

A hand holding a large blue hexagon with the white letters 'HR' inside. To the left, a chain of smaller hexagons contains icons for a presentation, a bar chart with an upward arrow, and a globe.

**HR**

# Вовлеченная Россия

**динамика вовлеченности персонала в  
2017-2018 гг. Основные тренды**

ВЕБИНАР

«ЭКОПСИ КОНСАЛТИНГ»



**АНДРЕЙ ОНУЧИН**

ПАРТНЕР

Лидер практики «Социология бизнеса»

[onuchin@ecopsy.ru](mailto:onuchin@ecopsy.ru)

WEBINAR



**ВЕДУЩИЙ  
ВЕБИНАРА**

# ПЛАН ВЕБИНАРА

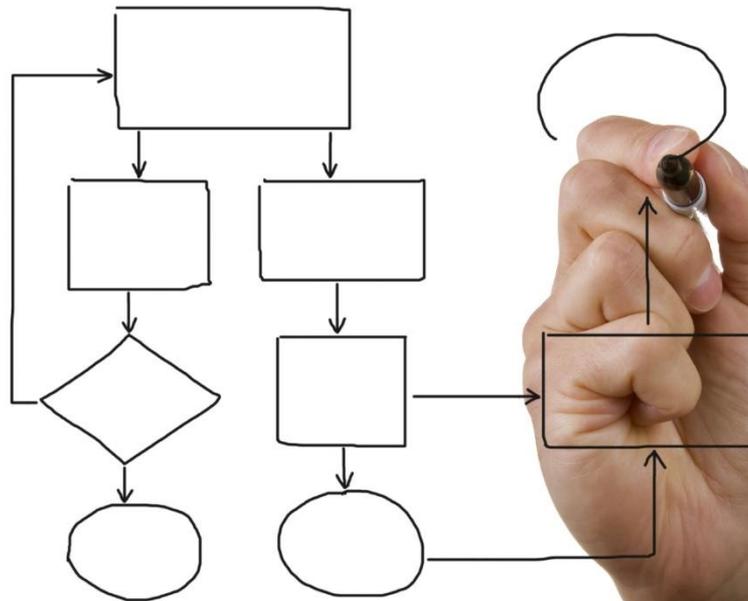
**1** Динамика вовлеченности



**2** Возрастные и поколенческие тренды



**3** Социальный оптимизм



## Статистика исследования вовлеченности



### Рейтинг работодателей России 2010-2018



**9** лет  
Проводится Рейтинг  
работодателей

**1 800**  
компаний  
Опрошено за время  
проведение рейтинга

**350 000**  
сотрудников

### В 2018 году

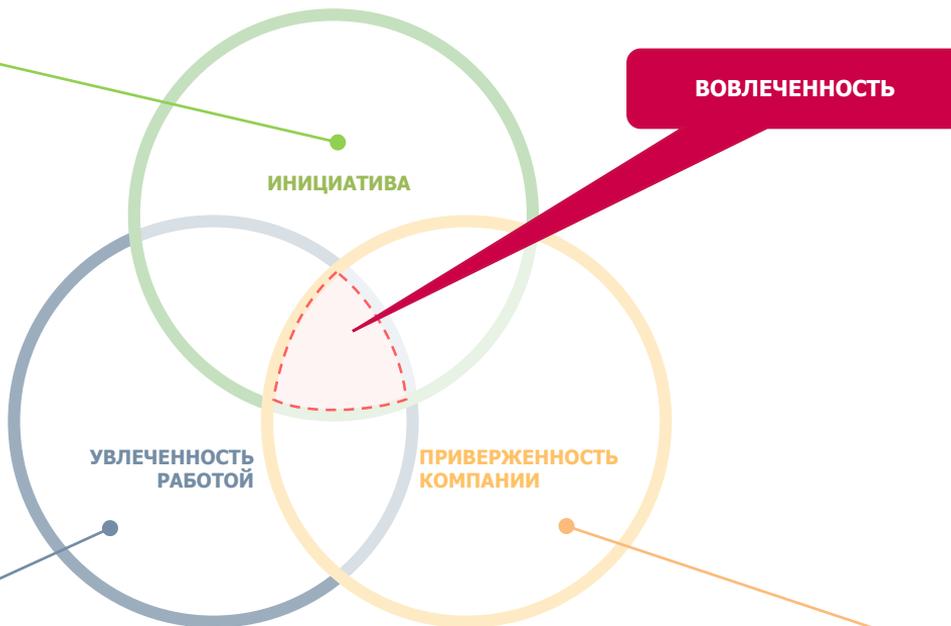
**270**  
компаний  
Компаний принято к  
участию в Рейтинге

**10**  
компаний  
Обеспечили возможность  
заполнения опроса на  
бумажном носителе

**1 999**  
бумажных анкет  
Принято и обработано

# Модель вовлеченности ЭКОПСИ Консалтинг

Проактивен. Делает больше, чем формально должен. Замечает проблемы, не относящиеся напрямую к его зоне ответственности, и прикладывает усилия для их решения



Любит свою профессию, увлечен работой, находит в ней смысл и получает от нее удовольствие. Готов выполнять эту работу в любой организации, которая предоставляет такую возможность

Любит компанию, чувствует сопричастность, переживает успехи и неудачи компании, как свои собственные. Готов выполнять любую работу, значимую для своей компании

**Вовлеченность — интегральный показатель, который характеризует внутреннее состояние сотрудника:**

- ▼ готового проявлять инициативу и прикладывать значительные усилия для достижения высоких результатов
- ▼ любящего профессию и увлеченного своей работой
- ▼ полностью включенного в жизнь Компании, разделяющего её ценности

*Принятый показатель для анализа результатов — индекс вовлеченности. Рассчитывается как разница между процентами положительных и отрицательных ответов по 3-м составляющим вовлеченности. Может принимать значения от -100% до 100%*

**ЭКОПСИ Консалтинг занимается исследованиями удовлетворенности и вовлеченности персонала более 15 лет.**

- ▼ Текущая модель исследования вовлеченности сотрудников была разработана на основе анализа более чем 300 исследований (более 100 тысяч респондентов)
- ▼ Методология применяется во всех исследованиях вовлеченности, проводимых ЭКОПСИ Консалтинг

## Что мы измеряем в рамках опроса

### Вовлеченность + Организационные индикаторы, влияющие на вовлеченность

#### ОРГАНИЗАЦИОННЫЕ ИНДИКАТОРЫ

1	Цели и стратегия
2	Бизнес-процессы
3	Коммуникация
4	Обучение
5	Карьера
6	Компенсация
7	Условия труда
8	Оценка и признание
9	Ценности
10	Атмосфера
11	Коллеги
12	Непосредственный руководитель
13	Топ-менеджмент



# Удовлетворенность сотрудников. 13 ключевых организационных индикаторов

1	Цели и стратегия
2	Бизнес-процессы
3	Коммуникация
4	Обучение
5	Карьера
6	Компенсация
7	Условия труда
8	Оценка и признание
9	Ценности
10	Атмосфера
11	Коллеги
12	Непосредственный руководитель
13	Топ-менеджмент

**Удовлетворенность сотрудников** - характеристика отношения к той или иной составляющей работы в Компании или общая оценка того, насколько сотрудники довольны условиями своей работы.

Показатели удовлетворенности отражены в 13 организационных индикаторах.

- ▼ Принятый показатель для анализа результатов – индекс. Рассчитывается как разница между процентами положительных и отрицательных ответов. Может принимать значения от -100% до 100%

ЭКОПСИ включает замеры организационных индикаторов с различной степенью детализации практически во все исследования вовлеченности.

Замер организационных индикаторов позволяет выявить важный взаимосвязи между удовлетворенностью сотрудников различными факторами и их вовлеченностью.

# Связь вовлечённости и экономических показателей

## У вовлечённых компаний больше прибыли



- Лидеры по прибыли в своей сфере превосходят своих менее прибыльных конкурентов главным образом по показателям приверженности, условий труда, цели и стратегии, отношения к топ-менеджменту и оценке материальной компенсации

## Компоненты вовлечённости



## Организационные индикаторы

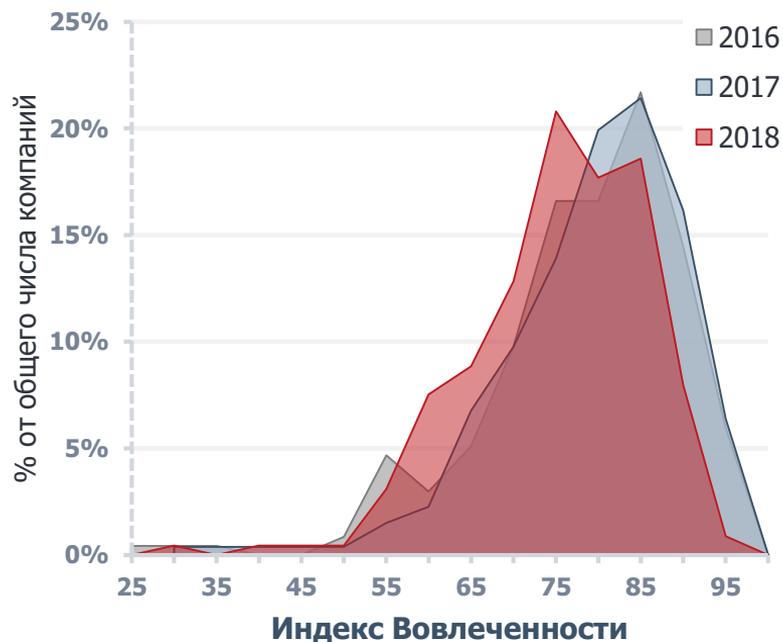


Используются данные о прибыли до налогообложения крупных и средних организаций Росстат.

■ Прибыль ниже средней по отрасли на 0,5σ  
■ Прибыль выше средней по отрасли на 0,5σ

## Динамика вовлеченности

**Общий индекс вовлеченности незначительно снизился**



- **Общий индекс Вовлеченности изменился незначительно**, произошел равномерный сдвиг вниз по всем компонентам вовлеченности.
- График плотности распределения показателя уровня вовлеченности в этом году сместился в сторону более низких значений.
- Можно выделить два пика:
  - чуть больше **20%** опрошенных компаний имеют показатель Вовлеченности **75%**;
  - Около **18%** опрошенных компаний – **85%**.

	2016	2017	2018
<b>Общий индекс Вовлеченности</b>	<b>76</b>	<b>77</b>	<b>75</b>
Увлеченность работой	73	76	74
Инициатива	77	76	75
Приверженность Компании	78	79	77

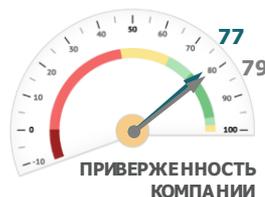
# Результаты (2018 год)

## ИНДЕКС ВОВЛЕЧЕННОСТИ

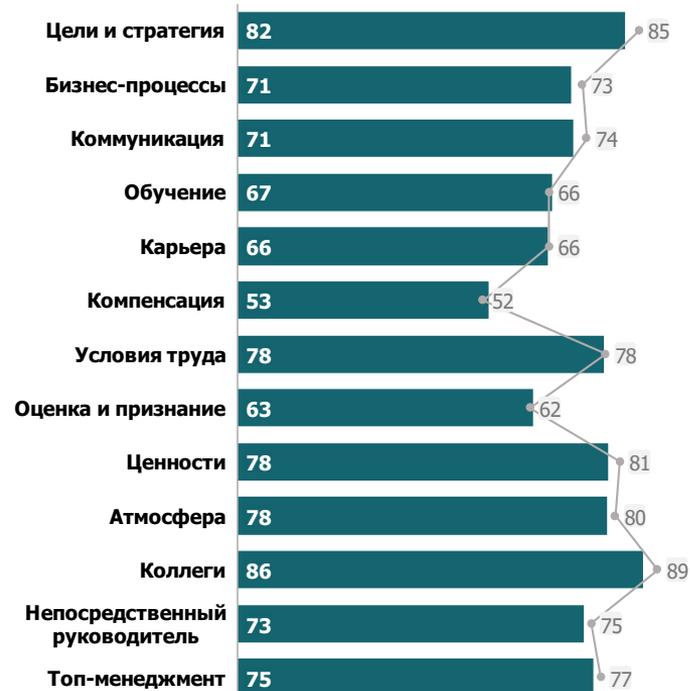


- Зона потенциальной фальсификации
- Зона некритичной лояльности
- Зона мобилизации/позитива
- Зона стагнации
- Зона социального напряжения
- Зона кризиса
- Негативна зона

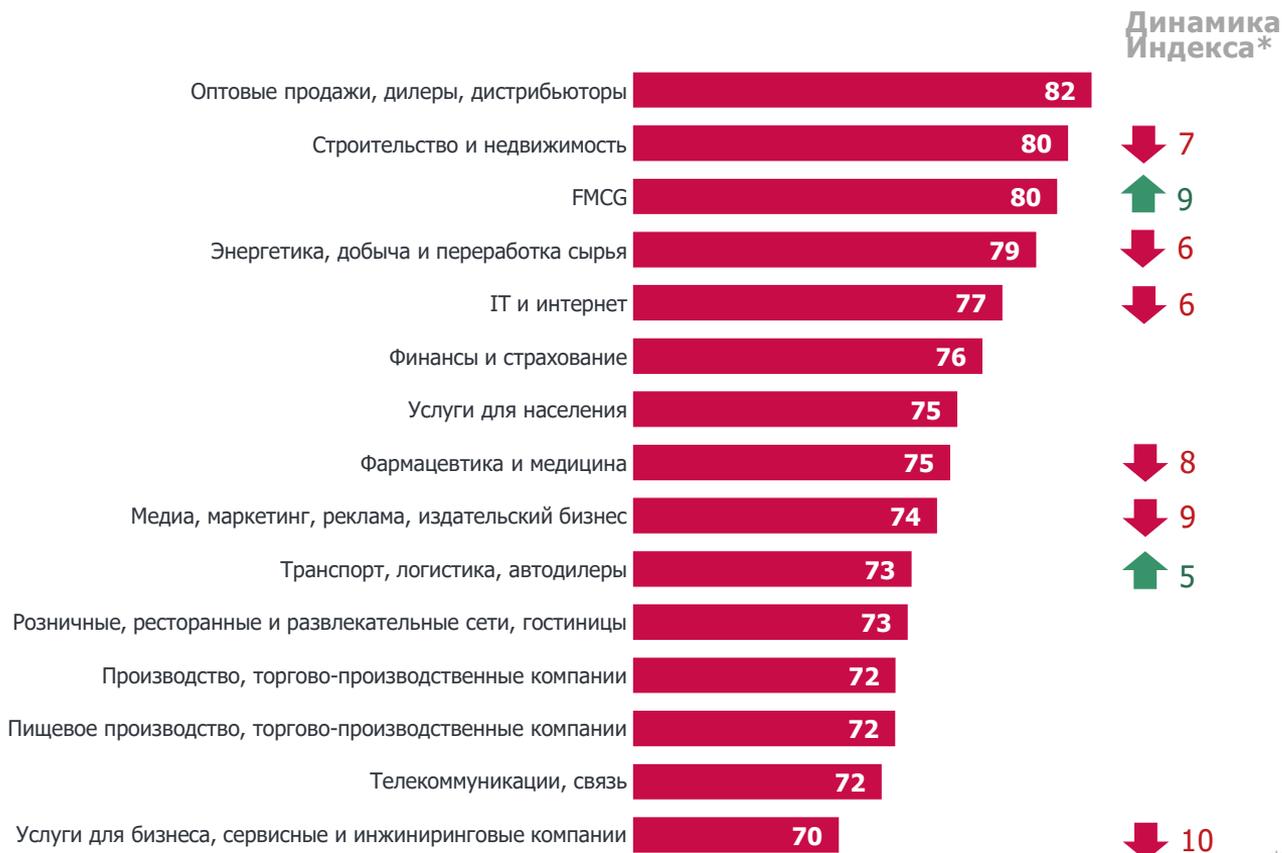
## КОМПОНЕНТЫ ВОВЛЕЧЕННОСТИ



## ОРГАНИЗАЦИОННЫЕ ИНДИКАТОРЫ

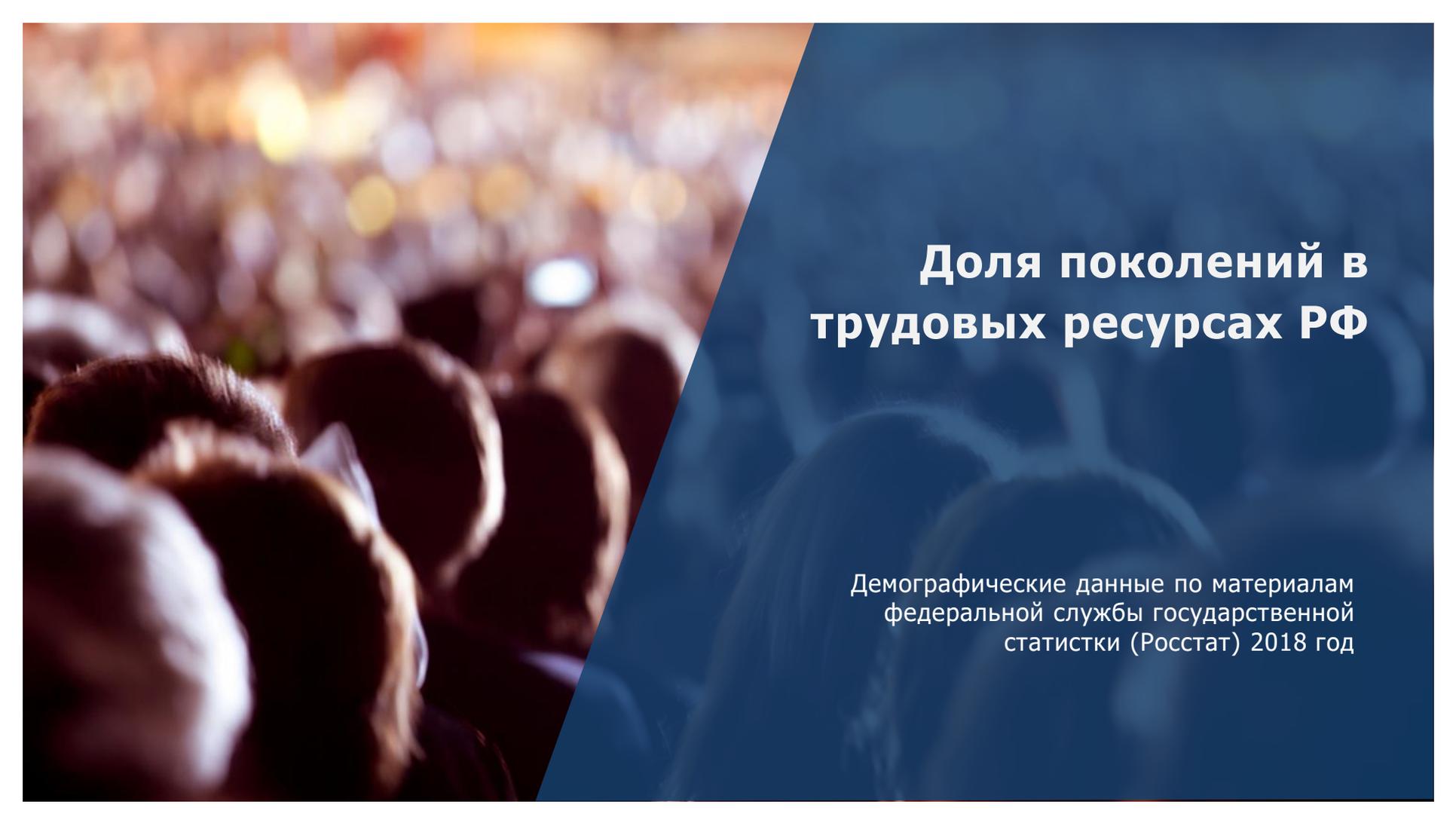


## Рейтинг отраслей по индексу вовлеченности



- Наиболее вовлеченные компании относятся к сфере **Оптовых продаж**.
- Наименее вовлечены сотрудники **сферы сервисных компаний и услуг для бизнеса**.
- Позитивная динамика затронула всего две сферы: **FMCG и Транспорт**.
- В основном прослеживается негативная динамика, показатели снижения варьируются **от 6 до 10 пп.**

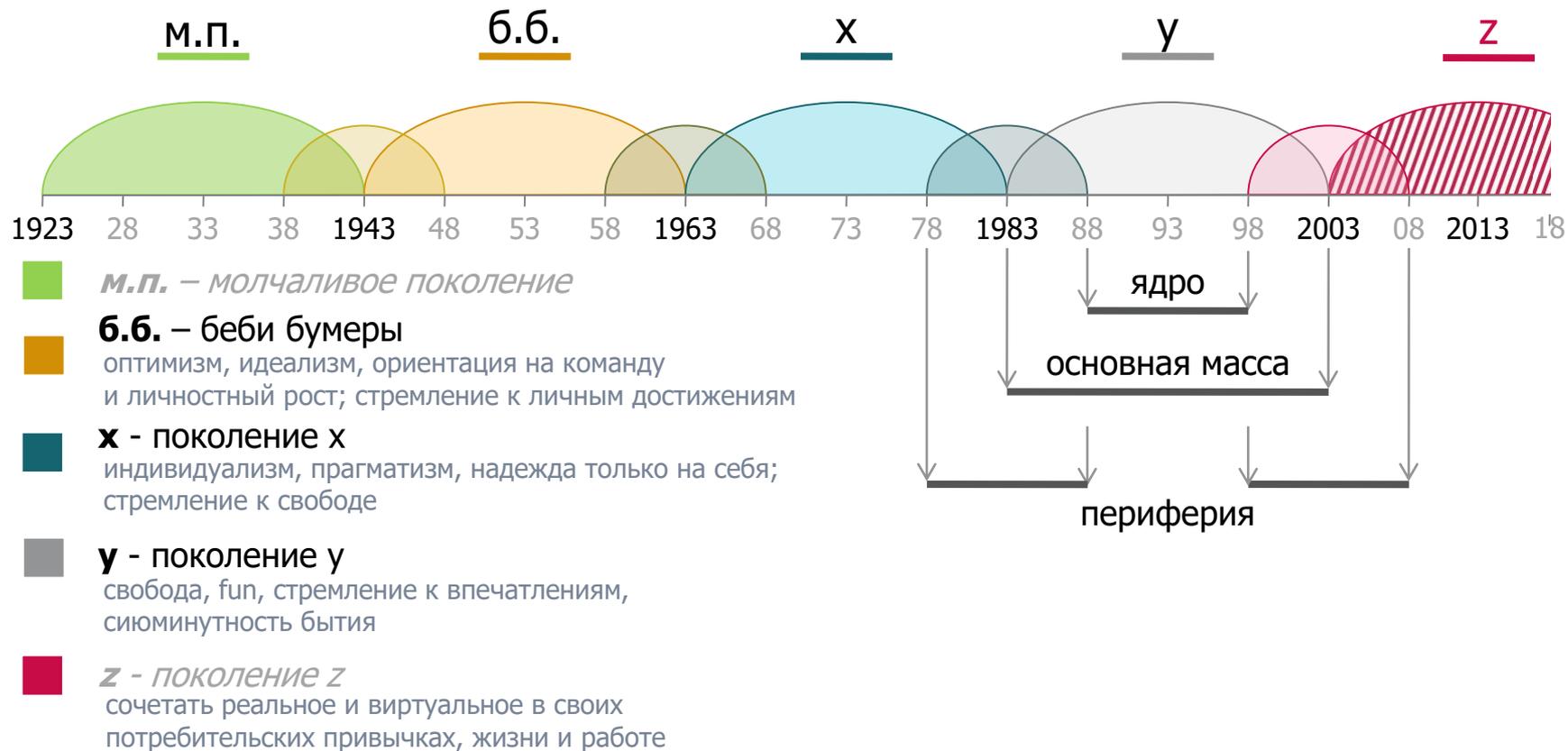
\* Приводится в процентных пунктах. Отображается только значимая динамика



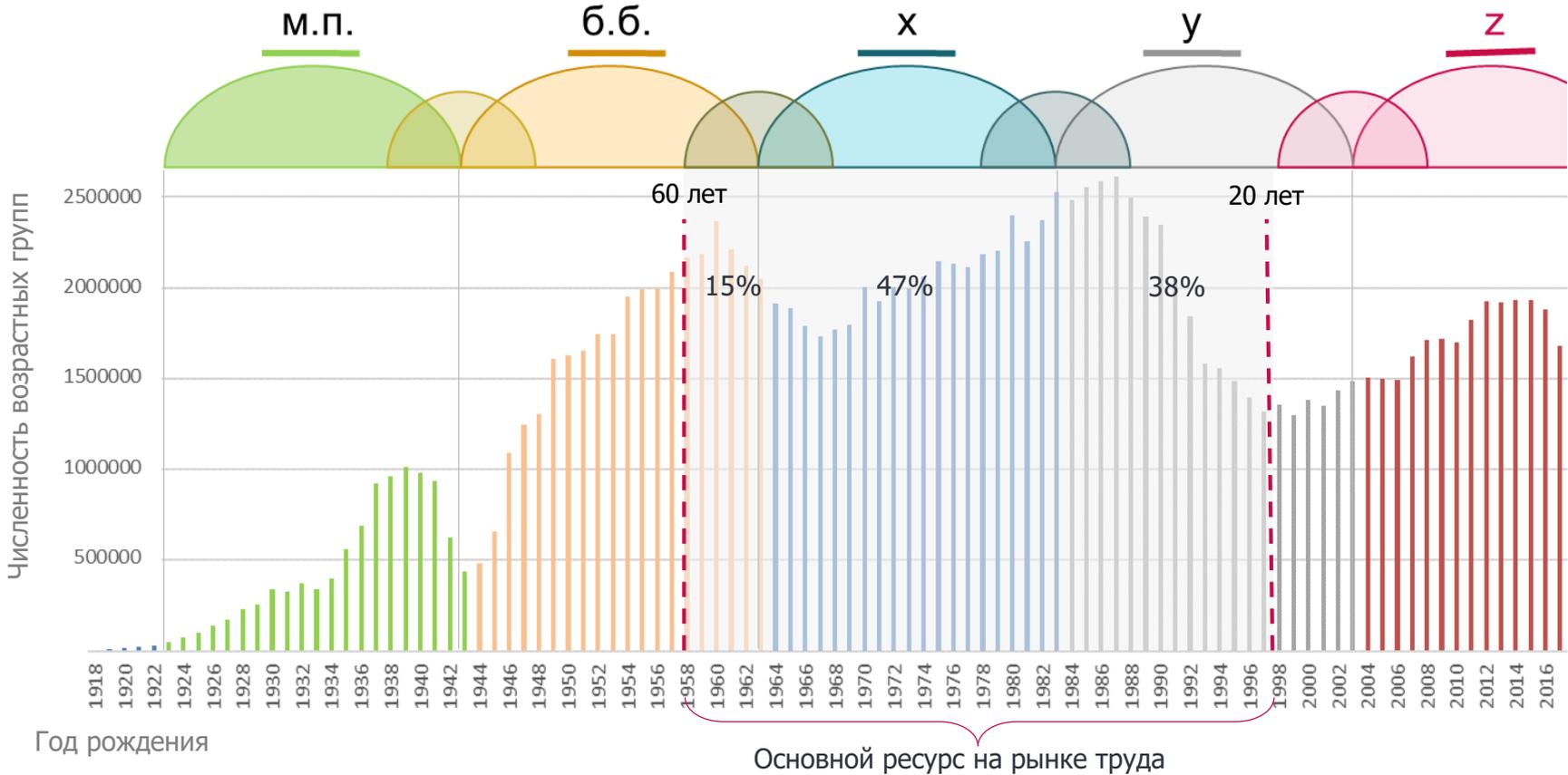
# Доля поколений в трудовых ресурсах РФ

Демографические данные по материалам  
федеральной службы государственной  
статистики (Росстат) 2018 год

# Теория поколений

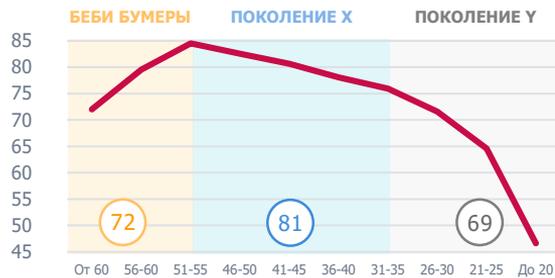


# Демографический ресурс рынка труда РФ на 1 января 2018 г.

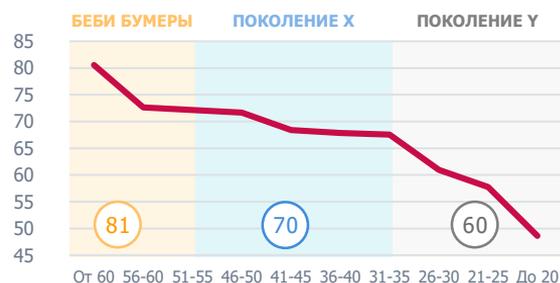


## Поколенческие тенденции

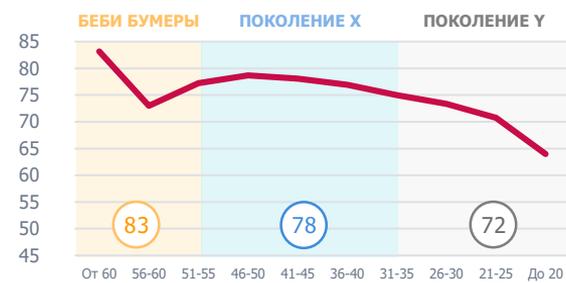
Я НЕ планирую покинуть Компанию в течение ближайшего года.



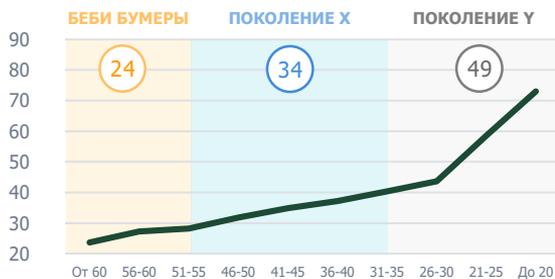
Я НЕ чувствую выгорание, постоянную усталость и раздражение от работы.



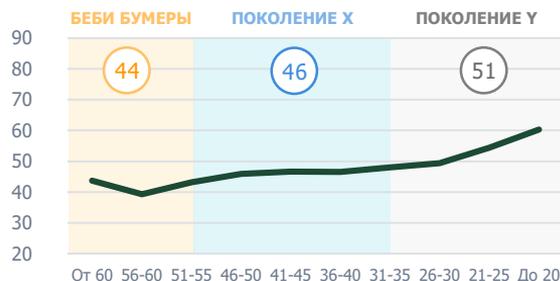
Ценности нашей Компании согласуются с моими личными ценностями.



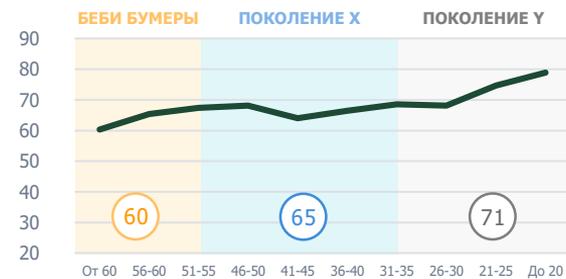
Я смогу зарабатывать больше, если буду работать более интенсивно и эффективно.



Уровень моих доходов соответствует моему профессиональному уровню и личному вкладу в общий результат.



Наша Компания мотивирует сотрудников добиваться максимальных результатов.



Показаны индексы удовлетворенности по возрастам (разница ответов % ответивших на вопрос позитивно - % ответивших на вопрос негативно)  
Здесь и далее для расчета ИУ по поколениям использовались ответы респондентов, возраст которых входит в «ядро» поколения



# Социальный оптимизм

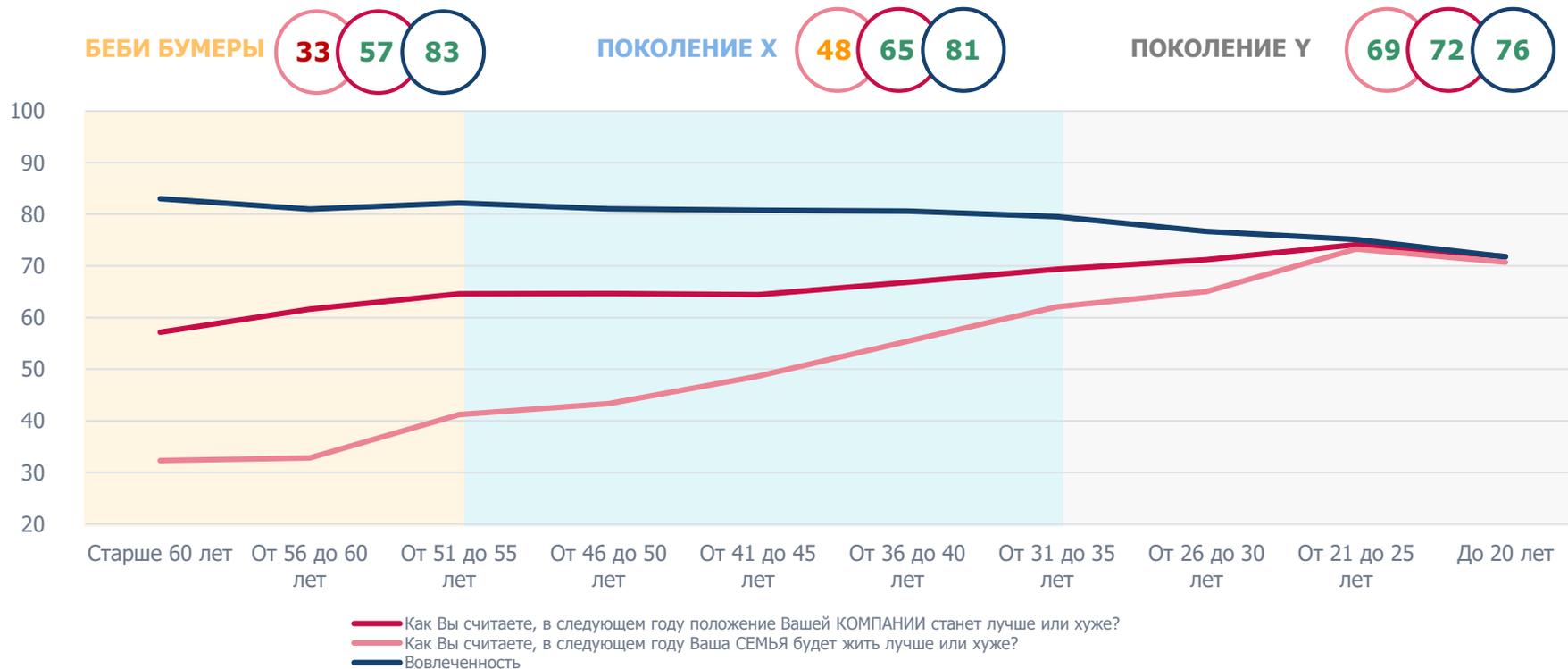
В регионах РФ и отраслях

## Социальный оптимизм



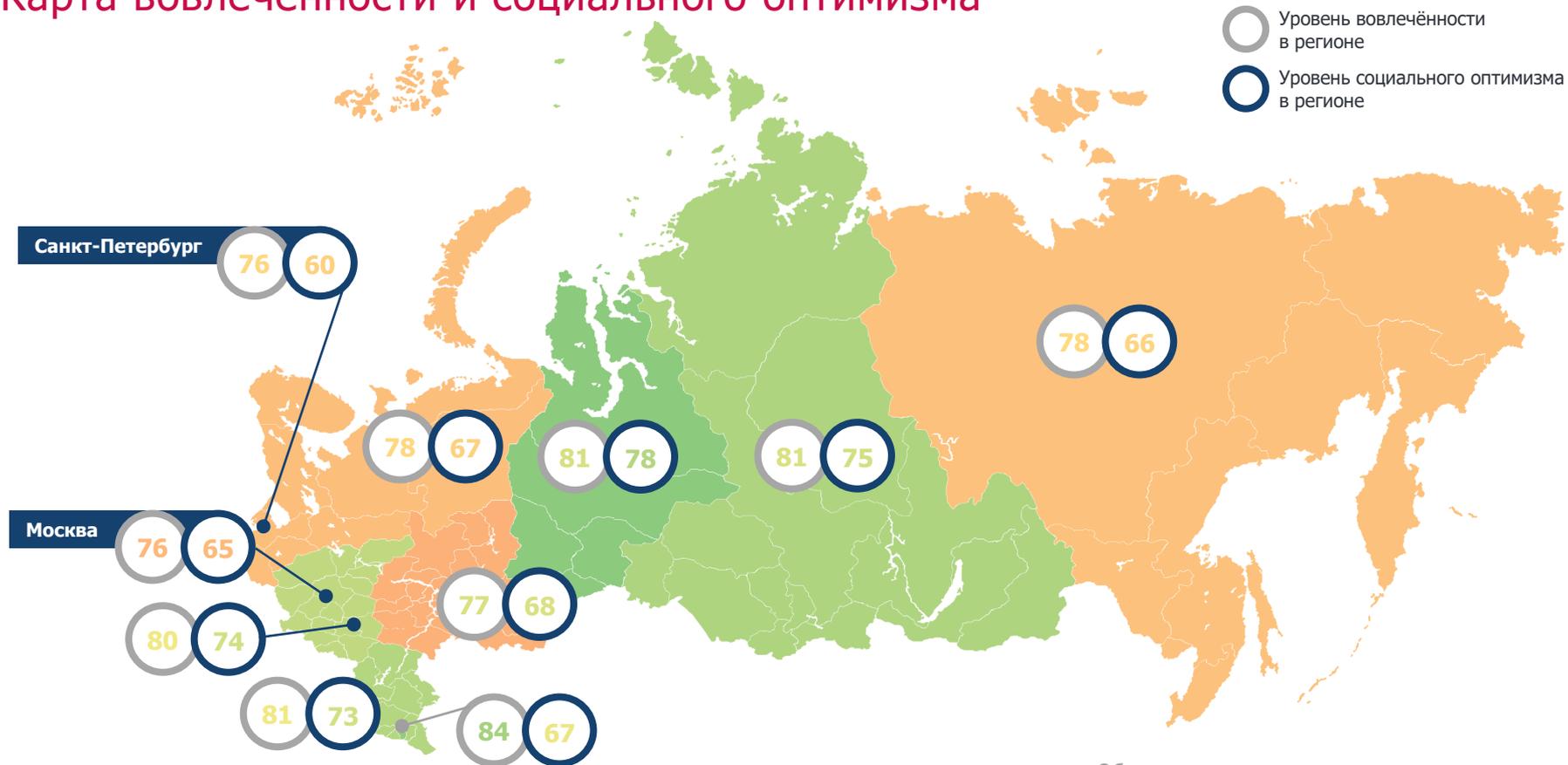
- Социальный оптимизм – субъективный прогноз ситуации в компании и в семье.
- Вопросы позволяют выделить оптимистов, пессимистов, а также тех, кто не ждет перемен.
- На диаграмме показаны общероссийские результаты. Доля оптимистов значительно превышает долю пессимистов.
- Опрошенные более оптимистично оценивают будущее компании, чем будущее семьи. Однако разница обеспечивается не за счет пессимизма, а за счет сомневающихся в ответе и тех, кто не ожидает изменений.

## Социальный оптимизм и вовлеченность Возрастные тенденции



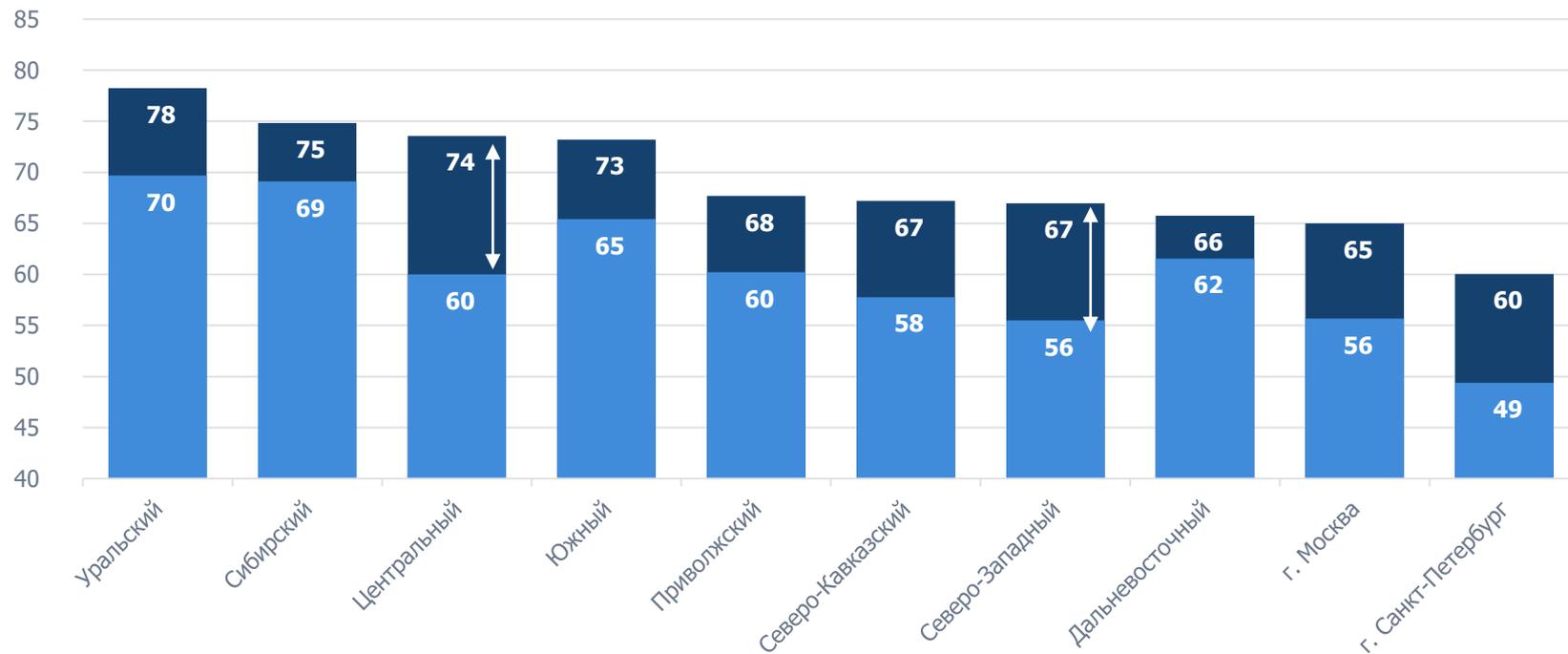
Показана разница ответов % ответивших на вопрос позитивно - % ответивших на вопрос негативно

## Карта вовлеченности и социального оптимизма



Области карты окрашены в соответствии с совокупностью двух показателей

## Социальный оптимизм по регионам РФ



■ Как Вы считаете, в следующем году положение Вашей КОМПАНИИ станет лучше или хуже?

■ Как Вы считаете, в следующем году Ваша СЕМЬЯ будет жить лучше или хуже?

\* Показана разница ответов (% ответивших на вопрос позитивно - % ответивших на вопрос негативно)

## Уровень пессимизма сотрудников в различных отраслях



■ В следующем году положение нашей Компании станет ХУЖЕ  
(% ответивших негативно на вопрос о положении Компании)

(ИУ)



# Что делать с вовлеченностью?

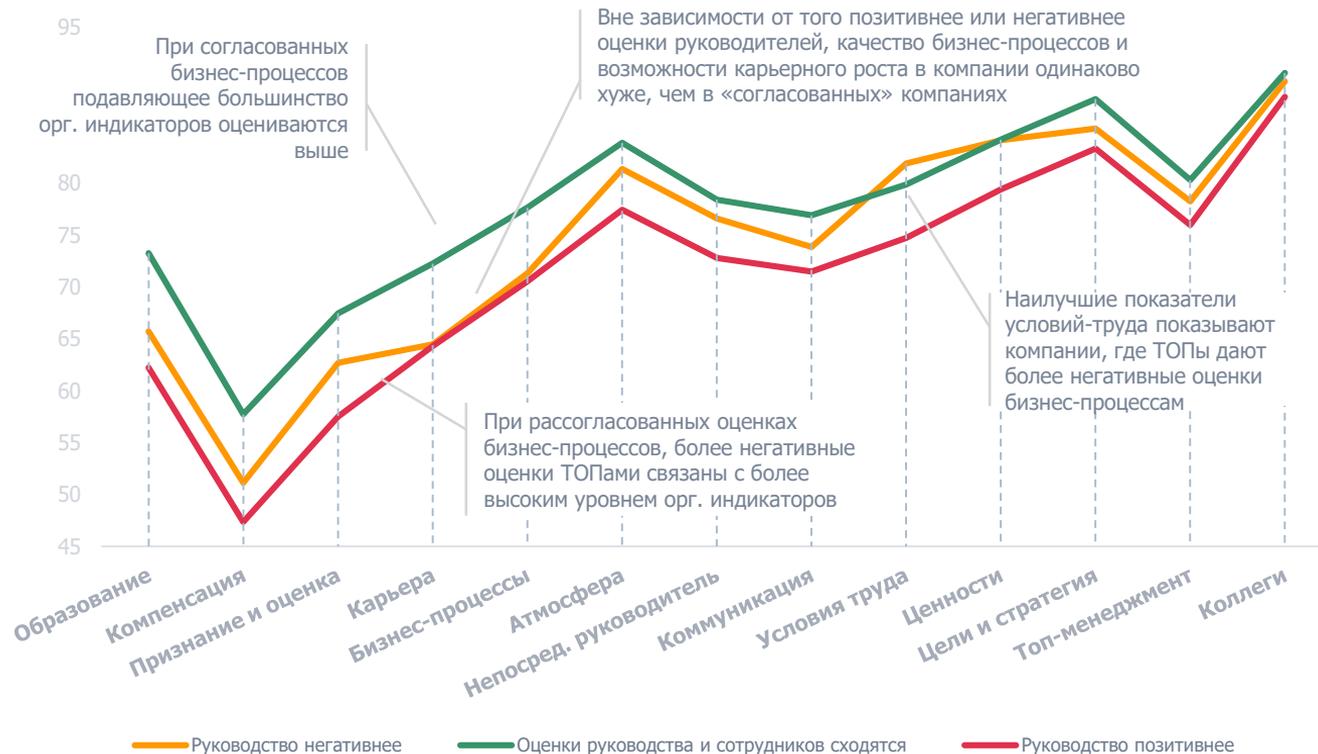
Культура, человек, команда

## Бизнес-процессы как барьер вовлеченности

Бизнес-процессы	Между различными подразделениями нашей Компании установлены партнерские конструктивные отношения.		Я не испытываю недостатка в информации, необходимой для моей работы.	В нашей Компании работа организована эффективно и оптимально регламентирована.	Моя зона ответственности и задачи четко определены.	Компания обеспечивает меня всеми необходимыми ресурсами для эффективного выполнения работы.
	80%	79%	81%	75%	86%	80%
Продажи	79%	74%	80%	70%	84%	83%
Бухгалтерский учет	75%	76%	78%	64%	76%	82%
Правовое обеспечение	74%	75%	75%	63%	79%	78%
HR (управление персоналом)	73%	74%	73%	62%	78%	78%
Финансы	71%	77%	68%	63%	68%	84%
PR и GR	70%	71%	73%	57%	70%	80%
Маркетинг	67%	64%	72%	56%	73%	67%
Транспорт и логистика	66%	68%	72%	50%	65%	78%
Информационные технологии	65%	68%	75%	53%	66%	65%
Управление техникой безопасности	62%	62%	65%	50%	64%	70%
Материально-техническое обеспечение	62%	62%	68%	46%	73%	61%
Производство						

## Понимают ли руководители свою компанию?

Разница в оценке качества бизнес-процессов руководством и сотрудниками компании и её связь с организационными индикаторами



В наибольшей степени разница в оценке бизнес-процессов связана с показателями возможностей **образования, компенсации и признания.**

А в наименьшей – с оценкой **топ-менеджмента и коллег.**

## Понимают ли руководители свою компанию?

Разница в оценке качества бизнес-процессов руководством и сотрудниками компании и её связь с организационными индикаторами

- **Наилучшим** образом обстоят дела в компаниях, где мнение руководства и сотрудников о качестве бизнес-процессов совпадает
- Более негативные оценки руководства, вероятно, говорят о **признании ими проблем** в компании и попытках улучшить ситуацию.
- Самое яркое отражение разница в оценках бизнес-процессов имеет в показателях возможности **образования, компенсации и признания заслуг** сотрудников.
- Разница в оценках качества бизнес-процессов **не связана** с отношением к топ-менеджменту и коллегам в компании.

## Как отличается оценка бизнес-процессов у руководителей компаний в различных областях?

Преимущественно более позитивные	Преимущественно более негативные	Преимущественно согласованные	Амбивалентные
Финансы и страхование	Энергетика, добыча и переработка сырья	Банки	IT и интернет
Производство, торгово-производственные компании	Услуги для бизнеса, сервисные и инжиниринговые компании	Розничные, ресторанные и развлекательные сети, гостиницы.	Строительство и недвижимость

## Сила команд



Доля сотрудников, которые максимально вовлечены, увеличивается вдвое, если они в команде

Source: ADP Research Institute, 2019

<https://hbr.org/cover-story/2019/05/the-power-of-hidden-teams>

## Межфункциональное взаимодействие как тормоз вовлеченности

Материально-техническое и административно-хозяйственное обеспечение

Производство

Транспорт и логистика

Управление трудом и заработной платой

Управление техникой безопасности

Информационные технологии

Маркетинг

Работа с внешними клиентами (в том числе call-центр, сервисное, информационное обслуживание)

Финансы

Бухгалтерский учет

HR (управление персоналом)

Менеджмент (Управление Компанией, филиалом, представительством, магазином и др.)

Правовое обеспечение и юридическое сопровождение

PR и GR (связи с общественностью и представительская деятельность)

Продажи

Между различными подразделениями нашей Компании установлены партнерские конструктивные отношения.

В нашей Компании между сотрудниками доброжелательные и позитивные отношения.

62%	81%
62%	78%
64%	77%
64%	74%
68%	76%
68%	89%
71%	85%
74%	84%
74%	85%
74%	87%
75%	85%
75%	88%
76%	86%
77%	87%
79%	90%

## Опыт сотрудников: путешествие с вашей организацией

### Employee Experience: The Journey With Your Organization



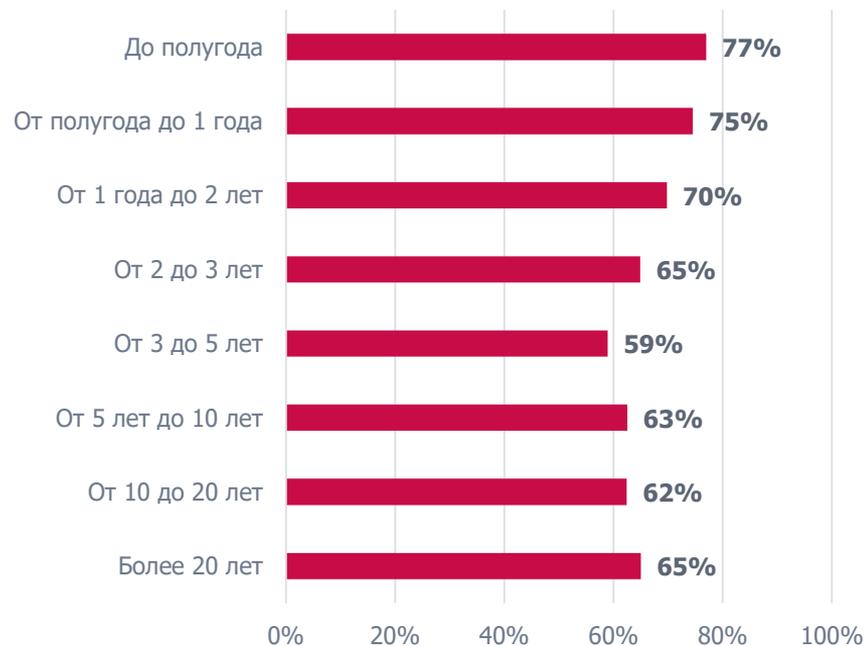
GALLUP

- На разных этапах жизни сотрудника в организации особый вес приобретают разные факторы.

<https://www.gallup.com/workplace/242240/employee-experience-perspective-paper.aspx>

## Стаж и выгорание

### Время выгорания



- Выгорание связано со стажем работы
- Выгорают не все сотрудники
- Контроль над факторами выгорания – ресурс влияния на вовлеченность

## Уровень выгорания по отраслям



(ИУ)

■ Выгорание

## Уровень выгорания по функциям

Бухгалтерский учет	74%
Менеджмент (Управление компанией, филиалом, магазином и др.)	73%
HR (управление персоналом)	71%
Правовое обеспечение и юридическое сопровождение	71%
Продажи	69%
Маркетинг	69%
PR и GR (связи с общественностью и представительская деятельность)	69%
Управление трудом и заработной платой	68%
Материально-техническое и административно-хозяйственное обеспечение	68%
Информационные технологии	68%
Другое	68%
Финансы	66%
Управление техникой безопасности	63%
Производство	61%
Транспорт и логистика	60%
Работа с внешними клиентами (в том числе call-центр, сервисное обслуживание)	60%

## Итоги голосования



### 1. В нашей компании:

- 38 Есть и оценка и управление вовлеченностью
- 11 Только оцениваем уровень вовлеченности
- 6 Оценки нет, но много делаем для развития вовлеченности
- 5 Вовлеченностью никак не занимаемся

# Литература

Что читать про вовлеченность персонала



- Ленсиони Патрик. Почему не все любят ходить на работу. Правда о вовлеченности сотрудников. Издательство: Манн, Иванов и Фербер. 2017. С. 256.
- Сборник статей «Вовлеченность»  
[http://www.ecopsy.ru/wp-content/uploads/2014/07/Engagement\\_booklet\\_web.pdf](http://www.ecopsy.ru/wp-content/uploads/2014/07/Engagement_booklet_web.pdf)
- Шауфели В., Дийкстра П., Иванова Т. Увлеченность работой: Как научиться любить свою работу и получать от нее удовольствие. – М.: Когито-Центр, 2015. – 137 с.
- Kahn, William A. "Psychological Conditions of Personal Engagement and Disengagement at Work". Academy of Management Journal. (1990) 33 (4): 692–724
- Simon L. Albrecht. Handbook of Employee Engagement: Perspectives, Issues, Research and Practice (New Horizons in Management Series/Elgar Original Reference) Edward Elgar Pub (March 31, 2012). 464.
- Sandeep Kular, Mark Gatenby, Chris Rees, Emma Soane, Katie Truss. Kingston Business School. Kingston University Working Paper Series No 19. Date: October 2008

## Семинары по вовлеченности



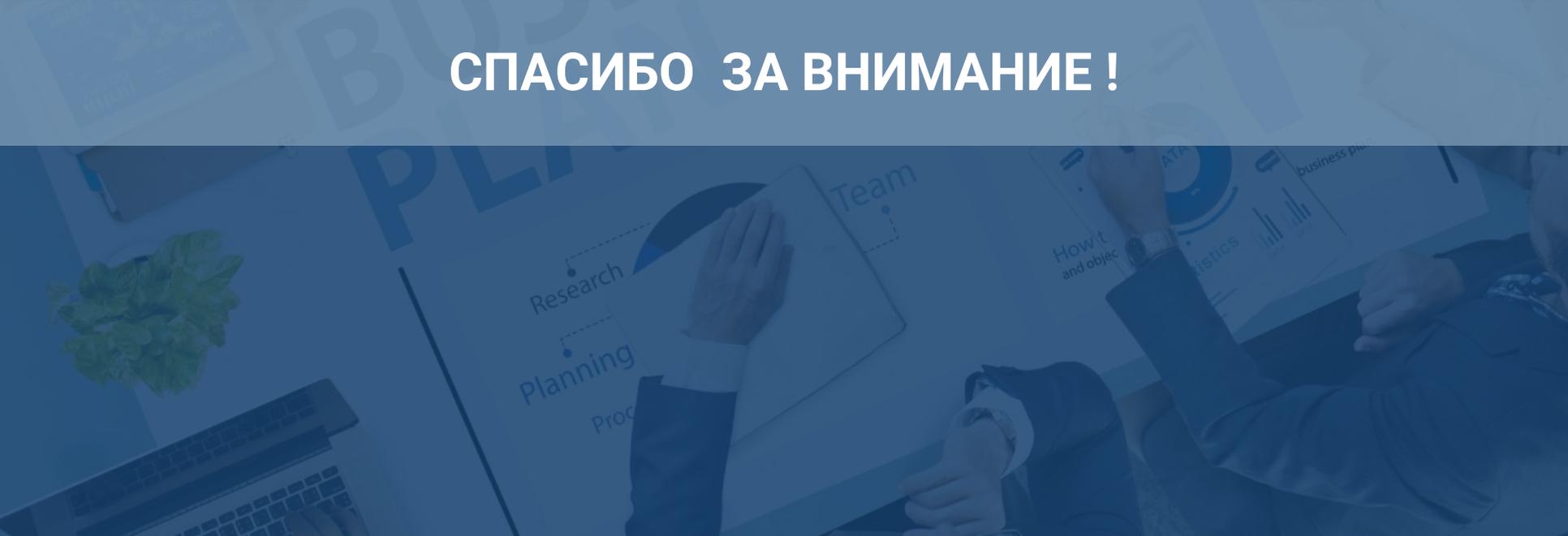
Очень скоро мы начнем серию семинаров по вовлеченности, где будем подробнее обсуждать и анализировать 3 темы:

- Измерение вовлеченности
- Развитие вовлеченности
- Личный опыт

Следите за нашими рассылками.

A top-down view of a business meeting. Several people are gathered around a table, looking at documents and a laptop. The word "BUSINESS" is printed in large, bold, blue letters across the center of the image. The overall color scheme is a muted blue.

**СПАСИБО ЗА ВНИМАНИЕ !**

A top-down view of a business meeting. Several people are gathered around a table, looking at documents and a laptop. The word "PLANNING" is printed in large, bold, blue letters across the center of the image. The overall color scheme is a muted blue.

Research  
Planning  
Proc  
Team