



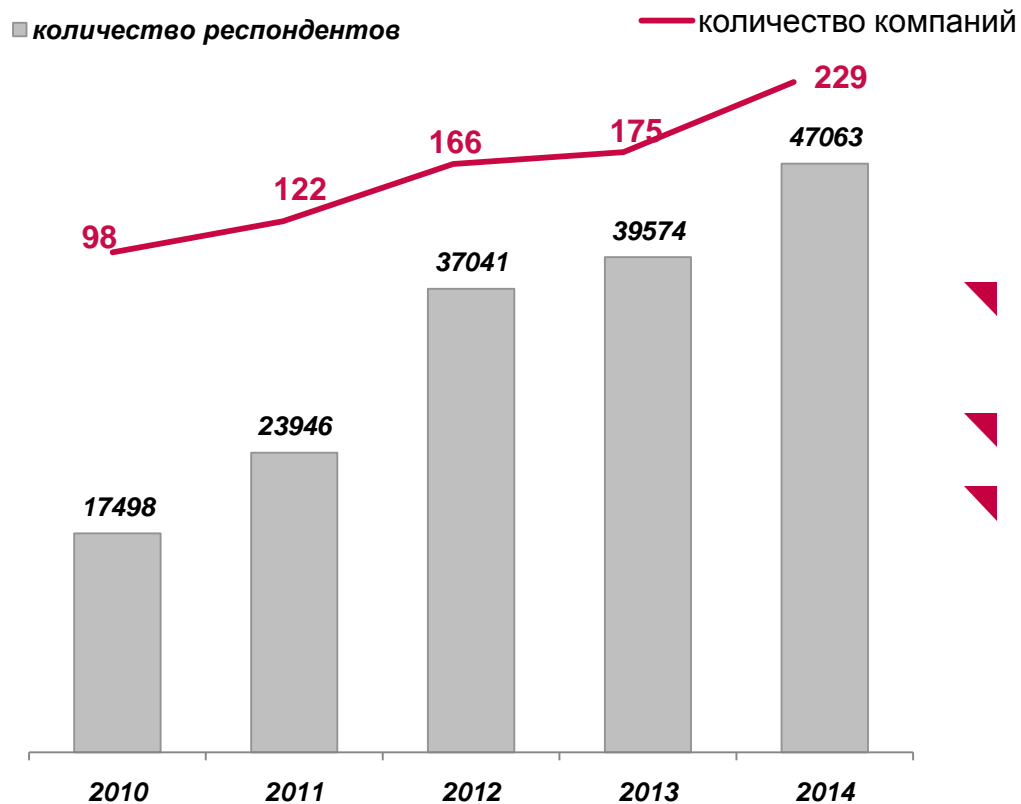
Тенденции вовлеченности на российском рынке

Вероника Луцкина,
Партнер, руководитель практики HR-маркетинг
ЭКОПСИ Консалтинг

20 марта 2015г.



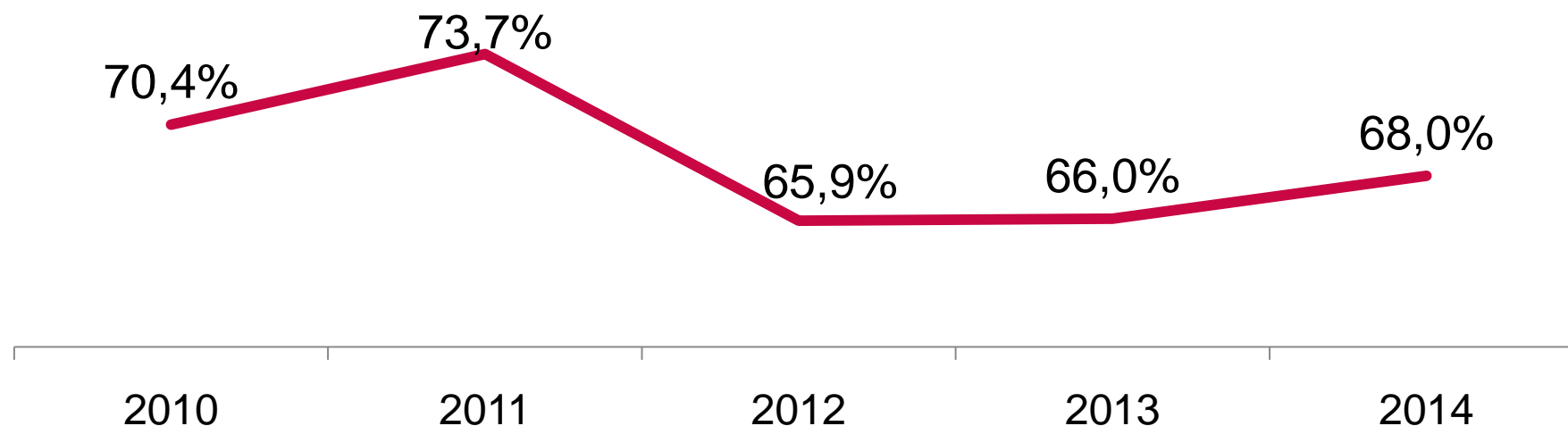
Самая большая база бенчмарков в России по количеству компаний



- ▶ Численность компаний - от 100 до 10-30 тыс. человек
- ▶ Все регионы РФ
- ▶ Бенчмарки по 16 отраслям

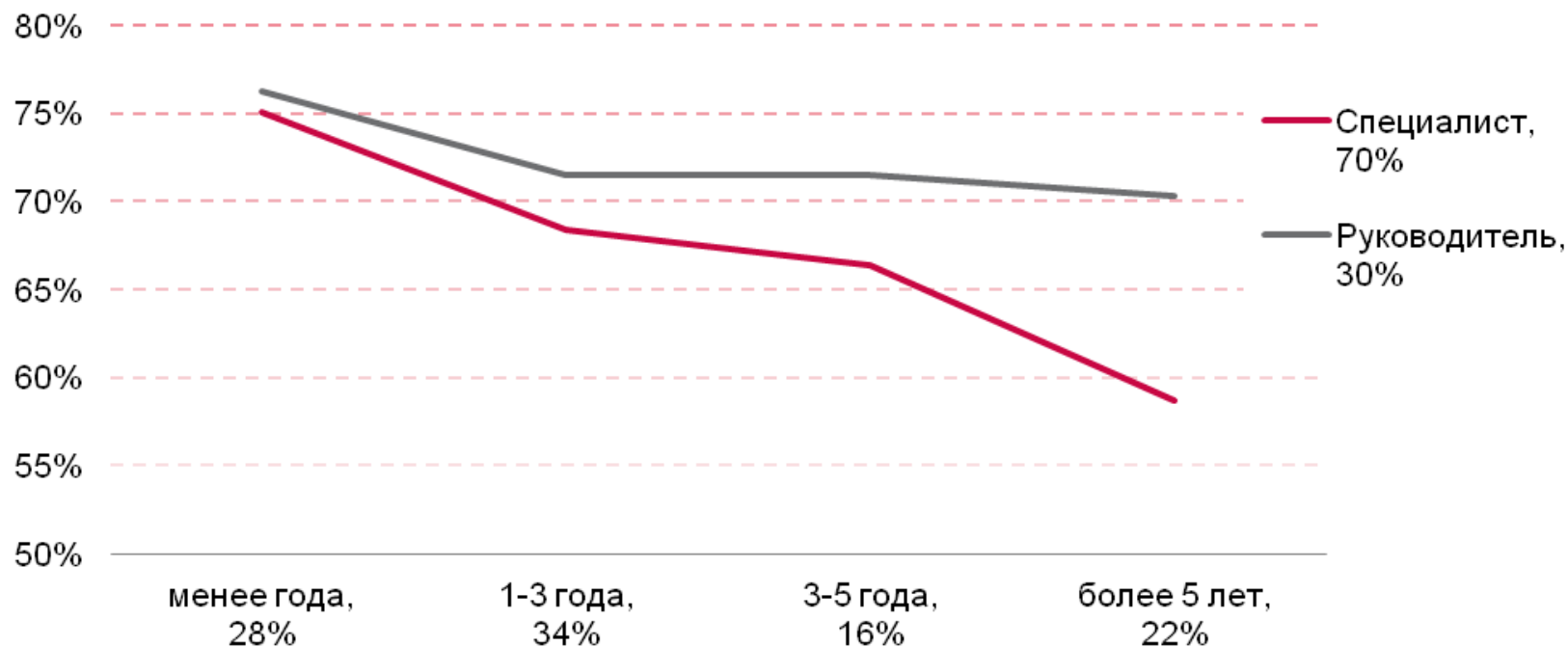
Исследования проводятся с 2004 г., наиболее активно база ЭКОПСИ пополняется с 2010г.

2014 год – наблюдаются тенденции, характерные для периода ожидания кризиса



- ▼ **Повышение** индексов **Удовлетворенности** и **Лояльности** - наличие работы стало для сотрудников более ценным, а условия в компаниях стали восприниматься как более позитивные и справедливые
- ▼ **Стагнация** индекса **Поддержки Инициативы** – несколько снизились оценки мотивации со стороны компаний на результат и собственного влияния на свой доход

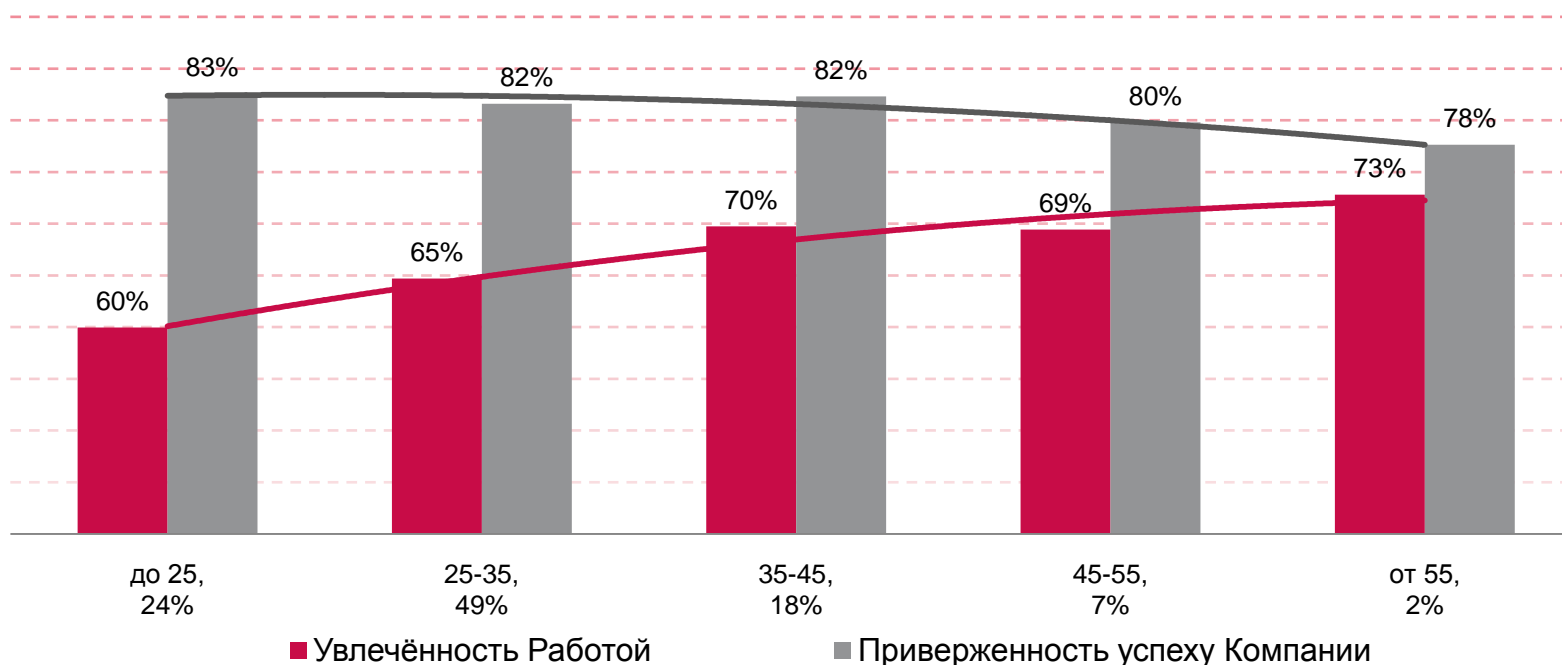
Общий уровень вовлеченности падает с увеличением стажа работы в компании



- ▶ Наибольшая вовлеченность наблюдается в первый год работы
- ▶ В период 1-5 лет работы характерна относительная стабильность
- ▶ В наибольшей степени спад вовлеченности после 5 лет отмечен у рядовых сотрудников

Разработано «ЭКОПСИ Консалтинг»

Увлеченность работой с возрастом растет, а приверженность компании несколько снижается



Аналогичные результаты наблюдались в 2013 г., что подтверждает актуальную картину вовлеченности разных возрастных групп, занятых в бизнесе в настоящий момент

Сохраняется высокий процент «выгорания» среди сотрудников



27%

респондентов
в 2014 году

отмечают выгорание

- ▶ Наиболее «выгоревшие» – это молодые сотрудники (поколение Y)
- ▶ «Выгоревшие» сотрудники наиболее контрастно отличаются от «не выгоревших» низкими оценками по вопросам относящимся к фактору **«контроля над своей жизнью»**:
 - ▶ **ПРОГНОЗИРУЕМОСТЬ**, возможность предсказать будущее компании и свое собственное будущее
 - ▶ **ВОЗМОЖНОСТЬ ВЛИЯТЬ** на свою зарплату, карьеру и устранять оргбарьеры.

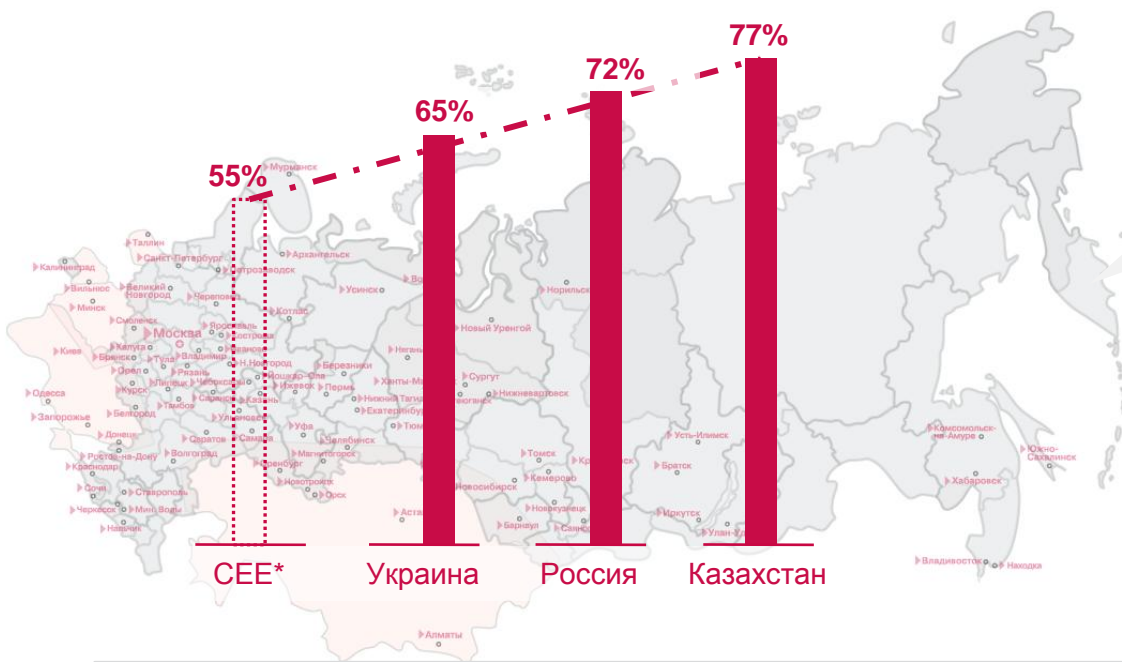
Количество готовых покинуть свою компанию не изменилось за последние 5 лет



10%
сотрудников
планируют
покинуть
свою Компанию

- ▼ Подобные результаты достаточно стабильны. Изменение за 5 лет в пределах 3%
- ▼ Факторы, наиболее тесно связанные с готовностью уйти из компании:
 - ▼ Гордость за компанию и готовность ее рекомендовать
 - ▼ Эмоциональное выгорание
- ▼ У молодых сотрудников помимо этого готовность уйти из компании связан с дополнительными факторами. Наиболее значимы среди них:
 - ▼ Интерес к работе
 - ▼ Мотивация со стороны компании

«Западно-восточная ось лояльности» – открытие, которое меняет представление о подходе к анализу результатов



По мере движения на восток сотрудники отвечают все более лояльно (позитивно). При этом фокус-группы не подтверждают, что на Востоке вовлеченность выше

Причина феномена - в высокой дистанции власти на Востоке, которая не позволяет сотрудникам критиковать руководство и свою компанию даже в анонимном опросе

- ▼ Важно сравниваться со страновыми бенчмарками - они позволяют получить более объективный ответ о том, насколько вовлечены сотрудники
- ▼ Выше – не всегда лучше. Сотрудники должны быть готовы критиковать компанию. Если индекс вовлеченности превышает 83%, мы имеем дело с «некритичной лояльностью», которая вредна для компании

В исследованиях Right Management, проведенных в Америке, Европе и Азии, были отмечены парадоксальные международные различия. Так, уровень вовлеченности в Бразилии оказался значительно выше, чем уровень вовлеченности в Швеции или Англии. Уровень вовлеченности в Индии, по данным этого исследования, в четыре раза превышал уровень вовлеченности в Японии.

<http://www.right.com/news-and-events/press-releases>

Разработано «ЭКОПСИ Консалтинг»

Три глубинных фактора вовлеченности по результатам факторного анализа

		Factor 1	Factor 2	Factor 3
Фактор 1 Контроль над своей жизнью	Наша Компания мотивирует сотрудников добиваться максимальных результатов	0,7	0,28	0,2
	Я смогу зарабатывать больше, если буду работать более интенсивно и эффективно	0,7	0,11	0,11
	Наша Компания ценит и удерживает высокопрофессиональных сотрудников	0,68	0,34	0,12
	В нашей Компании инициативные и эффективные сотрудники имеют возможность для карьерного роста	0,66	0,2	0,21
	Я получаю достаточно признания/похвалы когда хорошо делаю свою работу	0,62	0,14	0,24
	Уровень моих доходов соответствует моему профессиональному уровню и личному вкладу в общий результат	0,62	0,21	0,07
	Я понимаю как в нашей Компании оценивают эффективность моей работы	0,59	0,19	0,36
	Я могу добиться устранения барьеров в организации работы	0,49	0,18	0,3
Фактор 2 Гордость за компанию	Я получаю достаточные возможности для обучения и профессионального развития	0,47	0,26	0,4
	Я доверяю решениям, которые принимаются топ-менеджерами нашей Компании	0,4	0,44	0,28
	Когда меня спрашивают, я с гордостью называю Компанию, в которой работаю	0,3	0,66	0,13
	Ценности нашей Компании согласуются с моими личными ценностями	0,3	0,6	0,24
	Я готов прикладывать значительные усилия, чтобы сделать карьеру в Компании	0,27	0,47	0,14
Фактор 3 Эффективная среда	В своей повседневной работе я придерживаюсь ценностей Компании	0,14	0,63	0,33
	Я доверяю профессионализму моих коллег и готов обращаться к ним за советом в сложных случаях	0,19	0,2	0,56
	Я могу самостоятельно принимать решения в рамках своей зоны ответственности	0,17	0,08	0,61
	Компания обеспечивает меня всеми необходимыми ресурсами для эффективного выполнения работы	0,37	0,34	0,41
	Между сотрудниками различных подразделений нашей Компании установлены партнерские конструктивные отношения	0,35	0,22	0,51
Я не испытываю недостатка в информации необходимой для моей работы	0,3	0,19	0,56	
СИЛА ФАКТОРА		5,25	3,91	2,98

Осмысление глубинных факторов вовлеченности – шаг в сторону «что делать»

1

Контроль над своей жизнью

Для людей с ценностями стабильности:
ПРОГНОЗИРУЕМОСТЬ, возможность предсказать будущее компании и свое собственное будущее

Для людей с ценностями развития:
ВОЗМОЖНОСТЬ ВЛИЯТЬ на свою зарплату, карьеру и устранять оргбарьеры

«Контроль за своей жизнью» - главный глубинный фактор вовлеченности. Если человек ощущает себя песчинкой, подверженный бурям непредсказуемой стихии, он не вовлечен. Главное для вовлечения – ощутить, что компания предсказуема и ты сам управляешь своей судьбой

2

Гордость за компанию

- Доверие к руководству, гордость за руководство
- Гордость за компанию и ее бренд
- Ощущение, что ценности компании близки ценностям сотрудника

На негативном полюсе – стыд и антипатия. Если топ-менеджмент не вызывает доверия я, как сотрудник, никогда не буду вовлечен. На позитивном полюсе – гордость, симпатия и доверие к руководству и компании – тогда мне, сотруднику, хочется вовлечься

3

Эффективная среда

- Компания дает ресурсы и полномочия
- Бизнес-процессы эффективны
- Коллеги - квалифицированы

Очевидный фактор: если среда неэффективна, то и вкладываться не хочется. Фактор важный, но как оказалось, он не находится на первом месте в рейтинге факторов. Более «идеалистичные» факторы (контроль за жизнью, гордость) оказываются для людей важнее