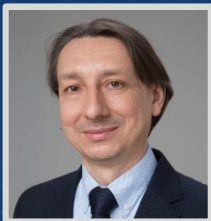


**Итоги всероссийского  
мониторинга вовлеченности  
персонала 2020**

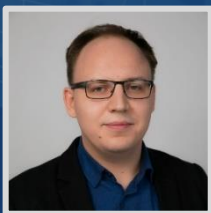
**ЭКОПСИ Консалтинг  
20.04.2021**



Андрей **ОНУЧИН**

Партнер, лидер практики «Социология бизнеса»

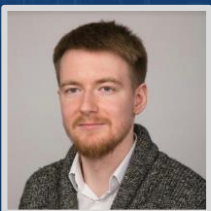
[onuchin@ecopsy.ru](mailto:onuchin@ecopsy.ru)



Александр **СЕВОСТЬЯНОВ**

Старший консультант

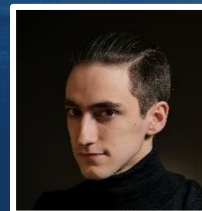
[sevostianov@ecopsy.ru](mailto:sevostianov@ecopsy.ru)



Никита **ФЕДОРОВ**

Консультант

[n.fedorov@ecopsy.ru](mailto:n.fedorov@ecopsy.ru)



Никита **КУЗНЕЦОВ**

Консультант

[n.kuznetsov@ecopsy.ru](mailto:n.kuznetsov@ecopsy.ru)

# Мониторинг Вовлеченности в 2020г.

ПРОВОДИЛСЯ С **01.08.2020** ПО **30.11.2020**

## ИССЛЕДОВАНИЯ ВОВЛЕЧЕННОСТИ «ЭКОПСИ» 2010–2020 ГГ.

Более **15**  
лет  
Опыт работы  
с исследованиями  
вовлеченности

**2 258**  
компаний  
Опрошено  
за последние 11 лет

**1 172 602**  
сотрудника

## В 2020 ГОДУ

**104** КОМПАНИИ  
ПОДАЛИ ЗАЯВКИ

**21 034** АНКЕТ СОБРАНО  
В ХОДЕ ОПРОСА

**20 131** АНКЕТ ПРИНЯТО  
В ОБРАБОТКУ

# Модель вовлеченности «ЭКОПСИ»

## ОРГАНИЗАЦИОННЫЕ ИНДИКАТОРЫ:

определяют общую удовлетворенность сотрудников и являются основой для формирования вовлеченности.

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

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

ИНИЦИАТИВА

**ВОВЛЕЧЕННОСТЬ**  
определяется тремя  
ключевыми компонентами:

УВЛЕЧЕННОСТЬ  
РАБОТОЙ

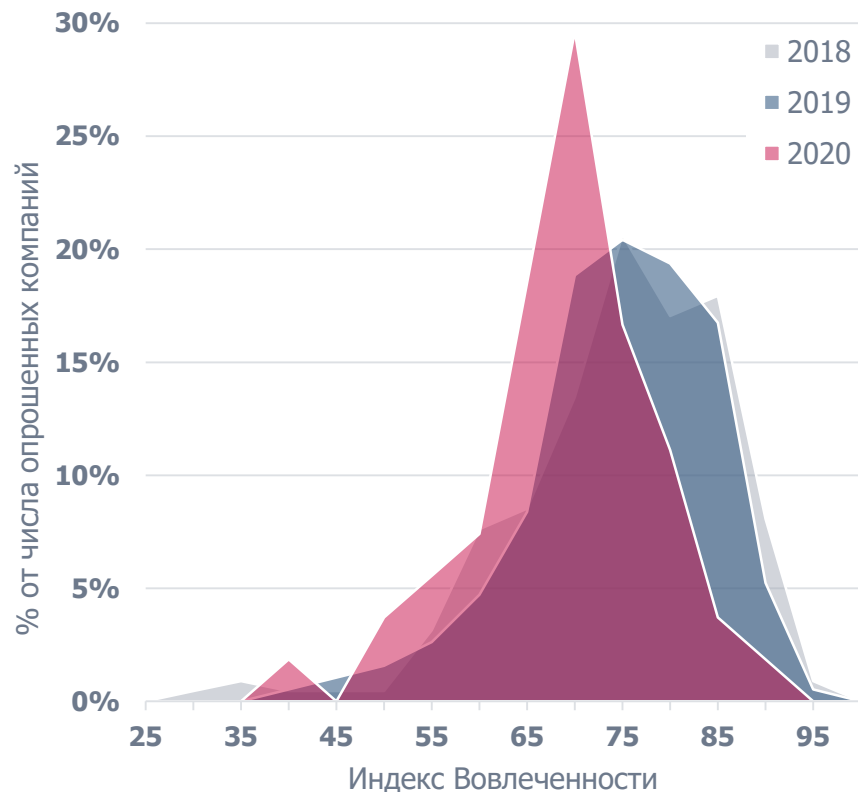
ПРИВЕРЖЕННОСТЬ  
КОМПАНИИ

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

## Динамика вовлеченности

### Общий индекс вовлеченности снизился

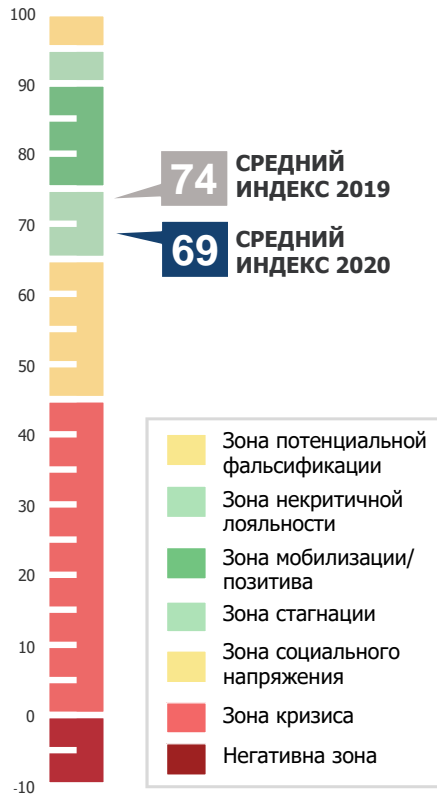


	2018	2019	2020
<b>Общий индекс Вовлеченности</b>	<b>75</b>	<b>74</b>	<b>69</b>
Увлеченность работой	74	72	66
Инициатива	75	73	66
Приверженность Компании	77	77	74

- График плотности распределения показателя уровня вовлеченности в этом году сместился в сторону более низких значений, дисперсия увеличилась.
- Почти **30%** опрошенных компаний имеют показатель Вовлеченности **70**.

# Монитор вовлеченности

## ИНДЕКС ВОВЛЕЧЕННОСТИ



## КОМПОНЕНТЫ ВОВЛЕЧЕННОСТИ



### Общий **уровень вовлеченности снизился**

- Изменения затронули все отрасли и масштабы бизнеса
- Реакция сотрудников компании на высокий уровень неопределенности в связи с пандемией в стране

### Среди компонентов выгорания наибольшую негативную динамику демонстрирует **увлеченность и инициатива**

- Инициатива** снизилась из-за того, что сотрудники встретились с большим количеством барьеров в работе и получали меньше поддержки собственных инициатив
- Снижение **увлеченности** связано с ростом утомляемости и выгорания и потерей ресурса для самореализации
- При этом **приверженность** упала в наименьшей степени (в пределах погрешности), так как на фоне снижения других факторовросло осознание ценности компании для сотрудников

## Монитор вовлеченности

- Среди организационных индикаторов в наибольшей степени снизилась **удовлетворенность компенсацией**
  - Множество компаний в ходе пандемии урезали ставки сотрудников и замораживали бонусы. При этом в тех компаниях, где такого не произошло – сотрудники опасались подобного развития событий.
- Другой заметно снизившийся фактор – **карьерные возможности**
  - Это во многом связано с консервативным пересмотром компаниями перспектив развития бизнеса, что напрямую влияет на наличие карьерных маршрутов. Кроме того, и сами люди в таких условиях концентрировались больше на поддержании стабильности, чем на перспективах роста.
- Следующий индикатор - **оценка и признание**
  - Внутреннее «ощущения подвига» сотрудников не совпадало с признанием, которое транслировали компании
- Наконец, один наиболее снизившихся индикаторов – **оценка обучения**
  - Компании активно переходили на удалённые форматы и даже увеличивали объемы курсов, но количество не переросло в качество в восприятии сотрудников, особенно в условиях дополнительной нагрузки.



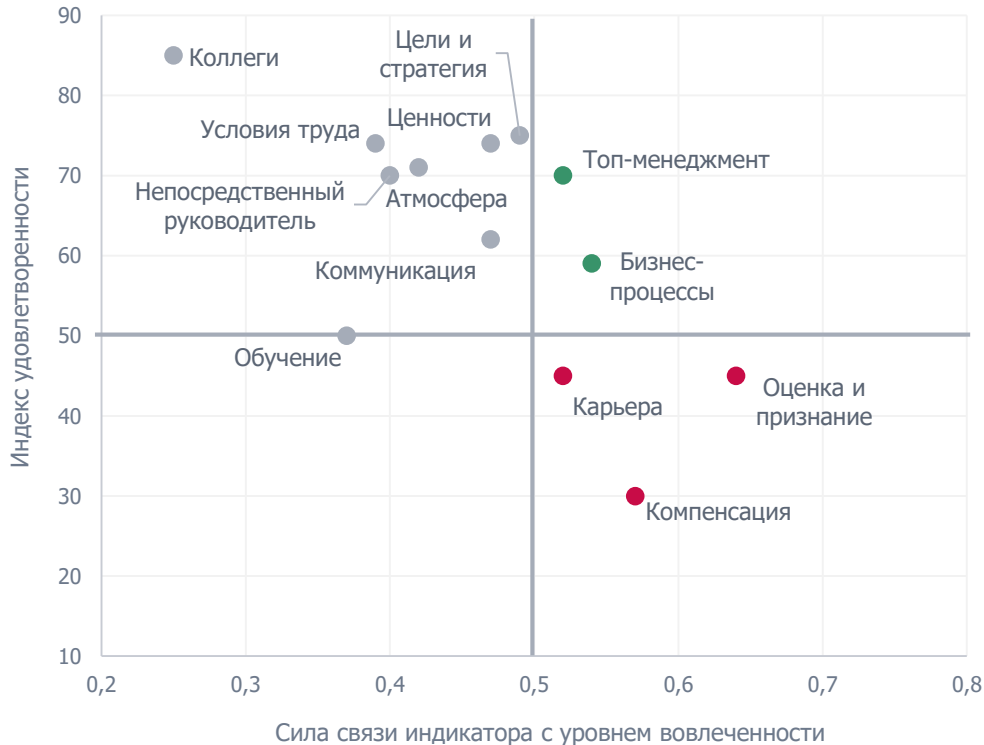
## Вопросы с наибольшей динамикой по отношению к 2019г.

	Блок	Вопрос	2019	2020	Разница
Топ-5 позитива (отсутствие динамики)	Приверженность компании	Я переживаю за успехи и трудности своей Компании, даже если они не затрагивают меня лично.	81	83	+2
	Приверженность компании	Я готов браться за неприятные для меня задачи, если это необходимо для успеха Компании.	74	75	+1
	Инициатива	В своей работе я стараюсь делать больше, чем от меня требуется.	83	83	0
	Коллеги	Я доверяю профессионализму моих коллег и обращаюсь к ним за советом в сложных вопросах.	89	89	0
	Увлеченность работой	Моя работа приносит пользу людям.	87	87	0
Топ-5 негативной динамики	Карьера	В нашей Компании инициативные и эффективные сотрудники имеют возможность для карьерного роста.	68	52	-16
	Карьера	Я знаю, что мне нужно сделать для карьерного роста.	56	38	-18
	Оценка и признание	Наша Компания мотивирует сотрудников добиваться максимальных результатов.	62	41	-21
	Компенсация	Уровень моих доходов соответствует моему профессиональному уровню и личному вкладу в общий результат.	43	18	-25
	Компенсация	Я смогу зарабатывать больше, если буду работать более интенсивно и эффективно.	32	4	-28

 Позитивная зона  Зона риска



## На что обращать внимание при работе с вовлеченностью



- Ключевые зоны роста для большинства компаний - это **карьерные возможности, оценка и признание и удовлетворенность компенсацией**
  - Сильно связаны с общим уровнем вовлеченности, однако удовлетворены меньше остальных
- Основные ресурсы поддержания вовлеченности - это **имидж топ-менеджмента и организация бизнес-процессов**
  - Сильно связаны с общим уровнем вовлеченности, имеют достаточную удовлетворенность
  - Потеря доверия топ-менеджменту и ухудшение бизнес-процессов компании могут быть катастрофичными для вовлеченности персонала
- Остальные организационные индикаторы не менее важны для поддержания вовлеченности сотрудников и в отдельных компаниях могут занимать ключевую позицию, но в общей картинке сейчас играют незначительную роль из-за сравнительно равномерной удовлетворенности среди большинства сотрудников

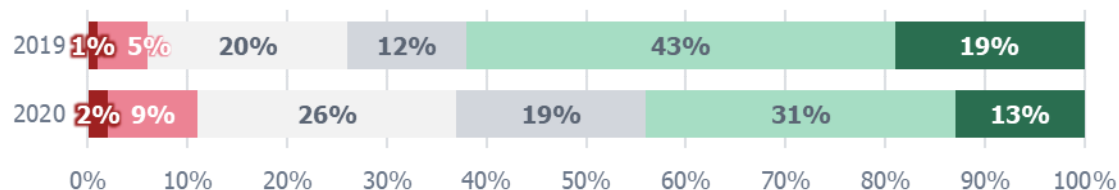
## Как организационные индикаторы связаны с вовлечённостью

Блок	Организационный фактор	Rho
<b>Мотивация</b>	Наша Компания мотивирует сотрудников добиваться максимальных результатов.	0,54
	Я понимаю, как в нашей Компании оценивают эффективность моей работы.	0,47
	Я получаю достаточно признания и похвалы, когда хорошо делаю свою работу.	0,45
	Уровень моих доходов соответствует моему профессиональному уровню и личному вкладу в общий результат.	0,42
	Я смогу зарабатывать больше, если буду работать более интенсивно и эффективно.	0,42
<b>Развитие</b>	Наша Компания ценит и удерживает высокопрофессиональных сотрудников.	0,51
	В нашей Компании инициативные и эффективные сотрудники имеют возможность для карьерного роста.	0,47
	Я знаю, что мне нужно сделать для карьерного роста.	0,41
<b>Ценности</b>	Ценности нашей Компании согласуются с моими личными ценностями.	0,48
	Я свободно, и не боясь негативных последствий, могу высказывать своё мнение.	0,43
	Мне нравится атмосфера в нашей Компании.	0,42
<b>Топ</b>	Я доверяю решениям, которые принимаются топ-менеджерами нашей Компании.	0,47
	Я верю, что стратегия нашей Компании приведет ее к успеху.	0,45
<b>Организация работы</b>	В нашей Компании работа организована эффективно и оптимально регламентирована.	0,46
<b>Забота</b>	Я чувствую заботу о моем здоровье со стороны компании.	0,41

"Топ" связей не изменился по сравнению с прошлым годом, однако в нынешнем году сами корреляции стали сильнее  
 Все приведённые корреляции значимы, используется Байесовская ранговая корреляция

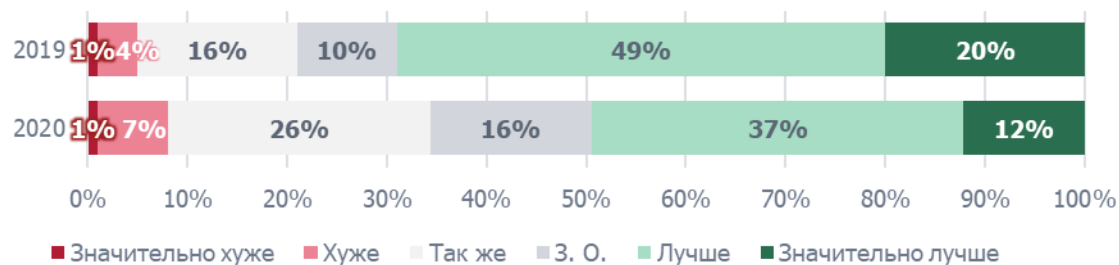
## Корпоративный и личный оптимизм

### Личный оптимизм



- Опрос 2019 года проводился с мая по ноябрь 2019 года
- Опрос 2020 года проводился с августа по ноябрь 2020 года

### Корпоративный оптимизм



- Основными страхами людей во время пандемии стали рост цен и инфляции, низкие зарплаты, качество медицинских услуг, рост безработицы, кризис в экономике, новая волна коронавируса \*

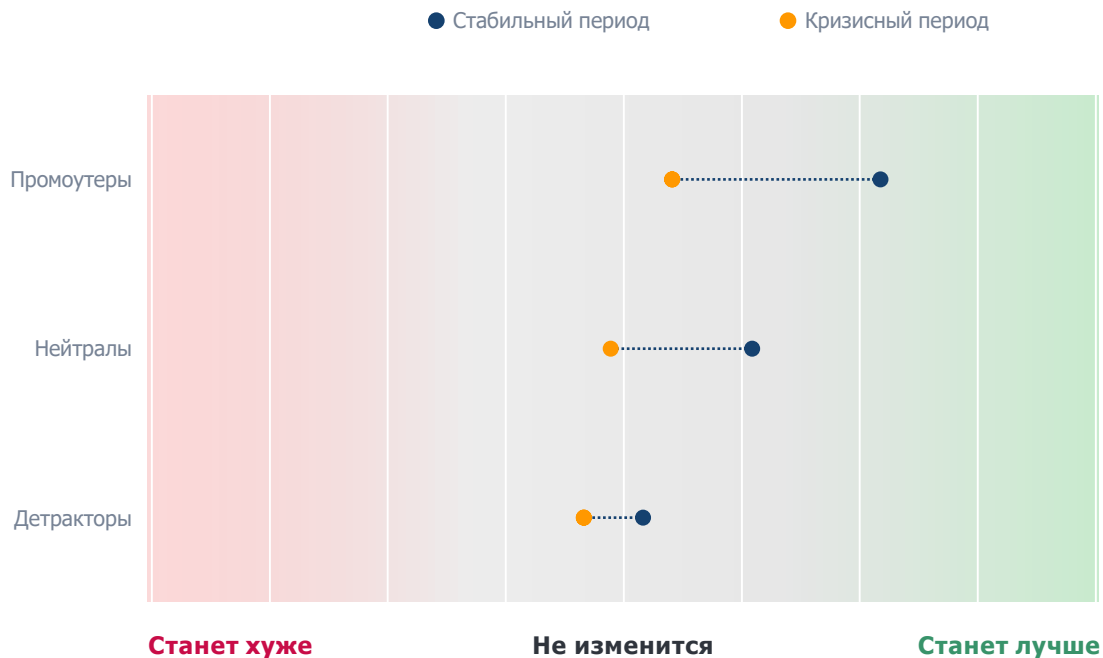
\* Опрос РБК на базе "Ромир Скан-панели"

# Трансформация социального оптимизма и лояльности

## ИНДЕКС КОРПОРАТИВНОГО ОПТИМИЗМА

**Сильнее всего пострадал оптимизм «промоутеров»** — наиболее лояльных сотрудников компаний.

- Готовность рекомендовать своего работодателя и гордость за компанию **связана с падением уровня социального оптимизма**.
- Высокая лояльность также сильнее других показателей **связана с положительным отношением к возвращению в офис** ( $r \sim 0.23$  между периодами исследований).



# Трансформация социального оптимизма и лояльности

## Главные предпосылки корпоративного оптимизма в период кризиса



Ощущение безопасности  
(в кризисный период,  $r \sim 0.20$ )



Оптимальная организация труда  
(в стабильный период,  $r \sim 0.20$ )



Интерес к работе  
(в стабильный период,  $r \sim 0.19$ )



Коммуникация и сотрудничество  
(в стабильный период,  $r \sim 0.18$ )



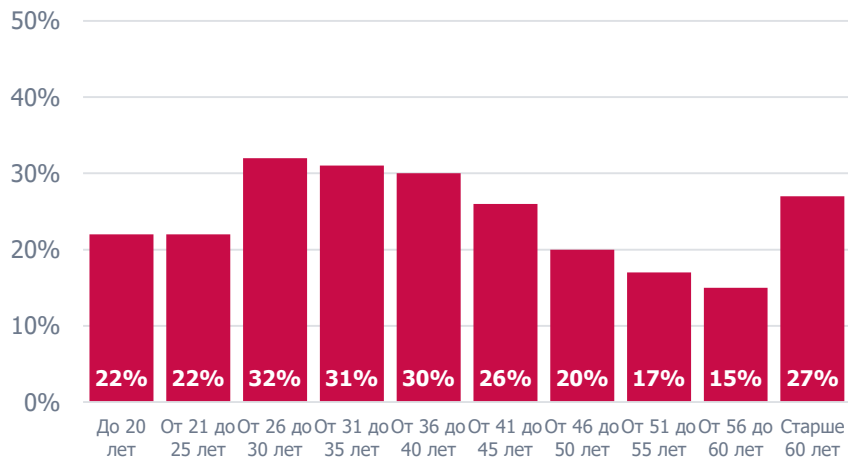
Поддержка и обратная связь  
от руководителя  
(в кризисный период,  $r \sim 0.18$ )

Были проанализированы данные исследования вовлеченности и пульс-опроса в различных компаниях. Выявленные закономерности сгруппированы по смысловым блокам. Результаты упорядочены по убыванию силы связи (коэффициента корреляции).

## Дистанционная работа



### Вы работаете удаленно?









- Наши исследования показали, что отношение к дистанционному формату работы зависит от управленческого уровня респондентов:
  - Наиболее позитивно оценивают дистанционный формат специалисты/сотрудники без подчиненных и руководители верхнего уровня/топ-менеджмент
  - руководители нижнего и среднего звена менее удовлетворены дистанционным форматом, с большим трудом адаптируют к нему свою деятельность и менее заинтересованы в сохранении его в будущем.
- По результатам исследования Work Trend Index 2021 от Microsoft:
  - 73 % опрошенных работников выступают за сохранение гибкого формата работы.
  - Более 40% работников во всем мире рассматривают возможность смены работодателя в 2021 году
  - 46% планируют переезд, поскольку теперь они могут работать удаленно.

# Дистанционная работа

Мы проверили **ряд гипотез об удалённой работе** при помощи смешанных линейных моделей  
(в модели учитывалась разница между компаниями, уровнем должности и стажем)

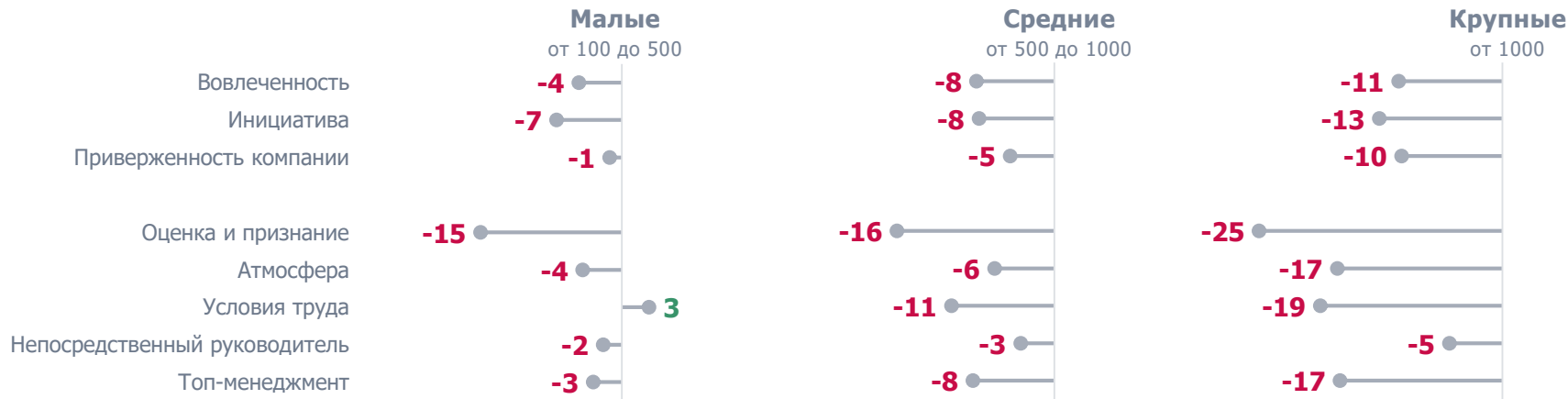
t – сила эффекта  
p – значимость

	... чувствуют заботу о здоровье со стороны компании	<b>Подтверждено</b>	t = 9,334; p < 0,001***
	... больше выгорают	<b>Не подтверждено</b>	t = -1,566; p = 0,117
	... ощущают нарушения межфункционального взаимодействия	<b>Верно обратное</b>	t = 2,154; p = 0,031*
	... недовольны организацией бизнес-процессов	<b>Не подтверждено</b>	t = -1,137; p = 0,255
	... проявляют больше личной инициативы	<b>Подтверждено</b>	t = 4,728; p < 0,001***
	... более оптимистичны по поводу будущего компании	<b>Не подтверждено</b>	t = -0,154; p < 0,87743

Более того, сотрудники на «удалёнке» ощущают себя энергичнее  
(t = 2,908 p = 0,004\*\*)

Но они более уверены в своих ответах и реже затрудняются ответить на этот вопрос  
(t = -3,951; p < 0,001\*\*\*)

## Динамика индикаторов у компаний с разной численностью



- Доверие решениям топ-менеджмента в ситуациях кризиса зависит от дистанции между ним и сотрудниками:
  - В крупных компаниях, в период неопределенности и быстрых указаний «сверху» не всегда успевают спуститься оперативно, что снижало доверие принимаемым топ-менеджментом решениям.
  - В малых и средних компаниях, напротив, дистанция меньше, поэтому сотрудники в большей мере чувствуют причастность топ-менеджмента с происходящими процессами.
- Уверенность в будущем компании в период кризиса зависит от согласованности информации, которую транслирует топ-менеджмент и руководители на местах.

На графике приводится изменение индекса удовлетворенности по блоку вопросов, в процентных пунктах. Приводятся только показатели, имеющие различия в динамике между группами



## Как принять участие во Всероссийском мониторинге вовлеченности персонала 2021

**1**

Зарегистрируйтесь на странице исследования ([research.ecopsy.ru/engagement](https://research.ecopsy.ru/engagement)), заполните анкету и получите ссылку на опрос

до 1 декабря 2021 г.

Распространите ссылку на опрос среди всех сотрудников компании и наберите необходимое количество заполненных анкет

**2**

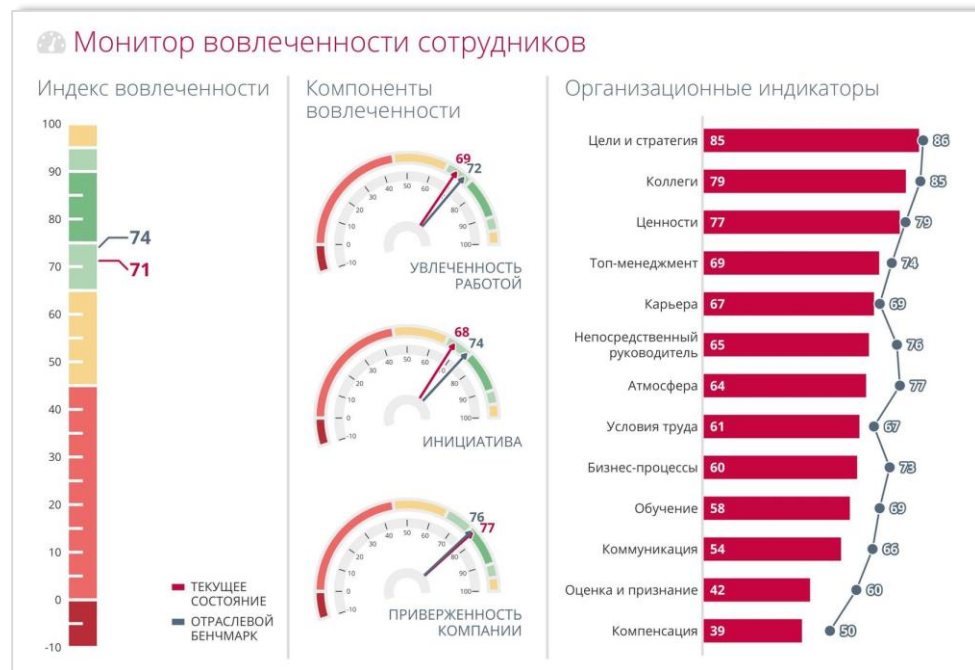
до 31 декабря 2021 г.

**3**

Получите отчёт с результатами вашей компании в сравнении с отраслью, а также консультацию с экспертом по работе с вовлеченностью из ЭКОПСИ

до 20 января 2022 г.

# Пример результатов исследования



## Организационные индикаторы

Индикатор	НЕ СОГЛАСЕН СКОРЕЕ НЕ СОГЛАСЕН	ЗАТРУДНЯЮСЬ ОТВЕТИТЬ	СОГЛАСЕН СКОРЕЕ СОГЛАСЕН	ИНДЕКС	БМ
Цели и стратегия	4%	2%	94%	89	91
Коллеги	10%	5%	85%	74	76
Ценности	4%	2%	94%	90	91
Топ-менеджмент	19%	1%	80%	60	76
Карьера	24%	2%	74%	49	65
Непосредственный руководитель	16%	1%	83%	67	83
Атмосфера	17%	0%	82%	65	69

## На платформе Linkis также существуют другие наши продукты



### Опросы 360 градусов

Инструменты для обратной связи, защищенные от социальной желательности.



### PIF

Оценка потенциала.  
Комплексный тест для оценки эффективности в новых условиях.



### Switch

Современные адаптивные тесты способностей.



### delta.ai

Опросник компетенций, использующий технологии искусственного интеллекта.



### DEEP

Разработка компетенций на основе данных. В основе — HR-аналитика и машинное обучение.



### Web@ssessment

Виртуальный центр оценки.  
Соответствует стандарту ЦО (2013).



Спасибо за внимание!

Если у вас возникли вопросы,  
пишите по адресу:  
[engagement@ecopsy.ru](mailto:engagement@ecopsy.ru)