



Оценка удовлетворенности внутренних клиентов

Компания ABC
Сводный отчет

Украина, Киев, 2018

Содержание



1.	О проекте «Оценка удовлетворенности внутренних клиентов» (Методология)	3
2.	Достигнутая выборка по компании в целом и по подразделениям	10
3.	Основные результаты оценки УВК	16
4.	Индексы УВК по компании в целом	22
5.	Общие результаты оценки УВК по подразделениям	27
5.1.	Результаты оценки УВК. Юридический департамент	28
5.2.
6.	Результаты оценки УВК по компании в целом по демографическим разрезам	32
6.1.	Результаты оценки УВК по компании в зависимости от оценивающего подразделения	33
6.2.	Результаты оценки УВК по компании в зависимости от уровня должности	38
7.	Рекомендации для Плана Действий по результатам оценки УВК	40

1. О проекте «Оценка УВК». Методология

Общая Удовлетворенность и индексы УВК



Насколько в целом Вы
удовлетворены
взаимодействием с данным
подразделением?



Выполнение обязательств

Своевременность и качество выполнения обязательств, ориентация на результат.



Коммуникации

Навыки общения, понимание потребностей ВК, доступность подразделения.



Качество управления

Руководитель, квалификация сотрудников, бизнес-процессы.



Выполнение обязательств

Индекс «Выполнение обязательств» – один из важных показателей работы подразделения. В конце концов другим подразделениям нужно, чтобы данное подразделение просто выполняло свою функцию.



Коммуникации

Индекс «Коммуникации» – показатель того, насколько легко взаимодействовать с подразделением. Часто общее впечатление о подразделении складывается из опыта общения с его сотрудниками.



Качество управления

Индекс «Качество управления» – показатель, отражающий как деловые качества руководителя и квалификацию сотрудников, так и качество настройки бизнес-процессов в подразделении.

Индекс «Выполнение обязательств»



Своевременность

Подразделение всегда выполняет свою работу вовремя, не пропуская предусмотренные сроки.



Качество

Подразделение качественно выполняет свои функции, сотрудники работают без ошибок и упущений.



Ориентация на результат

Сотрудники в работе ориентированы на результат, а не на процесс. Подразделение позитивно влияет на общий результат бизнеса.



Выполнение обязательств

Выполнение своих обязательств сотрудниками качественно и в срок является одним из ключевых показателей деятельности подразделения.

Индекс «Коммуникации»



Навыки коммуникаций

Сотрудники обладают необходимыми навыками коммуникаций, взаимодействовать с подразделением легко.



Понимание потребностей

Сотрудники знают, как мы используем результаты их работы и понимают наши потребности.



Доступность

Подразделение всегда доступно и готово прийти на помощь, сотрудники доступны через удобные каналы коммуникаций, а не только через формальные.



Коммуникации

Есть существенная разница между теми подразделениями, которые формально выполняют свой участок работы и теми, с которыми при этом приятно иметь дело.

Индекс «Качество управления»



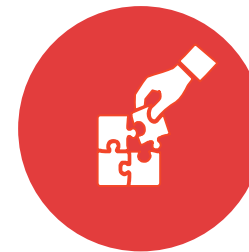
Руководитель

Руководитель подразделения не просто в курсе заданий, которые выполняют его подчиненные, но и способен быстро решать проблемы, если они возникают.



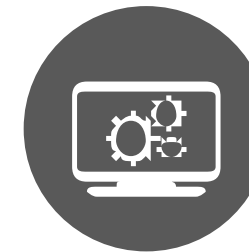
Квалификация сотрудников

Подразделение укомплектовано сотрудниками, обладающими необходимой квалификацией для выполнения поставленных перед ними задач.



Бизнес-процессы

Бизнес-процессы в подразделении хорошо отлажены и в делах подразделения всегда порядок.



Качество управления

Качество управления подразделением складывается из опыта и личностных качеств руководителя, а также от того, квалифицированными ли сотрудниками укомплектовано подразделение и правильно ли в нем настроены бизнес-процессы.

Рекомендации по выборке при оценке подразделений



- Информация в таблице показывает рекомендуемый и минимальный размер выборки, которая необходима для проведения проекта оценки УВК.
- Все компании имеют разную структуру. Для каждого оцениваемого подразделения определяется индивидуальный размер выборки.

Размер аудитории подразделения (чел.)	Рекомендованный размер выборки, %	Минимальное количество ответов, %
Менее 10	100%	Не менее 5 чел.
10-49	95%	70%
50-99	80%	55%
100-249	60%	40%
250-999	50%	30%
1000-4999	40%	25%
5000+	25%	20%

Красной пунктирной линией показан пример определения размеров минимальной и рекомендуемой выборки для подразделения с внутренней аудиторией от 100 до 250 человек.

2. Достигнутая выборка по компании в целом и по подразделениям

Вводная и статистическая информация



Этот Отчет основывается на результатах ответов сотрудников и руководителей Компании «АВС» на вопросы анкеты проекта «Оценка УВК», проведенного в июле 2018 года.

Опросник подготовлен консультантами HR CENTER (г. Киев, Украина) специально для проведения индивидуальных проектов по оценке УВК в Украине и ряде других стран (Россия, Беларусь, Молдова, Казахстан) с учетом предложений HR-профессионалов, собранных исследовательской командой за более чем 9 лет проведения аналогичных проектов в Украине. Методология учитывает весь опыт исследовательской команды, полученный в сотрудничестве с более чем 270 компаниями за период 2007-2017 гг.

Методология

Результаты проекта базируются на использовании опросника «Оценка удовлетворенности внутренних клиентов». Многочисленные исследования показывают, что качественное кросс-функциональное взаимодействие способно оказывать позитивное влияние на финансовые результаты бизнеса, а также помогает поддерживать позитивную атмосферу в компании. Тем самым улучшается и имидж работодателя: сотрудники чаще позитивно отзываються о своей компании как о работодателе.

Об оценке УВК в компании «АВС»

Проект 2018 года был организован при помощи бумажных опросников и в режиме online (на русском и английском языках).

В опросе, проведенном в Компании в 2018 году, приняли участие 804 респондента (669 респондентов заполнили опросники online и 135 заполнили опросники на бумаге). После проверки и анализа всех анкет, консультанты признали пригодными **799 опросников**. В среднем каждое из 7 подразделений в проекте оценили 114 респондентов.

Согласно данным, которыми располагают консультанты, на момент начала опроса мнений в Компании работало **254 человека**.

Выборка (общее количество респондентов)



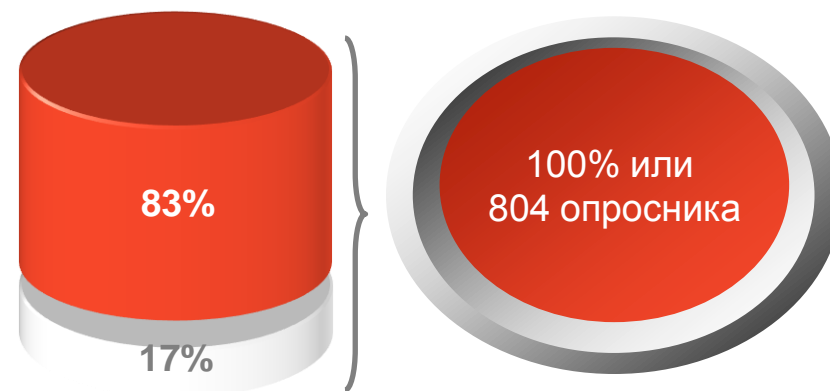
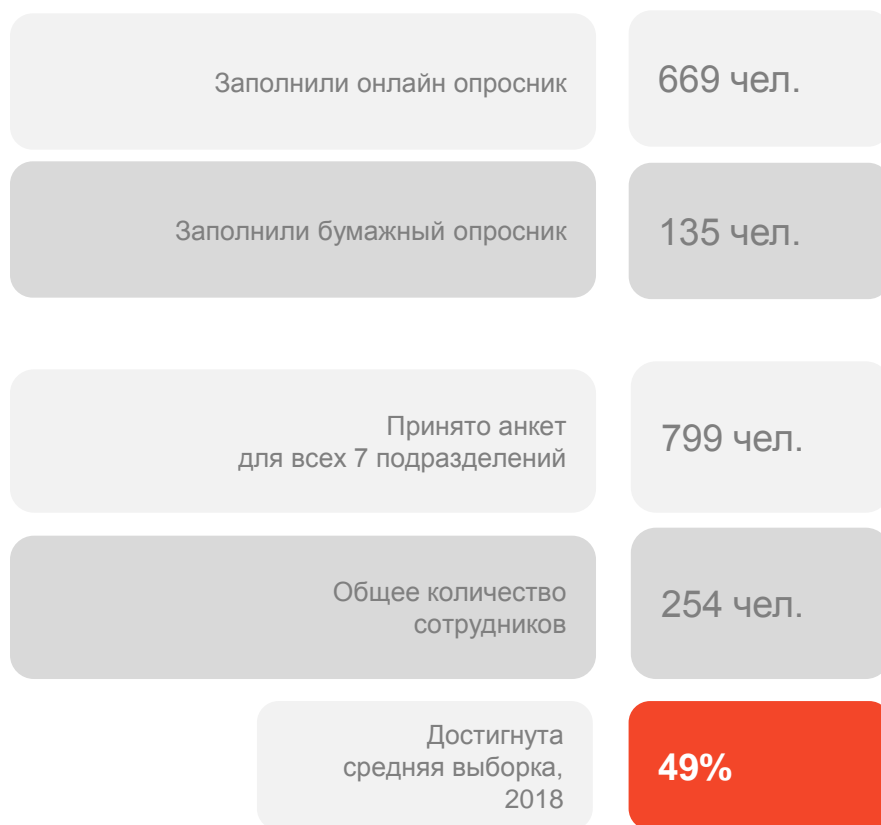
При получении анкет (как онлайн, так и бумажных) консультанты проводят 2 стадии проверки качества информации:

- **предварительная** (при входном подсчете анкет) - отсеиваются очевидно бракованные опросники: пустые, почти пустые, с одинаковыми максимальными и минимальными ответами и т.п.
- **контентная** (при вбивании/проверке содержания ответов респондентов) отсеиваются опросники с идентичными ответами, неполные, заполненные идентичным почерком и т.п.

В таблице приведены данные после предварительной проверки опросников.

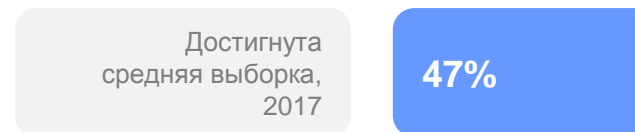
Вид опросника	Количество респондентов
Заполнили анкету Online	669
Заполнили анкету на бумаге	135
Принято анкет Online	665
Принято анкет на бумаге	134

Выборка (общее количество респондентов)



Опросник проекта можно было заполнить в бумажном виде или в режиме Online, на русском или английском языках.

К участию в проекте оценки УВК были приглашены все сотрудники и руководители Компании.



Выборка по подразделениям



Подразделение	Штатное количество	Приняли участие в оценке данного подразделения	Выборка 2018, %%	Выборка 2017, %%
Бухгалтерия	26	131	57%	55%
Финансовый департамент	20	124	53%	51%
Юридический департамент	32	145	65%	55%
IT-департамент	10	131	54%	52%
АХО	18	124	53%	50%
HR департамент	20	169	72%	62%
Департамент безопасности	10	111	45%	45%
Всего	254	799		

Выборка по подразделениям – сравнение



3. Основные результаты оценки УВК

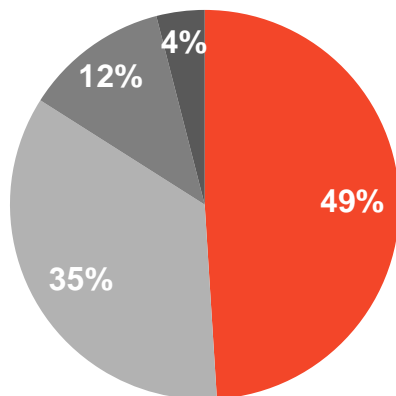
Общая Удовлетворенность работой подразделений Среднее по компании



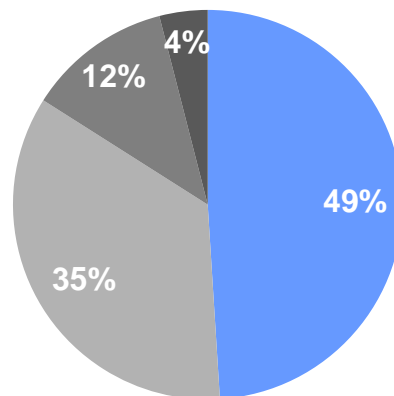
Насколько в целом Вы удовлетворены взаимодействием с данным подразделением?

«ABC», 2018, число респондентов	799
«ABC», 2017, ч. р.	534
Все компании, 2017, ч. р.	11951

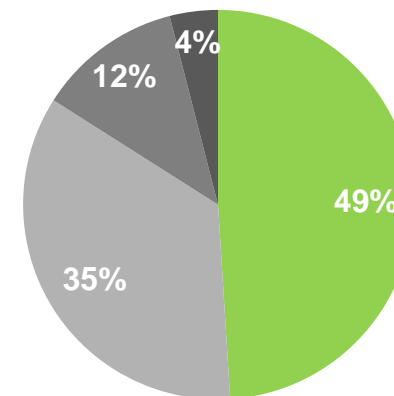
«ABC», 2018



«ABC», 2017

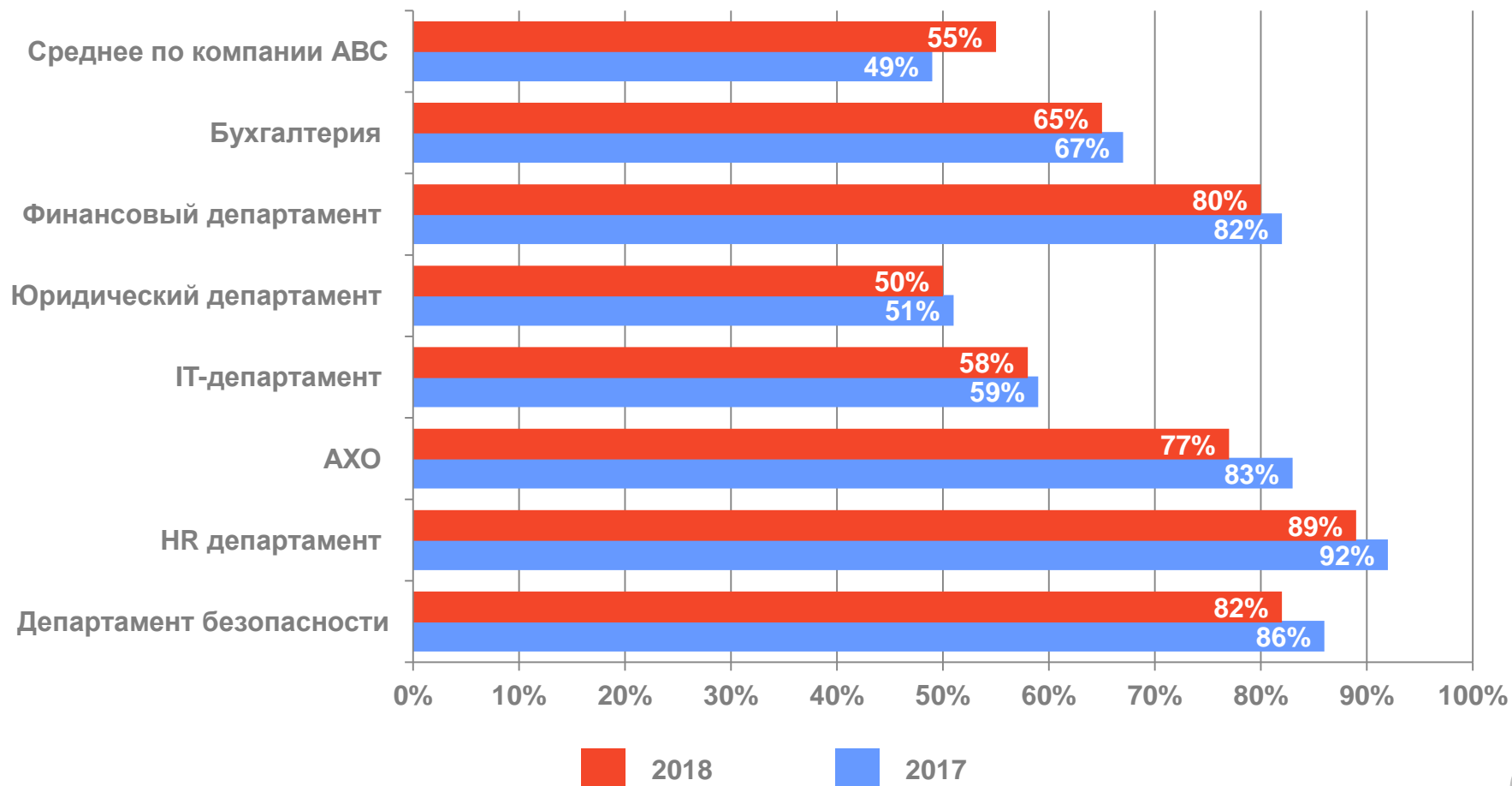


Все компании, 2018



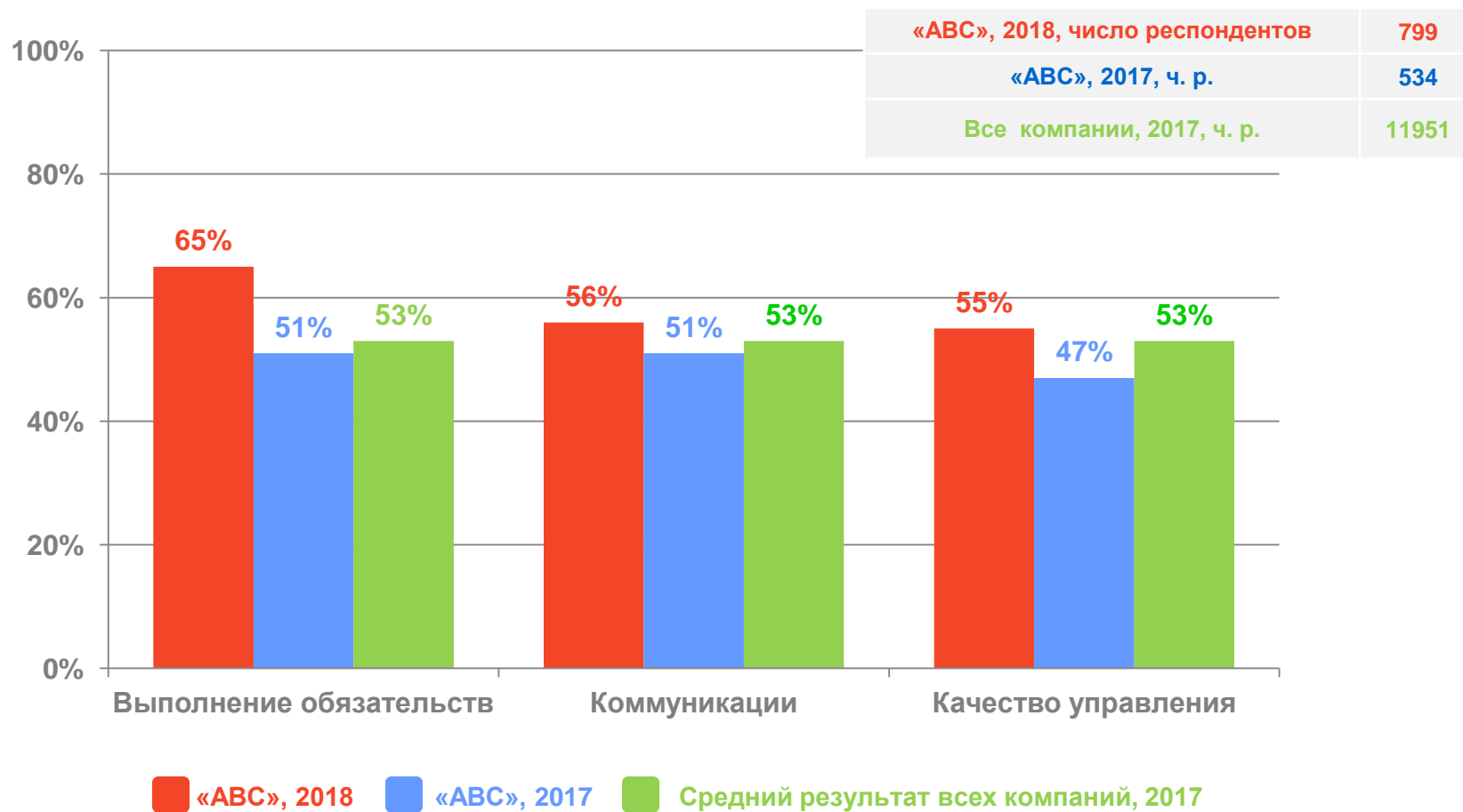
■ Удовлетворены
 ■ Скорее удовлетворены
 ■ Удовлетворены
 ■ Скорее удовлетворены
 ■ Удовлетворены
 ■ Скорее удовлетворены
■ Скорее не удовлетворены
 ■ Не удовлетворены
 ■ Скорее не удовлетворены
 ■ Не удовлетворены
 ■ Скорее не удовлетворены
 ■ Не удовлетворены

Общая удовлетворенность работой оцениваемых подразделений в сравнении



Индексы УВК

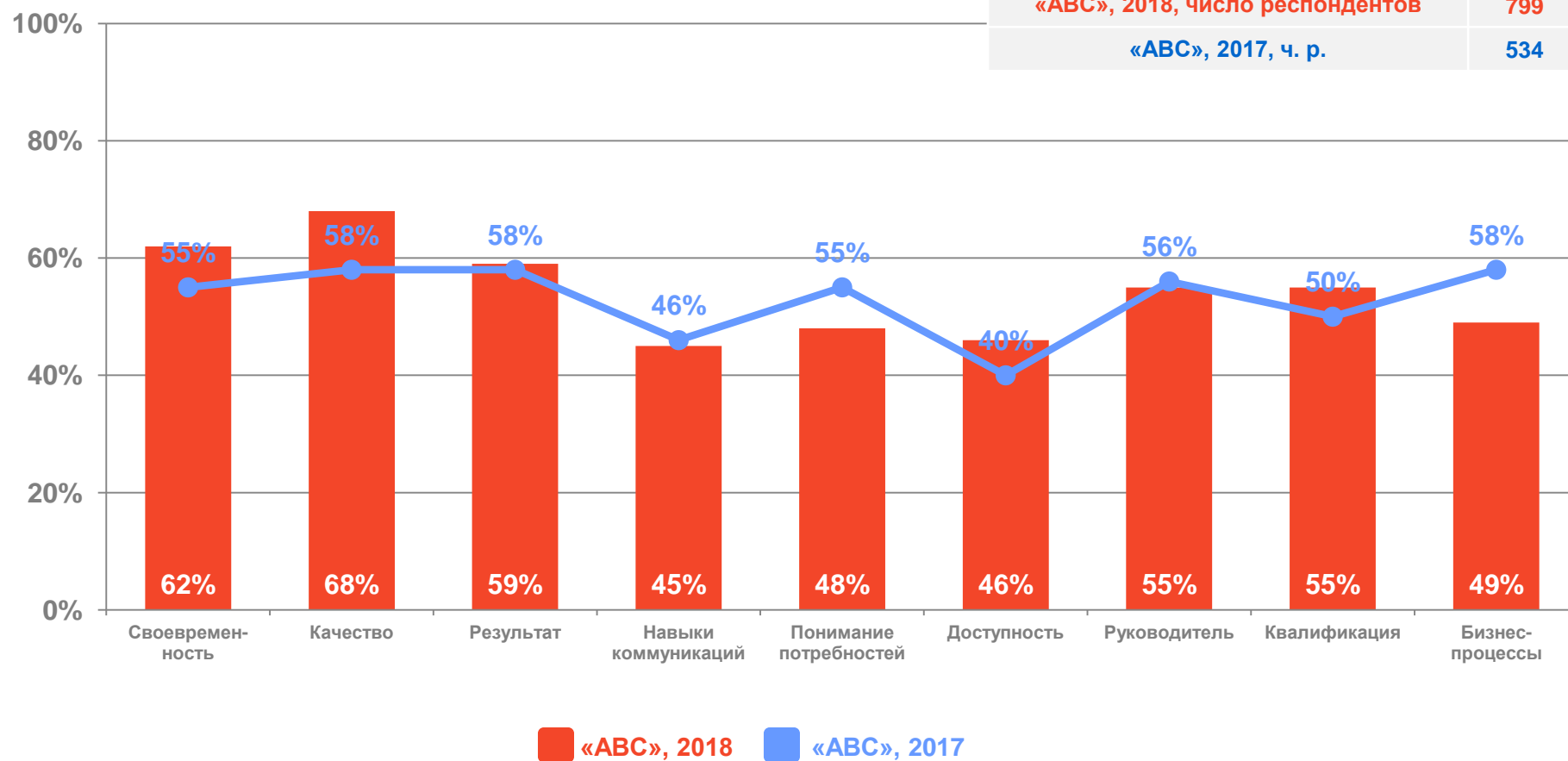
Среднее значение по компании



Факторы УВК – среднее по Компании Динамика изменений за период



«ABC», 2018, число респондентов	799
«ABC», 2017, ч. р.	534

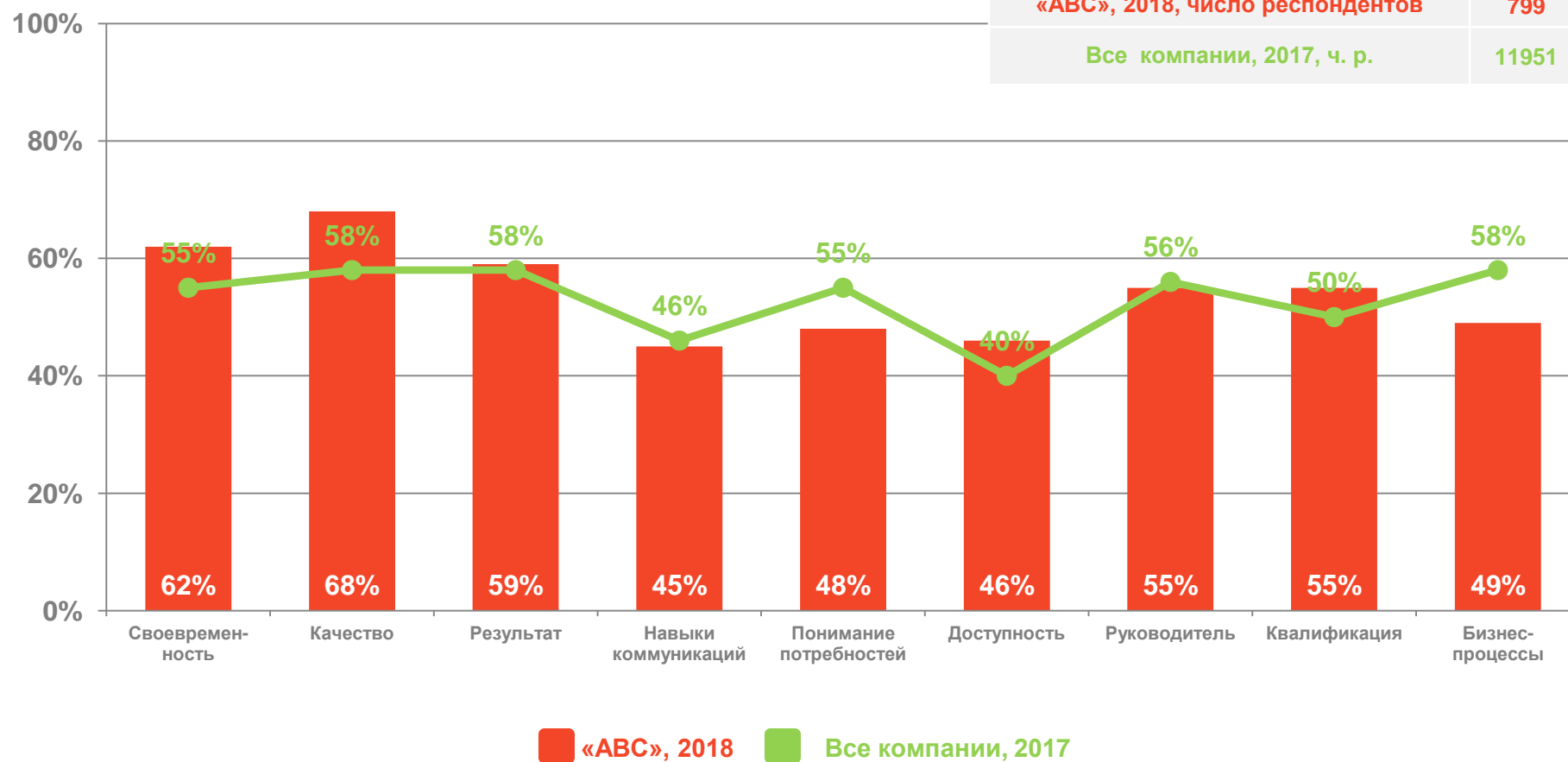


Показатели в %% – это доля респондентов, ответивших на вопросы анкеты «Согласен» или «Полностью Согласен»

Факторы УВК – среднее по Компании Сравнение с другими участниками



«ABC», 2018, число респондентов	799
Все компании, 2017, ч. р.	11951



Показатели в %% – это доля респондентов, ответивших на вопросы анкеты «Согласен» или «Полностью Согласен»

4. Индексы УВК по компании в целом

Индексы УВК



**Выполнение
обязательств**



Коммуникации



**Качество
управления**

«ABC» 2018	65%	56%	55%
«ABC» 2017	51%	51%	47%
Средний результат всех компаний, 2017	53%	53%	53%

Индекс «Выполнение обязательств» – один из важных показателей работы подразделения. В конце концов другим подразделениям нужно, чтобы данное подразделение просто выполняло свою функцию.

Индекс «Коммуникации» – показатель того, насколько легко взаимодействовать с подразделением. Часто общее впечатление о подразделении складывается из опыта общения с его сотрудниками.

Индекс «Качество управления» – показатель, отражающий как деловые качества руководителя и квалификацию сотрудников, так и качество настройки бизнес-процессов в подразделении.

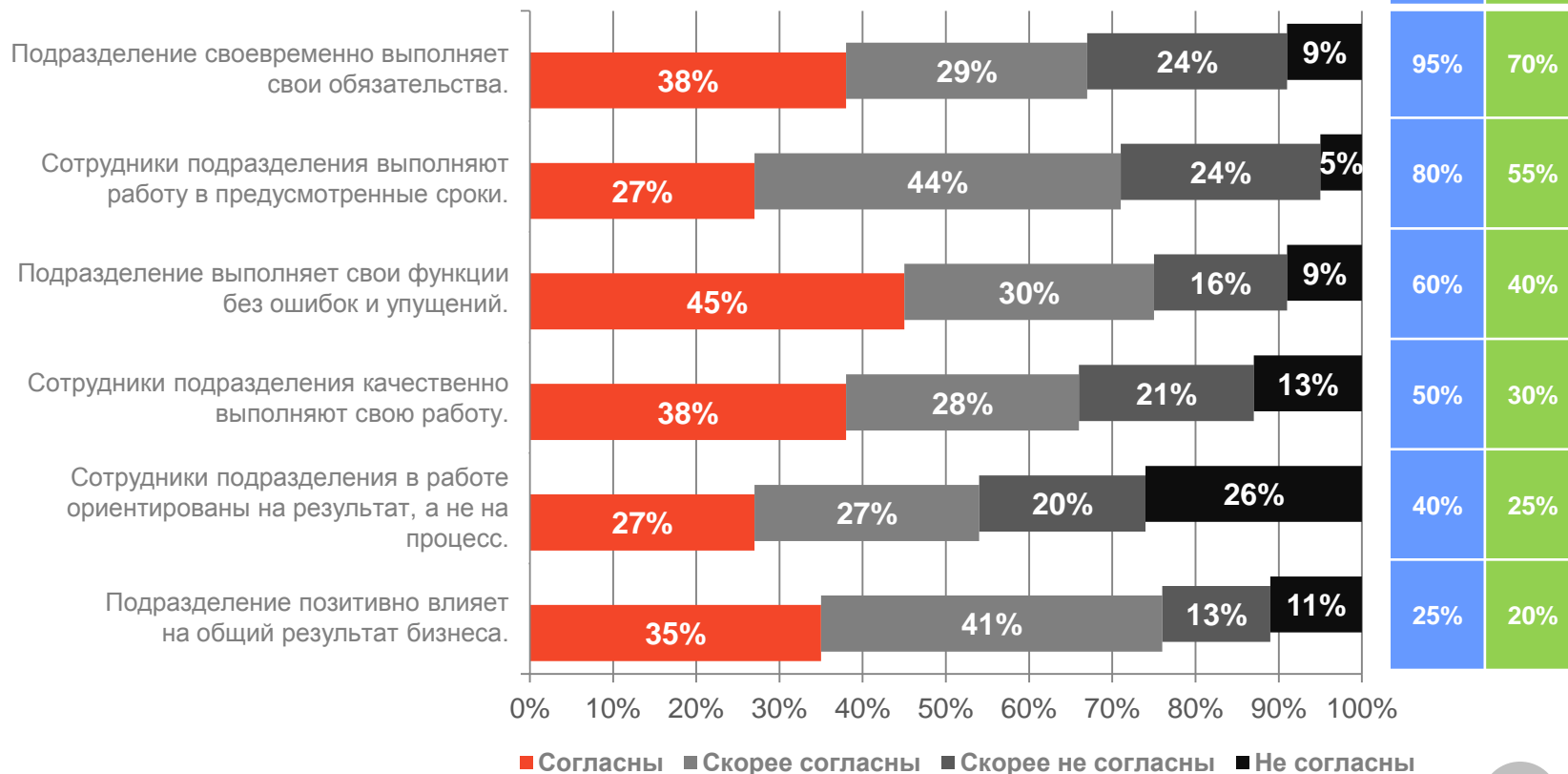
Индекс «Выполнение обязательств»

Ответы сотрудников на вопросы, отвечающие за данный индекс



 **Индекс «Выполнение обязательств» - 38%**

- Своевременность
- Качество
- Ориентация на результат



Индекс «Коммуникации»

Ответы сотрудников на вопросы, отвечающие за данный индекс



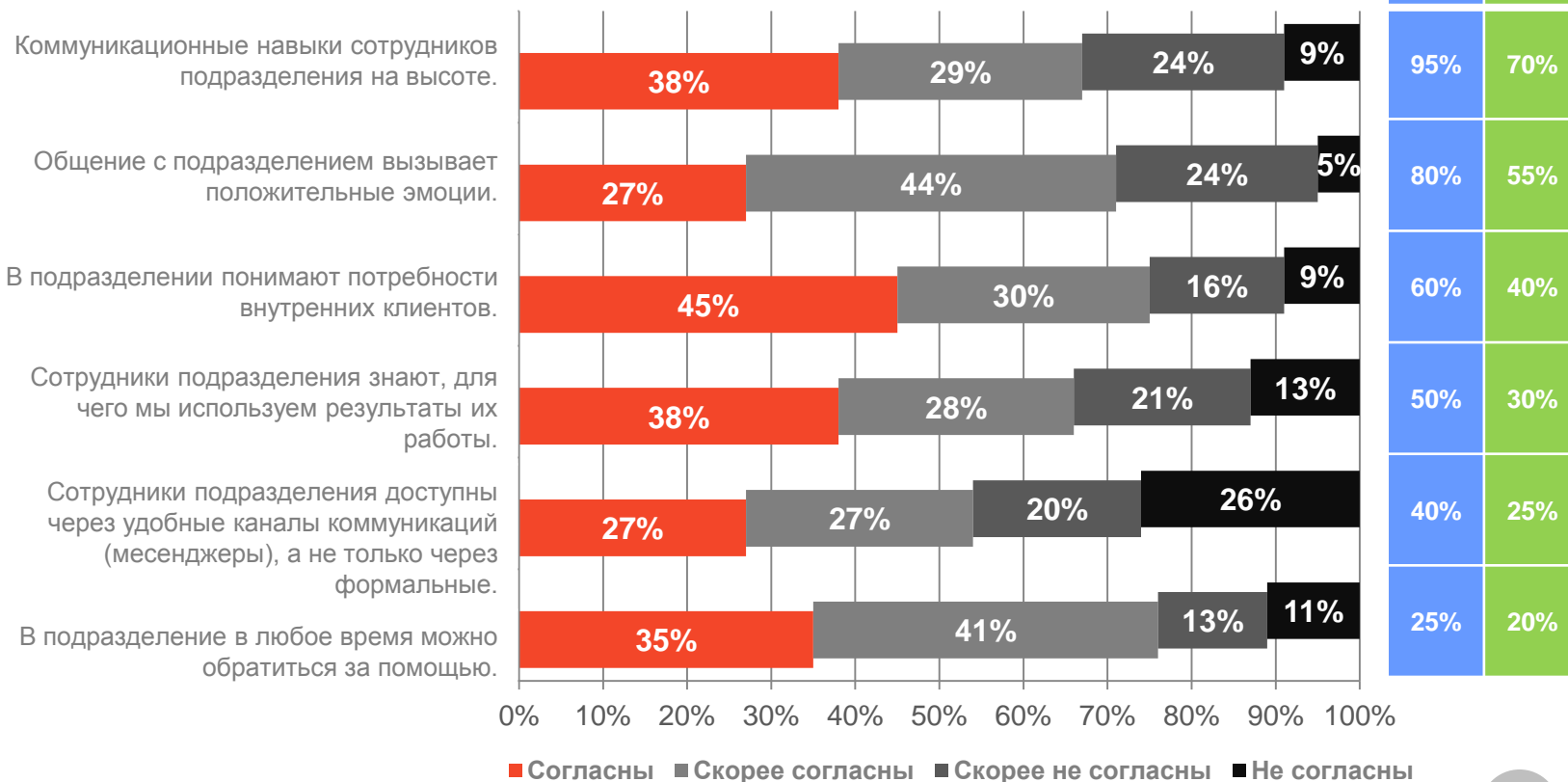
Навыки коммуникаций

Понимание потребностей

Доступность



Индекс «Коммуникации» - 38%



Индекс «Качество управления»

Ответы сотрудников на вопросы, отвечающие за данный индекс



Индекс «Качество управления» - 38%



Руководитель подразделения в курсе того, что делают его сотрудники.

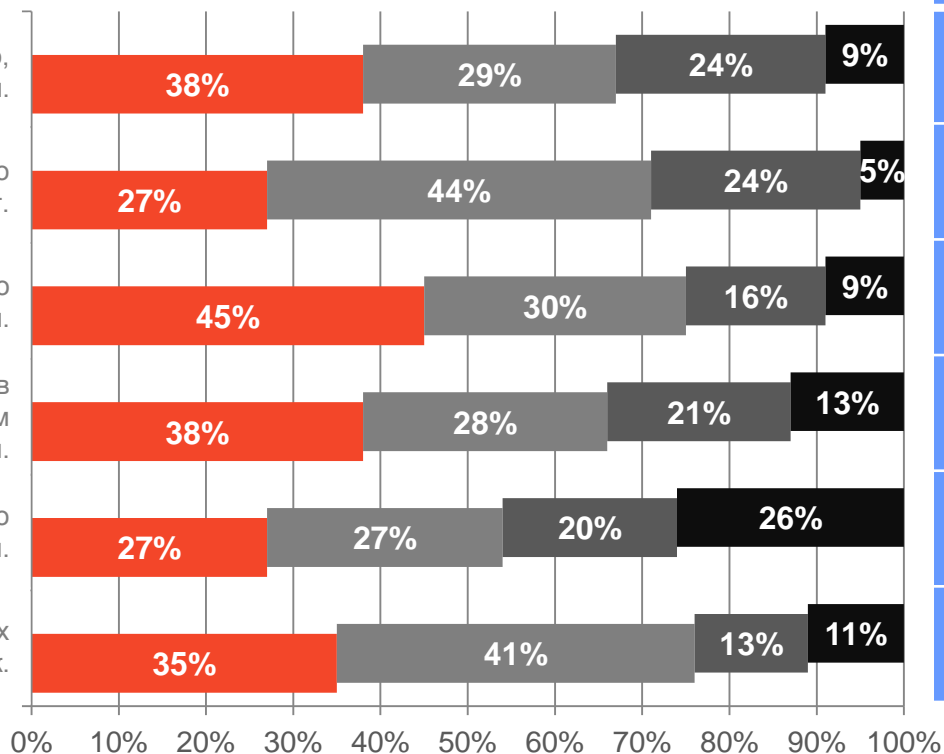
Руководитель подразделения быстро решает проблемы, если они возникают.

Подразделение полноценно укомплектовано кадрами.

Квалификация сотрудников подразделения соответствует задачам подразделения.

Бизнес-процессы в подразделении хорошо налажены.

Насколько я могу судить, в делах подразделения всегда порядок.



«АВС» 2017	Все компании, 2017
95%	70%
80%	55%
60%	40%
50%	30%
40%	25%
25%	20%

■ Согласны ■ Скорее согласны ■ Скорее не согласны ■ Не согласны

5. Общие результаты оценки УВК по подразделениям

5.1. Общие результаты оценки УВК. Юридический департамент

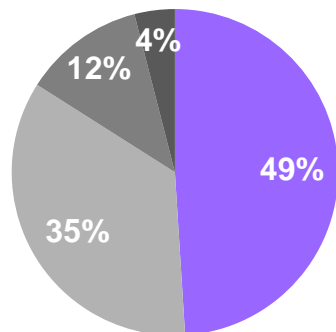
Общая Удовлетворенность работой подразделений Юридический департамент



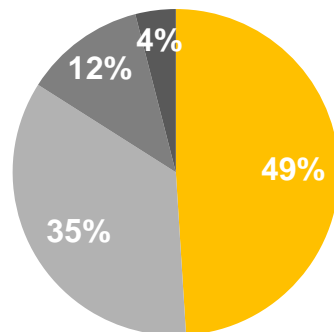
Насколько в целом Вы удовлетворены взаимодействием с данным подразделением?

Юридический департамент, 2018	131
Юридический департамент, 2017	114
«ABC», 2018	799
Все компании, 2017	11951

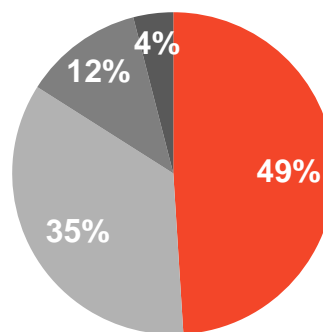
Юридический департамент, 2018



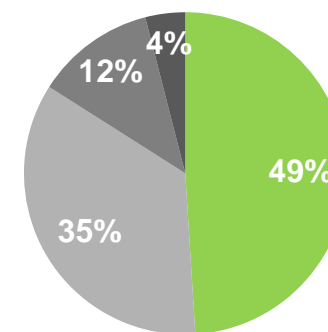
Юридический департамент, 2017



"ABC", 2018

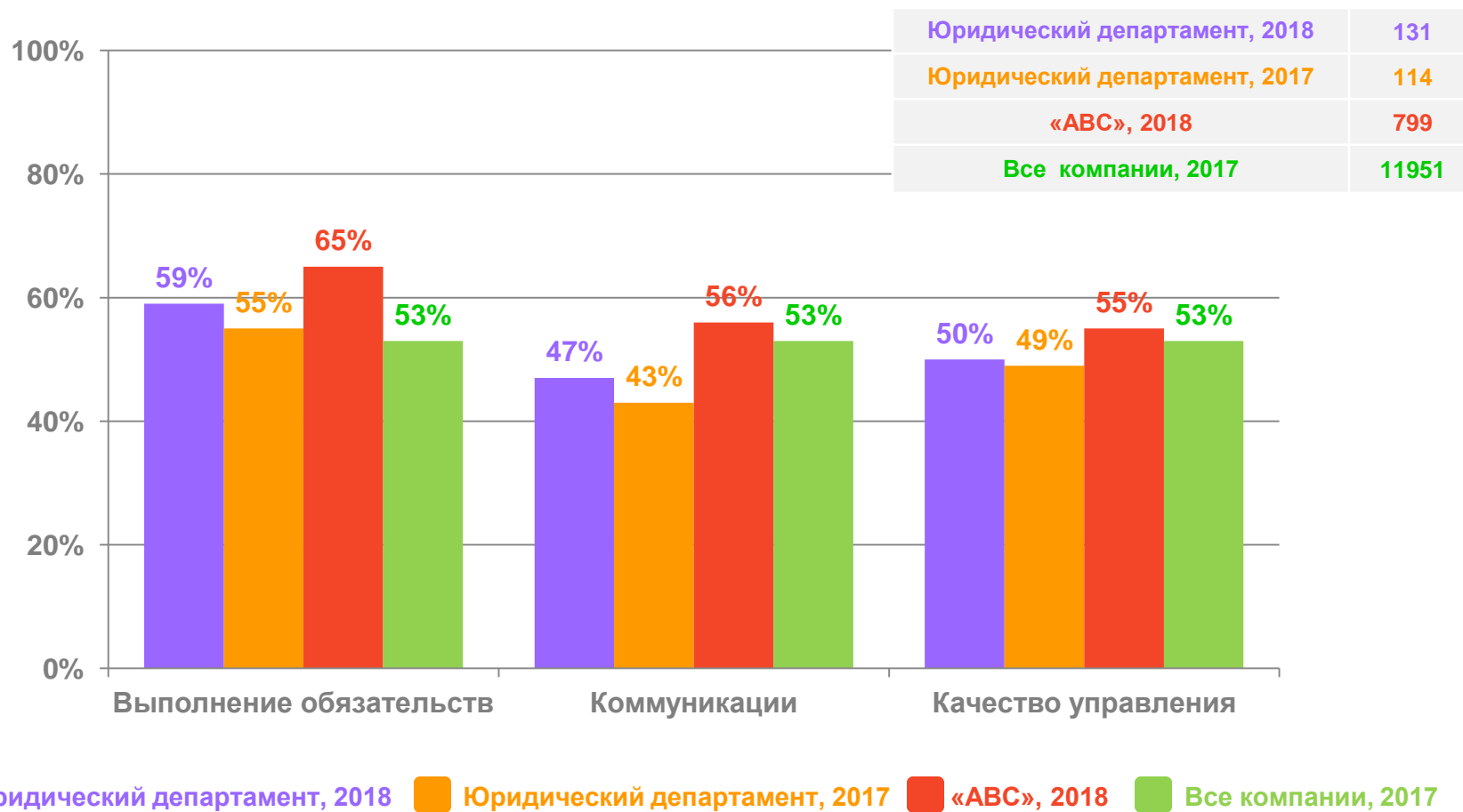


Все компании, 2017



■ Удовлетворены ■ Скорее удовлетворены ■ Удовлетворены ■ Скорее удовлетворены ■ Удовлетворены ■ Скорее удовлетворены ■ Удовлетворены ■ Скорее удовлетворены
■ Скорее не удовлетворены ■ Не удовлетворены ■ Скорее не удовлетворены ■ Не удовлетворены ■ Скорее не удовлетворены ■ Не удовлетворены ■ Скорее не удовлетворены ■ Не удовлетворены

Индексы УВК Юридический департамент



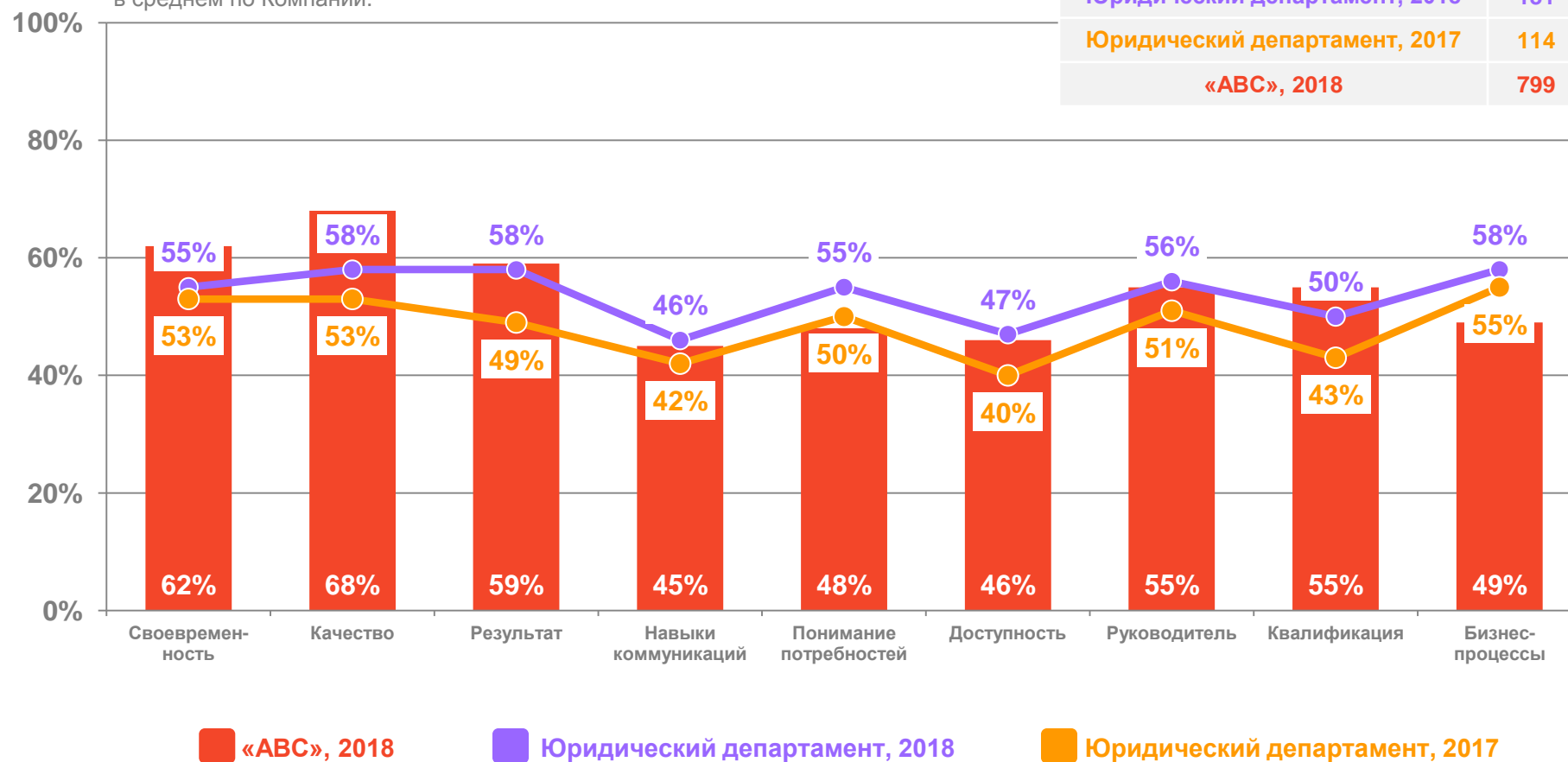
Факторы УВК – Юридический департамент

Динамика изменений за период



На диаграмме ниже представлены показатели по факторам УВК в среднем по Компании.

Юридический департамент, 2018	131
Юридический департамент, 2017	114
«ABC», 2018	799

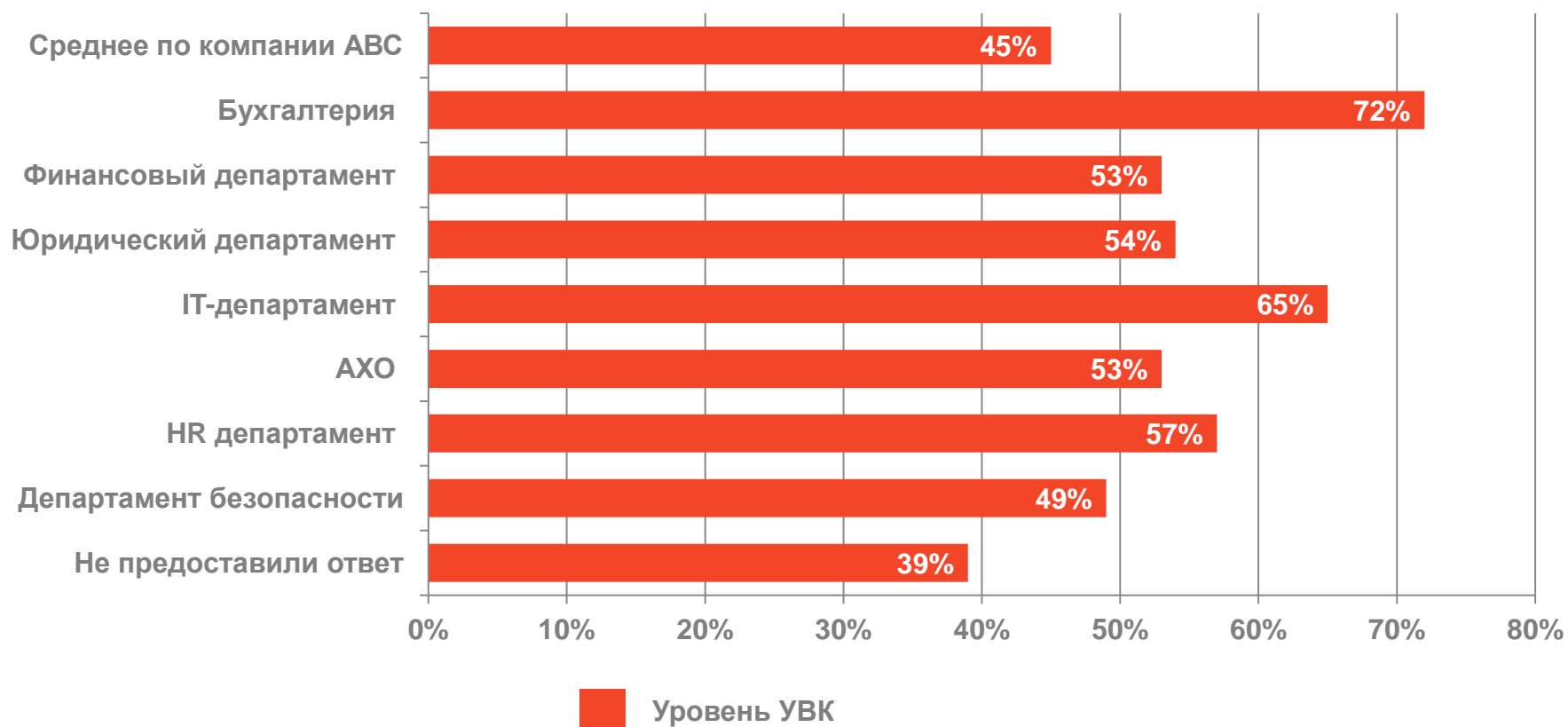


Показатели в % – это доля респондентов, ответивших на вопросы 'Согласен' или 'Полностью Согласен'.

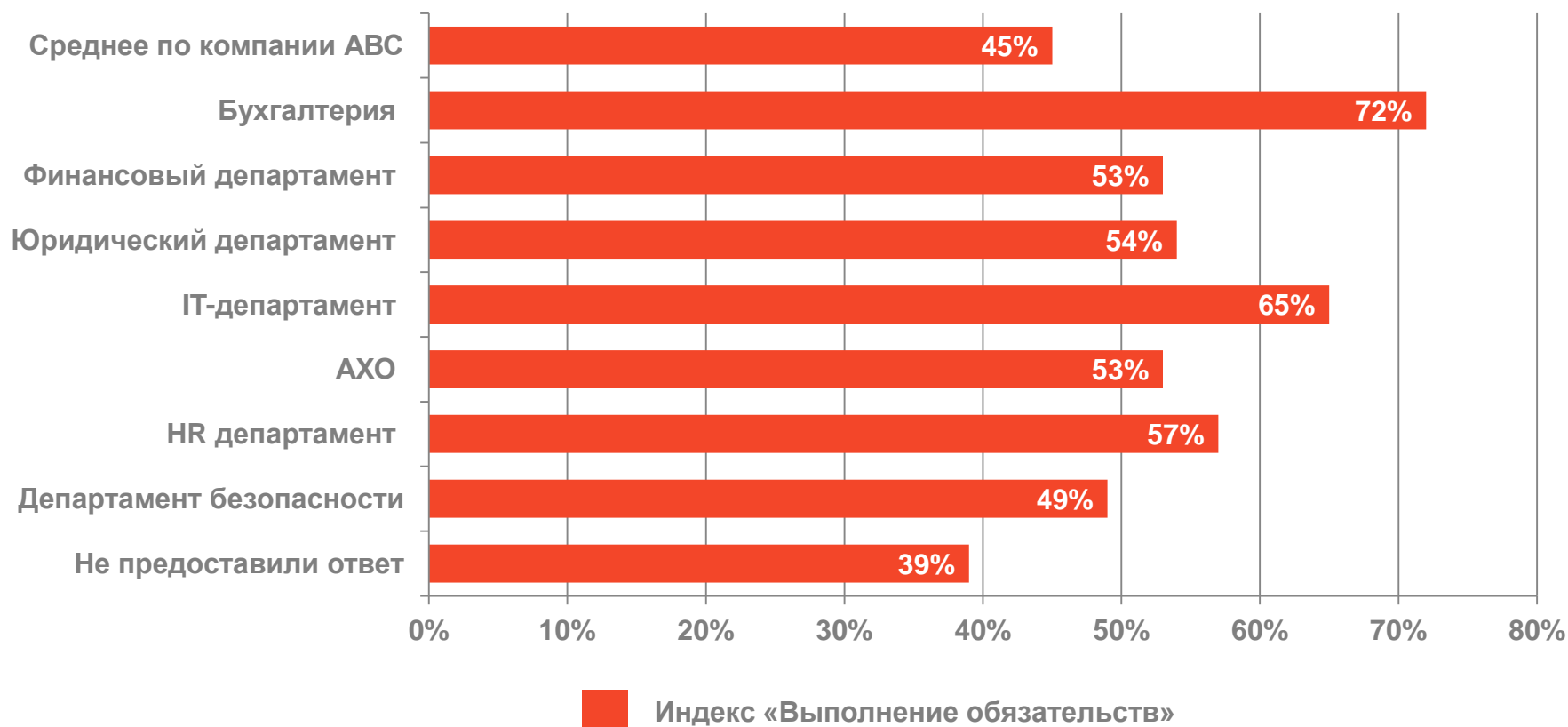
6. Результаты оценки УВК по компании в целом по демографическим разрезам

6.1. Результаты по компании в зависимости от оценивающего подразделения

Общая УВК по компании в зависимости от оценивающего подразделения

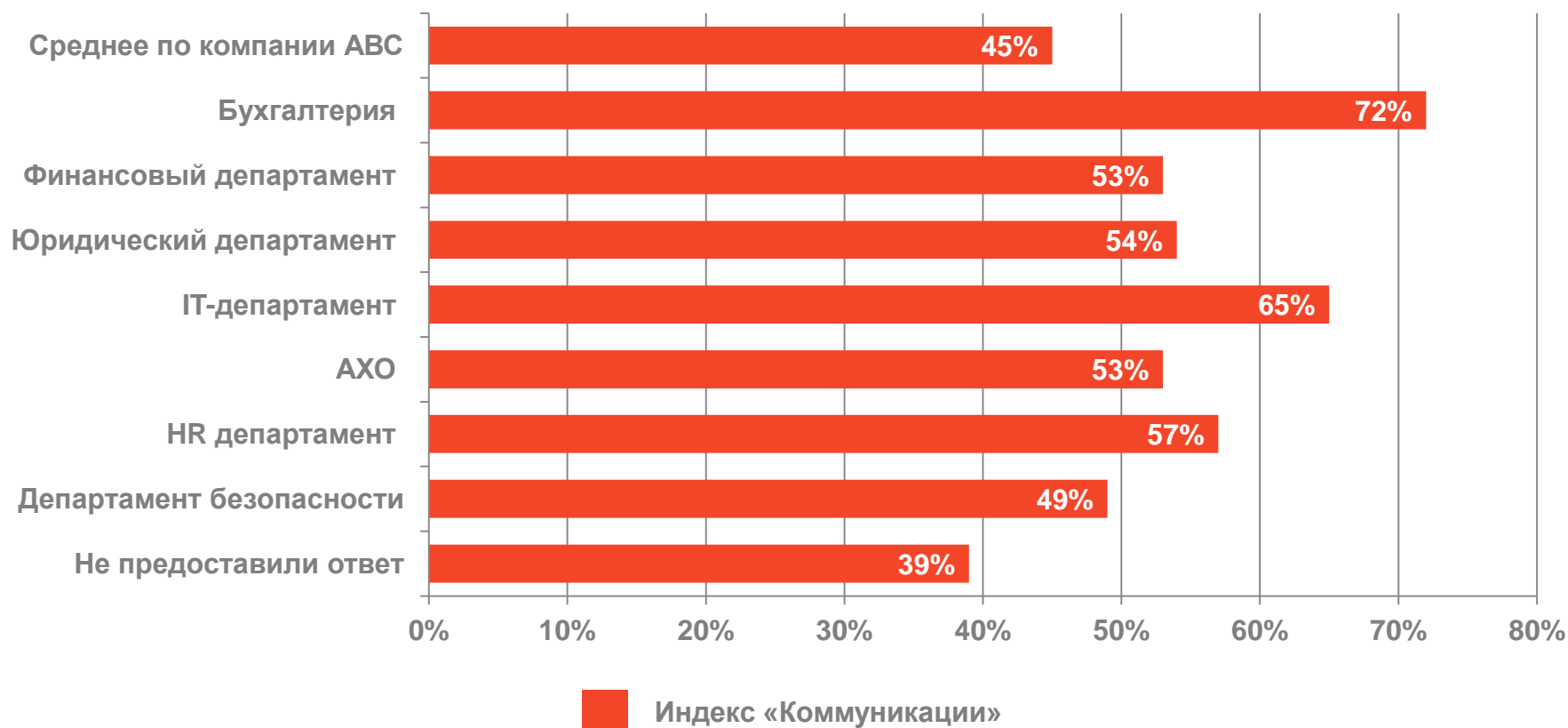


Индекс «Выполнение обязательств» Среднее по компании в зависимости от оценивающего подразделения



Индекс «Коммуникации»

Среднее по компании в зависимости от оценивающего подразделения

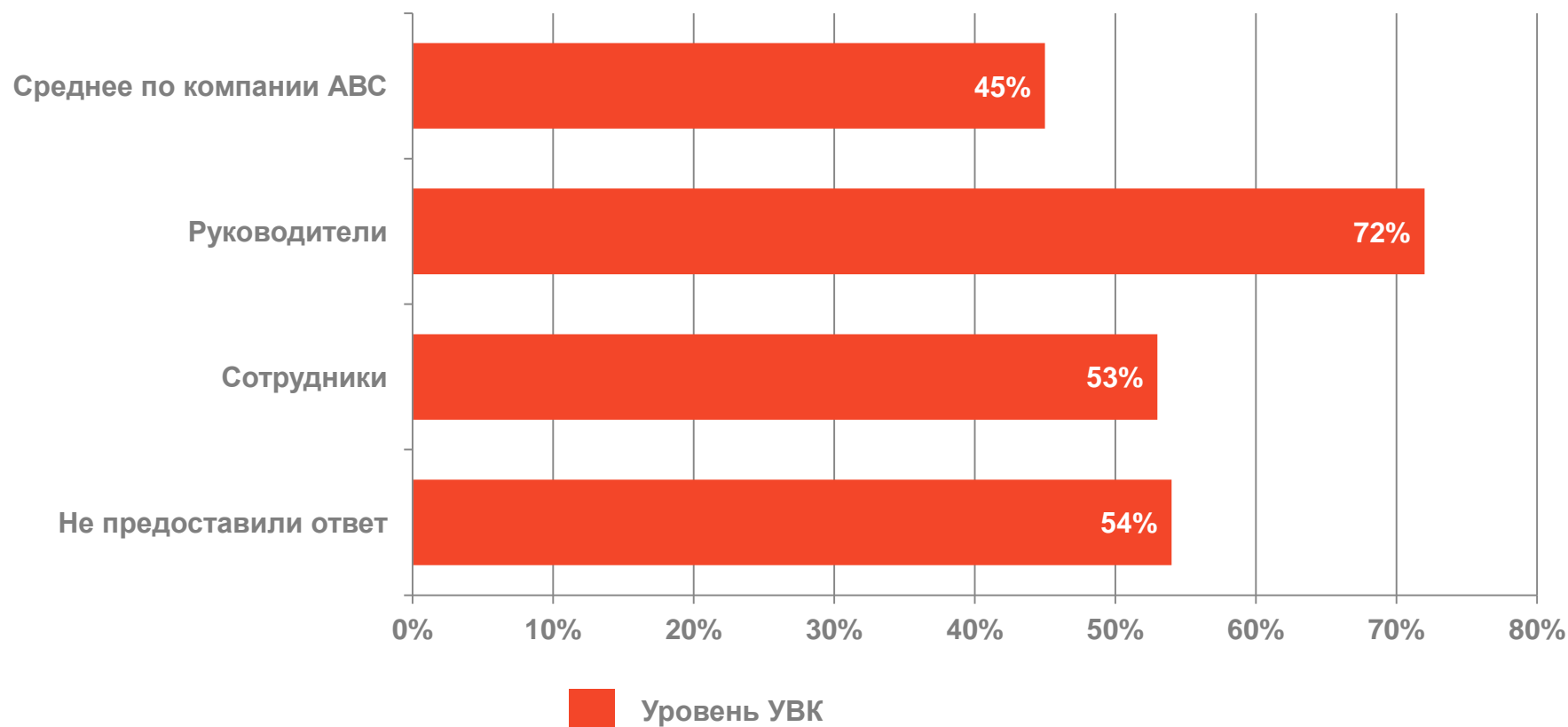


Индекс «Качество управления» Среднее по компании в зависимости от оценивающего подразделения

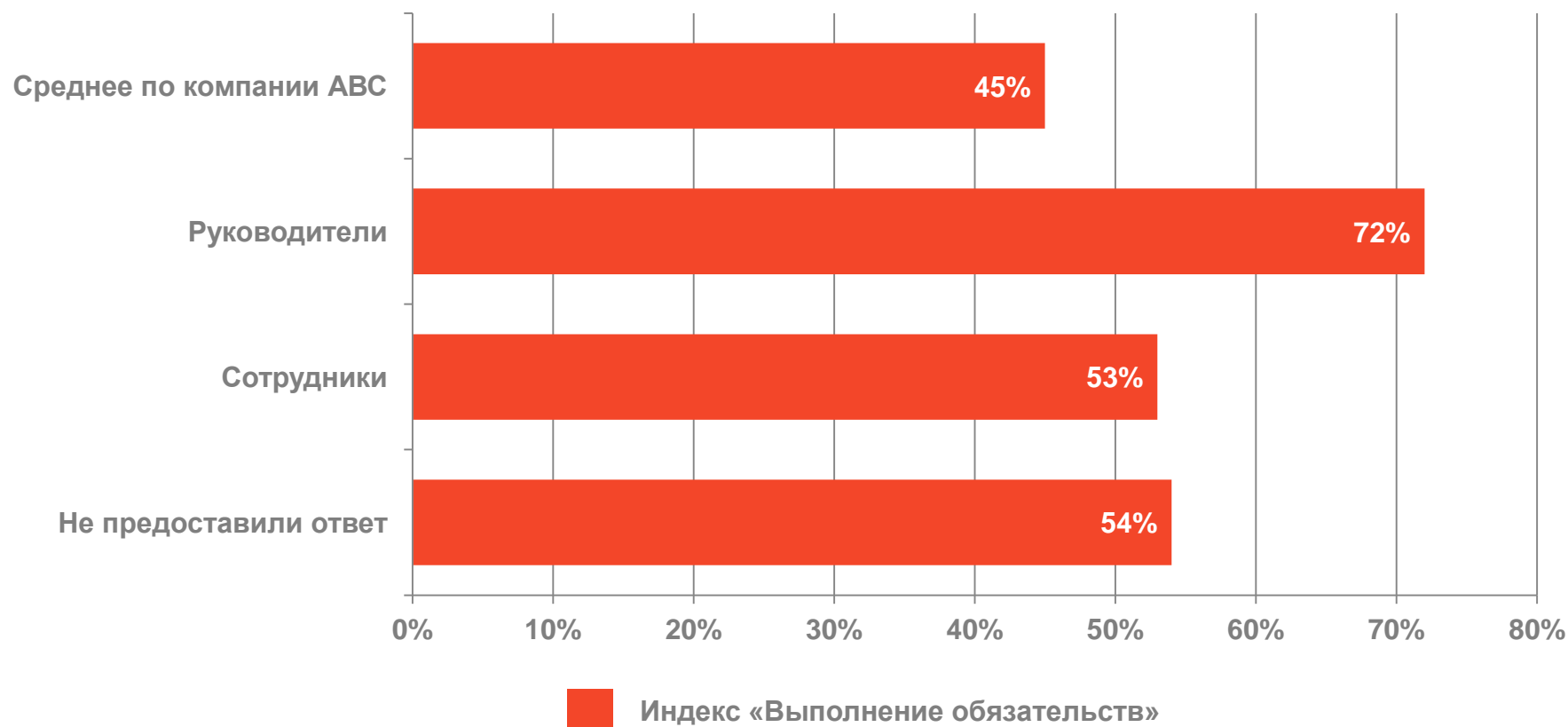


6.2. Результаты по компании в зависимости от уровня должности

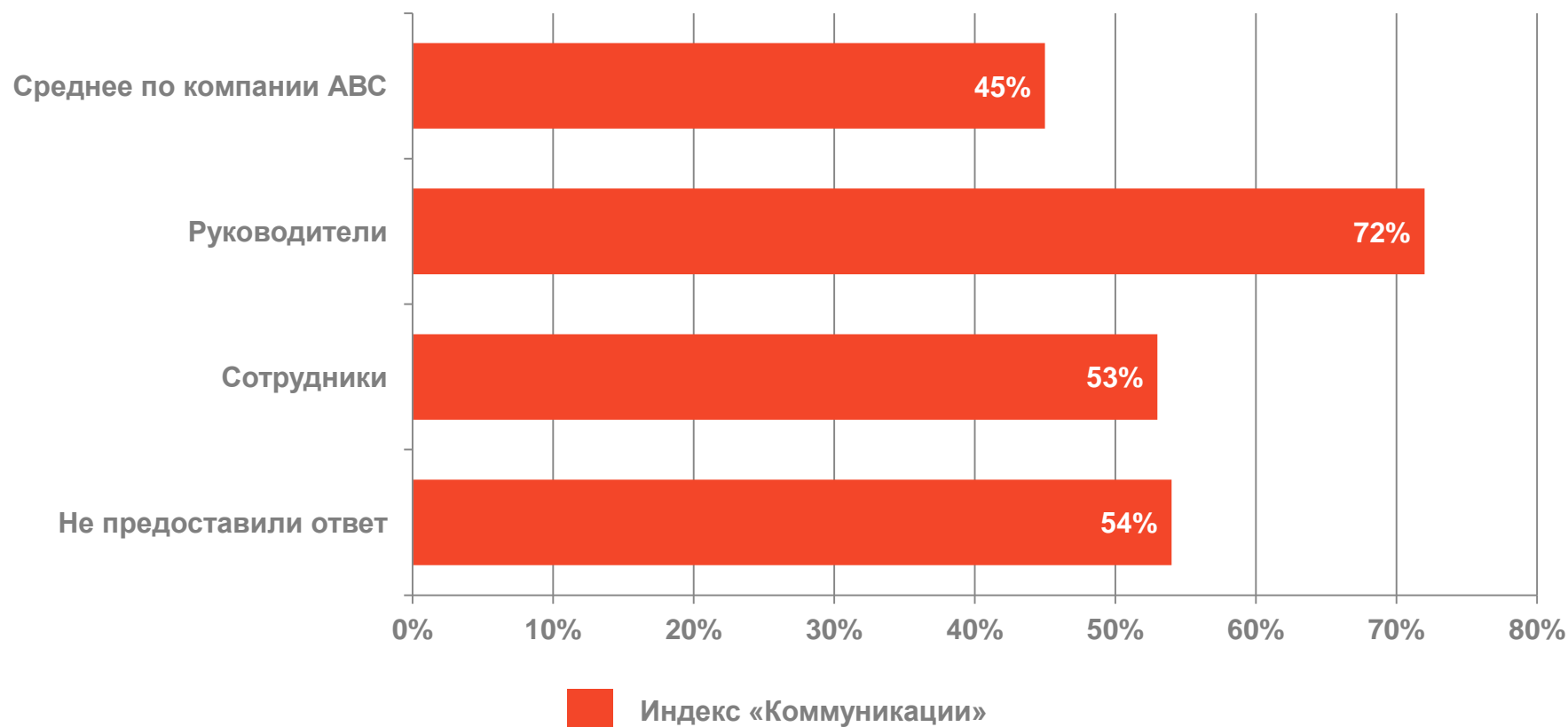
Общая УВК по компании в зависимости от уровня должности респондентов



Индекс «Выполнение обязательств» Среднее по компании в зависимости от уровня должности респондентов



Индекс «Коммуникации» Среднее по компании в зависимости от уровня должности респондентов



Индекс «Качество управления» Среднее по компании в зависимости от уровня должности респондентов



7. Рекомендации для плана действий по результатам оценки УВК

Индикаторы для плана действий

Рекомендации консультантов



Для разработки плана действий предлагаем рассмотреть:

1. Подразделения, результаты у которых в текущем году хуже, чем по результаты по компании в среднем (от наихудшего результата к лучшим):
 - 1.1. Бухгалтерия
 - 1.2. АХО
 - 1.3. IT департамент
2. Подразделения, результаты по которым ухудшились по сравнению с прошлогодней оценкой УВК. Ухудшили свои показатели (от наихудшего результата к лучшим):
 - 2.1. Бухгалтерия
 - 2.2. Финансовый департамент
 - 2.3. Департамент безопасности
3. Подразделения, которые дают другим подразделениям самые низкие результаты (от самого низкого результата к лучшим):
 - 3.1. АХО
 - 3.2. Бухгалтерия
 - 3.3. IT департамент
4. Подразделения, результаты у которых хуже, чем у аналогичных подразделений в других компаниях:
 - 4.1. Бухгалтерия
 - 4.2. АХО
 - 4.3. IT департамент

Результаты этих подразделений требуют анализа и разработки мер управленческого воздействия, в зависимости от детальных результатов по факторам и индексам УВК. Рекомендуется внимательное изучение детальных отчетов по слабейшим подразделениям, особенно результатов сравнения внешних оценок и самооценки руководителя подразделения.



Индикаторы для плана действий

1. Результаты подразделения хуже, чем в среднем по компании
2. Негативная динамика по сравнению с прошлым годом
3. Наихудшие оценки, выставленные для других подразделений
4. Результаты хуже, чем у аналогичных подразделений в других компаниях

Примеры мероприятий для плана действий



Тренинг «Навыки коммуникаций»

Много недоразумений при взаимодействии подразделений возникает из-за недостаточных или отсутствующих навыков коммуникаций у руководителей и сотрудников



Привязка KPI к результатам оценки УВК

Оценка удовлетворенности внутренних клиентов позволяет эффективно привязать улучшение показателей деятельности подразделения к элементам системы стимулирования компании



Совместные проекты и тренинги сплоченности

«Веревочный курс», квесты, несложные проекты с привлечением участников из разных подразделений, геймификация деятельности, участие спортивных команд компании в соревнованиях с внешними соперниками.



Обсуждение для улучшения результатов слабейших департаментов

Проводится в режиме профессиональной фасилитации с приглашением участников из других подразделений



Что можно получить дополнительно по результатам оценки УВК?



Отчеты о результатах проекта

1. Сводный отчет по компании
2. Отчеты о результатах подразделения
3. Отчет об ответах на открытые вопросы

Презентации

1. Встреча или телеконференция с HR командой
2. Презентация для высшего руководства
3. Помощь в создании Executive Summary

Консультации

1. Помощь в разработке плана действий
2. Обратная связь для руководителей слабейших подразделений

Заказные сравнительные данные

1. Отраслевые индексы УВК
2. Географические бенчмарки
3. Специальные выборки

Контакты



HR Center

www.hrc.com.ua

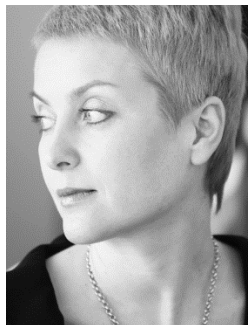
+ 38 044 361 98 86

Николай Осейко
Управляющий партнер
n.oseyko@hrc.com.ua
+ 38 050 358 2614



Виктория Гаранина
Старший консультант
v.garanina@hrc.com.ua
+ 38 067 147 6226

Анжелика Шмидт
Партнер
a.shmidt@hrc.com.ua
+ 38 050 311 2333



Ольга Булатова
Консультант
o.bulatova@hrc.com.ua
+ 38 050 34 12012