовлетворены результатами сбора и работы с обратной связью от них»



Почему это так? Можно выдвинуть несколько гипотез:

- Менеджмент в стандартном рабочем процессе больше сфокусирован на бизнес-результатах и меньше задумывается о состоянии сотрудников. Поэтому **структурированная информация «из полей» для менеджмента часто является инсайтной** и крайне полезной с точки зрения принятия дальнейших решений.
- **HR в целом обладает глубокой экспертизой** в части применения практик обратной связи и поэтому имеет более высокую планку требований. А также как держатель процесса видит каждую шероховатость в проведении сбора данных и их обработке.
- Один из важнейших факторов эффективности в работе с обратной связью – это вовлеченность руководителей. Когда менеджмент вовлечен – все и правда хорошо. **Но если HR остается с результатами собранной обратной связи от сотрудников без поддержки менеджмента** (а также кейсы встречаются) – польза от этой работы критически снижается.

Что компании хотели бы улучшить в работе с обратной связью от сотрудников?

«**Увеличить % участия в опросе**, усовершенствовать анализ данных для принятия управленческих решений»

«Организовать программу или мероприятие, которое создает **больше интереса в принятии участия в опросах**»

«Более всесторонний сбор информации, **использование удобных инструментов для сбора инфы**»

«Хотелось бы улучшить отношение к этому мероприятию **руководителей. Чтобы они сами вовлекались** больше по отношению к результатам опросника. Также хотелось бы, чтобы сами **сотрудники были более искренними**. Не смотря на то, что опросник анонимный, ответы не искренние»

«**Прозрачно управлять метрикой вовлеченность**, а это значит иметь возможность замера несколько раз в год, иметь **синхронизированные планы по изменениям** которые ложатся в HR стратегию и стратегию бизнеса»

«**Точная уверенность сотрудников в анонимности опроса**, объективные ответы и оценки, а не попытки проявить свою личную антипатию к тому или иному сотруднику»

«Нужно больше коммуникаций об анонимности опросов, не забывать информировать не только о нововведениях, но и о том, что они были сделаны, в том числе, **потому что об этом говорили сотрудники**»

«**Глубже работать с результатами исследования**»

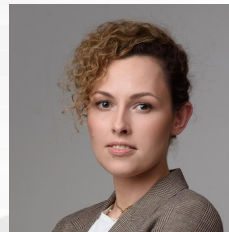
«**Готовые опросники, чтобы не придумывать самим вопросы**. Чтобы были автоматические оповещения, чтобы не контролировать сотрудников сделать отчет. **Чтобы были понятные отчеты, которые читабельные**»

«**Ежеквартальные опросы**. Вместо годовых, можно проводить более частые (например, ежеквартальные) мини-опросы. Это позволяет регулярно получать актуальные данные о лояльности сотрудников и их уровне удовлетворенности»

Опросы как инструмент развития бизнеса. Чем Экопси может помочь в данной теме?

- **Построить системную работу с обратной связью** от сотрудников в соответствии с бизнес-целями компании
- **Проанализировать существующие в компании практики** работы с обратной связью и дать конкретные рекомендации по совершенствованию
- **Провести «под ключ» исследование опыта и мнений сотрудников по любой бизнес-задаче**
- **Помочь в интерпретации результатов** уже проведенных исследований и формировании дорожной карты
- **Внедрить практики работы с результатами**, чтобы менеджмент и HR-команда эффективно использовали данные любых опросов и других исследований

Авторы исследования



Анастасия Архипова

Партнёр, лидер практики
«Управление клиентским опытом»



Андрей Онучин

Старший партнёр, лидер практики
«Социология бизнеса»



Григорий Финкельштейн

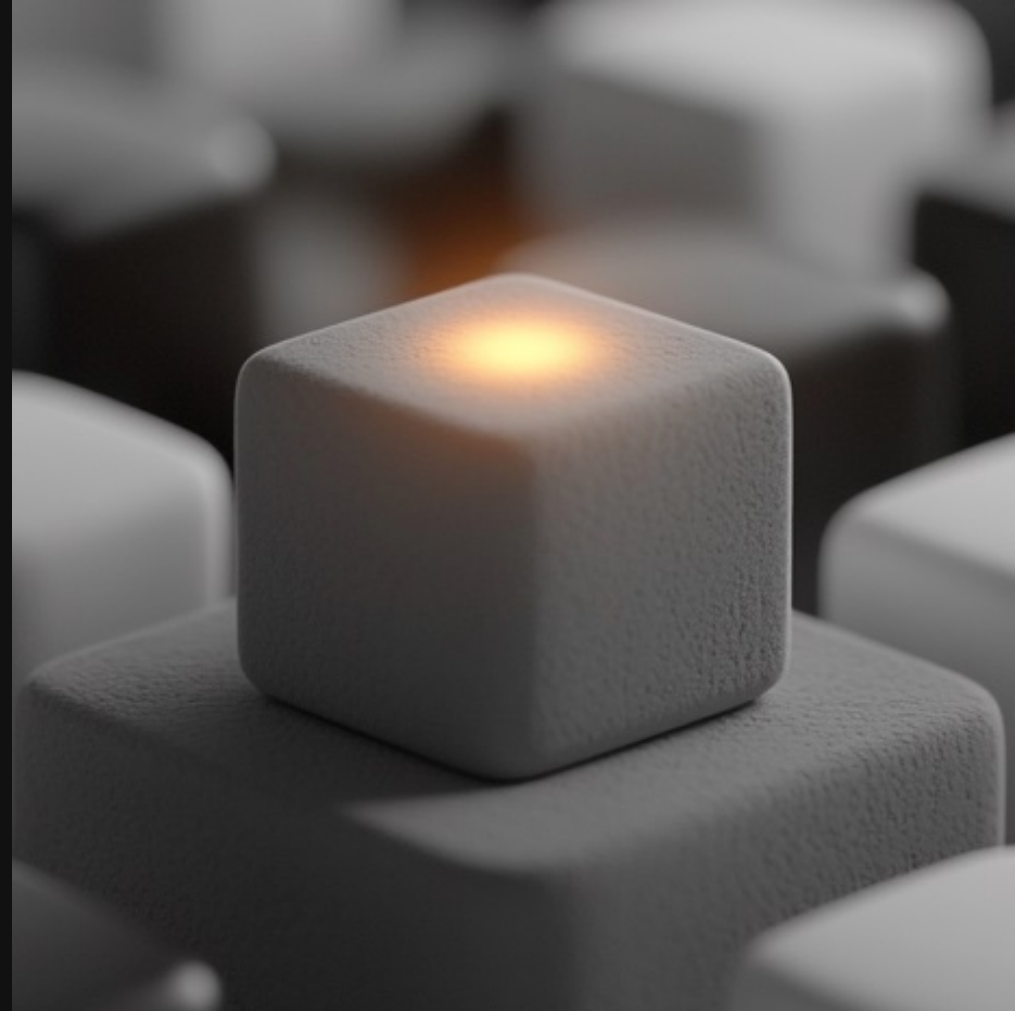
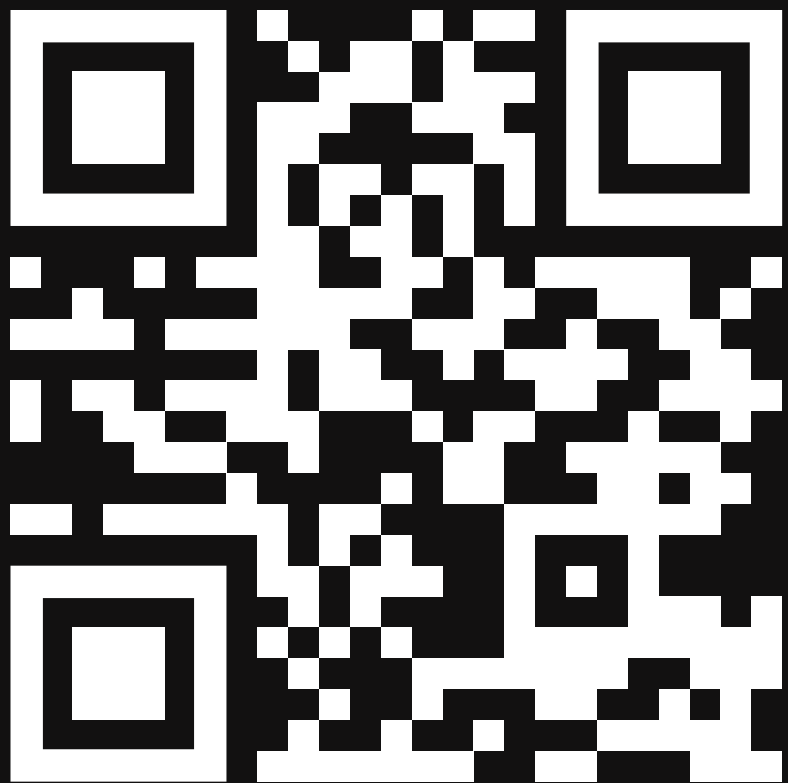
Старший партнёр, руководитель
направления «HR-консалтинг»



**Если у вас возникли вопросы
или вы хотите с нами работать**

Команда проекта: Артём Гринёв, Дина Фахрова, Шерзод Актамов,
Анастасия Антонова, Эльвира Макова, Татьяна Николаева.

Telegram-канал
для HR и руководителей



ЭКОПСИ
бизнес делают люди

Спасибо за внимание

Анастасия Архипова

Партнер, руководитель практики «Управление клиентским опытом»

aarkhipova@ecopsy.ru