



Оценка удовлетворенности внутренних клиентов

Компания ABC

Отчет по подразделению:

Бухгалтерия

Украина, Киев, 2018

Содержание



1.	О проекте «Оценка УВК» (Методология)	3
2.	Достигнутая выборка по компании в целом и по подразделениям	10
3.	Основные результаты – Компания в целом	16
4.	Результаты оценки УВК по подразделению: Бухгалтерия	22
5.	Результаты оценки УВК по демографическим разрезам. Бухгалтерия	27
5.1.	Общая УВК и индексы подразделения в зависимости от оценивающего подразделения	28
5.2.	Общая УВК и индексы подразделения в зависимости от уровня должности	..
5.3.	Общая УВК и индексы подразделения в зависимости от того, с кем в основном общаются коллеги в оцениваемом подразделении	32
5.4.	Общая УВК и индексы подразделения в зависимости от того, как часто респонденты взаимодействуют с оцениваемым подразделением	33
6.	Ответы на открытые вопросы по подразделению: «Бухгалтерия»	38
7.	Рекомендации для Плана Действий по результатам оценки УВК	40

1. О проекте «Оценка УВК». Методология

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.

Методология. 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.

Методология. 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.

Методология. Индекс «Качество управления»



Руководитель

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



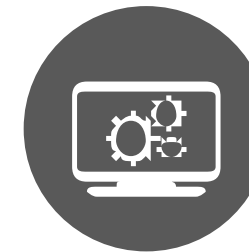
Квалификация сотрудников

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.

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 отзываются о своей компании как о работодателе.

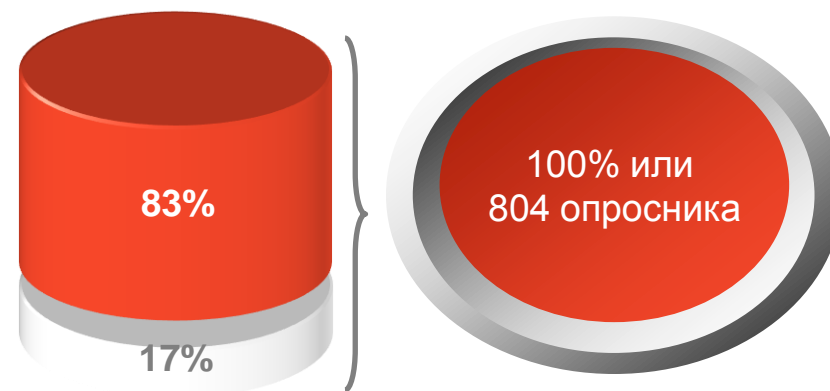
Об оценке УВК в компании «АВС»

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.

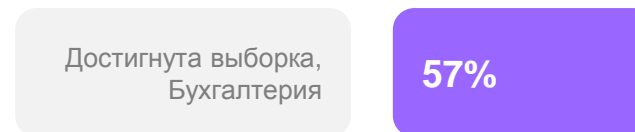
Согласно данным, которыми располагают консультанты, на момент начала опроса мнений в Компании работало **254 человека**.

Выборка (общее количество респондентов)



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.

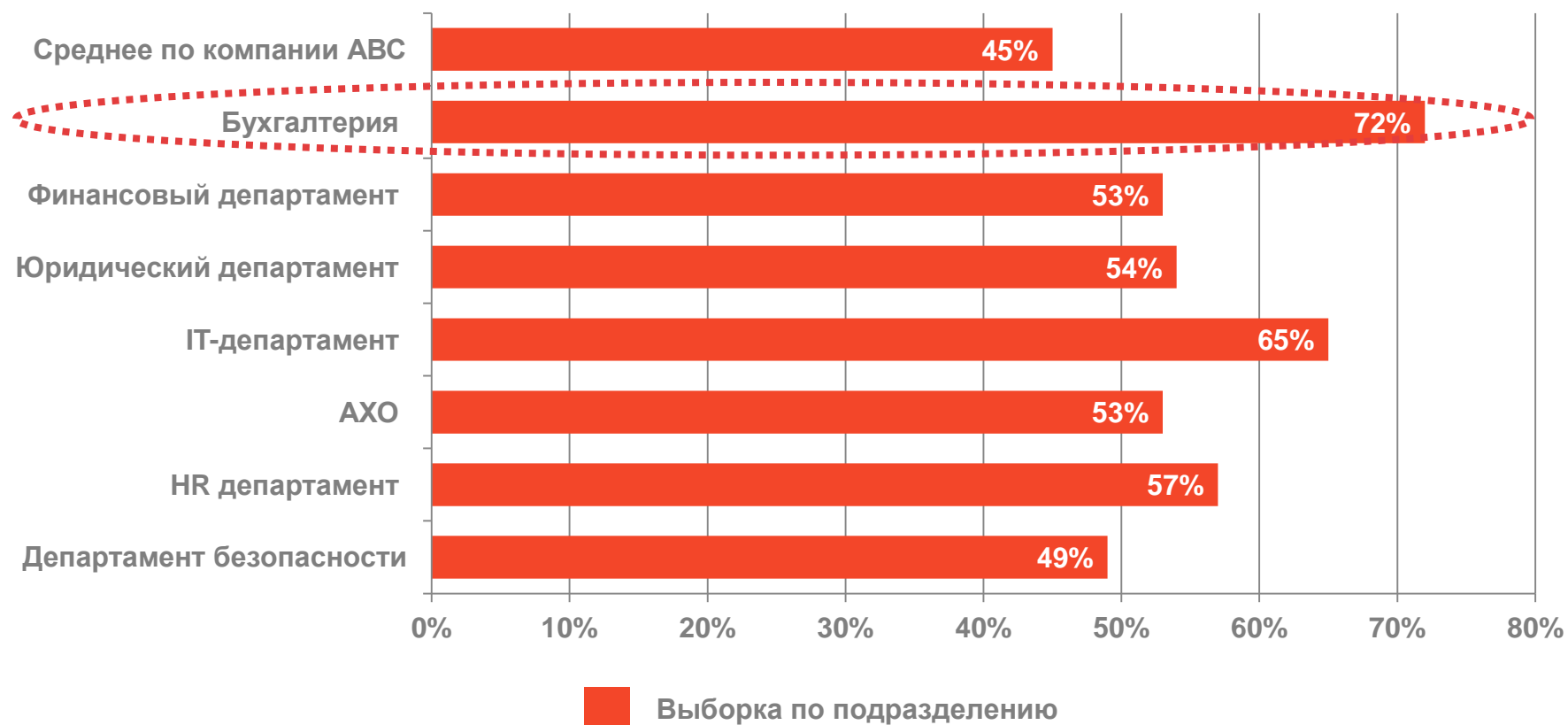


Выборка по подразделениям



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 – Компания в целом

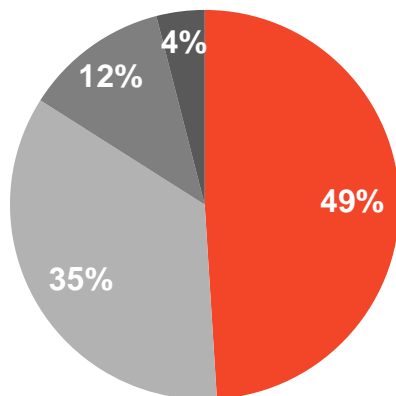
Общая Удовлетворенность работой подразделений Среднее по компании



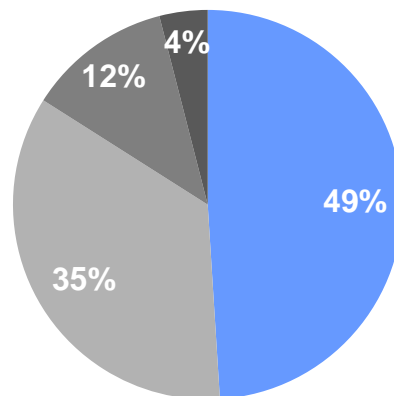
Насколько в целом Вы удовлетворены взаимодействием с данным подразделением?

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

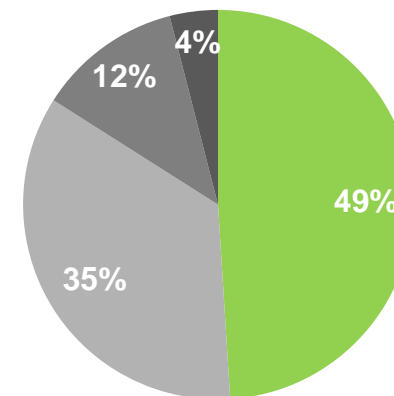
«ABC», 2018



«ABC», 2017

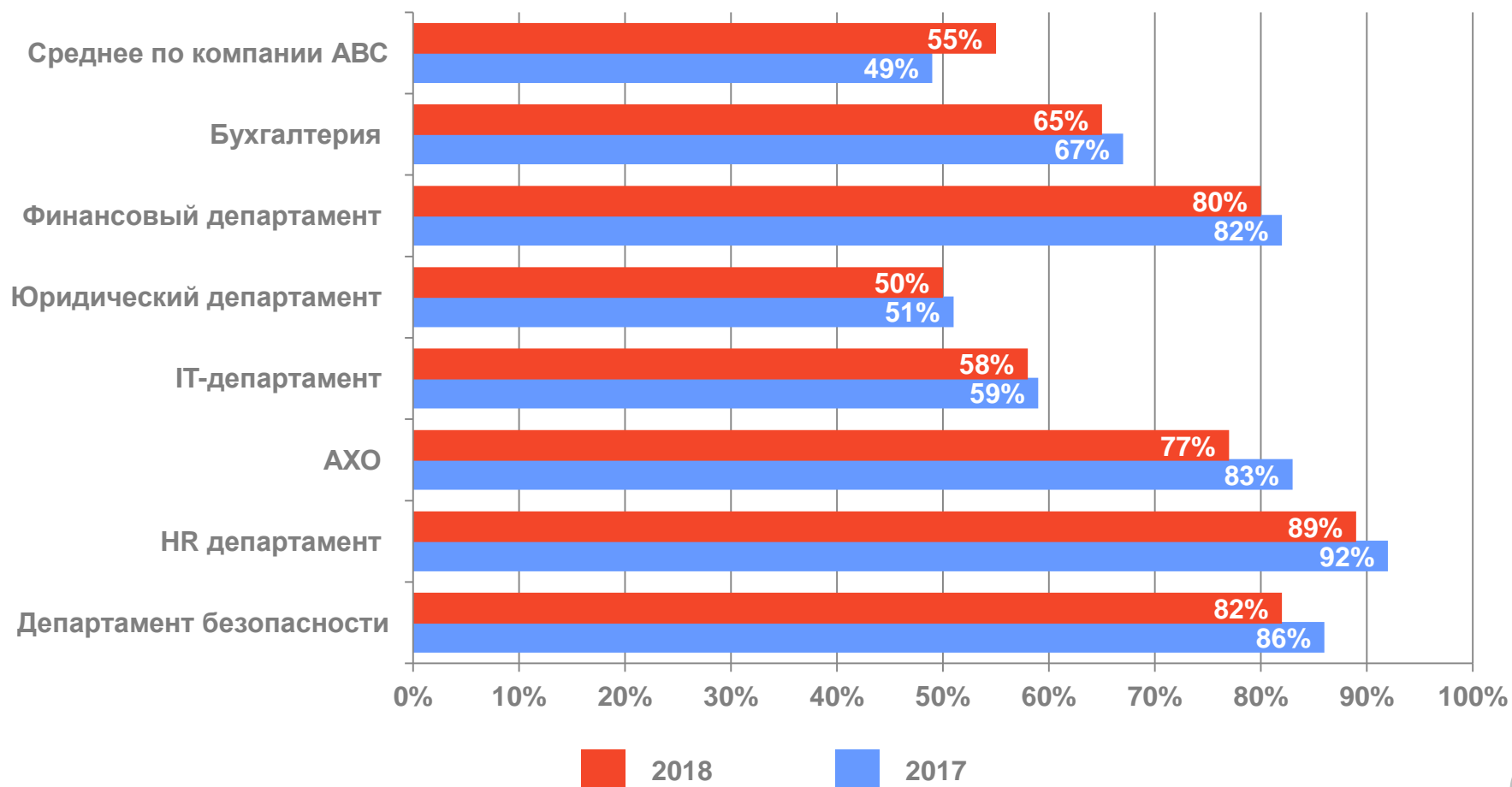


Все компании, 2018



- 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



4. Результаты оценки УВК по подразделению: Бухгалтерия

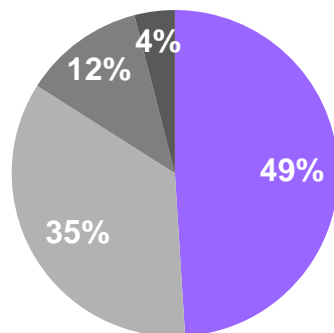
Общая Удовлетворенность работой подразделений Бухгалтерия



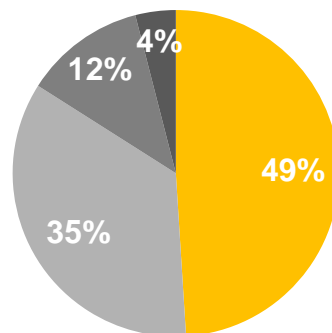
Насколько в целом Вы удовлетворены взаимодействием с данным подразделением?

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

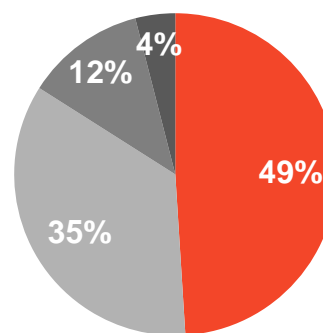
Бухгалтерия, 2018



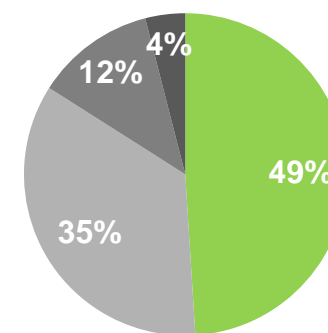
Бухгалтерия, 2017



"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. Результаты подразделения в сравнении Бухгалтерия



	Выполнение обязательств	Коммуникации	Качество управления
Бухгалтерия 2018	59%	47%	50%
«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» Бухгалтерия



Индекс «Выполнение обязательств» - 38%

- Своевременность
- Качество
- Ориентация на результат

Подразделение своевременно выполняет свои обязательства.

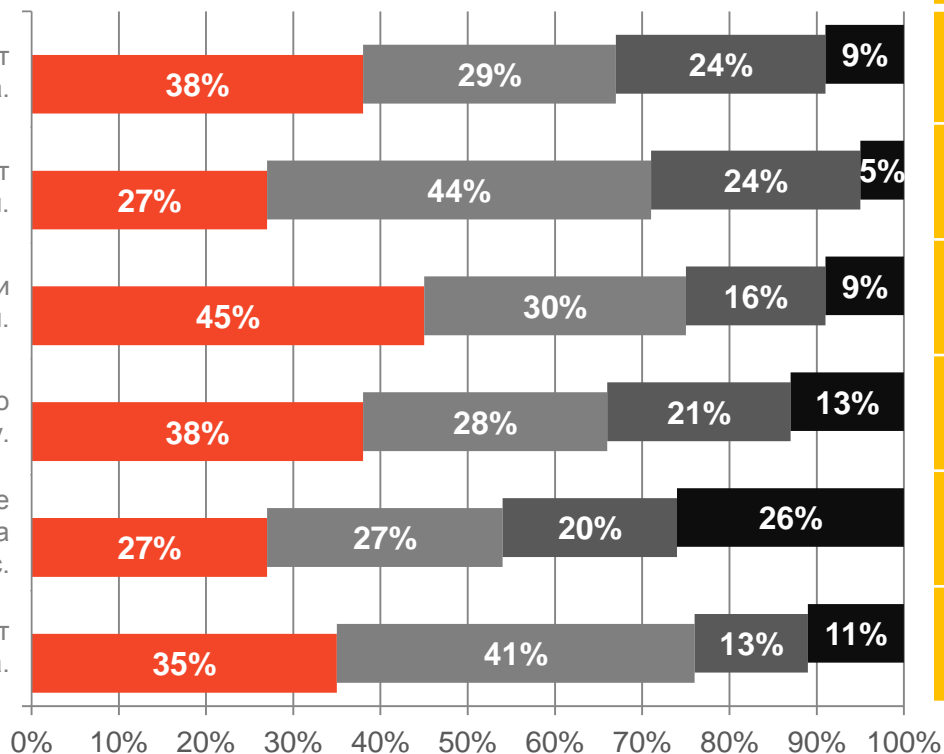
Сотрудники подразделения выполняют работу в предусмотренные сроки.

Подразделение выполняет свои функции без ошибок и упущений.

Сотрудники подразделения качественно выполняют свою работу.

Сотрудники подразделения в работе ориентированы на результат, а не на процесс.

Подразделение позитивно влияет на общий результат бизнеса.



Бухгалтерия, 2017	Среднее по компании, 2018
95%	70%
80%	55%
60%	40%
50%	30%
40%	25%
25%	20%

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

Индекс «Коммуникации» Бухгалтерия



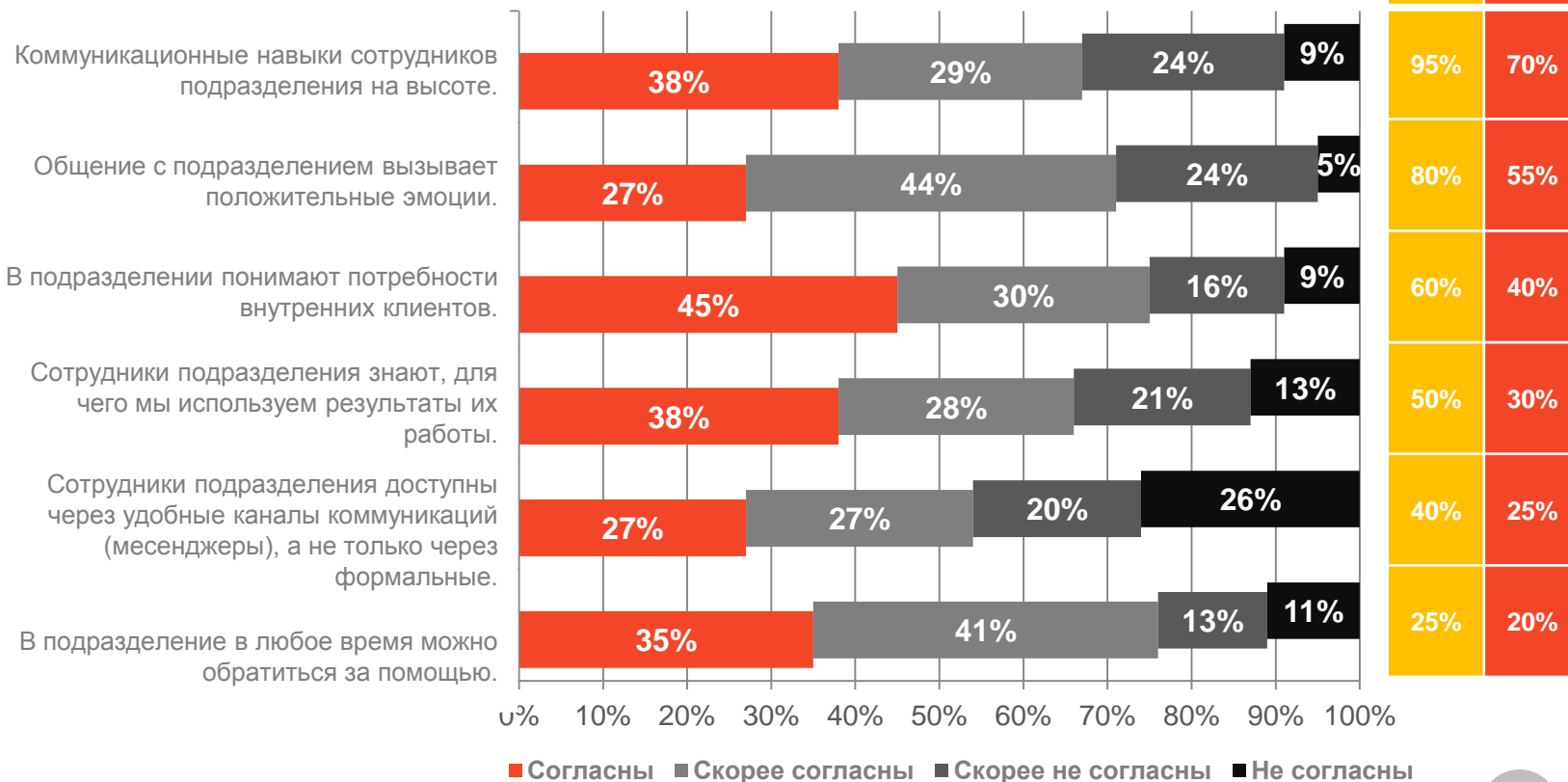
Навыки коммуникаций

Понимание потребностей

Доступность



Индекс «Коммуникации» - 38%



Индекс «Качество управления» Бухгалтерия



Индекс «Качество управления» - 38%

- Руководитель
- Квалификация
- Бизнес-процессы

Руководитель подразделения в курсе того, что делают его сотрудники.

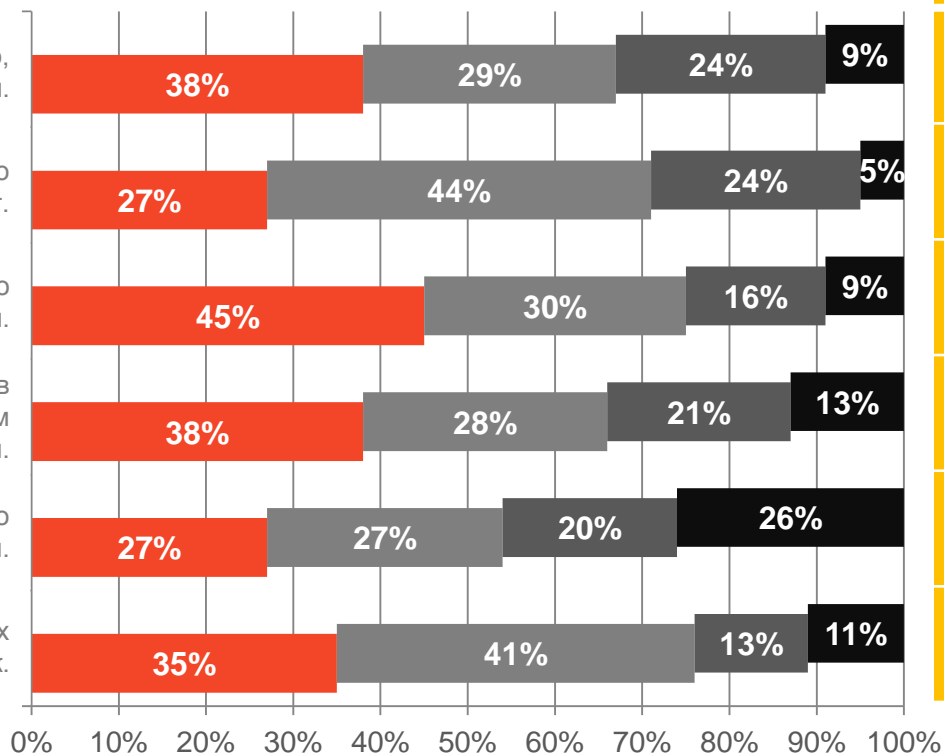
Руководитель подразделения быстро решает проблемы, если они возникают.

Подразделение полноценно укомплектовано кадрами.

Квалификация сотрудников подразделения соответствует задачам подразделения.

Бизнес-процессы в подразделении хорошо налажены.

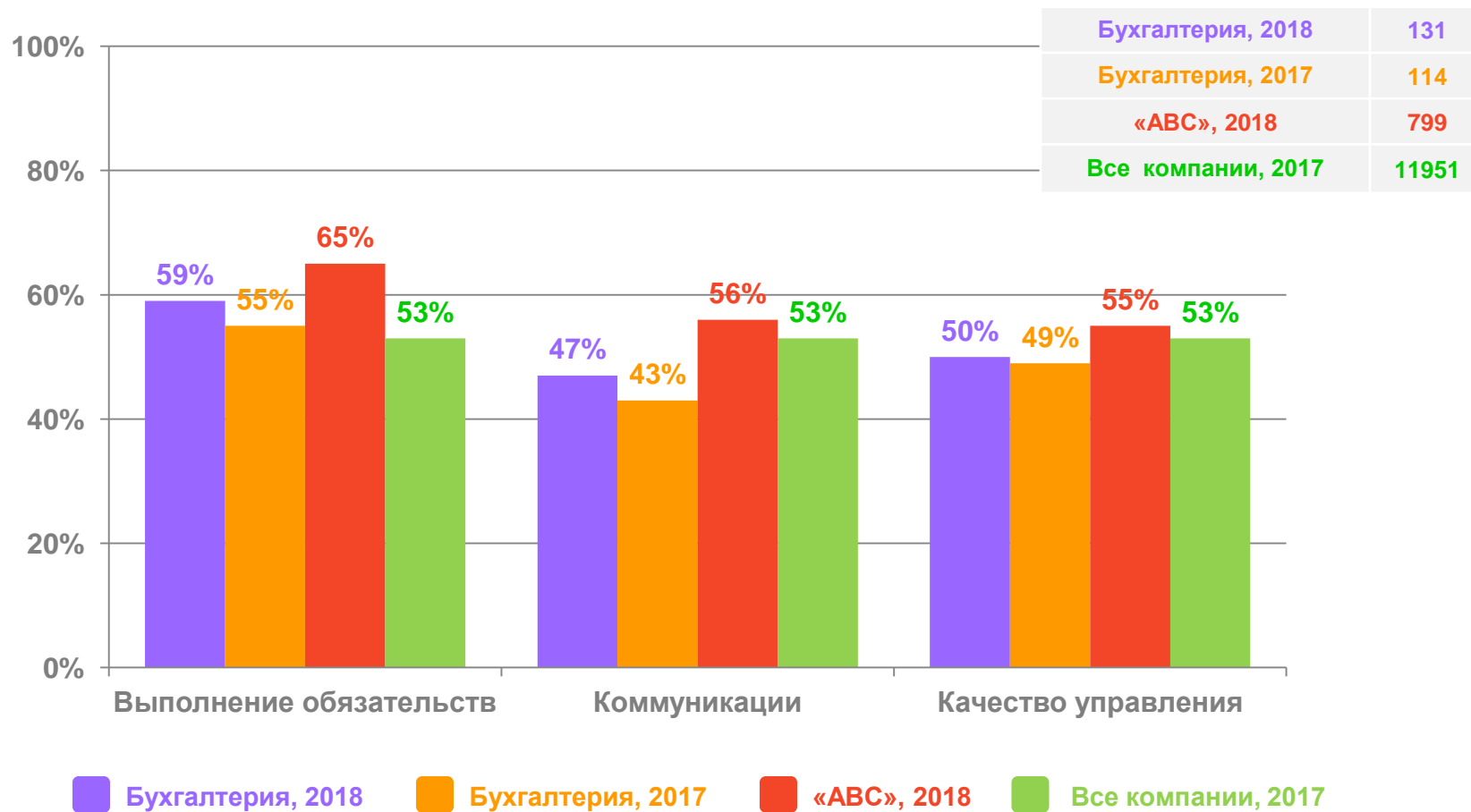
Насколько я могу судить, в делах подразделения всегда порядок.



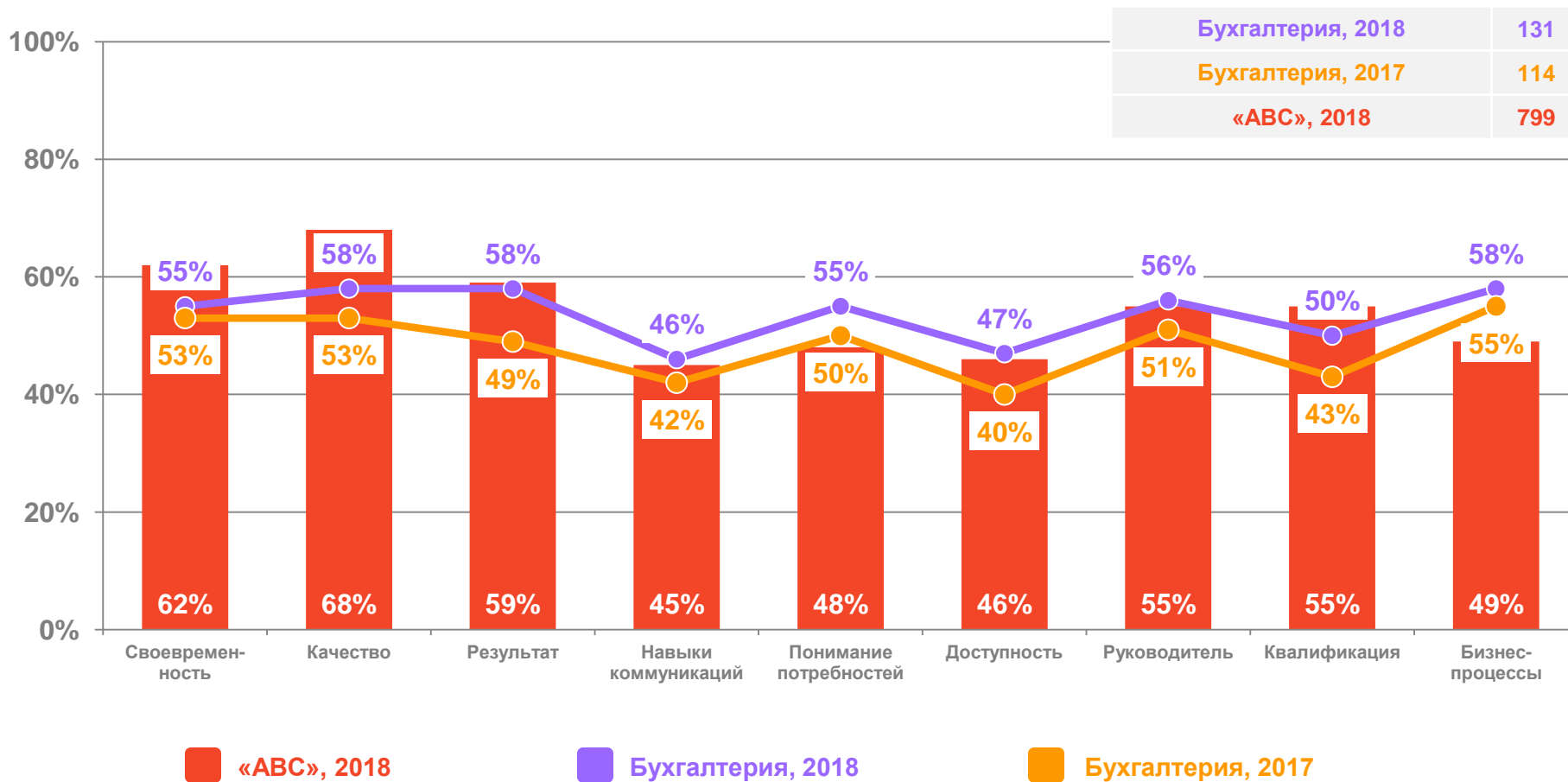
Бухгалтерия, 2017	Среднее по компании, 2018
95%	70%
80%	55%
60%	40%
50%	30%
40%	25%
25%	20%

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

Индексы УВК. Бухгалтерия



Факторы УВК Бухгалтерия



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

Сравнение внешней оценки и самооценки руководителя Бухгалтерия



Бухгалтерия, 2018

131

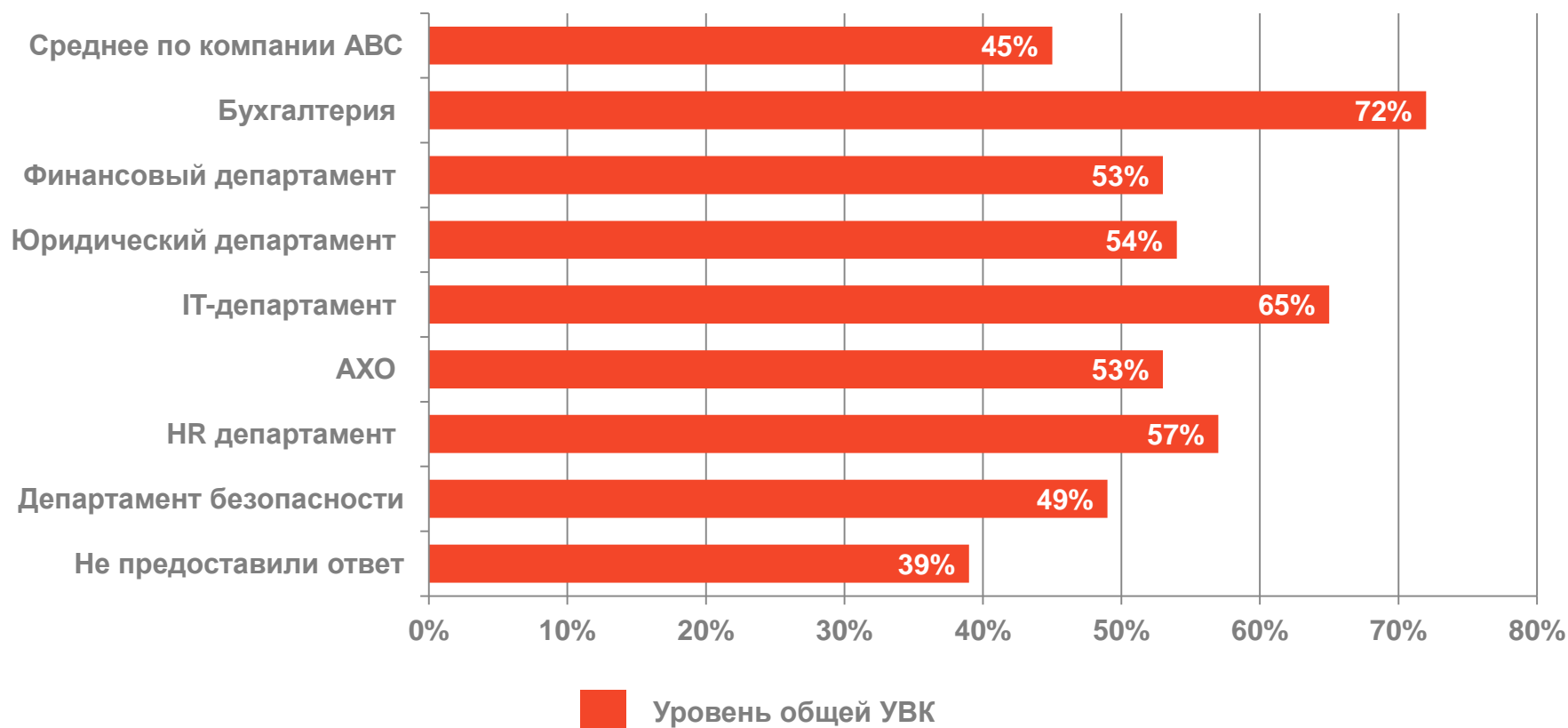


В каждом департаменте руководитель имел возможность оценить свой департамент вместе с другими оценивающими подразделениям, с использованием идентичного опросника. На диаграмме дано сравнение мнения руководителя департамента с мнением коллег из внешних оценивающих подразделений. Результаты показаны в баллах, по шкале от 1 до 6.

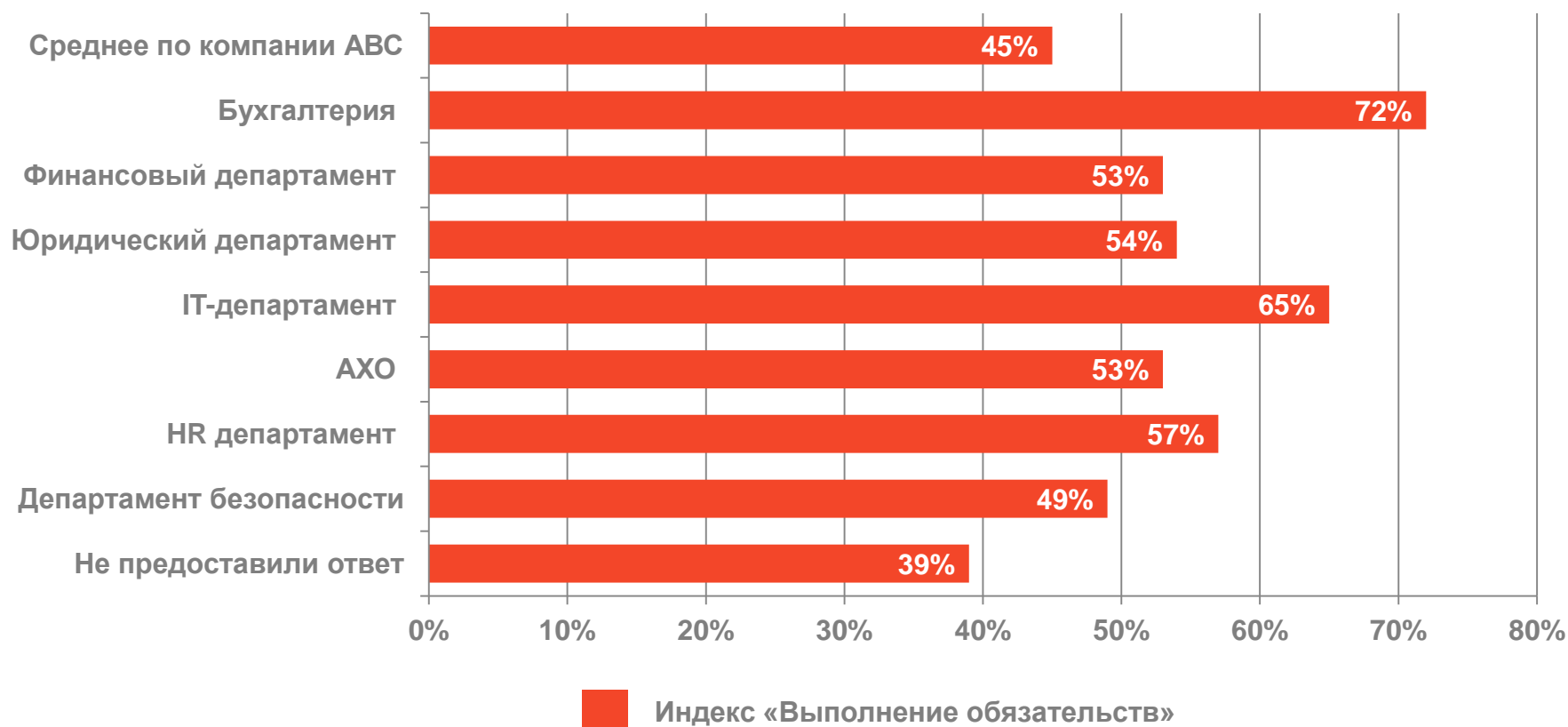
5. Результаты оценки УВК по демографическим разрезам.

5.1. Общая УВК и индексы в зависимости от оценивающего подразделения

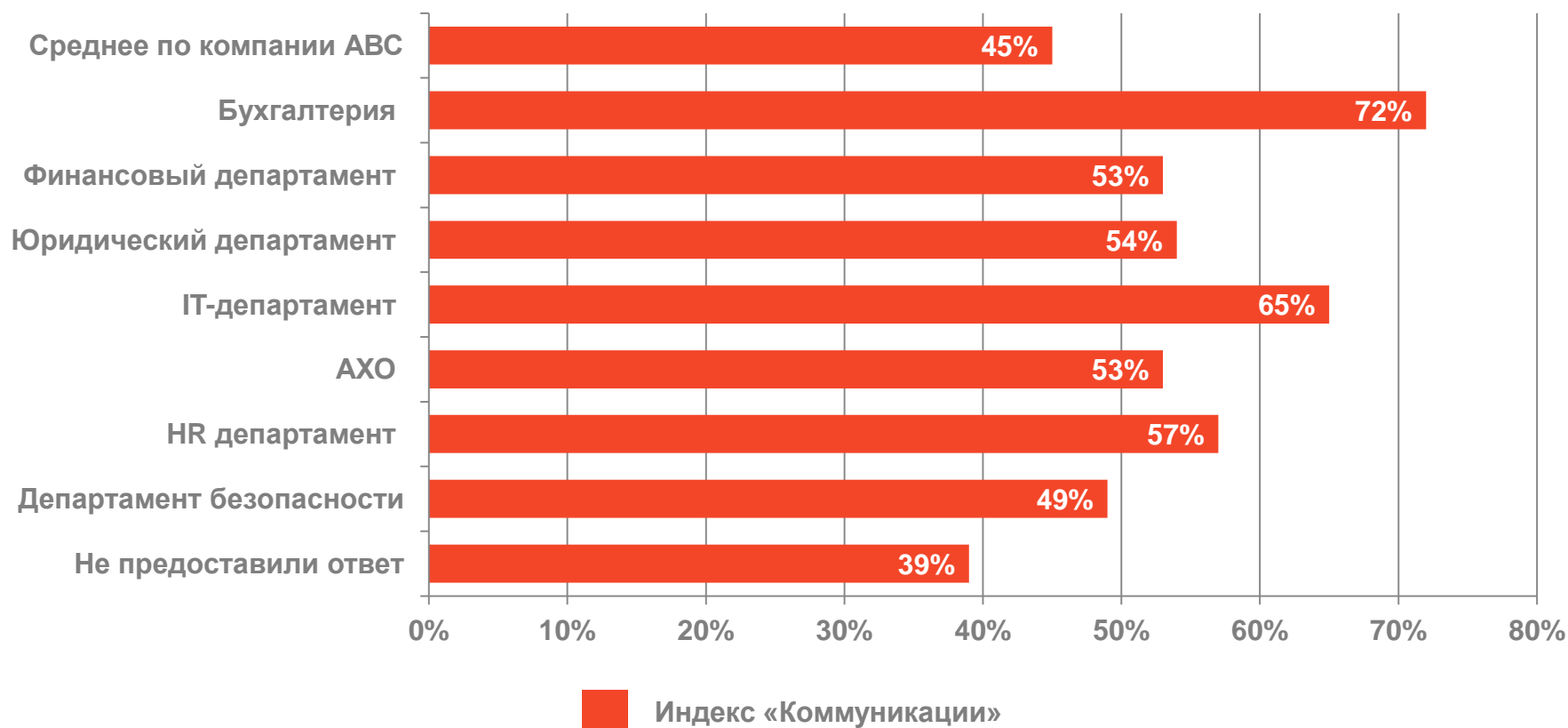
Общая УВК в зависимости от оценивающего подразделения Бухгалтерия



Индекс «Выполнение обязательств» в зависимости от оценивающего подразделения Бухгалтерия



Индекс «Коммуникации» в зависимости от оценивающего подразделения Бухгалтерия

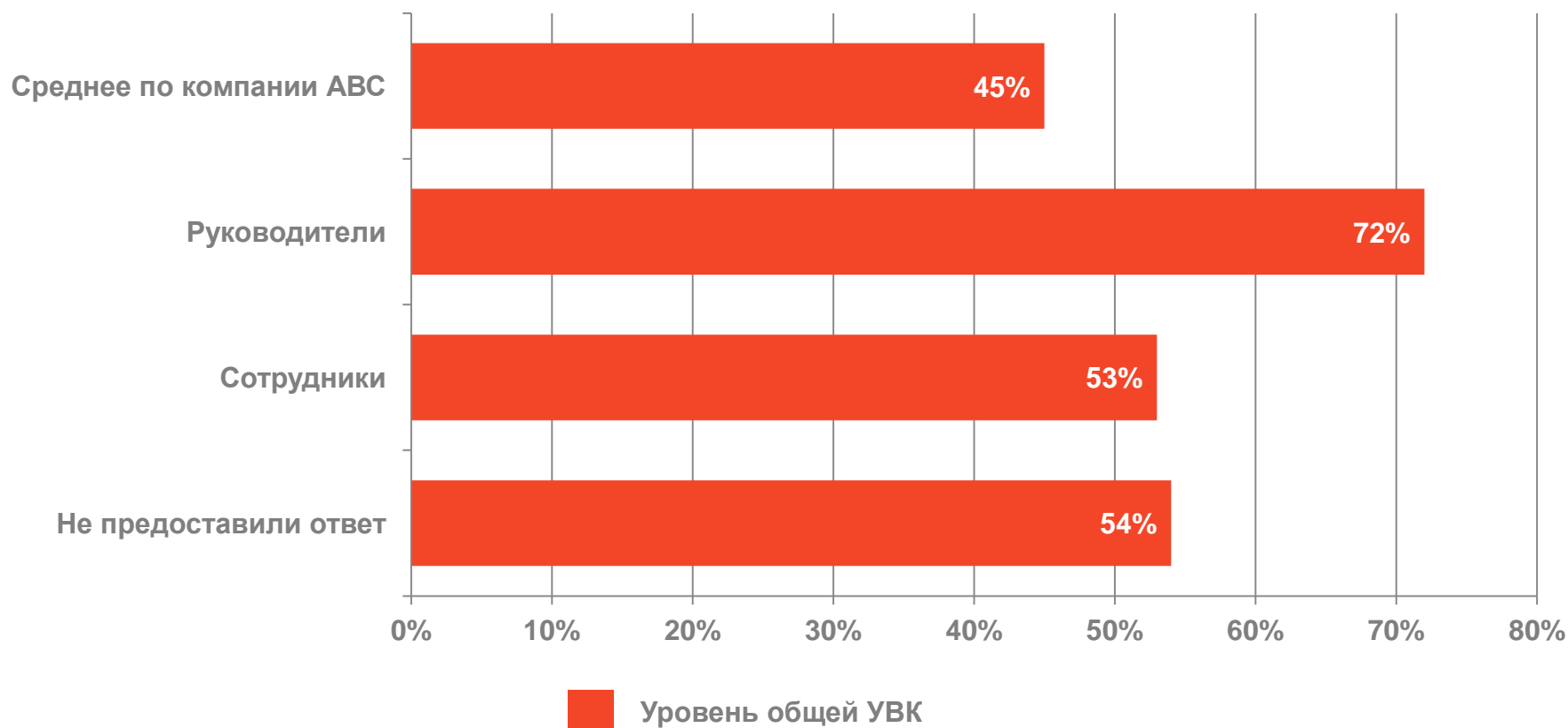


Индекс «Качество управления» в зависимости от оценивающего подразделения Бухгалтерия

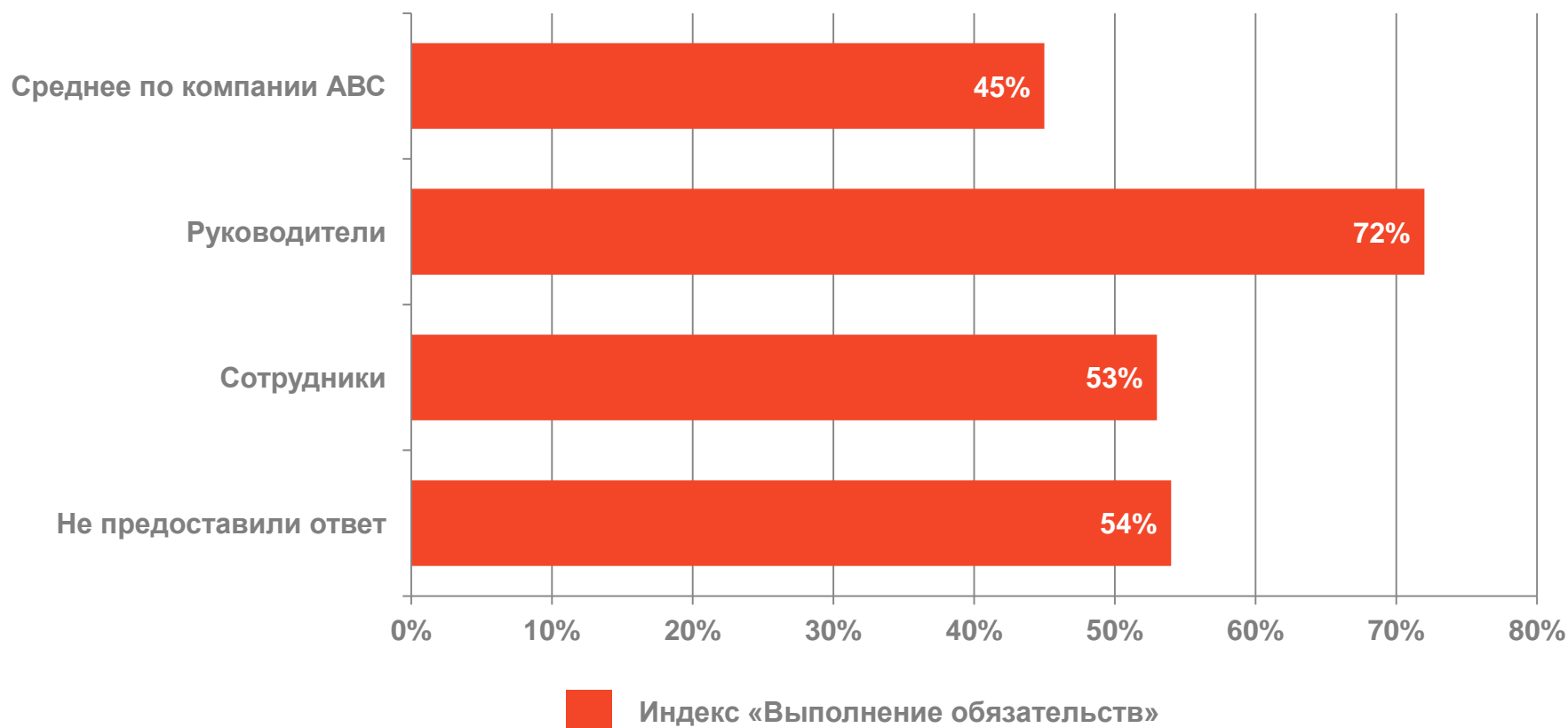


5.2. Общая УВК и индексы в зависимости от уровня должности респондентов

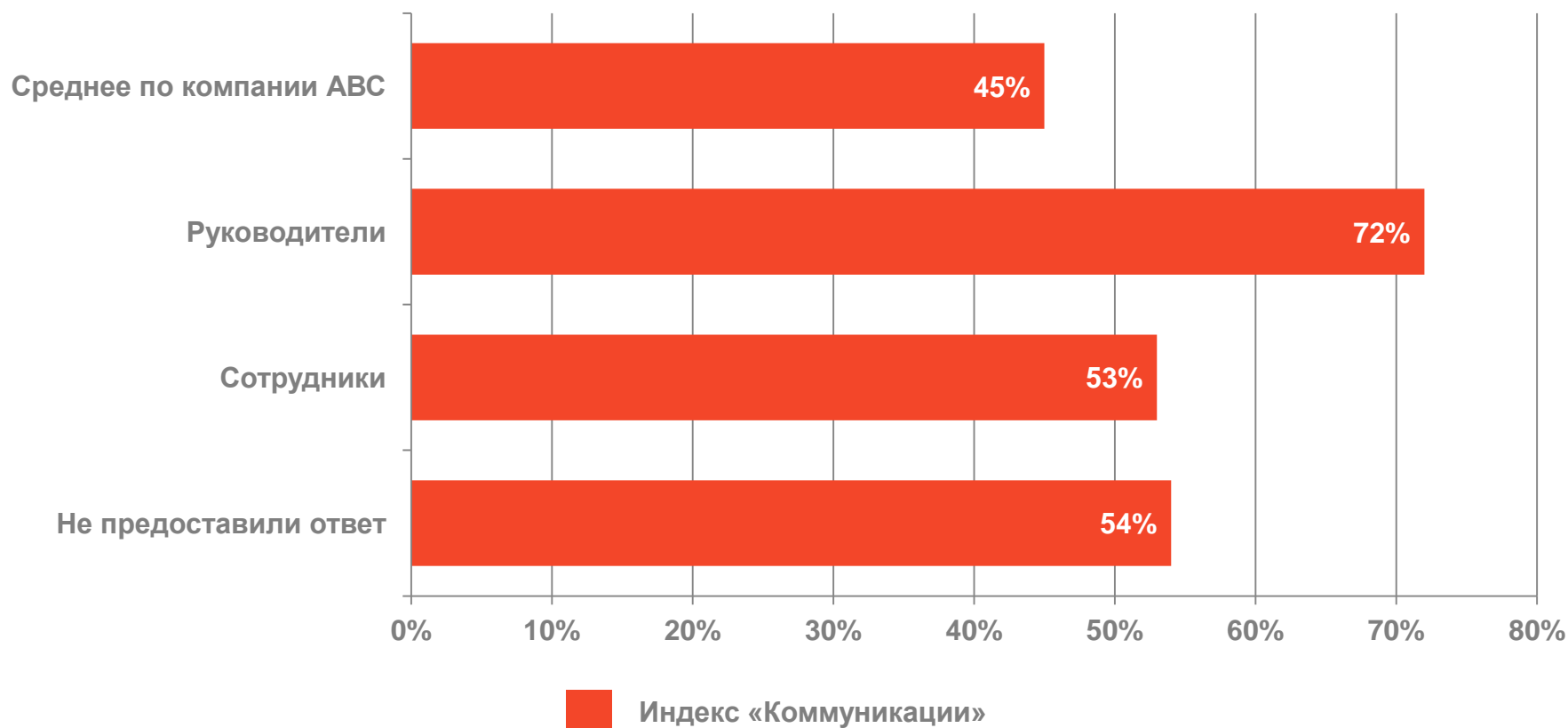
Общая УВК в зависимости от уровня должности респондентов Бухгалтерия



Индекс «Выполнение обязательств» в зависимости от уровня должности респондентов Бухгалтерия



Индекс «Коммуникации» в зависимости от уровня должности респондентов Бухгалтерия

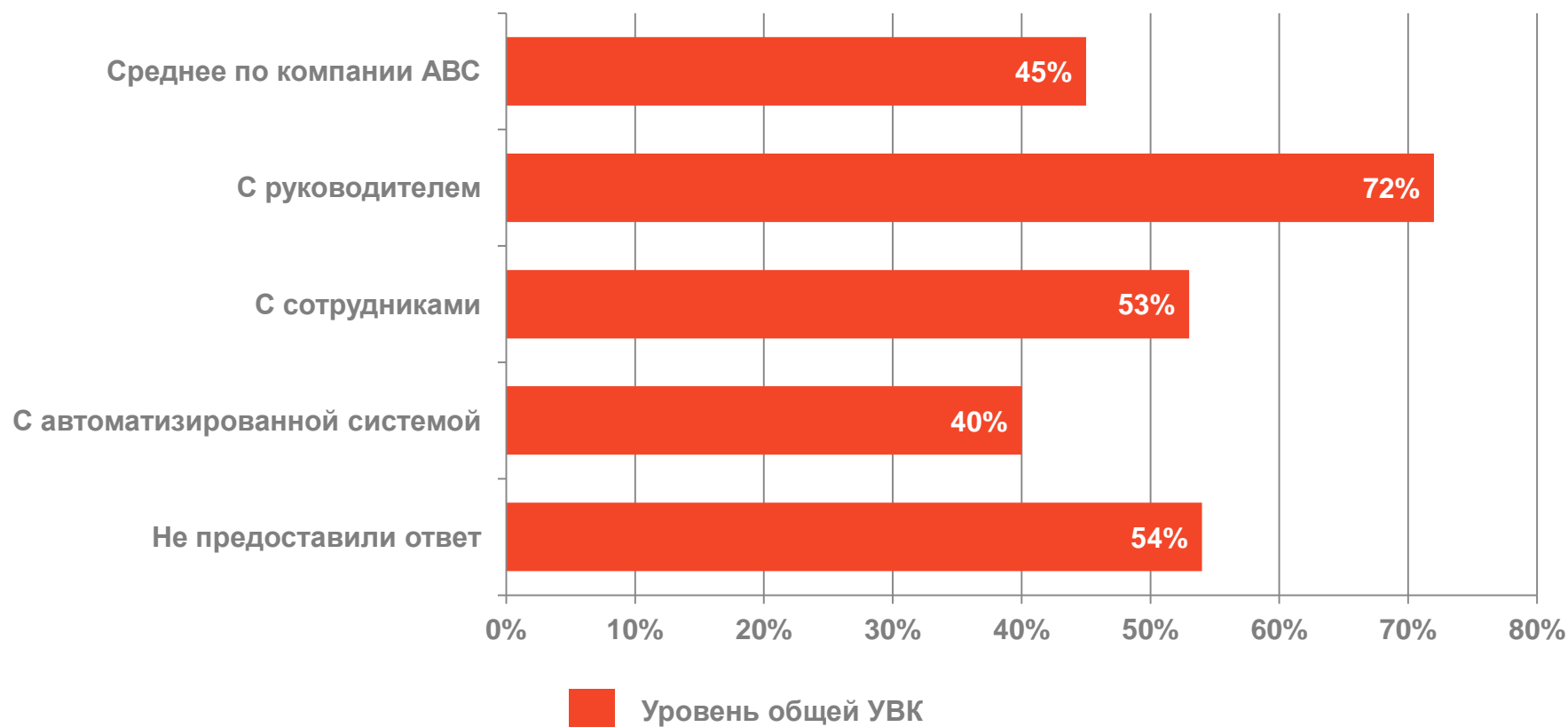


Индекс «Качество управления» в зависимости от уровня должности респондентов Бухгалтерия



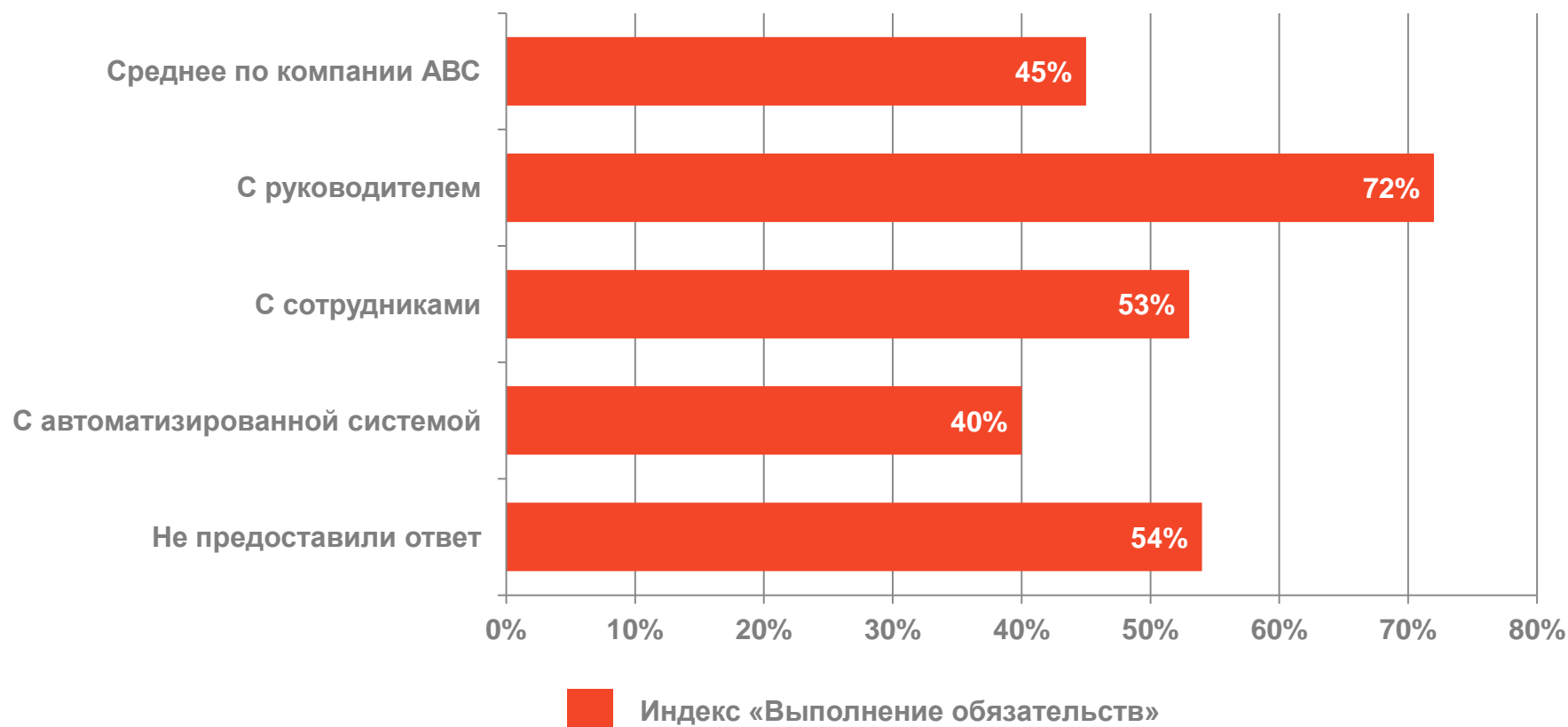
5.3. Общая УВК и индексы в зависимости от того, с кем общаются коллеги в оцениваемом подразделении

Общая УВК в зависимости от того, с кем общаются коллеги в оцениваемом подразделении Бухгалтерия



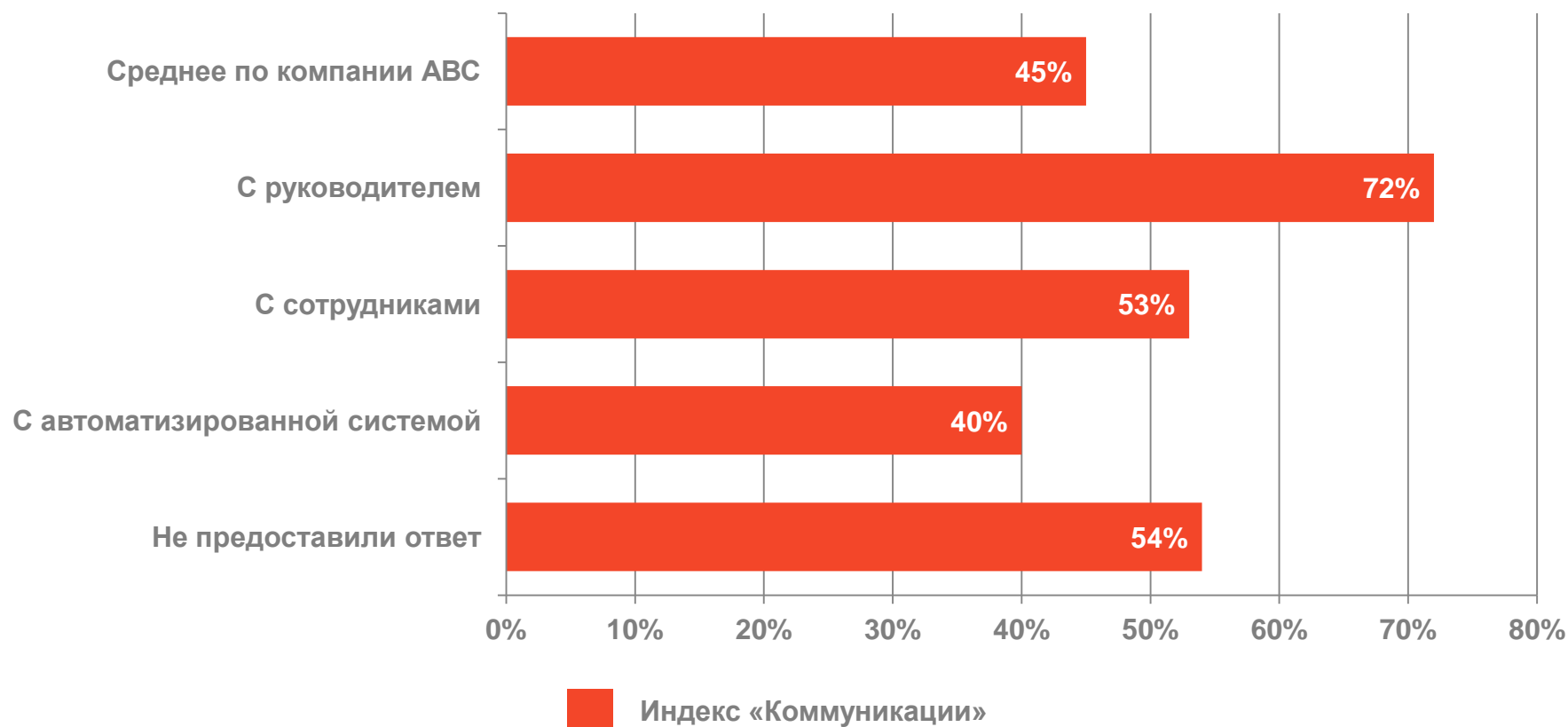
Индекс «Выполнение обязательств» в зависимости от того, с кем общаются коллеги в оцениваемом подразделении

Бухгалтерия



Индекс «Коммуникации» в зависимости от того, с кем общаются коллеги в оцениваемом подразделении

Бухгалтерия

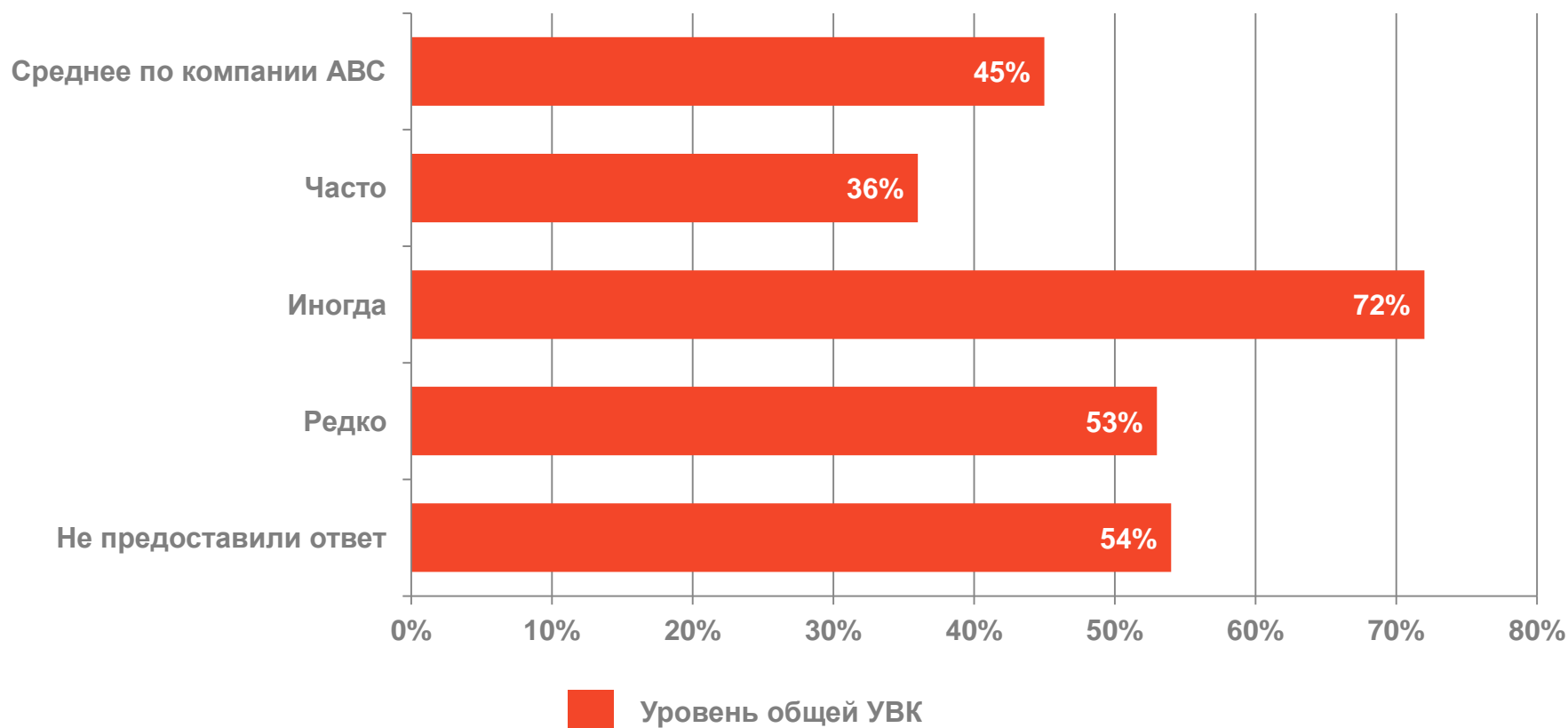


Индекс «Качество управления» в зависимости от того, с кем общаются коллеги в оцениваемом подразделении Бухгалтерия



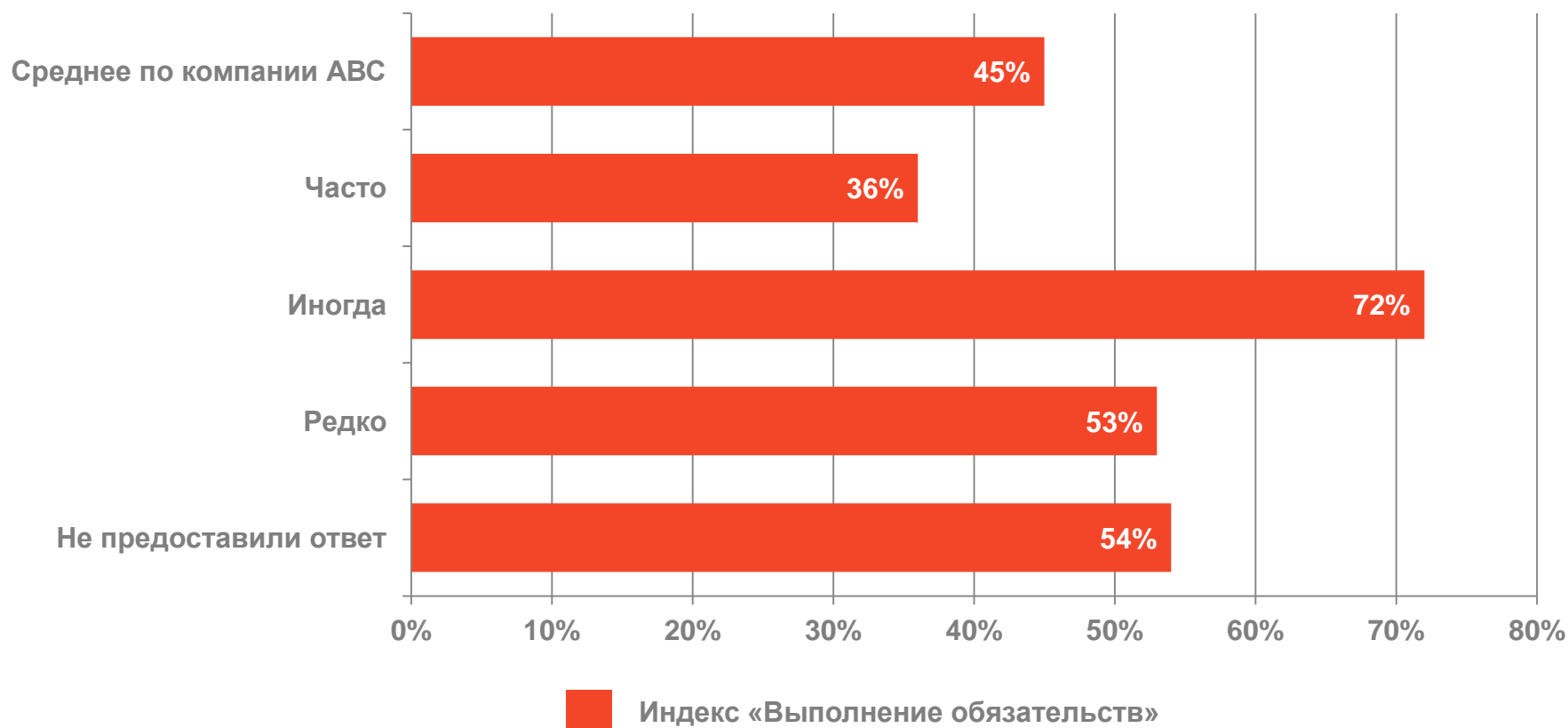
5.4. Общая УВК и индексы в зависимости от того, как часто респонденты взаимодействуют с подразделением

Общая УВК в зависимости от того, как часто респонденты взаимодействуют с подразделением Бухгалтерия



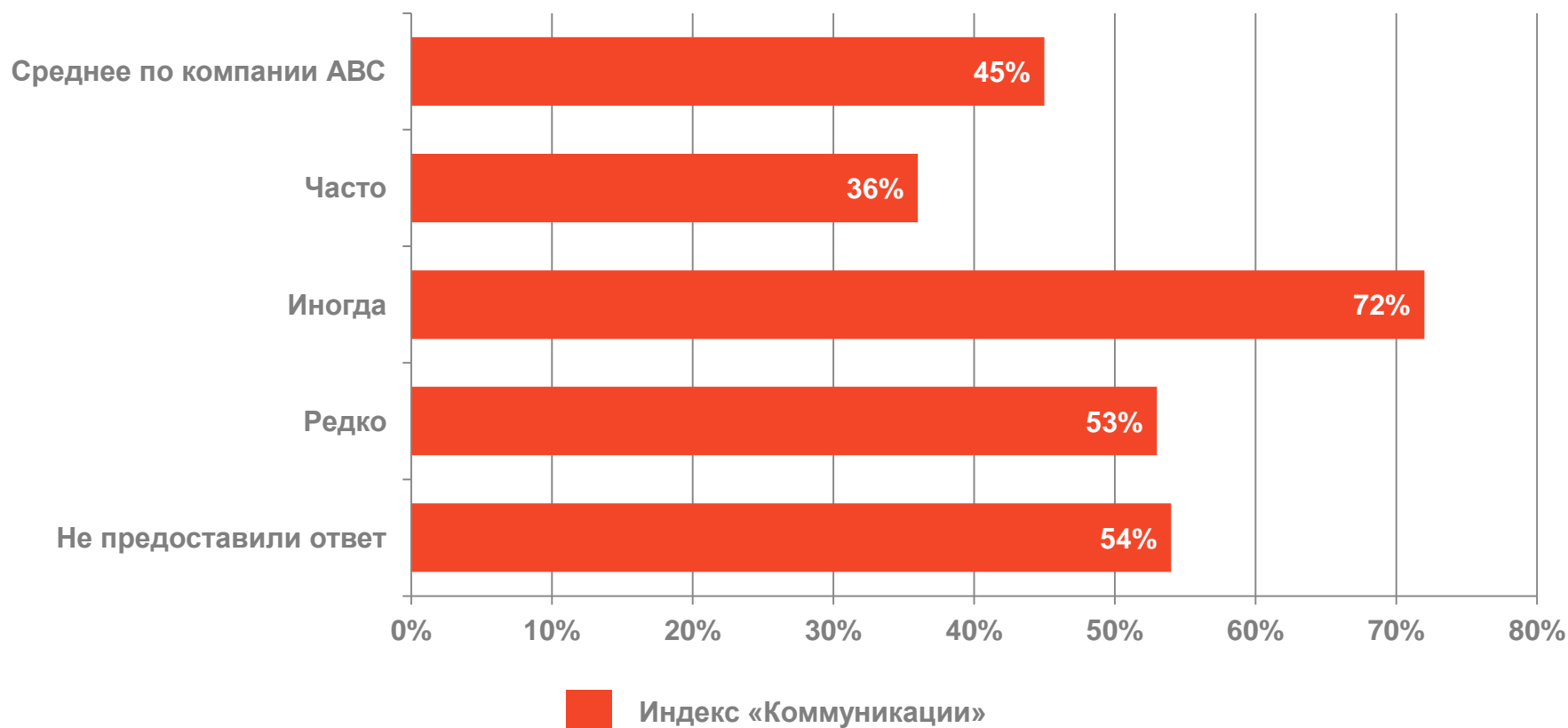
Индекс «Выполнение обязательств» в зависимости от того, как часто респонденты взаимодействуют с оцениваемым подразделением

Бухгалтерия



Индекс «Коммуникации» в зависимости от того, как часто респонденты взаимодействуют с оцениваемым подразделением

Бухгалтерия



Индекс «Качество управления» в зависимости от того, как часто респонденты взаимодействуют с оцениваемым подразделением

Бухгалтерия





6. Ответы на открытые вопросы по подразделению: «Бухгалтерия»

Бухгалтерия

1. Ваша главная рекомендация подразделению

Бухгалтерия



1. Прекратите тупить с налоговыми накладными
2. Больше гибкости, особенно с бюджетами
3. Нет, но 1С висит!
4. Бесполезно
5. воздержусь
6. Горбатого могила исправит
7. Чуть больше внимания к коллегам
8. стабильность выдачи ЗП !
9. Налоговые накладные!!!! Когда наконец?
10. Не позорьте перед клиентами (выписка НН – вовремя!)
11. Гибкость в отношениях с коллегами
12. Утверждение бюджетов нужно проводить в срок!
13. -
14. Проводите вовремя платежи
15. 1С висит в последние месяцы намного чаще – можно это починить?
16. Вовремя З/П!!!!
17. Не приходят СМС как раньше с расшифровкой удержаний
18. -
19. Выплата ЗП
20. Не знаю
21. -
22. Вовремя выплачивайте зарплату

Бухгалтерия

2. Если бы Вы были руководителем подразделения «Бухгалтерия», что бы Вы изменили в работе его подчиненных?

1. -
2. -
3. Замените неадекватов на участке налоговых накладных – перед клиентами стыдно
4. Провести тренинг по вежливости
5. Бюджетный процесс
6. Вежливость и гибкость нужны у бухгалтеров
7. Что ж они злые такие там у вас – научите улыбаться
8. Набрал бы адекватных и вежливых
9. Налоговые накладные отдать другим сотрудникам!
10. -
11. Не знаю
12. Коллектив помянуть хоть немного – этих не исправить
13. Пусть зарплату получают на 2 дня позже всех остальных
14. Гибкость! У коллег из других отделов свои обстоятельства
15. -
16. Налоговые накладные – это кошмар! Или научить, или выгнать в собор парижской богоматери
17. Не знаю

Бухгалтерия

3. Если бы Вы были руководителем компании, что бы Вы изменили во взаимодействии подразделения «Бухгалтерия» с другими?

1. Заменить Г/Б – рыба с головы
2. Не знаю
3. -
4. Штрафовать их беспощадно за проблемы с НН
5. Передать ведение 1С в отдел ИТ – висим часами
6. Главбух!
7. Кадровые вопросы бы решил. Давно назревшие! И все это понимают
8. ГБ – от нее все проблемы, она не клиенториентированна
9. Чего писать, когда все всем ясно! Уберите родственничком из бухгалтерии
10. ---
11. Не знаю
12. Заставить починить выписку НН и устранить ошибки
13. Сделать им нормальную мотивацию
14. Убрать главбуха и все само наладится
15. И вы еще спрашиваете?
16. Запретить ГБ кумовство
17. Пусть выплачивают зарплату вовремя
18. Пусть заменят фирму, которая сопровождает 1С – на рынке много предложений, и гораздо дешевле!
19. -
20. Не знаю

7. Рекомендации для плана действий по результатам оценки УВК

Индикаторы для плана действий по подразделению Бухгалтерия



Индикаторы для плана действий

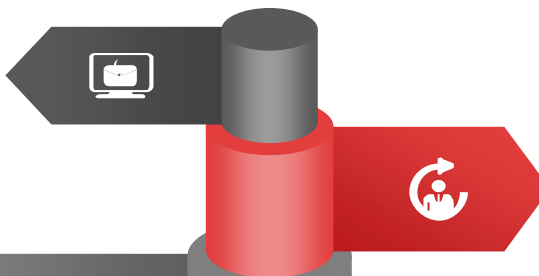
1. Результаты подразделения хуже, чем в среднем по компании
2. Негативная динамика по сравнению с прошлым годом
3. Наихудшие оценки, выставленные для других подразделений
4. Результаты хуже, чем у аналогичных подразделений в других компаниях

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. Рекомендуется для руководителя подразделения и ключевых сотрудников

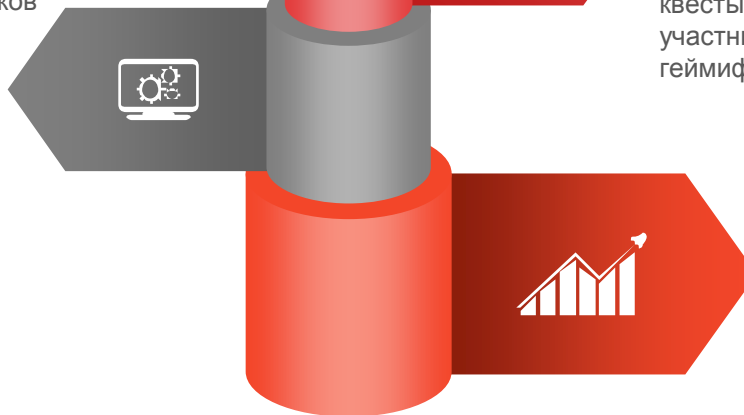


Совместные проекты и тренинги сплоченности

«Веревочный курс» с другими подразделениями, квесты, несложные проекты с привлечением участников из разных подразделений, геймификация деятельности

Привязка KPI руководителя к результатам оценки УВК

Оценка удовлетворенности внутренних клиентов позволяет эффективно привязать улучшение показателей деятельности подразделения к системе стимулирования руководителя подразделения



Обсуждение для улучшения результатов слабейших департаментов, обратная связь для руководителя

Обсуждение проводится в режиме профессиональной фасилитации с приглашением участников из других подразделений. Обратная связь может быть предоставлена внутренними HRами или консультантами HR Center

Контакты



HR Center

www.hrc.com.ua

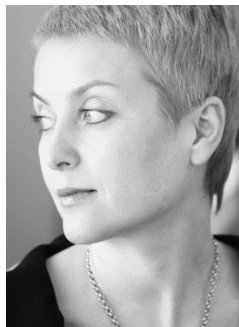
+ 38 044 361 98 86

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