



Основные результаты Проекта

«Комплексное исследование уровня
приверженности и удовлетворенности
персонала как индикаторов эффективности
затрат на персонал»

на примере крупной территориально-
распределенной Компании

Марина Вишнякова

Управляющий партнер PM TEAM

Цель и задачи Проекта



Цель данного Проекта состоит в способствовании повышению уровня приверженности и удовлетворенности персонала за счет проведения комплексного исследования понимания персоналом особенностей системы управления Компании и своего места в ней.

Задачи Проекта:

- ✓ определение наиболее значимых для Компании параметров, входящих в комплексное понятие приверженности персонала
- ✓ разработка инструмента оценки приверженности и удовлетворенности персонала Компании и проведение исследования уровня приверженности и удовлетворенности персонала во всех филиалах Компании с целью выявления проблемных зон и подготовки предложений по их устранению
- ✓ анализ эффективности дополнительных (т.е. не определяемых Трудовым Кодексом РФ как обязательные) затрат на персонал
- ✓ подготовка предложений по оптимизации бюджета в части дополнительных затрат на персонал

Этап 1. Проведение комплексного исследования для определения наиболее значимых для Компании параметров приверженности персонала

Этап 2. Разработка инструмента оценки приверженности персонала Компании и проведение исследования уровня приверженности персонала по всем филиалам Компании

Удовлетворенность и приверженность



Удовлетворенность трудом

– эмоционально-оценочное отношение работника к содержанию труда, производственной ситуации и своему социальному статусу, обусловленному его трудовой деятельностью

Приверженность

– отношение работника к организации, которое выражается в принятии им ее целей и ценностей, в стремлении оставаться ее членом и способствовать своими действиями ее успеху

Приверженность и удовлетворенность трудом

Ключевые факторы влияния



Приверженность

Отношения с высшим руководством

Признание и поддержка со стороны организации

Удовлетворенность трудом

Содержание труда

Условия и организация труда

Социальный статус

Единое информационно-коммуникативное поле по «горизонтали»

«Острый» фактор, влияющий на снижение приверженности и удовлетворенности трудом:
отношения ЦА и филиалов, которые оцениваются как проблемные сотрудниками и ЦА в Москве, и филиалов в регионах. Особую остроту этим отношениям придают идущие в Компании преобразования (переход на двухуровневую систему)

Цели Этапа 2

Объем исследования



Цели Этапа 2:

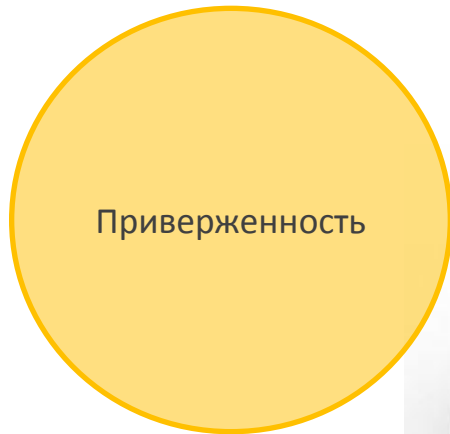
- ✓ количественная оценка уровня приверженности и удовлетворенности сотрудников Компании
- ✓ анализ эффективности дополнительных затрат на персонал с точки зрения влияния на уровень приверженности и удовлетворенности
- ✓ разработка рекомендаций по оптимизации работы с персоналом и затрат на персонал с точки зрения влияния на уровень приверженности и удовлетворенности

Объем проведенного анкетирования

	размер выборки до взвешивания, респондентов	размер выборки после взвешивания*, респондентов
Белгород	96	99
Брянск	100	99
Воронеж	105	99
Кострома	91	99
Курск	100	99
ЦА (Москва)	95	99
Липецк	104	99
Орел	93	99
Смоленск	100	99
Тамбов	101	99
Тверь	99	99
Ярославль	103	99
Всего	1187	1187

** - взвешивание – специальная процедура, применяемая для приведения структуры выборки в соответствие со структурой генеральной совокупности*

Оригинальная модель приверженности



Оригинальная модель приверженности персонала Компании

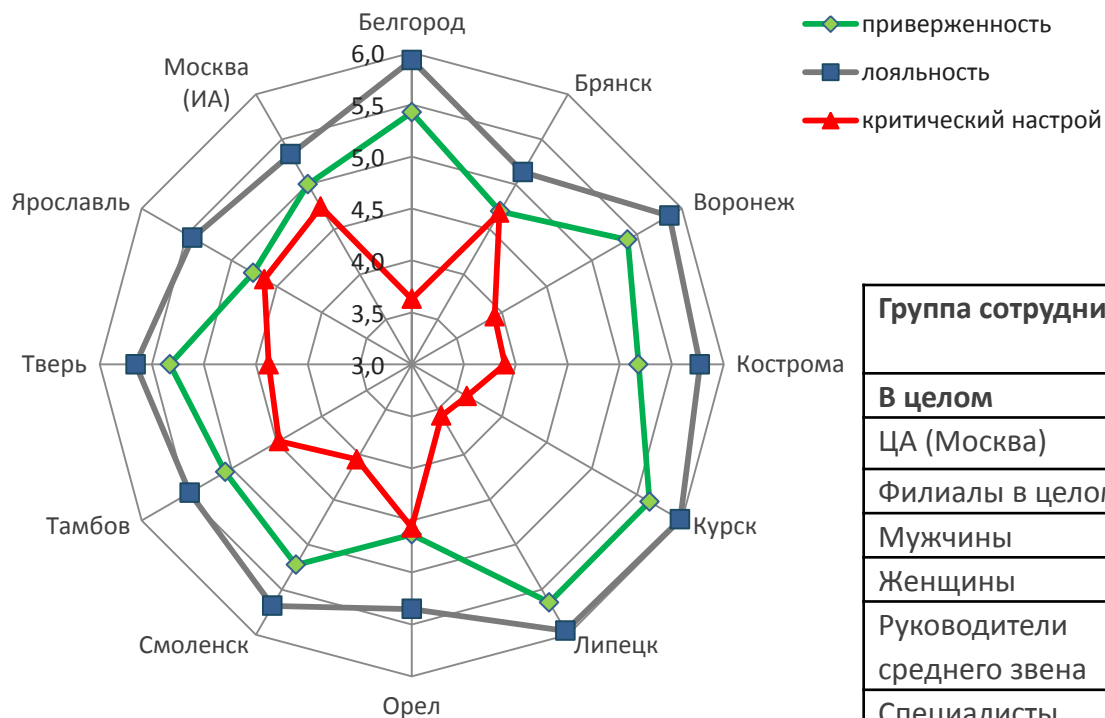
- Собственно приверженность (идентификация + вовлеченность):**
- восприятие себя членом специфической группы – Компании в целом, ЦА или филиала
 - разделение целей и ценностей организации
 - гордость работой в организации
 - гордость работой в отрасли
 - совпадение интересов работника и организации
 - общественная значимость результатов труда
 - значимость результатов труда работника для организации
 - готовность безвозмездно жертвовать личным временем для организации
 - привлекательность работы в организации
 - поддержка, забота организации о работнике
 - диалог с высшим руководством, обратная связь с высшим руководством

- Лояльность:**
- участие в корпоративных мероприятиях
 - регулярное чтение корпоративной газеты и других корпоративных медийных источников
 - принадлежность к профессиональной династии
 - готовность продолжать работу в организации
 - использование атрибутики организации



- Критический настрой:**
- отсутствие эмоциональной привязанности к работе в Компании
 - скептическое отношение к «выгодности» приверженного отношения к Компании
 - критическое восприятие политики Компании по отношению к сотрудникам
 - повышенное внимание к признанию заслуг сотрудника со стороны руководства Компании

Оценка приверженности по оригинальной методике



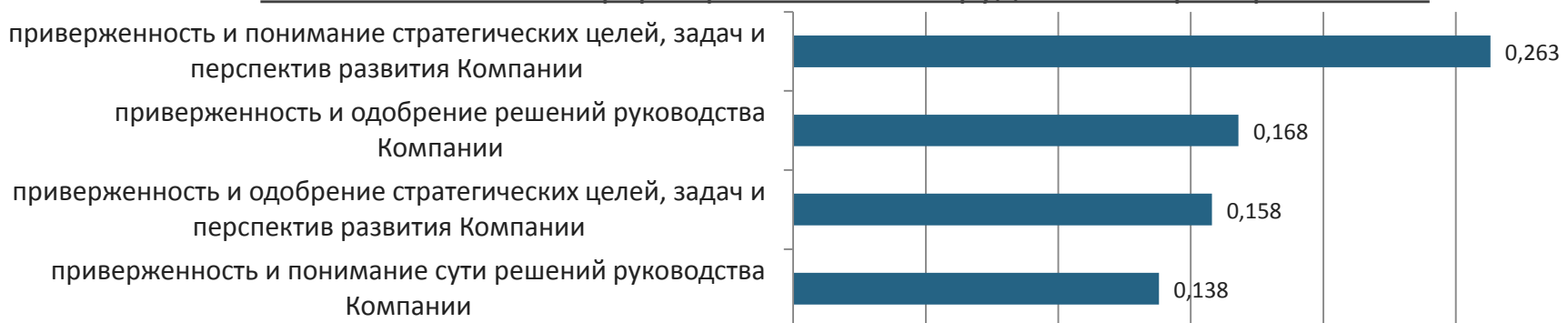
Группа сотрудников	Приверженность	Лояльность	Критический настрой
В целом	5,2	5,6	4,2
ЦА (Москва)	5,1	5,2	4,7
Филиалы в целом	5,2	5,7	4,1
Мужчины	5,1	5,6	4,2
Женщины	5,3	5,6	4,2
Руководители среднего звена	5,7	6,0	3,9
Специалисты	5,2	5,6	4,3
Рабочие	5,0	5,5	4,2
ЦА (филиал)	5,4	5,9	4,0
Производственные подразделения	5,0	5,5	4,2

Факторы, влияющие на приверженность (1/2)

Влияние отдельных параметров удовлетворенности сотрудника на приверженность



Влияние степени информированности сотрудника на приверженность



Факторы, влияющие на приверженность (2/2)



**Влияние удовлетворенности соцпакетом на приверженность сотрудника
очень слабое**

Ключевые факторы, влияющие на приверженность

- ✓ персоналии высшего руководства Компании
- ✓ наличие контура «обратной связи»
- ✓ понимание сотрудниками стратегических целей, задач и перспектив развития Компании
- ✓ качество взаимоотношений между подразделениями Компании

Оценка удовлетворенности трудом



Группа сотрудников	Балл удовлетворенности трудом в Компании
В целом по Компании	5,4
Сотрудники ЦА (Москва)	5,1
Сотрудники ЦА (филиалы)	5,6
Сотрудники производственных подразделений	5,3
Мужчины	5,4
Женщины	5,5
Руководители	5,7
Специалисты	5,4
Рабочие	5,3

Ключевые факторы, влияющие на удовлетворенность трудом

- ✓ удовлетворенность системой организации труда (особенно для рабочих)
- ✓ удовлетворенность социальным статусом Компании (особенно для рабочих)
- ✓ отношения между ЦА и филиалами
- ✓ материальные условия труда (только для специалистов ЦА, Москва)
- ✓ работа Компании в целом (руководители среднего звена и специалисты филиалов)
- ✓ перспективы личного карьерного роста (руководители среднего звена ЦА, Москва)

Оптимизация затрат на персонал (1/2)



Чем больше степень приверженности сотрудника, тем больше его удовлетворенность соцпакетом (низко приверженные – 5,0 баллов; высоко приверженные – 6,2 балла)

Чем больше степень приверженности сотрудника, тем больше его желание участвовать в корпоративных мероприятиях (низко приверженные – 3,7 балла; высоко приверженные – 5,2 балла)

Распределение статей соцпакета по степени «значимости» для сотрудников

Статьи СП	Рейтинг значимости, %	Рейтинг незначимости, %	Группировка по степени значимости
Выплата единовременной материальной помощи при уходе в основной ежегодный оплачиваемый отпуск	85,0%	7,3%	Более значимые
Добровольное медицинское страхование	63,2%	20,2%	
Предоставление путевок на санаторно-курортное лечение и оздоровление	39,8%	35,1%	Средне значимые
Содействие и поддержка в улучшении жилищных условий работников Компании	37,3%	38,1%	
Негосударственное пенсионное обеспечение	23,1%	51,7%	
Предоставление компенсации за бытовые услуги	19,2%	57,3%	Менее значимые

Оптимизация затрат на персонал (2/2)



Статьи соцпакета с высокой степенью «обязательности» для Компании

Статья социального пакета	Рейтинг «обязательности», %
Выплата единовременного пособия и ежемесячных выплат семье в случае гибели сотрудника на производстве	69,2%
Выплата единовременной материальной помощи на организацию похорон работника и его близких родственников	61,8%
Выплата единовременного пособия и ежемесячных выплат семье в случае установления инвалидности сотрудника по вине работодателя	56,5%
Выплата единовременной материальной помощи при рождении, усыновлении (удочерении) ребенка	49,3%
Выплата материальной помощи при стихийных бедствиях, пожарах, нанесших работнику значительный материальный ущерб, при кражах, а также на лечение	47,6%
Предоставление ежемесячных компенсационных выплат работникам, находящимся в отпуске по уходу за ребенком до достижения ребенком возраста трех лет	34,6%
Выплата единовременной материальной помощи работникам при увольнении работника по собственному желанию в течение 3-х месяцев после наступления трудовой пенсии	34,1%

О компании

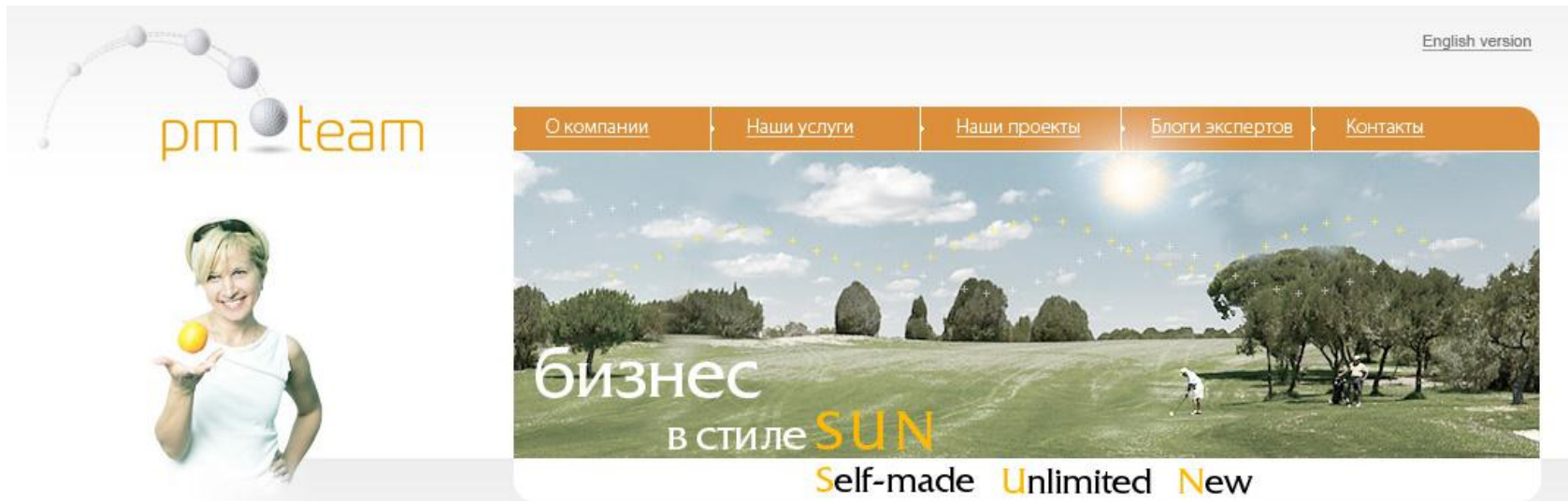


Мир полон разных возможностей! Их надо просто увидеть – для этого необходим живой, любопытный взгляд.

Мы собрали команду профессионалов, отличающихся постоянным интересом к жизни, стремлением к саморазвитию, дружелюбным отношением к окружению.

PM TEAM

- ✓ Входит в Топ-50 провайдеров профессиональных услуг в области управленческого и HR консалтинга.
- ✓ Создает эффективные системы управления предприятием в разных отраслях.
- ✓ Умеет качественно повышать мотивацию персонала - своего и клиентов.
- ✓ Лидер рынка по направлению «Развитие карьеры».
- ✓ Действует по принципу открытой социальной сети.



Бизнес – в удовольствие!

Мы любим жизнь во всех ее проявлениях, поэтому нам приятно находить простые, легко применимые решения самых сложных задач.

А когда работа доставляет удовольствие – она отлично получается. Присоединяйтесь!



www.pmtteam.ru

Москва, 1-й Спасоналивковский переулок, дом 9, строение 2

Тел.: +7 (963) 654-5495; +7 (495) 748-1862