



## Оцінка задоволеності внутрішніх клієнтів

**Компанія ABC**  
Звіт по підрозділу:  
**Бухгалтерія**

Україна, Київ, 2018

# Зміст



1.	Про проект «Оцінка ЗВК» (Методологія)	3
2.	Досягнута вибірка по компанії в цілому і по підрозділах	10
3.	Основні результати - Компанія в цілому	16
4.	Результати оцінки ЗВК по підрозділу: Бухгалтерія	22
5.	Результати оцінки ЗВК за демографічними розрізами	27
5.1.	Загальна ЗВК і індекси підрозділу, залежно від підрозділу, який оцінює	28
5.2.	Загальна ЗВК і індекси підрозділу, залежно від рівня посади	..
5.3.	Загальна ЗВК і індекси підрозділу, залежно від того, з ким в основному спілкуються колеги в підрозділі, який оцінюється	32
5.4.	Загальна ЗВК і індекси підрозділу, залежно від того, як часто респонденти взаємодіють з підрозділом, який оцінюється	33
6.	Відповіді на відкриті запитання по підрозділу: «Бухгалтерія»	38
7.	Рекомендації щодо Плану Дій за результатами оцінки ЗВК	40

## 1. Про проект «Оцінка ЗВК». Методологія

# МЕТОДОЛОГІЯ

## Загальна Задоволеність і індекси ЗВК



Наскільки в цілому Ви задоволені взаємодією з даним підрозділом?



### **Виконання зобов'язань**

Своєчасність і якість виконання зобов'язань, орієнтація на результат.



### **Комунікації**

Навички спілкування, розуміння потреб ВК, доступність підрозділу.



### **Якість управління**

Керівник, кваліфікація співробітників, бізнес-процеси.

# МЕТОДОЛОГИЯ

## Індекси ЗВК



### Виконання зобов'язань

**Індекс «Виконання зобов'язань»** - один з важливих показників роботи підрозділу. Зрештою іншим підрозділам потрібно, щоб цей підрозділ просто виконував свою функцію.



### Комунікації

**Індекс «Комунікації»** - показник того, наскільки легко взаємодіяти з підрозділом. Часто загальне враження про підрозділ складається з досвіду спілкування з його співробітниками.



### Якість управління

**Індекс «Якість управління»** - показник, що відображає як ділові якості керівника і кваліфікацію співробітників, так і якість налаштування бізнес-процесів в підрозділі.

# МЕТОДОЛОГИЯ

## Індекс «Виконання зобов'язань»



### Своєчасність

Підрозділ завжди виконує свою роботу вчасно, не пропускаючи передбачені терміни.



### Якість

Підрозділ якісно виконує свої функції, співробітники працюють без помилок і упущень.



### Орієнтація на результат

Співробітники в роботі орієнтовані на результат, а не на процес. Підрозділ позитивно впливає на загальний результат бізнесу.



### Виконання зобов'язань

Виконання співробітниками своїх зобов'язань якісно і вчасно є одним з ключових показників діяльності підрозділу.

# МЕТОДОЛОГИЯ Індекс «Комунікації»



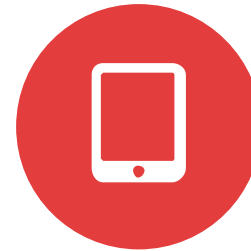
## Навички комунікацій

Співробітники володіють необхідними навичками комунікацій, взаємодіяти з підрозділом легко.



## Розуміння потреб

Співробітники знають, як ми використовуємо результати їх роботи і розуміють наші потреби.



## Доступність

Підрозділ завжди доступний і готовий прийти на допомогу, співробітники доступні через зручні канали комунікацій, а не тільки через формальні.



## Комунікації

Є суттєва різниця між тими підрозділами, які формально виконують свою ділянку роботи і тими, з якими при цьому приємно мати справу.

# МЕТОДОЛОГИЯ

## Індекс «Якість управління»



### Керівник

Керівник підрозділу не просто в курсі завдань, які виконують його підлегли, але і здатний швидко вирішувати проблеми, якщо вони виникають.



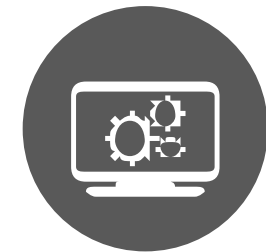
### Кваліфікація співробітників

Підрозділ укомплектований співробітниками, які мають необхідну кваліфікацію для виконання поставлених перед ними завдань.



### Бізнес-процеси

Бізнес-процеси в підрозділі добре налагоджені і в справах підрозділу завжди порядок.



### Якість управління

Якість управління підрозділом залежить від досвіду і особистісних якостей керівника, а також від того, чи кваліфікованими співробітниками укомплектовано підрозділ і чи правильно в ньому налаштовані бізнес-процеси.



## 2. Досягнута вибірка по компанії в цілому і по підрозділах

# Вступна і статистична інформація



*Цей Звіт ґрунтується на результатах відповідей співробітників і керівників Компанії «АВС» на запитання анкети проекту «Оцінка ЗВК», проведеного в липні 2018 року.*

*Опитувальник підготований консультантами HR CENTER (м.Київ, Україна) спеціально для проведення індивідуальних проектів по оцінці ЗВК в Україні та ряді інших країн (Росія, Білорусь, Молдова, Казахстан) з урахуванням пропозицій HR-професіоналів, зібраних дослідницькою командою за більш ніж 9 років проведення аналогічних проектів в Україні. Методологія враховує весь досвід дослідницької команди, отриманий у співпраці з більш ніж 270 компаніями за період 2007-2017 рр.*

## Методологія

Результати проекту базуються на використанні опитувальника «Оцінка задоволеності внутрішніх клієнтів». Численні дослідження показують, що якісна крос-функціональна взаємодія здатна позитивно впливати на фінансові результати бізнесу, а також допомагає підтримувати позитивну атмосферу в компанії. Тим самим поліпшується і імідж роботодавця: співробітники частіше позитивно відгукуються про свою компанію як про роботодавця.

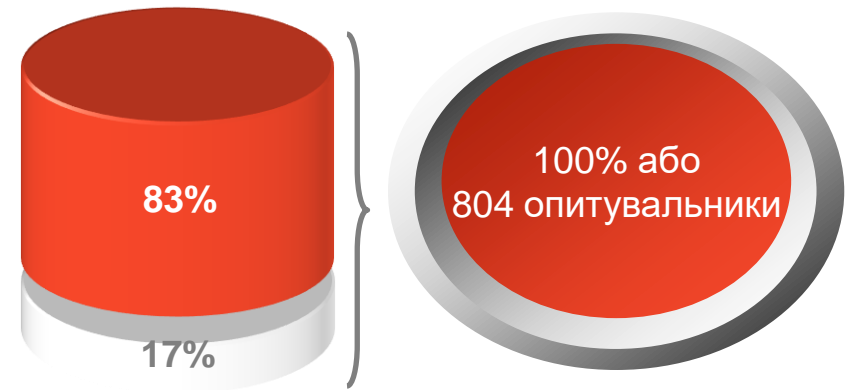
## Про оцінку ЗВК в компанії «АВС»

Проект 2018 року було організовано за допомогою паперових опитувальників і в режимі online (російською та англійською мовами).

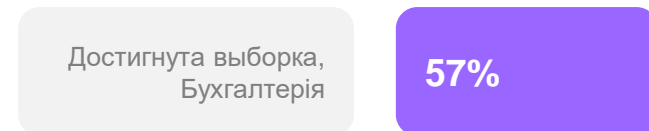
В опитуванні, проведеному в Компанії в 2018 році, взяли участь 804 респонденти (669 респондентів заповнили опитувальники online і 135 заповнили опитувальники на папері). Після перевірки та аналізу всіх анкет, консультанти визнали придатними **799 опитувальників**. В середньому кожен з 7 підрозділів в проекті оцінили 114 респондентів.

Згідно з даними, якими володіють консультанти, на момент початку опитування думок в Компанії працювало **254 людини**.

# Вибірка (загальна кількість респондентів)



Опитувальник проекту можна було заповнити в паперовому вигляді або в режимі Online, російською або англійською мовами. До участі в проекті оцінки ЗВК були запрошені всі співробітники і керівники Компанії.

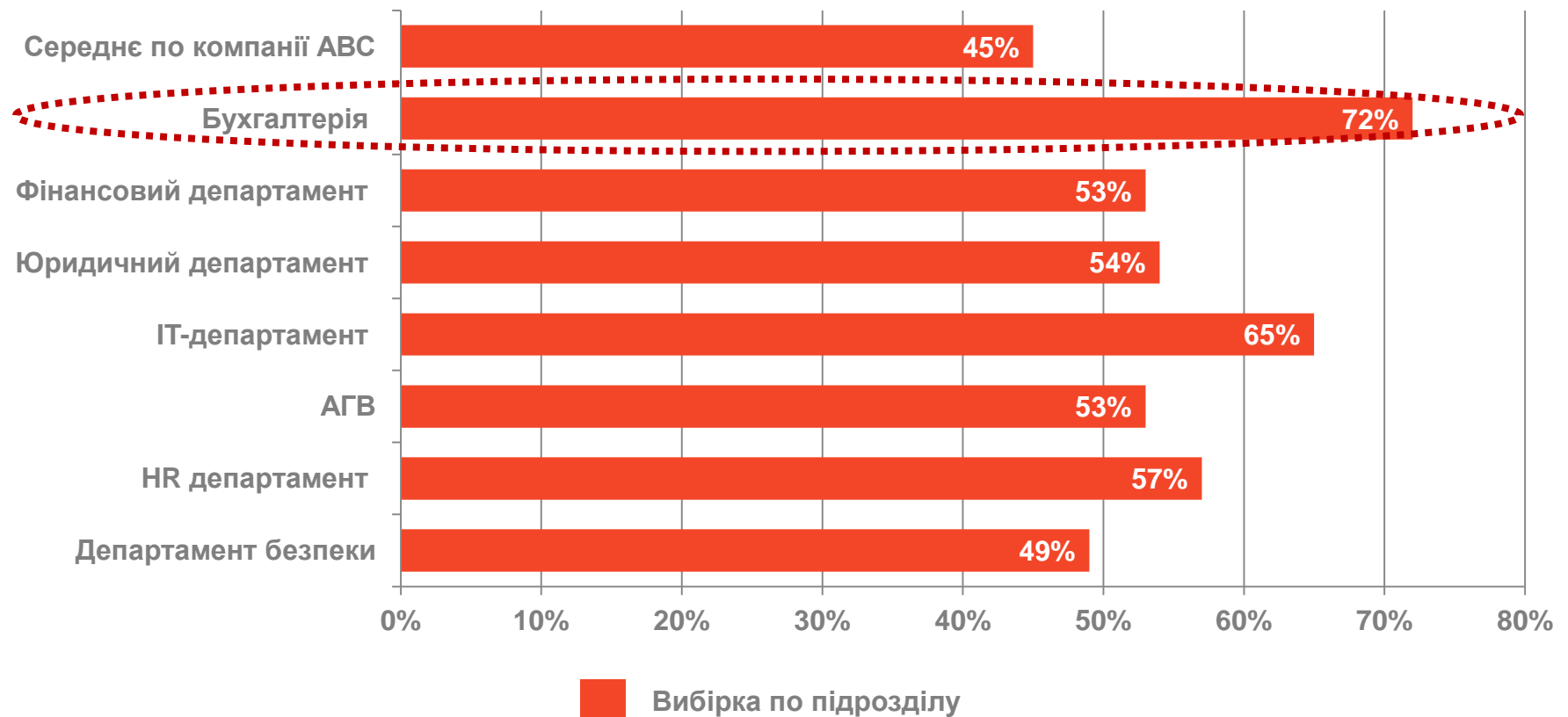


## Вибірка по підрозділах



Підрозділ	Штатна кількість	Взяли участь в оцінці даного підрозділу	Вибірка 2018, %%	Вибірка 2017, %%
Бухгалтерія	26	131	57%	55%
Фінансовий департамент	20	124	53%	51%
Юридичний департамент	32	145	65%	55%
ІТ-департамент	10	131	54%	52%
АГВ	18	124	53%	50%
HR департамент	20	169	72%	62%
Департамент безпеки	10	111	45%	45%
Всього	254	799		

## Вибірка по підрозділах - порівняння



### 3. Основні результати – компанія в цілому

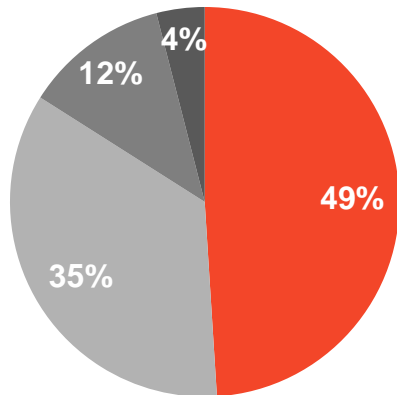
# Загальна Задоволеність роботою підрозділів Середнє по компанії



Наскільки в цілому Ви задоволені взаємодією з даним підрозділом?

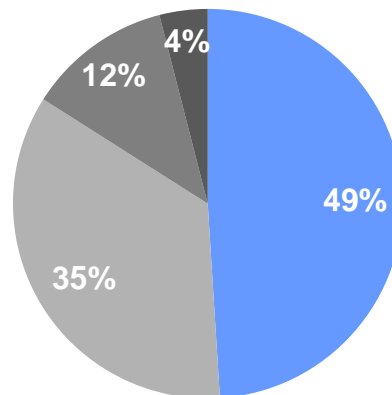
«ABC», 2018, кількість респондентів	799
«ABC», 2017, к. р.	534
Вск компанії, 2017, к. р.	11951

"ABC", 2018



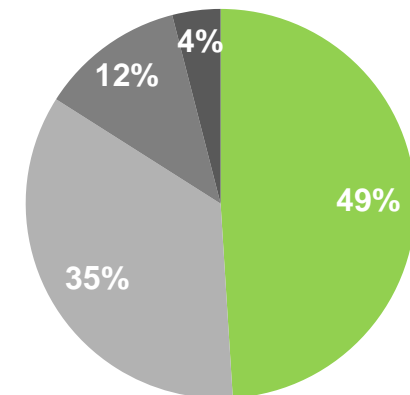
■ Задоволені    ■ Скоріше задоволені  
■ Скоріше не задоволені    ■ Не задоволені

"ABC", 2017



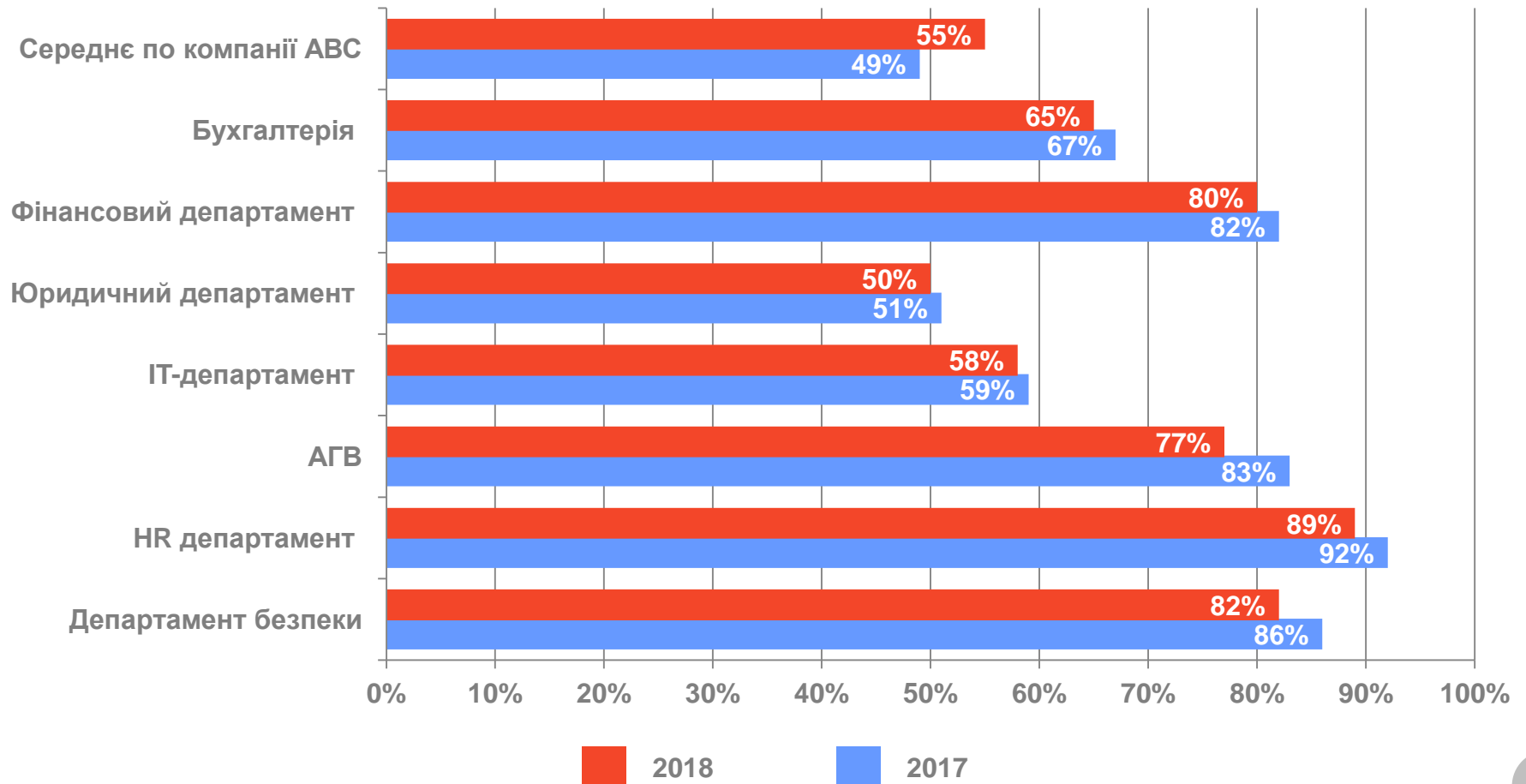
■ Задоволені    ■ Скоріше задоволені  
■ Скоріше не задоволені    ■ Не задоволені

Всі компанії, 2017



■ Задоволені    ■ Скоріше задоволені  
■ Скоріше не задоволені    ■ Не задоволені

## Загальна задоволеність роботою оцінюваних підрозділів в порівнянні





## 4. Результати оцінки ЗВК по підрозділу: Бухгалтерія

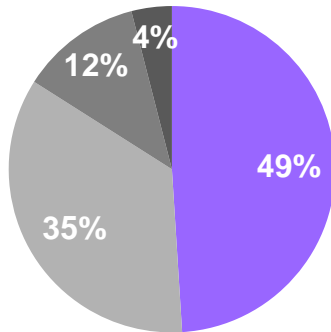
# Загальна Задоволеність роботою підрозділів Бухгалтерія



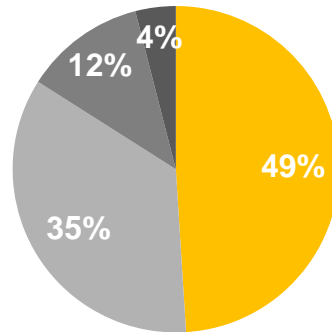
Наскільки в цілому Ви задоволені взаємодією з даним підрозділом?

Бухгалтерія, 2018	131
Бухгалтерія, 2017	114
«ABC», 2018	799
Всі компанії, 2017	11951

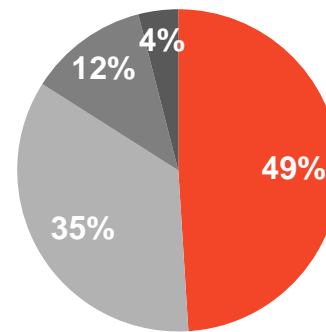
Бухгалтерія, 2018



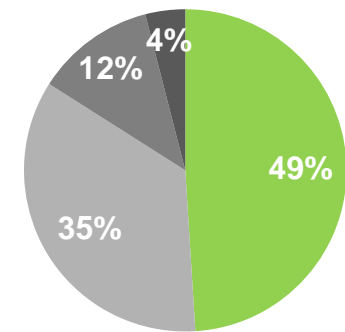
Бухгалтерія, 2017



"ABC", 2018



Всі компанії, 2017



- Задоволені
- Скоріше задоволені
- Задоволені
- Скоріше задоволені
- Задоволені
- Скоріше задоволені
- Задоволені
- Скоріше задоволені
- Скоріше не задоволені
- Не задоволені
- Скоріше не задоволені
- Не задоволені
- Скоріше не задоволені
- Не задоволені

# Індекси ЗВК. Результати підрозділу в порівнянні Бухгалтерія



	Виконання зобов'язань	Комунікації	Якість управління
Бухгалтерія 2018	25%	25%	25%
«ABC» 2018	25%	25%	25%
«ABC» 2017	25%	25%	25%
Середній результат всіх компаній, 2017	25%	25%	25%

**Індекс «Виконання зобов'язань»** – один з важливих показників роботи підрозділу. Зрештою, іншим підрозділам потрібно, щоб даний підрозділ просто виконував свою функцію.

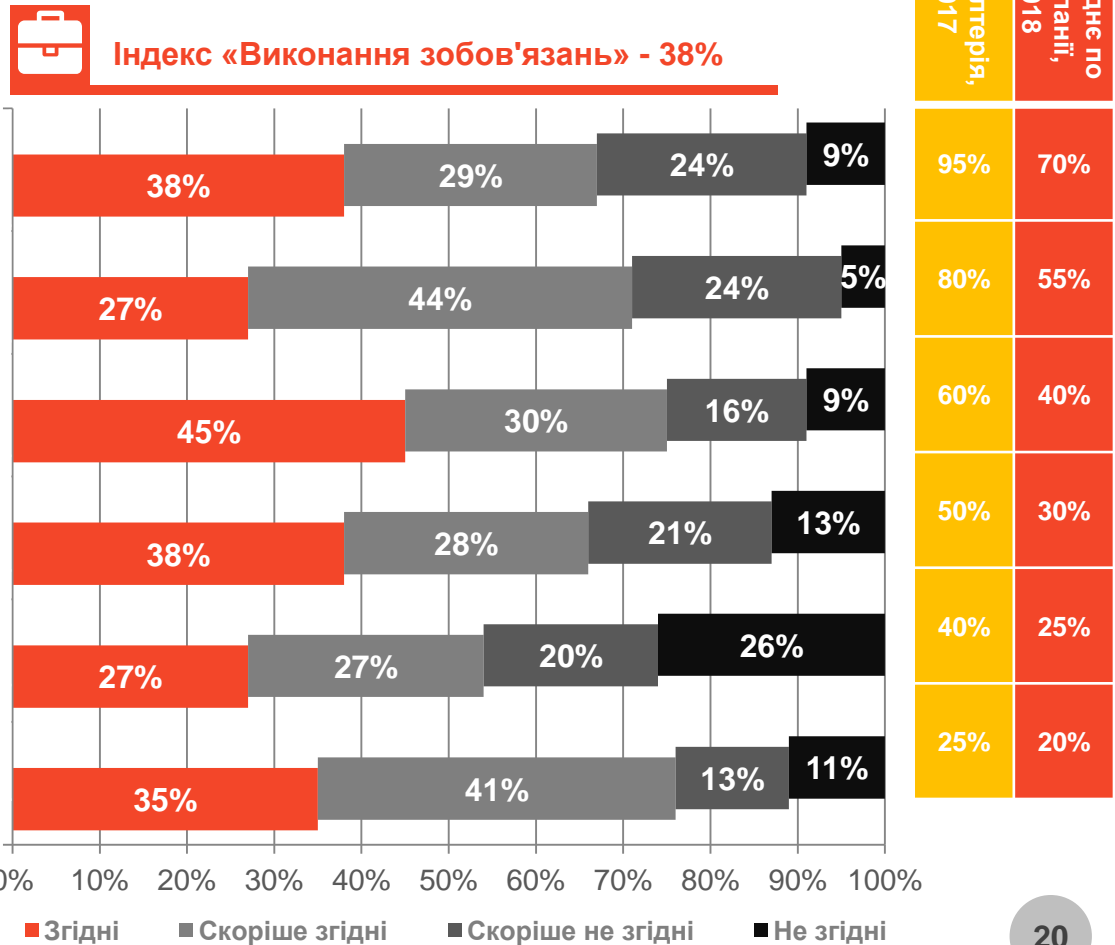
**Індекс «Комунікації»** – показник того, наскільки легко взаємодіяти з підрозділом. Часто загальне враження про підрозділ складається з досвіду спілкування з його співробітниками.

**Індекс «Якість управління»** – показник, що відображає як якості керівника і кваліфікацію співробітників, так і якість налаштування бізнес-процесів в підрозділі.

# Індекс «Виконання зобов'язань» Бухгалтерія



- Своєчасність
- Якість
- Орієнтація на результат



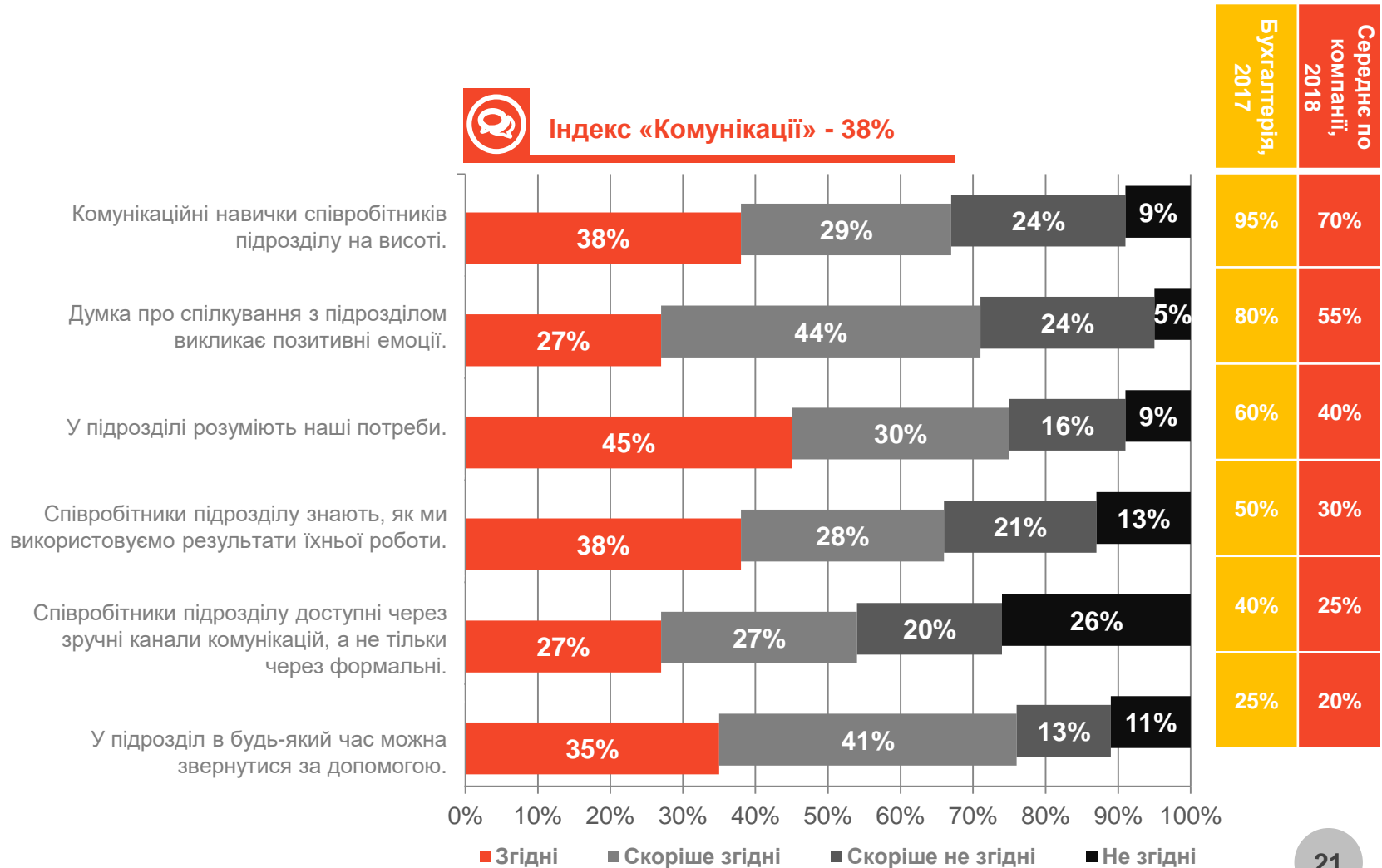
# Індекс «Комунікації» Бухгалтерія



- Навички комунікацій
- Розуміння потреб
- Доступність



Індекс «Комунікації» - 38%

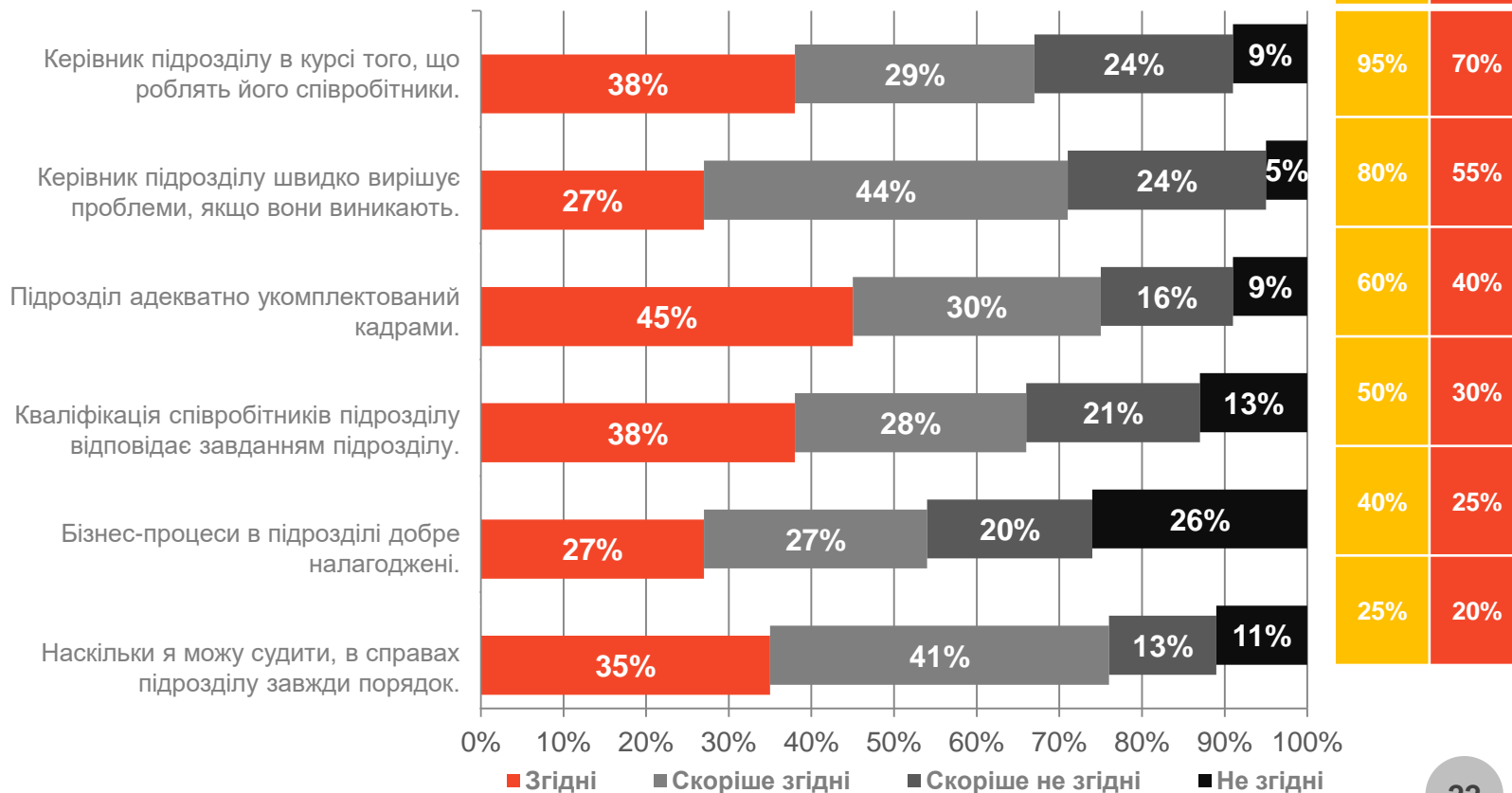


# Індекс «Якість управління» Бухгалтерія

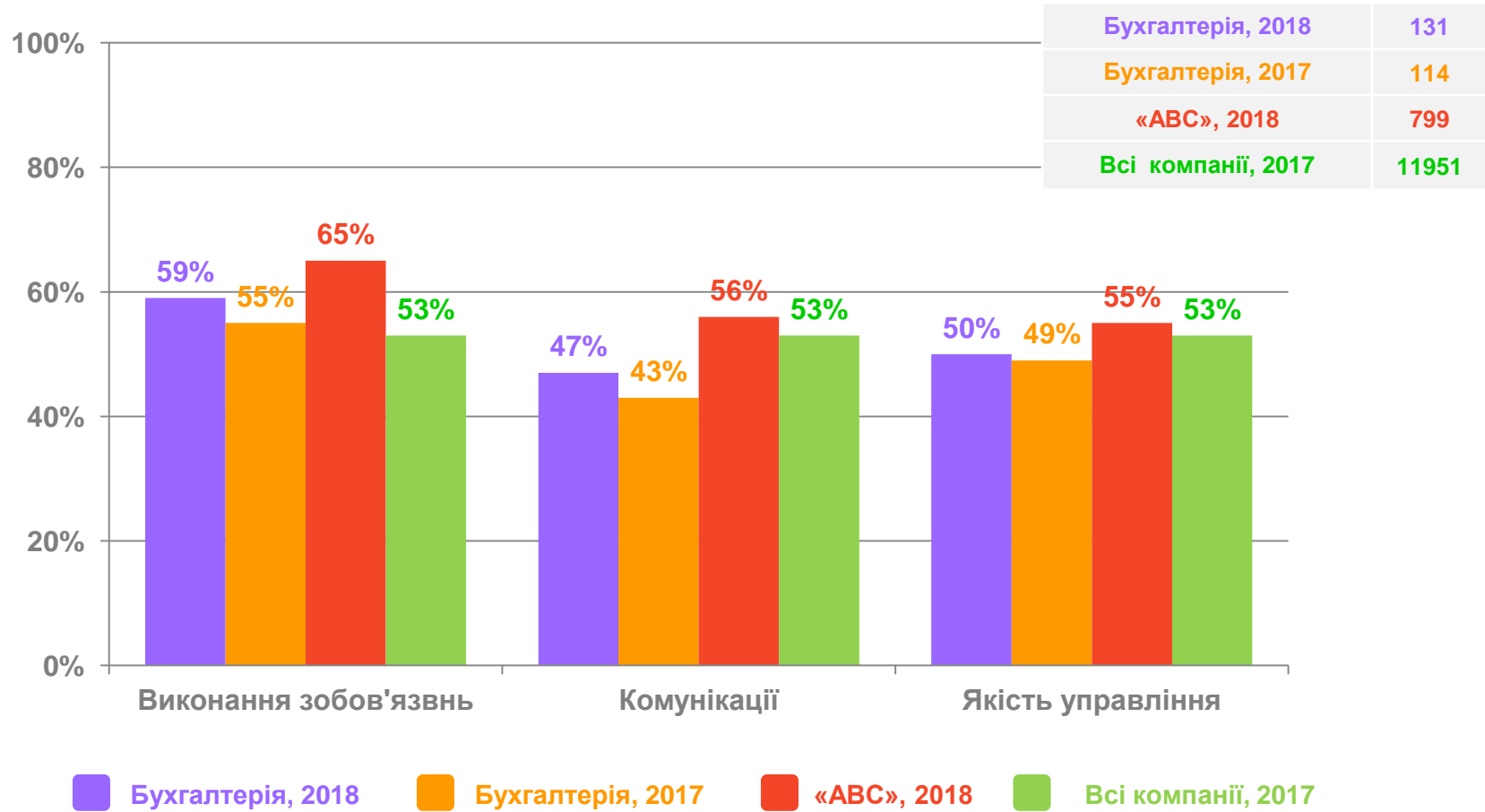


Індекс «Якість управління» - 38%

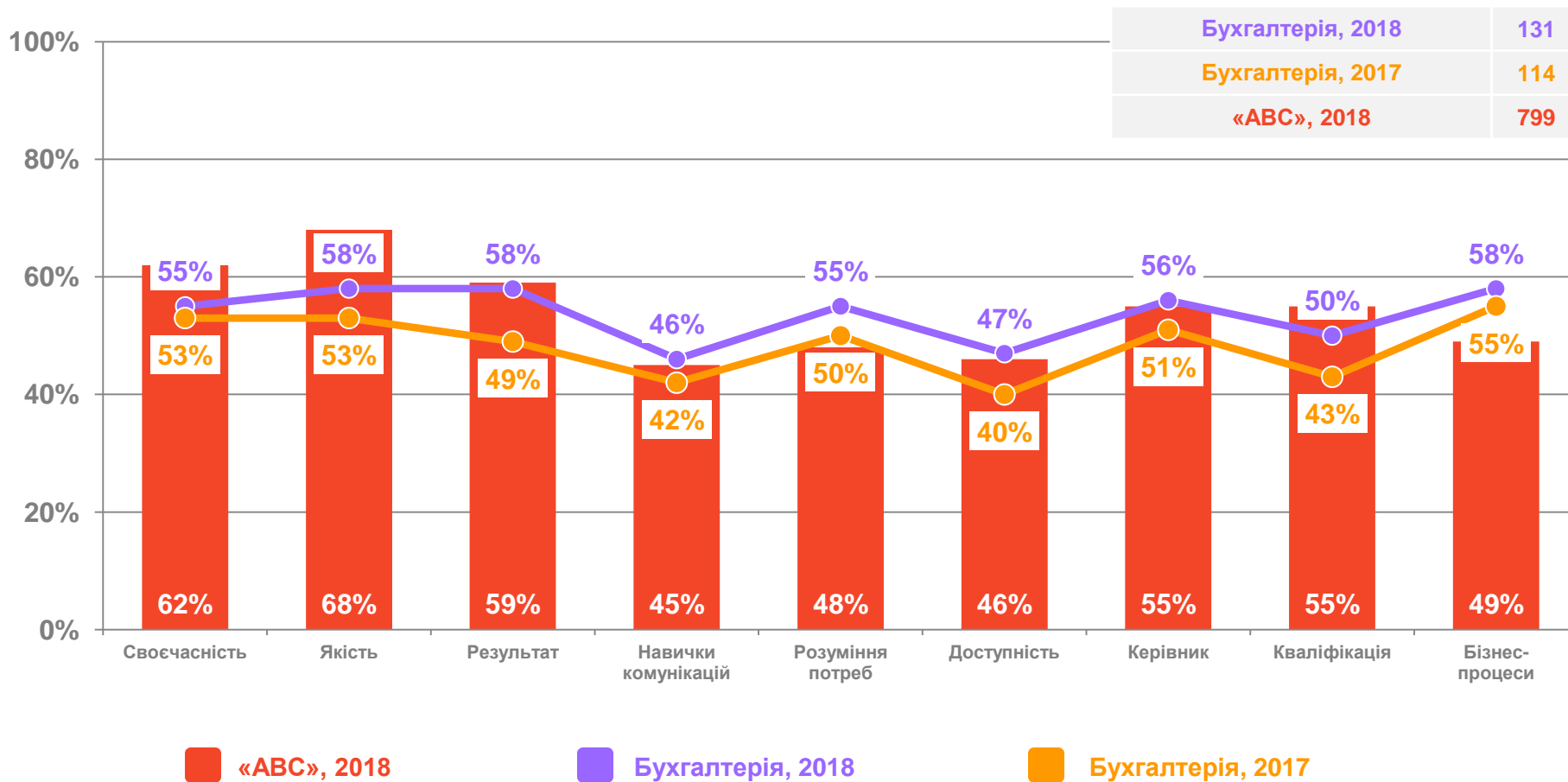
- Керівник
- Кваліфікація
- Бізнес-процеси



# Індекси ЗВК. Бухгалтерія



# Фактори ЗВК Бухгалтерія



Показники в % - це частка респондентів, які відповіли на запитання «Згоден» або «Повністю Згоден».

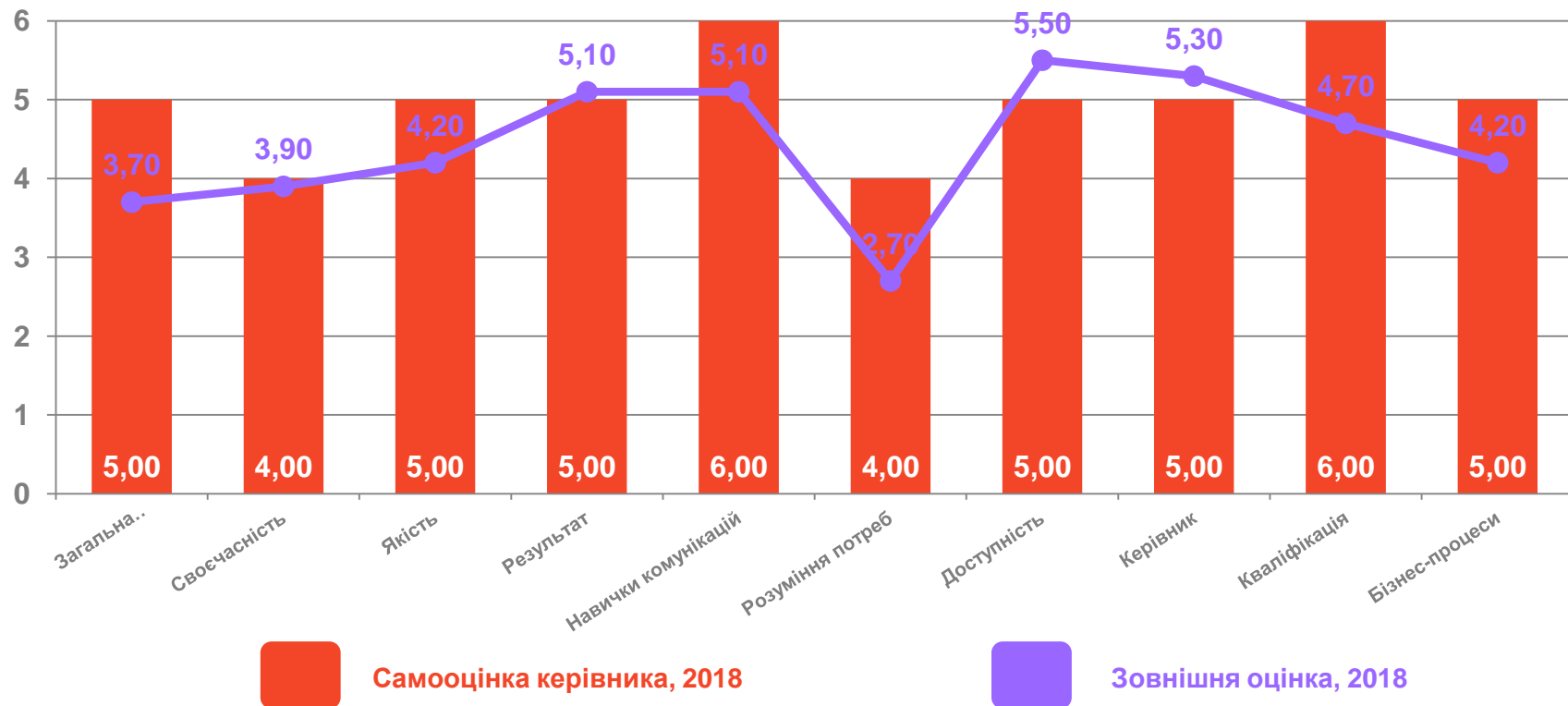


# Порівняння зовнішньої оцінки та самооцінки керівника Бухгалтерія



Бухгалтерія, 2018

131

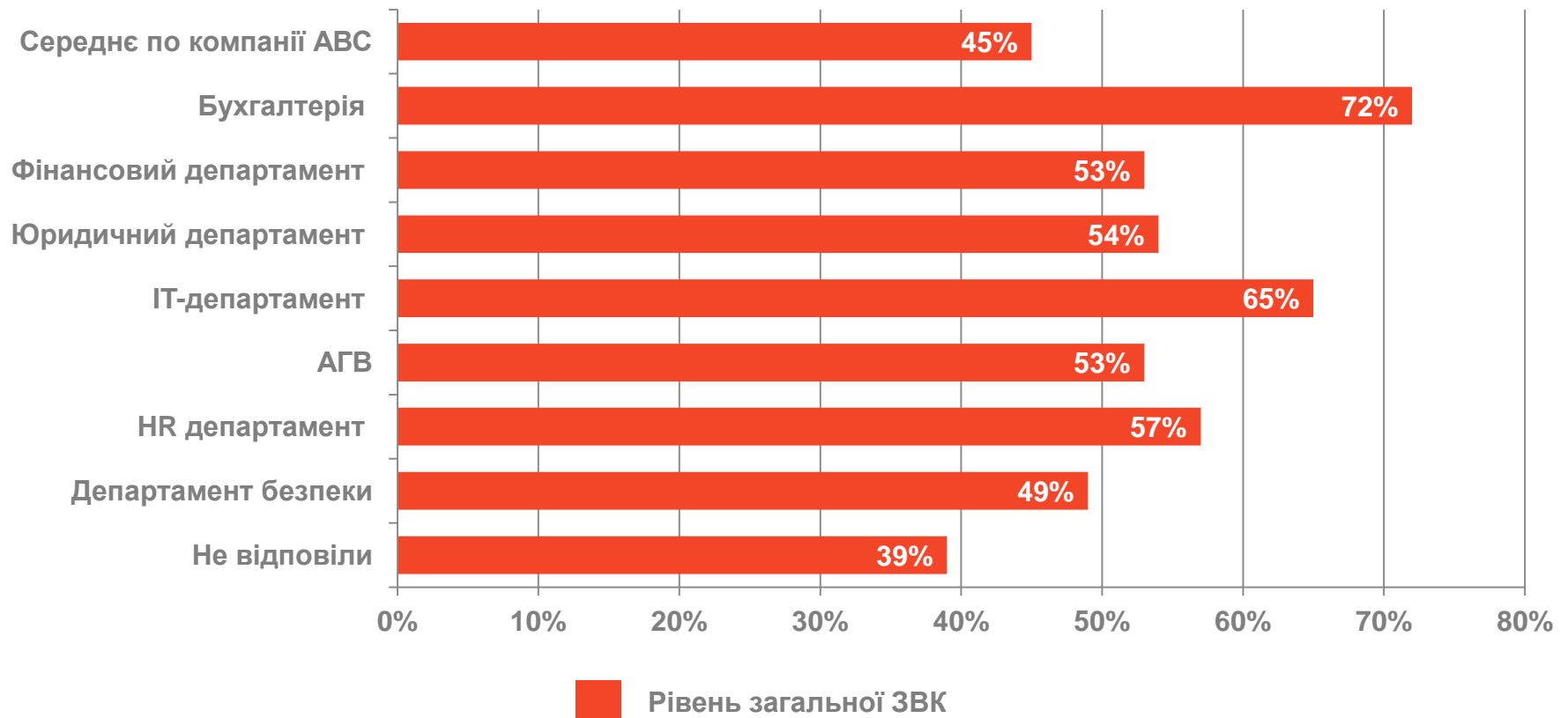


В кожному департаменті керівник мав можливість оцінити свій департамент разом з іншими підрозділам, з використанням ідентичного опитувальника. На діаграмі дано порівняння думки керівника департаменту з думкою колег із зовнішніх підрозділів, які оцінюють. Результати показані в середніх балах.

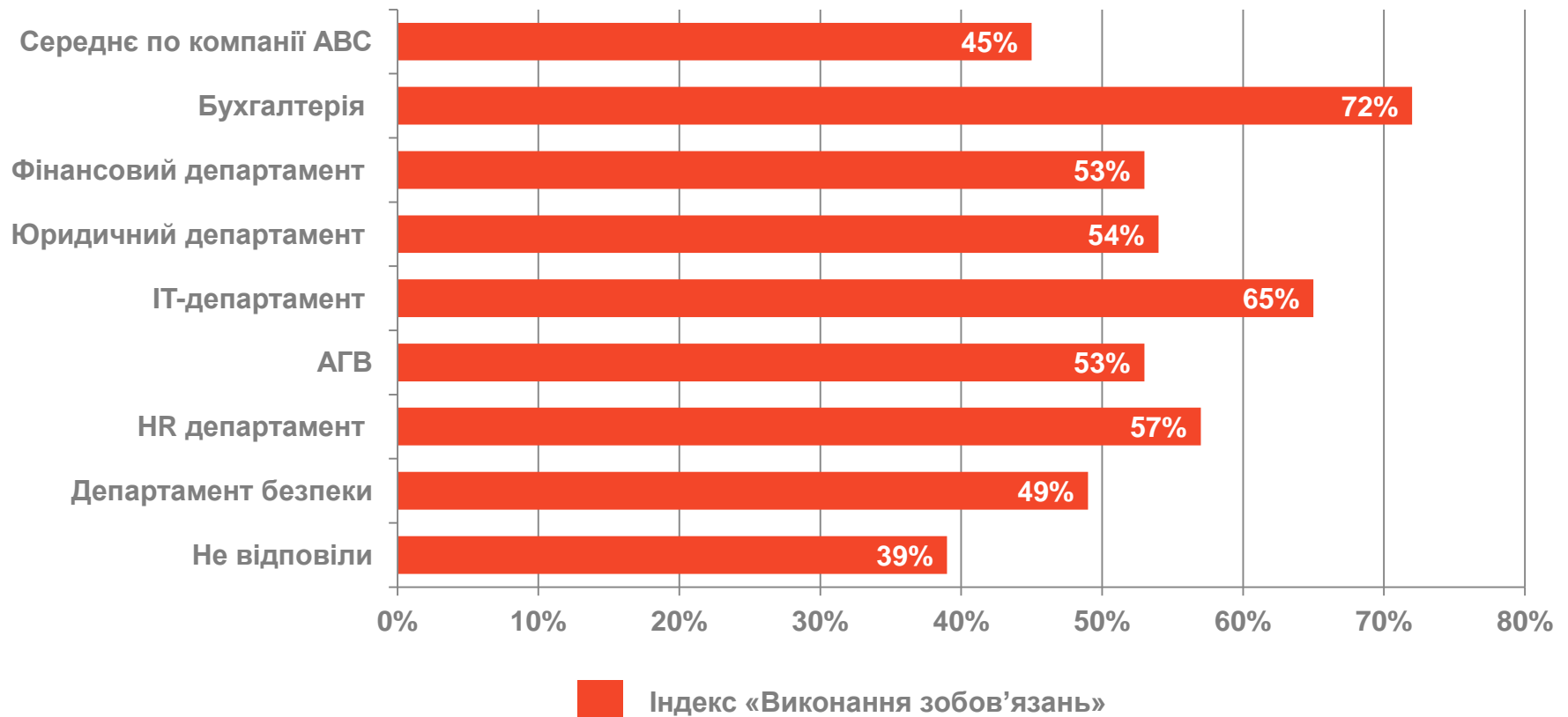
## 5. Результати оцінки ЗВК за демографічними розрізами

## 5.1. Загальна ЗВК і індекси підрозділу, залежно від підрозділу, який оцінює

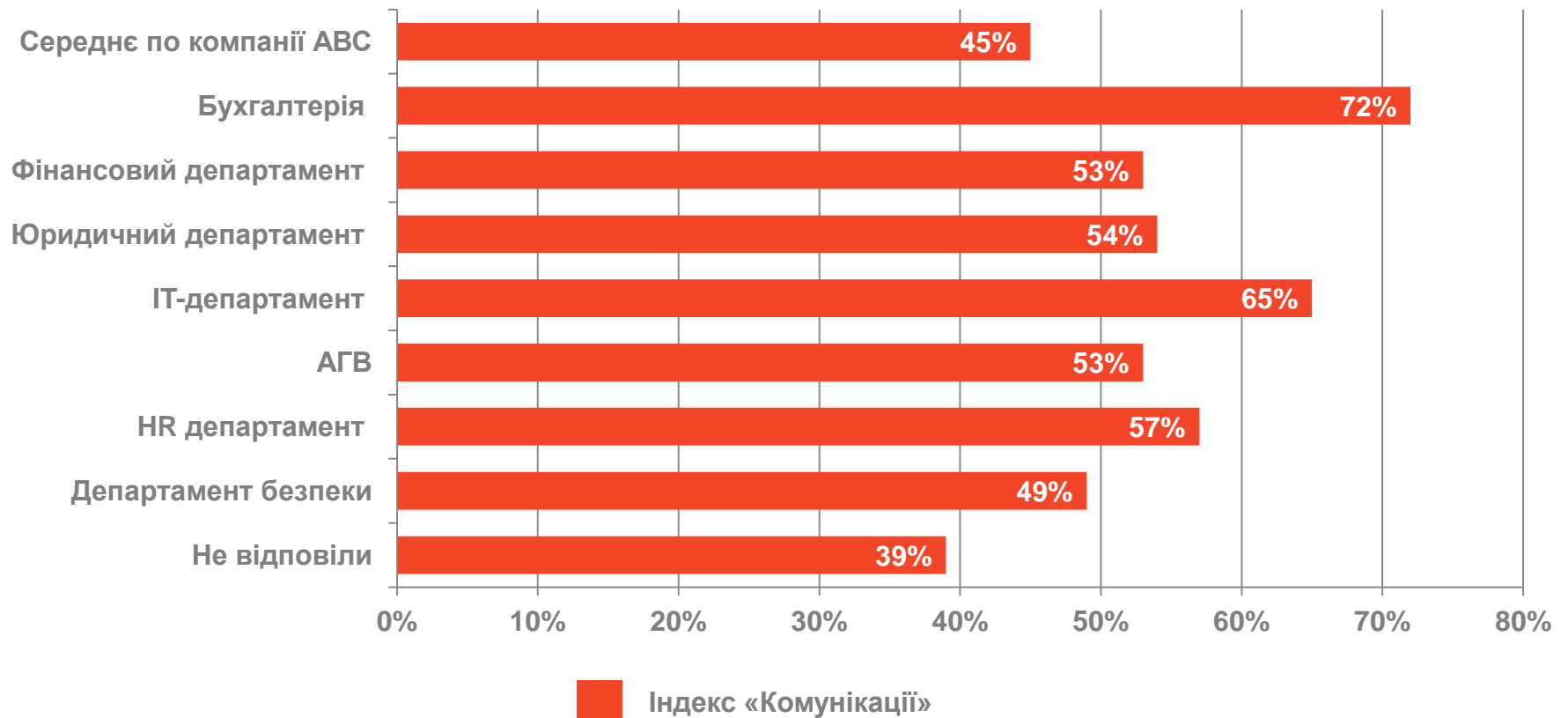
# Загальна ЗВК залежно від підрозділу, який оцінює Бухгалтерія



# Індекс «Виконання зобов'язань» залежно від підрозділу, який оцінює Бухгалтерія

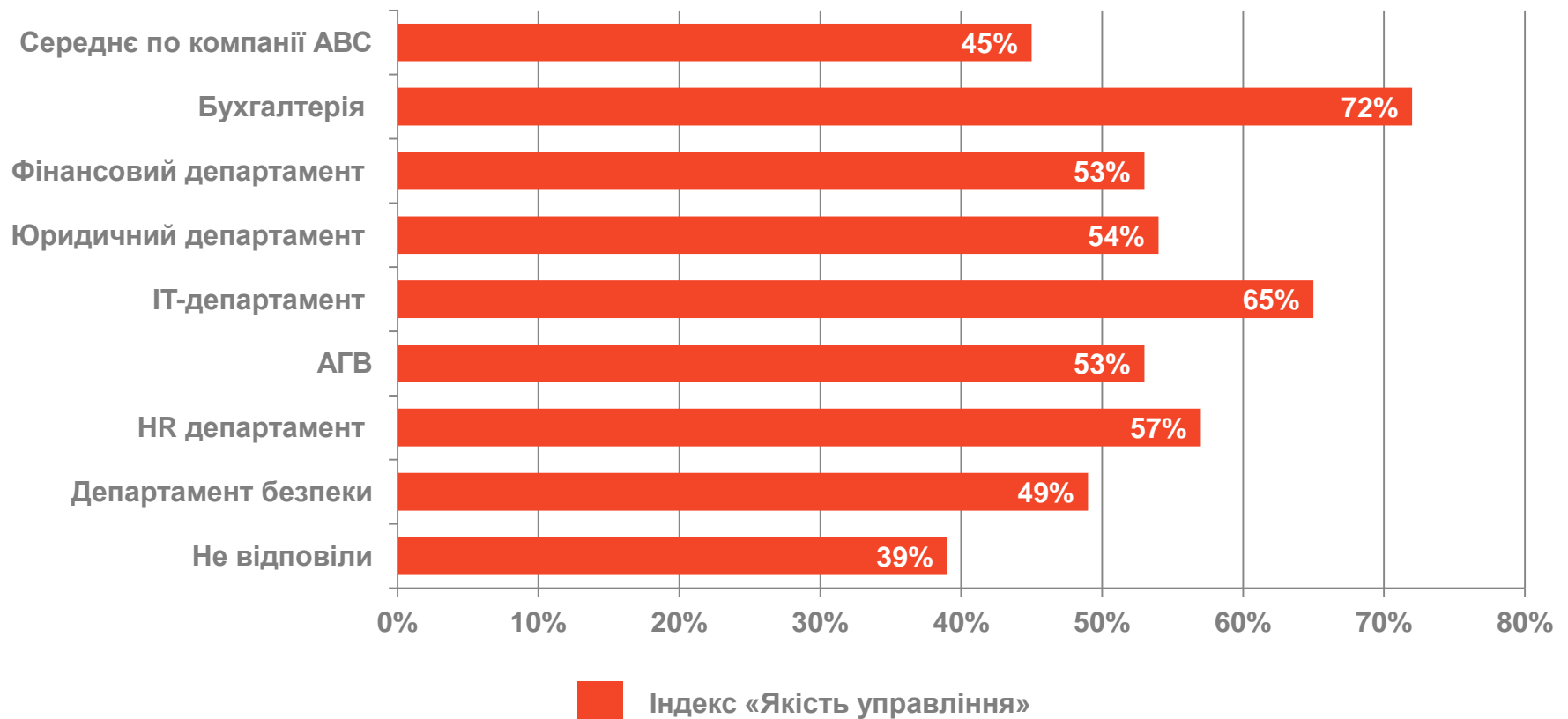


# Індекс «Комунікації» залежно від підрозділу, який оцінює Бухгалтерія



# Індекс «Якість управління» залежно від підрозділу, який оцінює

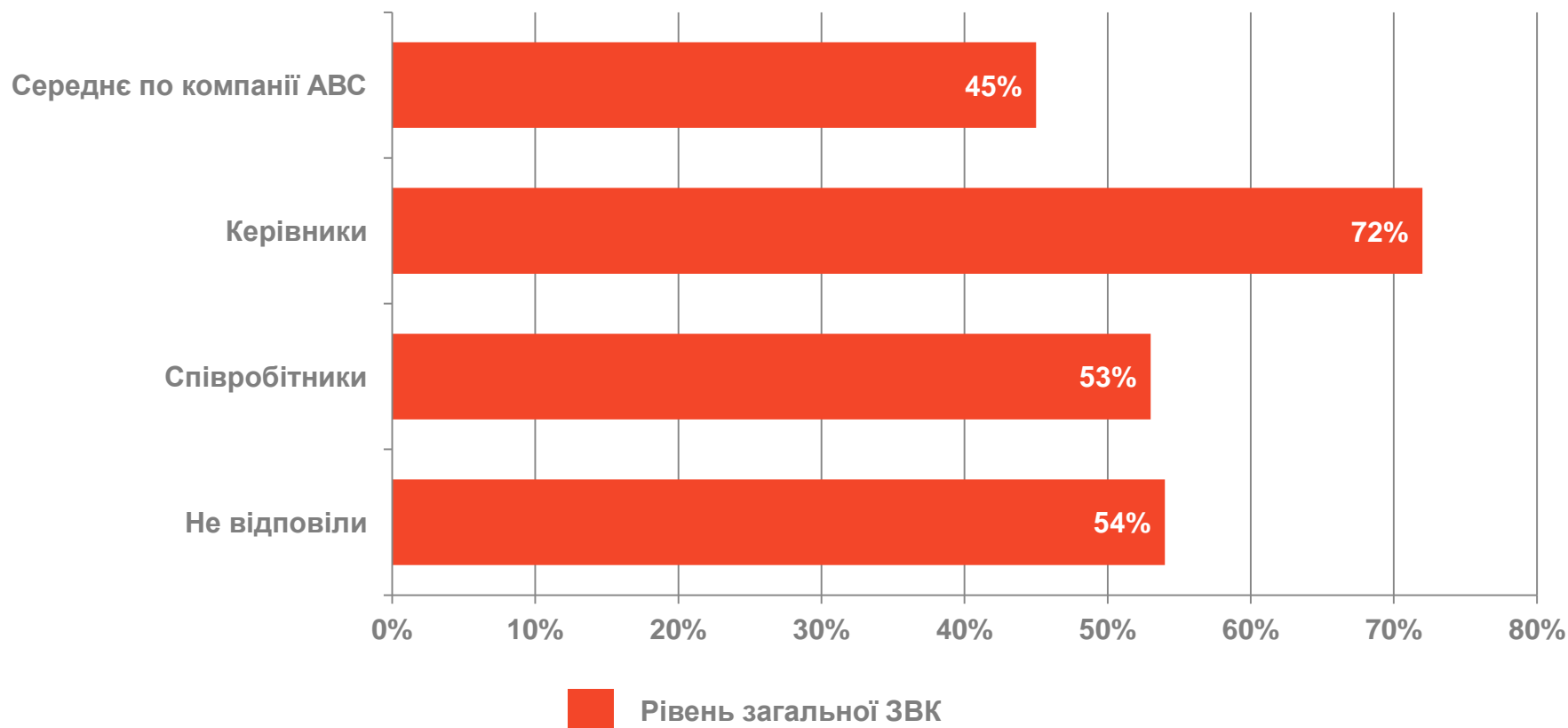
## Бухгалтерія



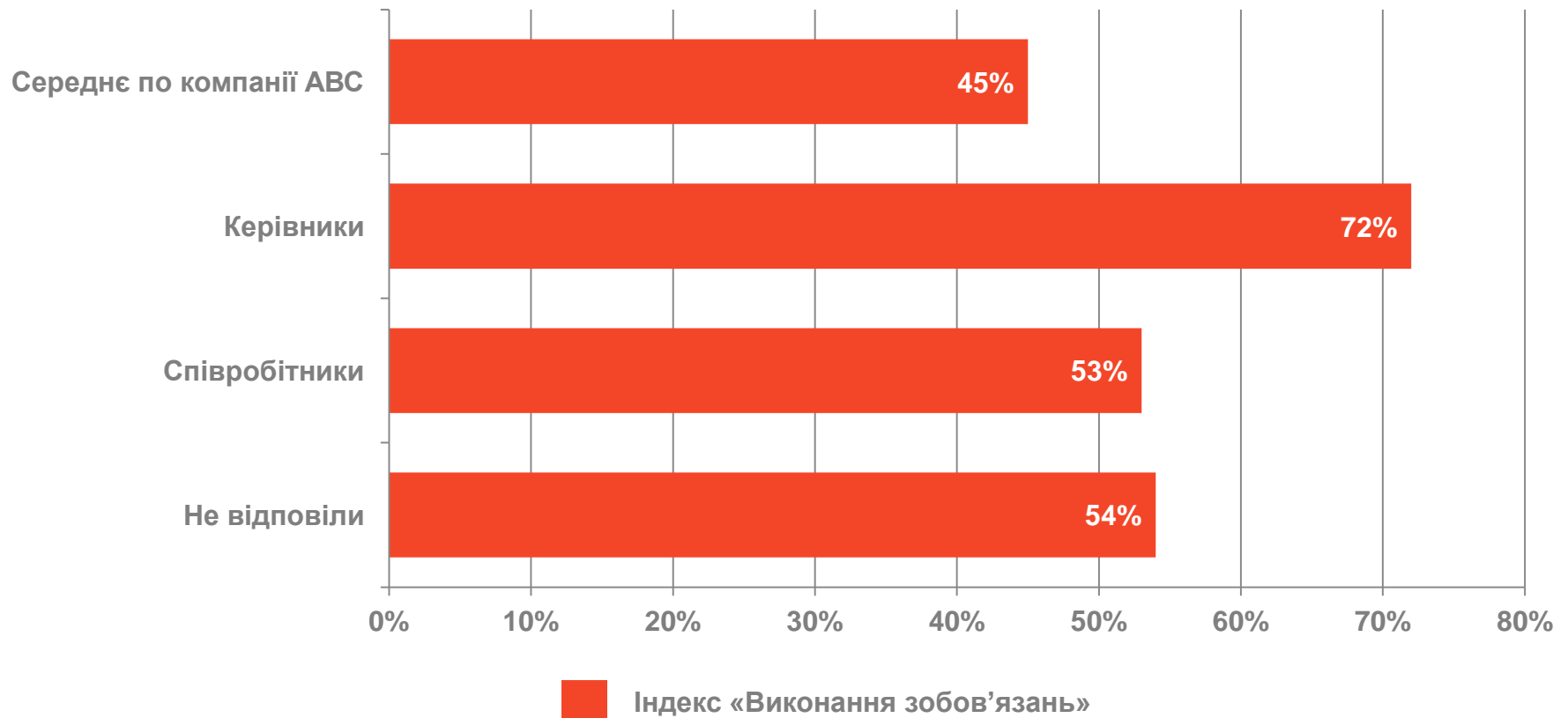
## 5.2. Загальна ЗВК і індекси підрозділу, залежно від рівня посади респондентів



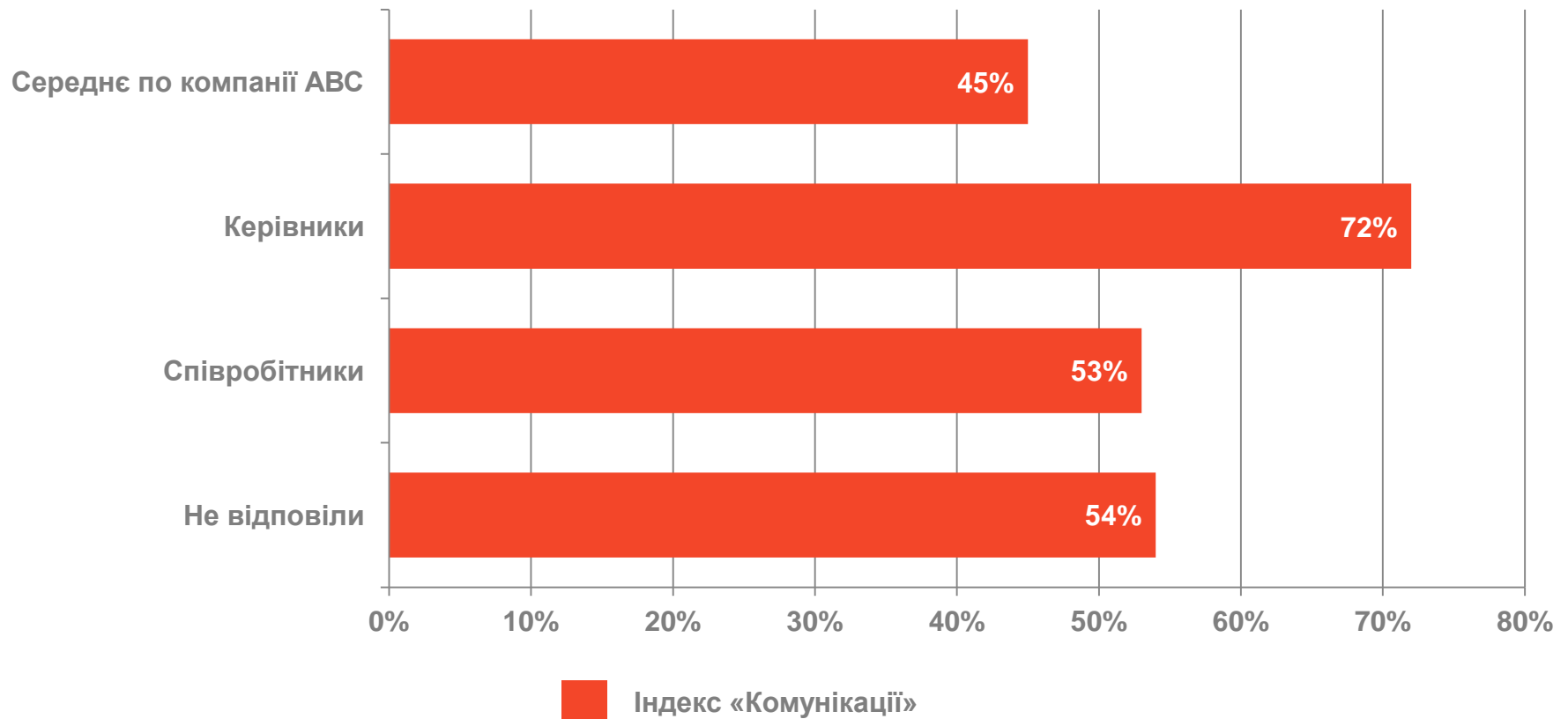
## Загальна ЗВК залежно від рівня посади респондентів Бухгалтерія



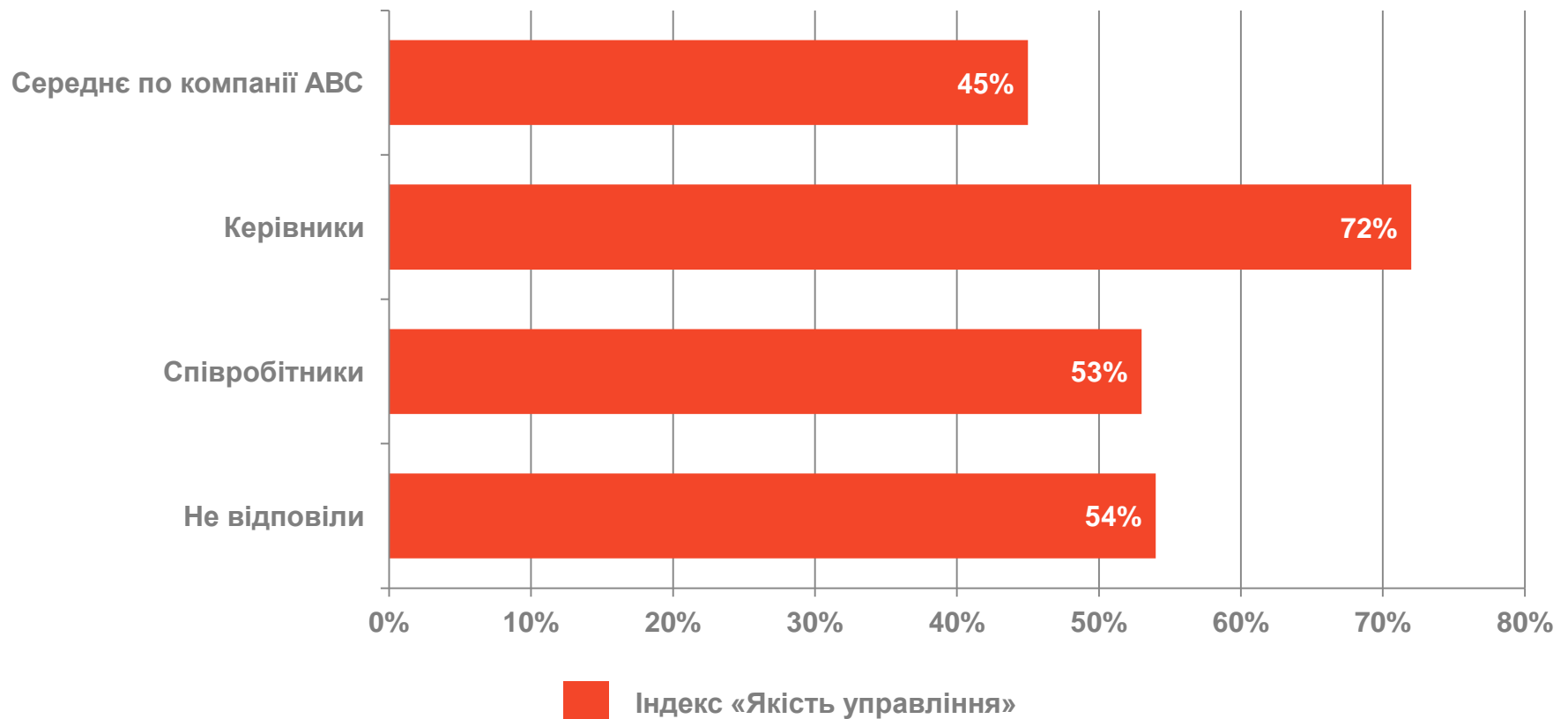
# Індекс «Виконання зобов'язань» залежно від рівня посади респондентів Бухгалтерія



# Індекс «Комунікації» залежно від рівня посади респондентів Бухгалтерія



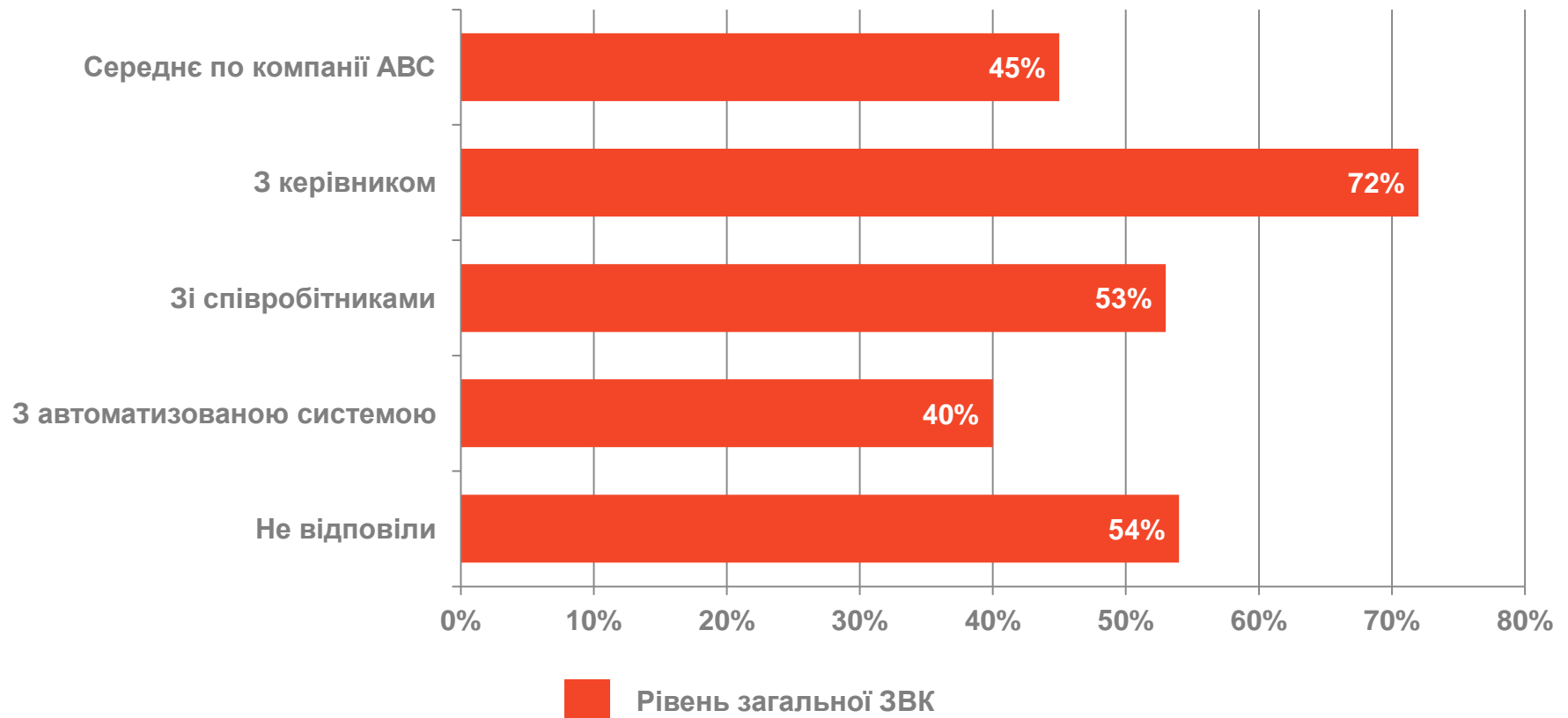
# Індекс «Якість управління» залежно від рівня посади респондентів Бухгалтерія



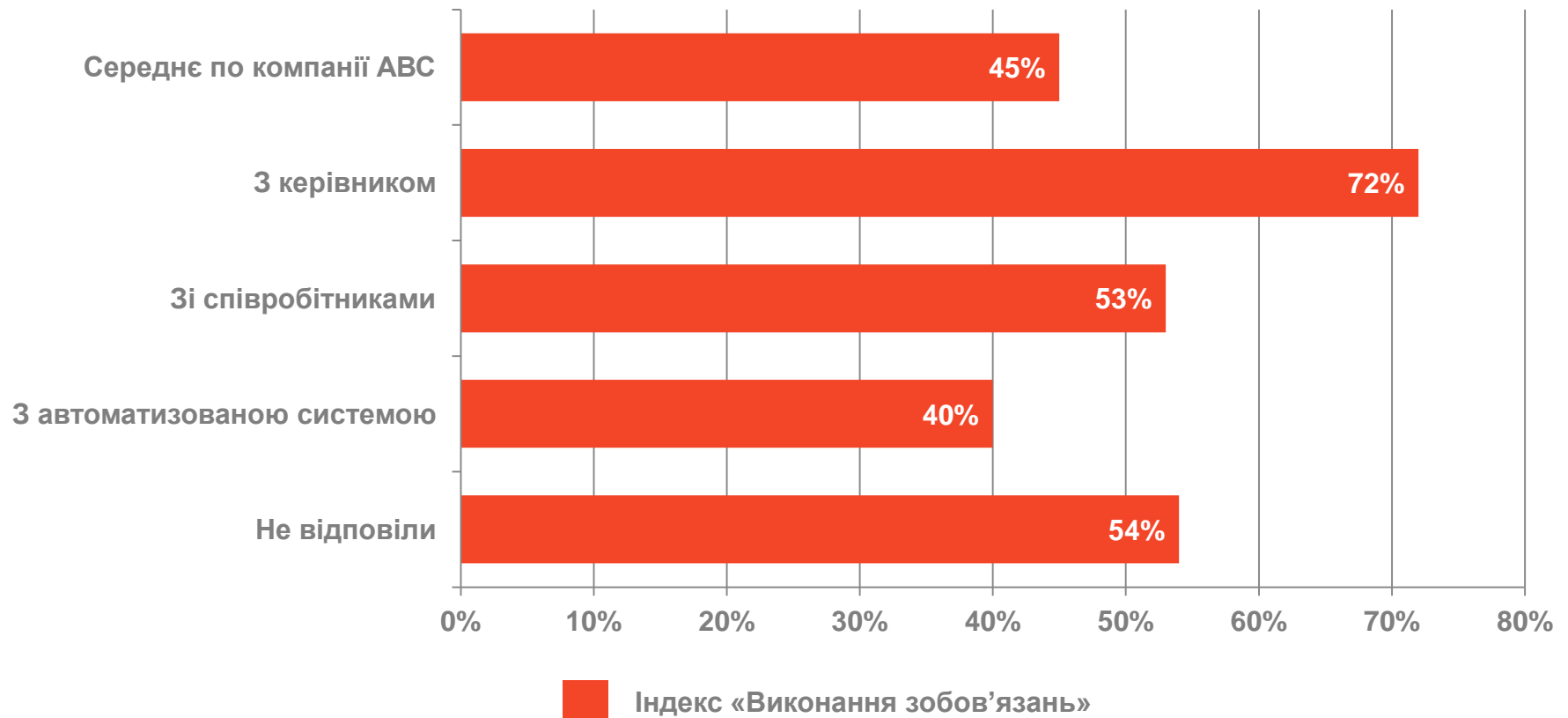
5.3. Загальна ЗВК і індекси підрозділу, залежно від того, з ким спілкуються колеги в оцінюваному підрозділі

# Загальна ЗВК залежно від того, з ким спілкуються колеги в оцінюваному підрозділі

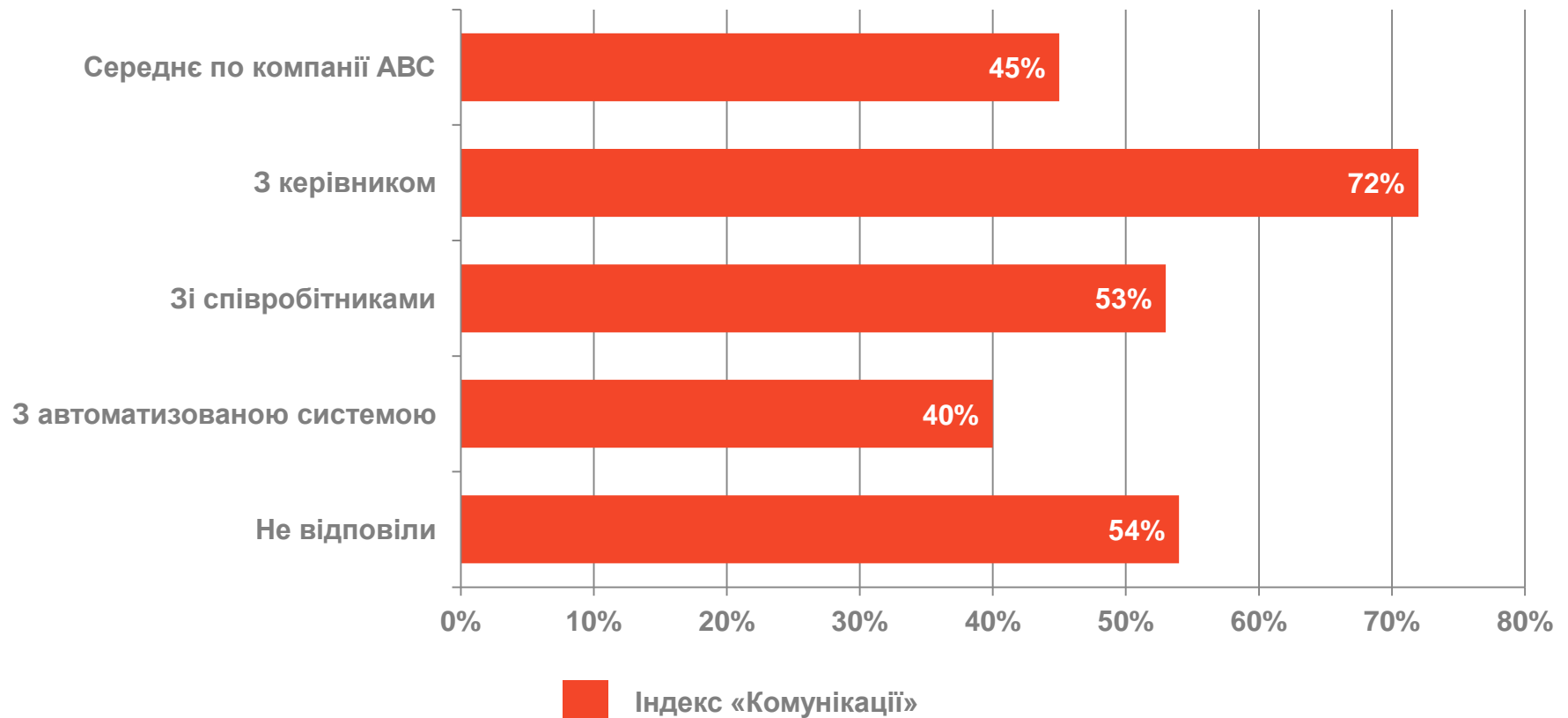
## Бухгалтерія



# Індекс «Виконання зобов'язань» залежно від того, з ким спілкуються колеги в оцінюваному підрозділі Бухгалтерія

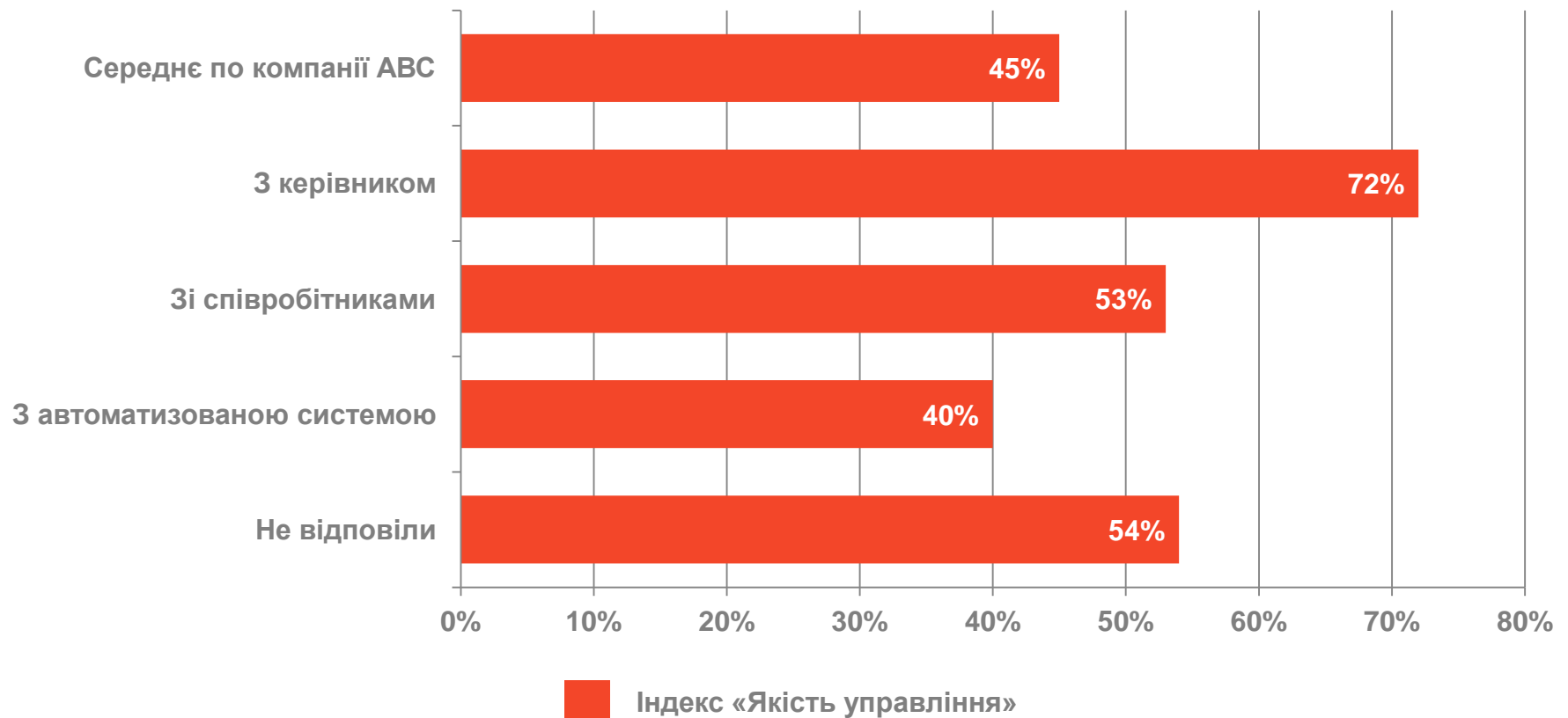


## Індекс «Комунікації» залежно від того, з ким спілкуються колеги в оцінюваному підрозділі Бухгалтерія



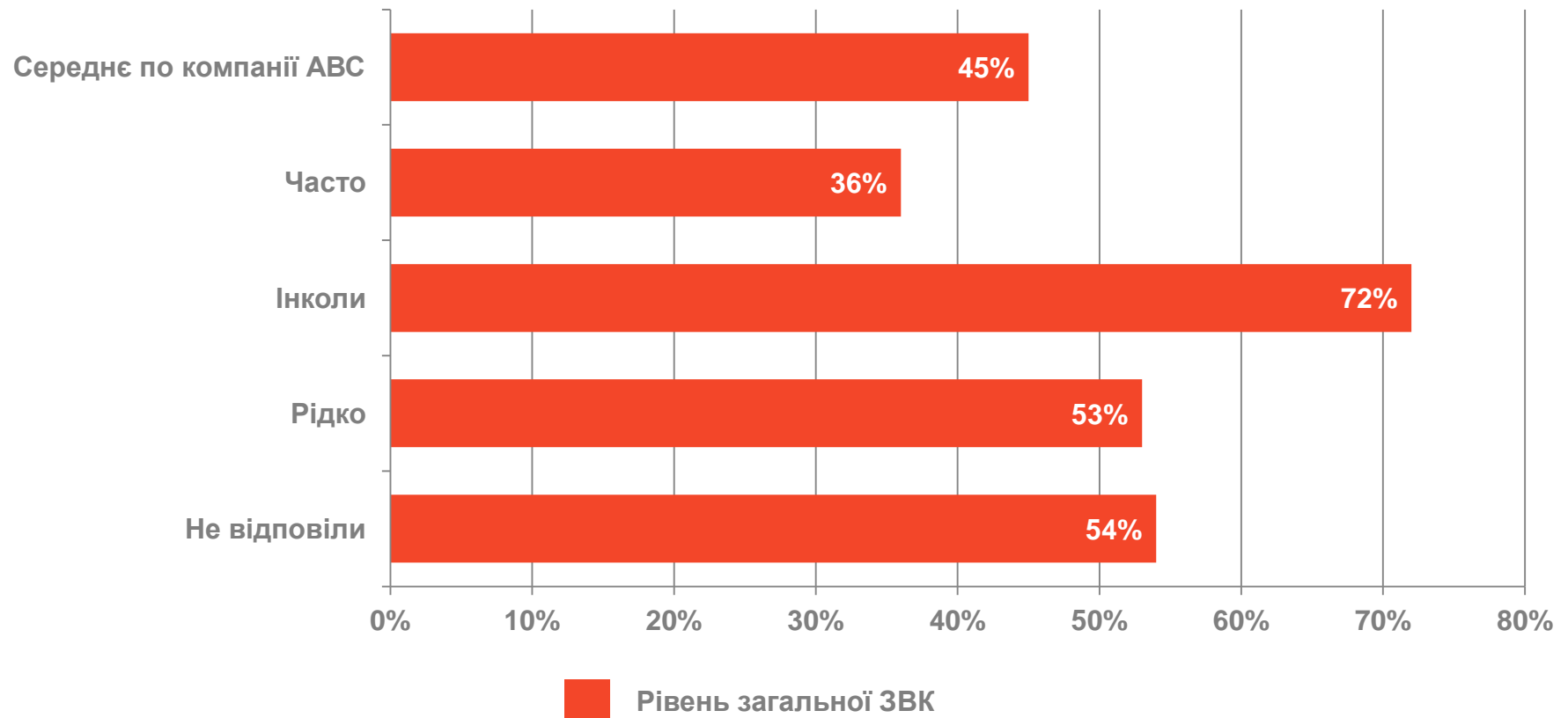


# Індекс «Якість управління» залежно від того, з ким спілкуються колеги в оцінюваному підрозділі Бухгалтерія

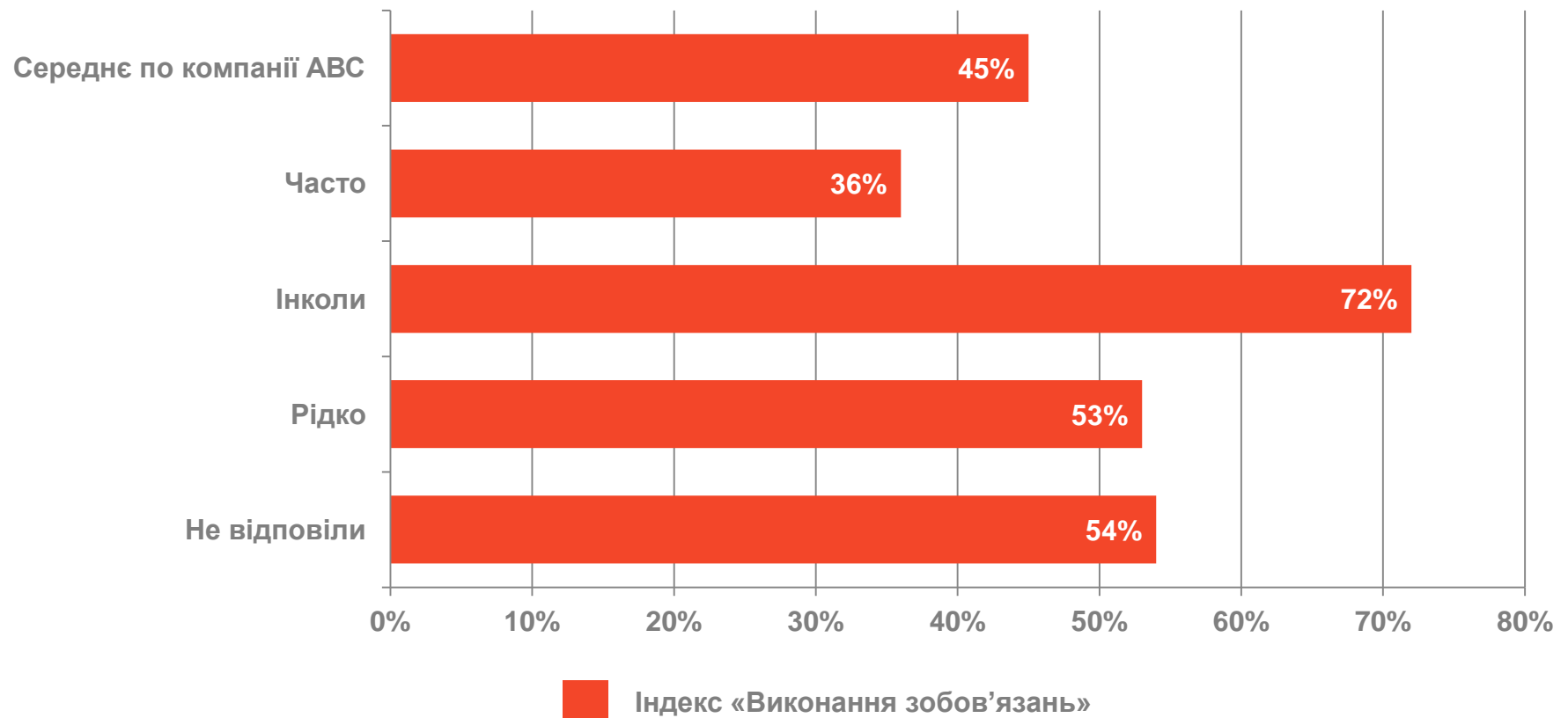


5.4. Загальна ЗВК і індекси підрозділу, залежно від того, як часто респонденти взаємодіють з оцінюваним підрозділом

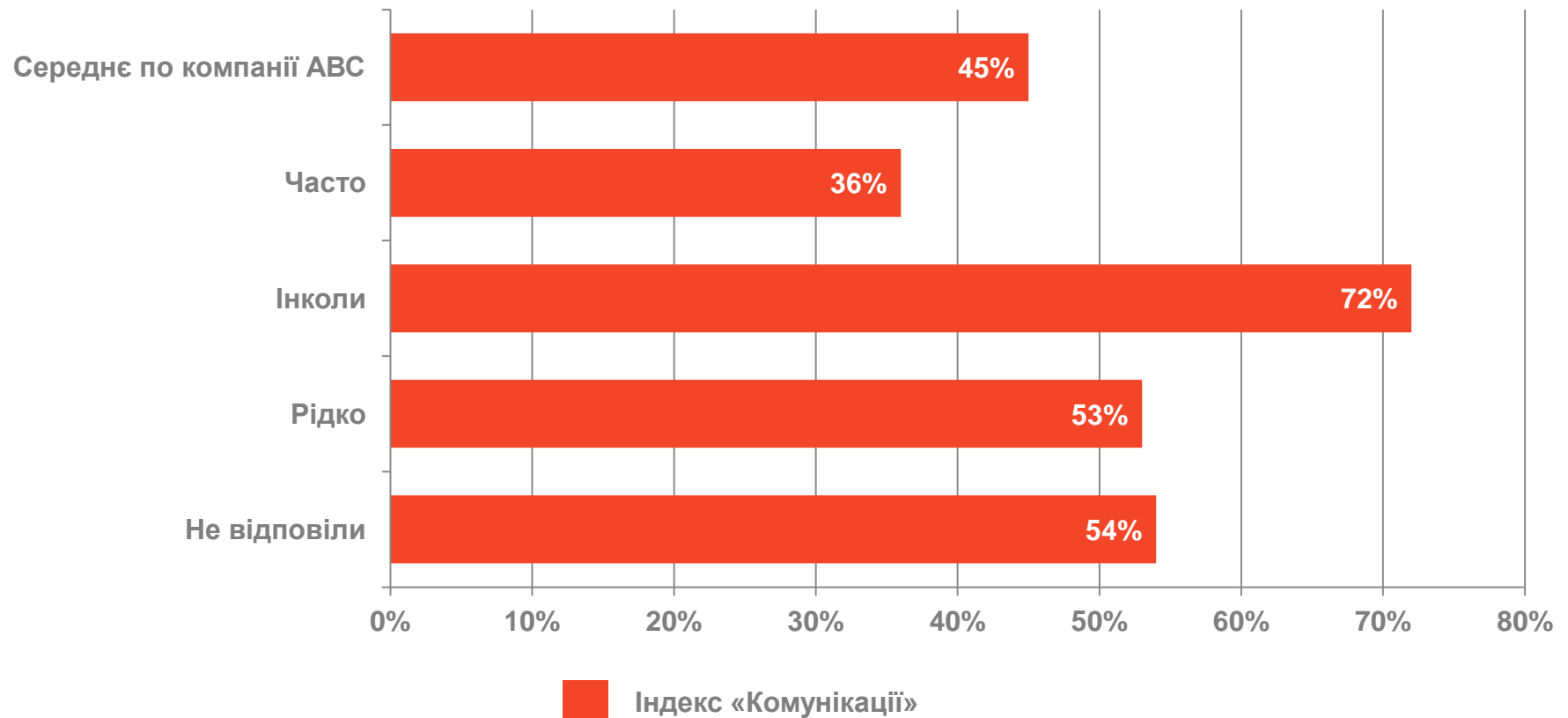
## Загальна ЗВК залежно від того, як часто респонденти взаємодіють з оцінюваним підрозділом Бухгалтерія



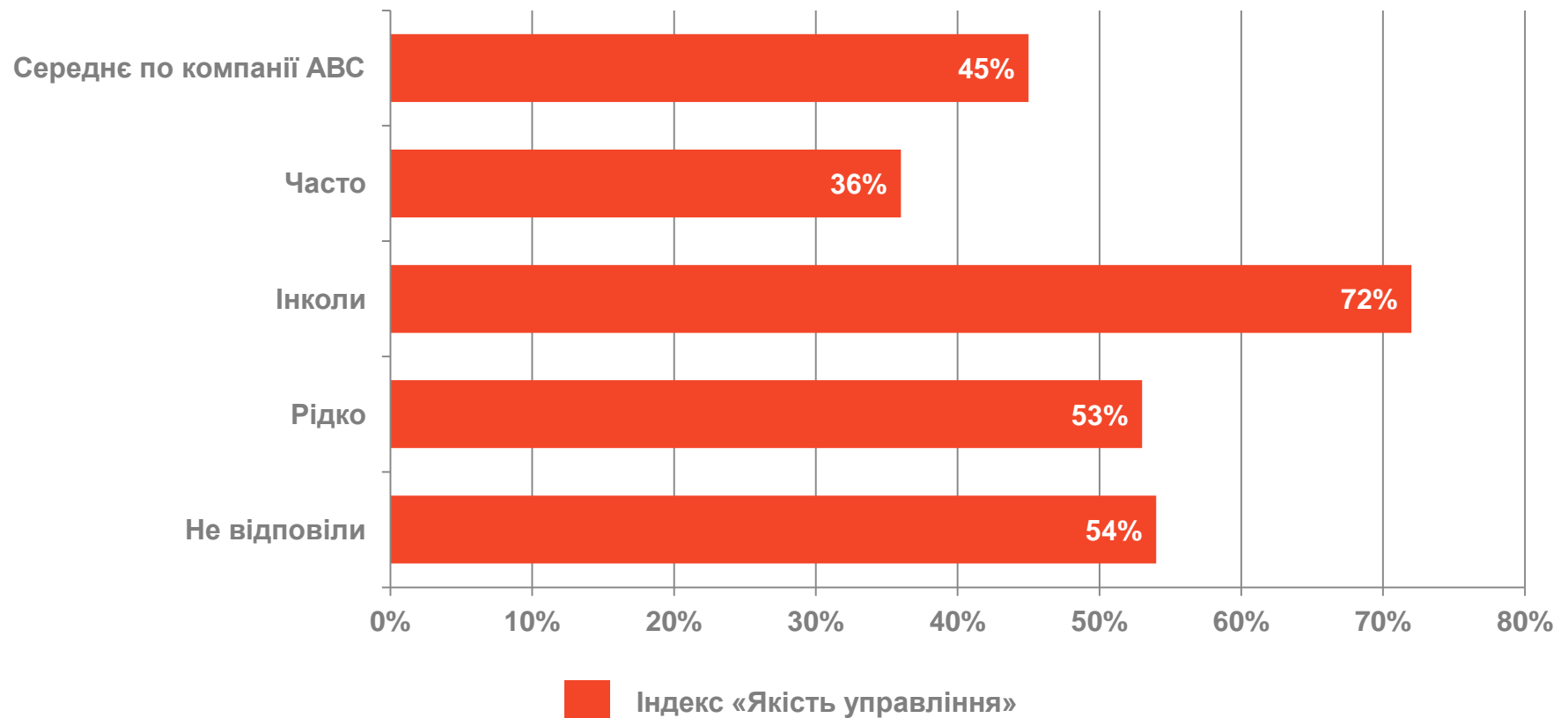
## Індекс «Виконання зобов'язань» залежно від того, як часто респонденти взаємодіють з оцінюваним підрозділом Бухгалтерія



# Індекс «Комунікації» залежно від того, як часто респонденти взаємодіють з оцінюваним підрозділом Бухгалтерія



## Індекс «Якість управління» залежно від того, як часто респонденти взаємодіють з оцінюваним підрозділом Бухгалтерія





6. Відповіді на відкриті запитання по підрозділу: «Бухгалтерія»

# Бухгалтерія

## 1. Ваша головна рекомендація підрозділу Бухгалтерія



1. Прекратите тупить с налоговыми накладными
2. Больше гибкости, особенно с бюджетами
3. Нет, но 1С висит!
4. Бесплезно
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



## Бухгалтерія

### 2. Якби Ви були керівником підрозділу «Бухгалтерія», що б Ви змінили в роботі його підлеглих?



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. Коллективпоменять хоть немного – этих не исправит
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

## Бухгалтерія

### 3. Якби Ви були керівником компанії, що б Ви змінили у взаємодії підрозділу «Бухгалтерія» з іншими?



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. Рекомендації для Плану Дій за результатами оцінки ЗВК

# Індикатори для плану дій по підрозділу Бухгалтерія



## Індикатори для плану дій

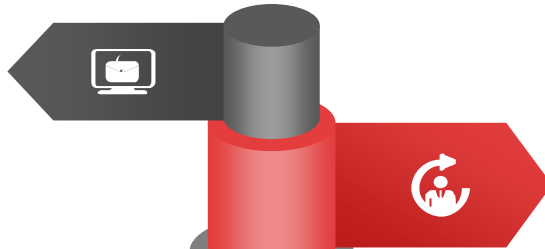
1. Результати підрозділу гірші, ніж в середньому по компанії
2. Негативна динаміка порівняно з минулим роком
3. Найгірші оцінки, виставлені для інших підрозділів
4. Результати гірші, ніж у аналогічних підрозділів в інших компаніях

# Приклади заходів для плану дій



## Тренінг «Навички комунікацій»

Багато непорозумінь при взаємодії підрозділів виникає через недостатні або відсутні навички комунікацій у керівників і співробітників. Рекомендується для керівників підрозділу і ключових співробітників



## Прив'язка KPI керівника до результатів оцінки ЗВК

Оцінка задоволеності внутрішніх клієнтів дозволяє ефективно прив'язати покращення показників діяльності підрозділу до системи стимулювання керівника підрозділу.

## Спільні проекти і тренінги згіртованості

«Веревочний курс» з іншими підрозділами, квести, нескладні проекти з залученням учасників з різних підрозділів, гейміфікація діяльності.

## Обговорення для покращення результатів найслабших департаментів, зворотній зв'язок для керівника

Обговорення проводиться в режимі професійної фасилітації з запрошенням учасників з інших підрозділів. Зворотній зв'язок може надаватися внутрішніми HRами або консультантами HR Center.

# Контакти



HR Center

[www.hrc.com.ua](http://www.hrc.com.ua)

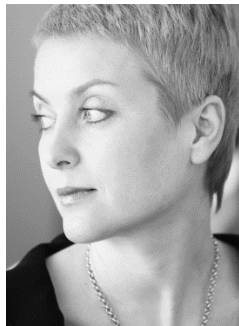
+ 38 044 361 98 86

**Микола Осейко**  
Керуючий партнер  
[n.oseyko@hrc.com.ua](mailto:n.oseyko@hrc.com.ua)  
+ 38 050 358 2614



**Вікторія Гараніна**  
Старший консультант  
[v.garanina@hrc.com.ua](mailto:v.garanina@hrc.com.ua)  
+ 38 067 147 6226

**Анжеліка Шмідт**  
Партнер  
[a.shmidt@hrc.com.ua](mailto:a.shmidt@hrc.com.ua)  
+ 38 050 311 2333



**Ольга Булатова**  
Консультант  
[o.bulatova@hrc.com.ua](mailto:o.bulatova@hrc.com.ua)  
+ 38 050 34 12012