



## Оцінка задоволеності внутрішніх клієнтів

Компанія ABC  
Зведений звіт

Україна, Київ, 2018

# Зміст



1.	Про проект «Оцінка задоволеності внутрішніх клієнтів» (Методологія)	3
2.	Досягнута вибірка по компанії в цілому і по підрозділах	10
3.	Основні результати оцінки ЗВК	16
4.	Індекси по компанії в цілому	22
5.	Загальні результати оцінки ЗВК за підрозділами	27
5.1.	Результати оцінки ЗВК. Юридичний департамент	28
5.2.	...	..
6.	Результати оцінки ЗВК по компанії в цілому за демографічними розрізами	32
6.1.	Результати оцінки ЗВК по компанії в залежності від підрозділу, який оцінює	33
6.2.	Результати оцінки ЗВК по компанії в залежності від рівня посади	38
7.	Рекомендації для 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»



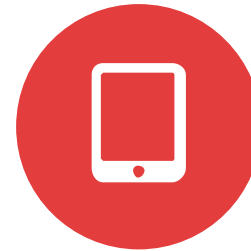
## Навички комунікацій

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»



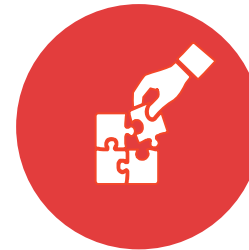
### Керівник

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



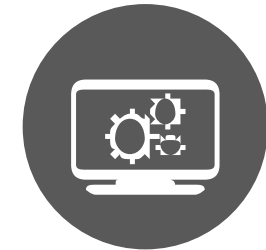
### Кваліфікація співробітників

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.



# Рекомендації щодо вибірки при оцінці підрозділів



- Інформація в таблиці показує рекомендований і мінімальний розмір вибірки, яка необхідна для проведення проекту оцінки ЗВК.
- Всі компанії мають різну структуру. Для кожного оцінюваного підрозділу визначається індивідуальний розмір вибірки.

Розмір аудиторії підрозділу (чол.)	Рекомендований розмір вибірки, %	Мінімальна кількість відповідей, %
Менше 10	100%	Не менше 5 чол.
10-49	85%	60%
50-99	70%	50%
100-249	60%	40%
250-999	50%	30%
1000-4999	40%	25%
5000+	25%	20%

Червоною пунктирною лінією показаний приклад визначення розмірів мінімальної і рекомендованої вибірки для підрозділу з внутрішньою аудиторією від 100 до 250 чоловік.

## 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)



При отриманні анкет (як онлайн, так і паперових) консультанти проводять 2 стадії перевірки якості інформації:

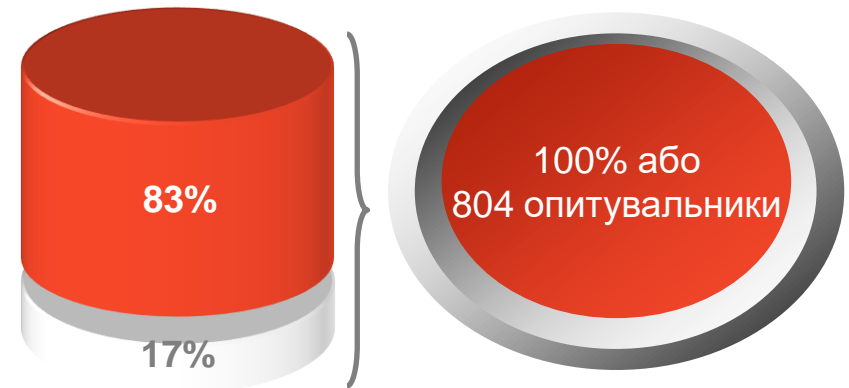
**попередня** (при вхідному підрахунку анкет) - відсіваються очевидно браковані опитувальники: порожні, майже порожні, з однаковими максимальними і мінімальними відповідями і т.п.

**конкретна** (при вбиванні / перевірці змісту відповідей респондентів) відсіваються опитувальники з ідентичними відповідями, неповні, заповнені ідентичним почерком і т.п.

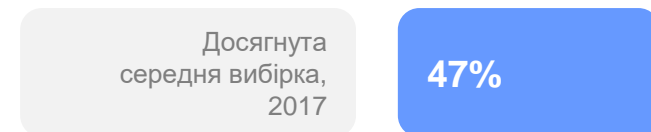
В таблиці наведені дані після попередньої перевірки опитувальників.

Вид опитувальника	Кількість респондентів
Заповнили анкети Online	669
Заповнили анкети на папері	135
Прийнято анкет Online	665
Прийнято анкет на папері	134

# 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.

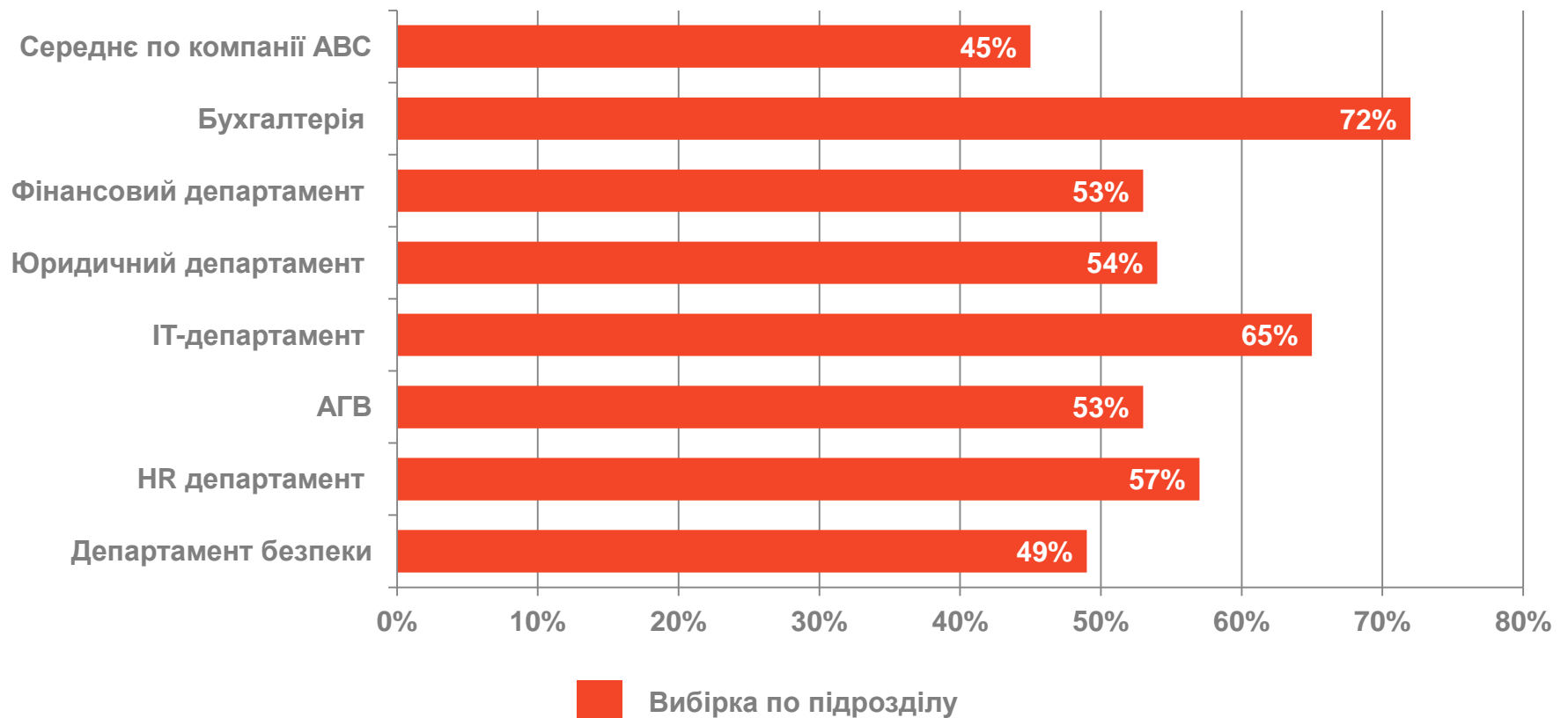


## Вибірка по підрозділах



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 оцінки ЗВК



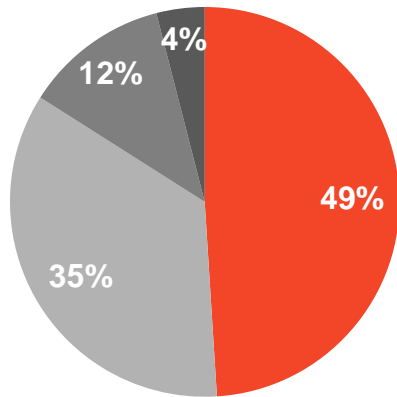
# Загальна задоволеність роботою підрозділів Середнє по компанії



Наскільки в цілому Ви задоволені взаємодією з даним підрозділом?

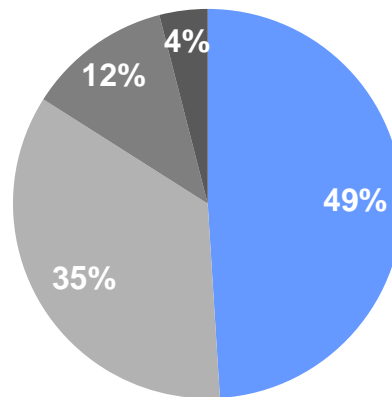
«ABC», 2018, кількість респондентів	799
«ABC», 2017, к. р.	534
Вск компанії, 2017, к. р.	11951

"ABC", 2018



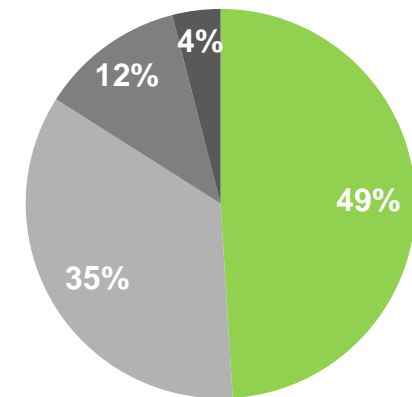
■ Задоволені    ■ Скоріше задоволені  
■ Скоріше не задоволені    ■ Не задоволені

"ABC", 2017



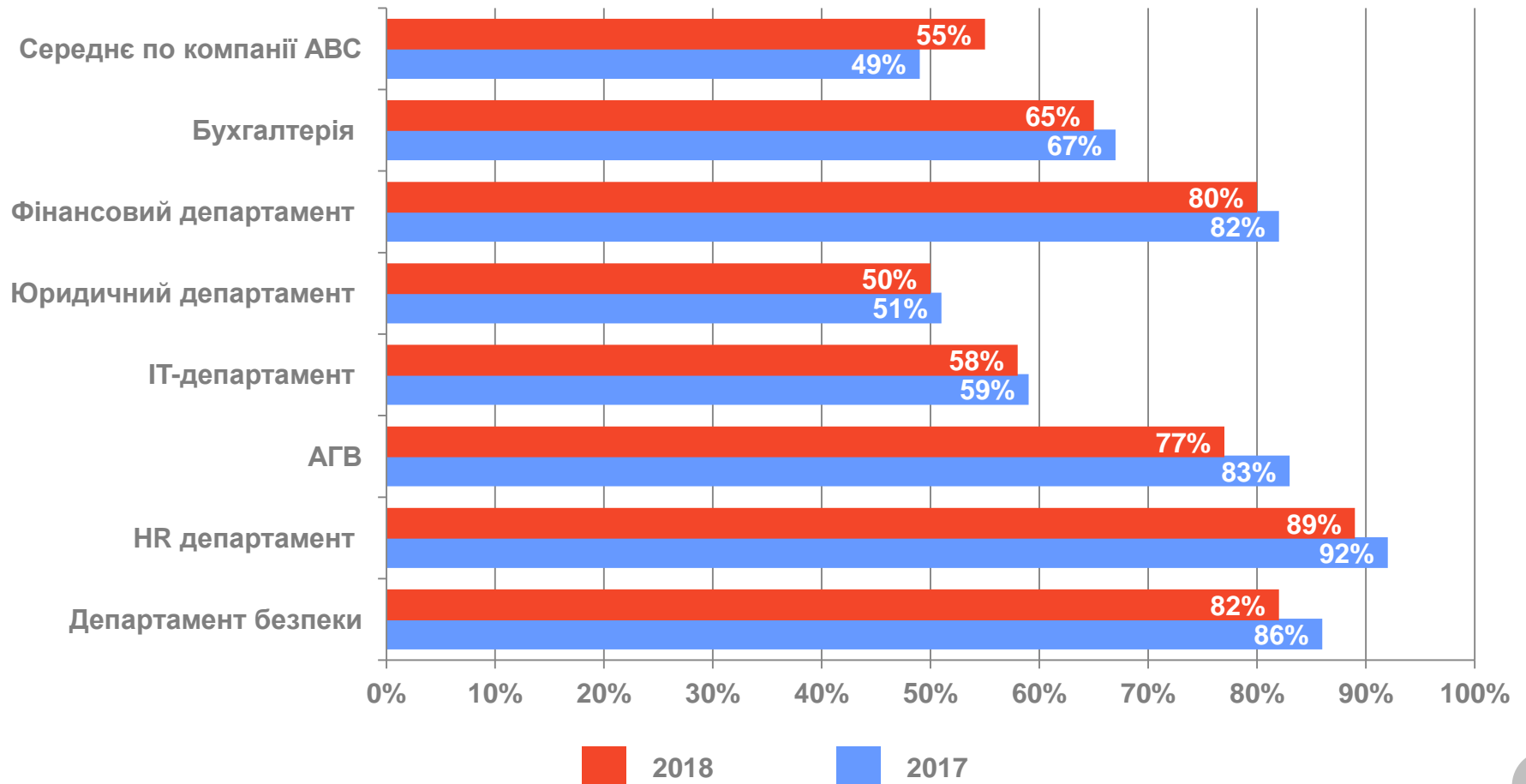
■ Задоволені    ■ Скоріше задоволені  
■ Скоріше не задоволені    ■ Не задоволені

Всі компанії, 2017



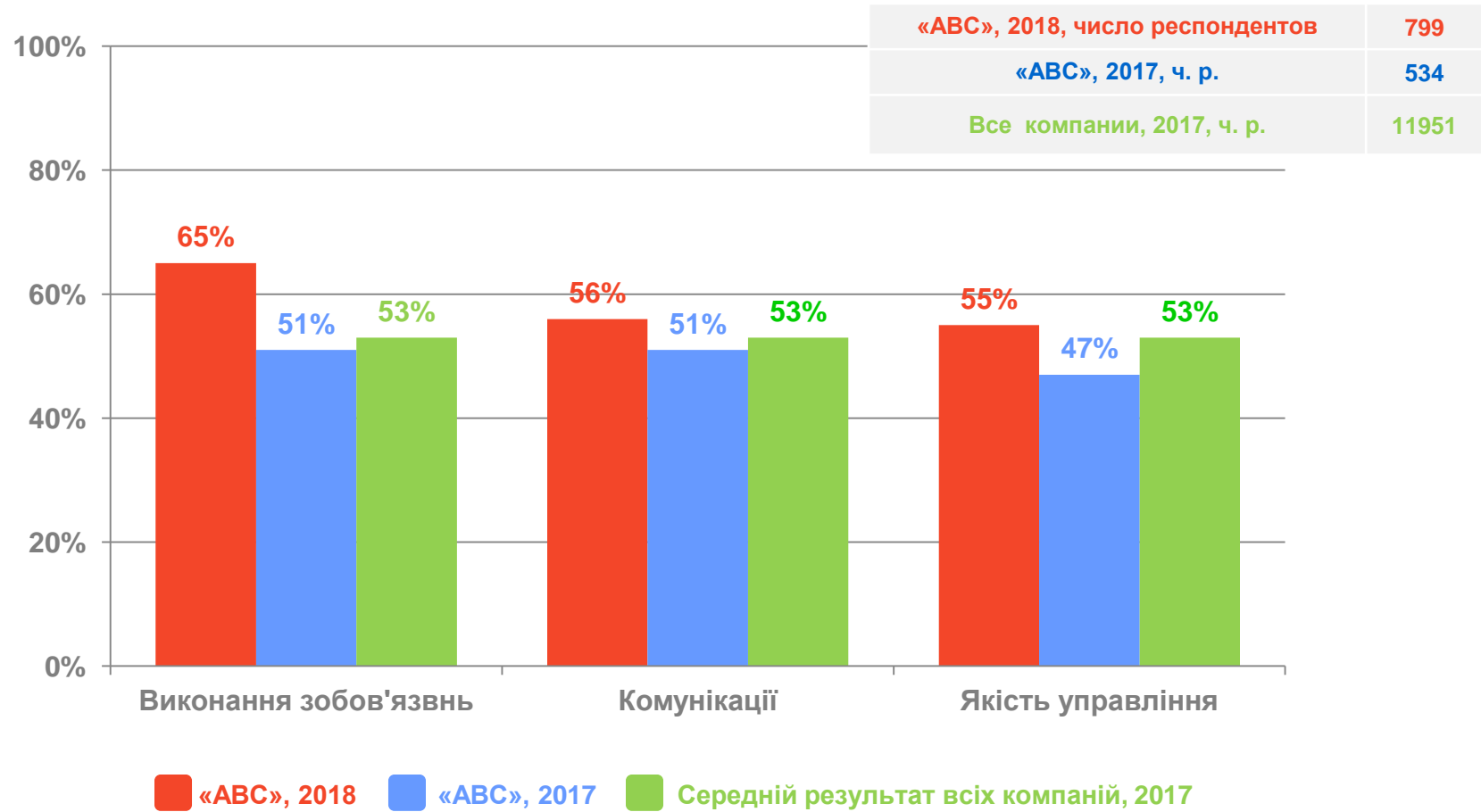
■ Задоволені    ■ Скоріше задоволені  
■ Скоріше не задоволені    ■ Не задоволені

## Загальна задоволеність роботою оцінюваних підрозділів в порівнянні



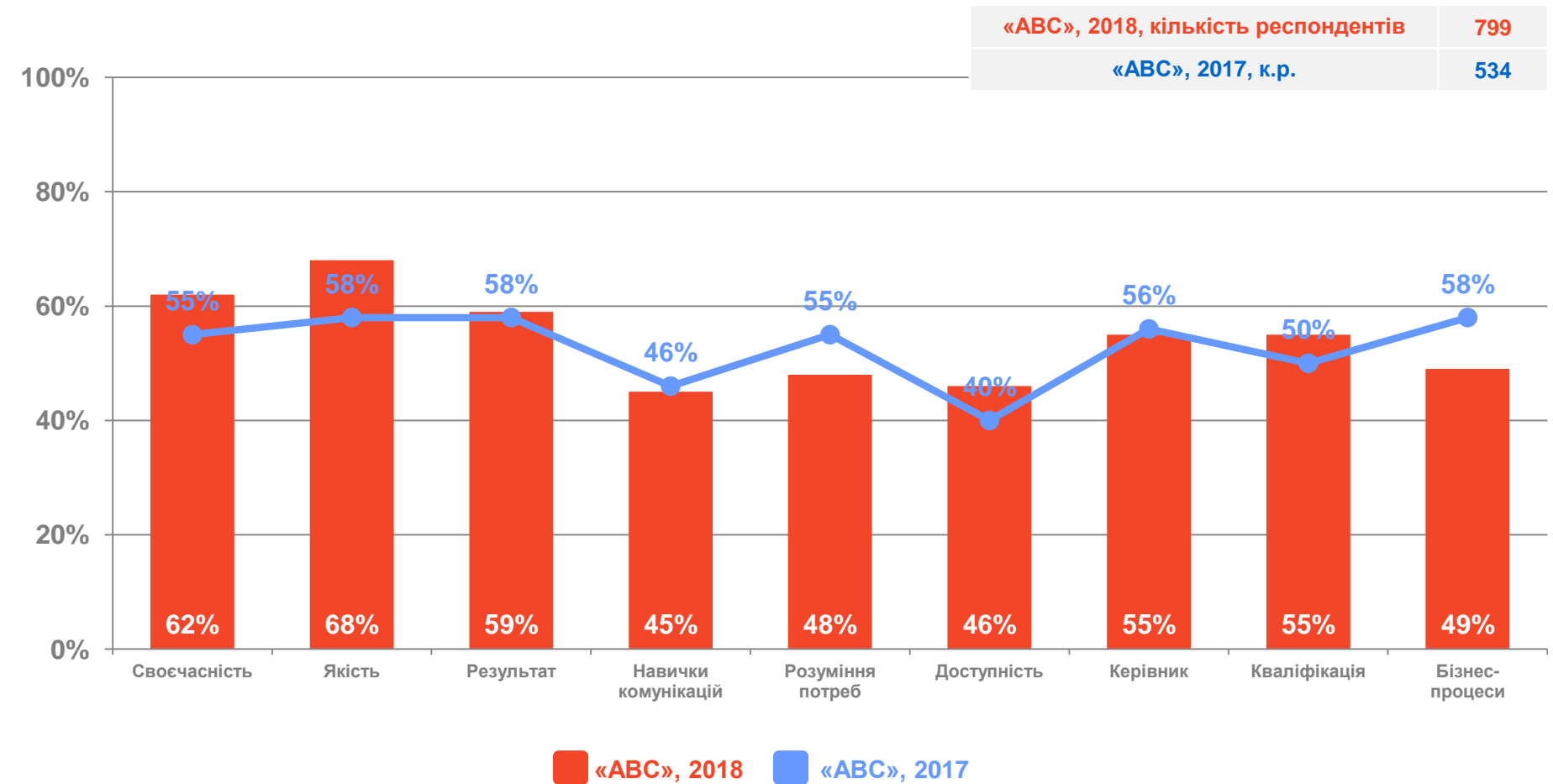
# Індекси ЗВК

## Середнє значення по компанії



# Фактори ЗВК – середнє по Компанії

## Динаміка змін за період



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

## Фактори ЗВК – середнє по Компанії Порівняння з іншими учасниками



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



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

## 4. Індекси ЗВК по компанії в цілому

# Індекси ЗВК



**Виконання  
зобов'язань**



**Комунікації**



**Якість  
управління**

«ABC» 2018	25%	25%	25%
«ABC» 2017	25%	25%	25%
Середнє по всіх компаніях, 2017	25%	25%	25%

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

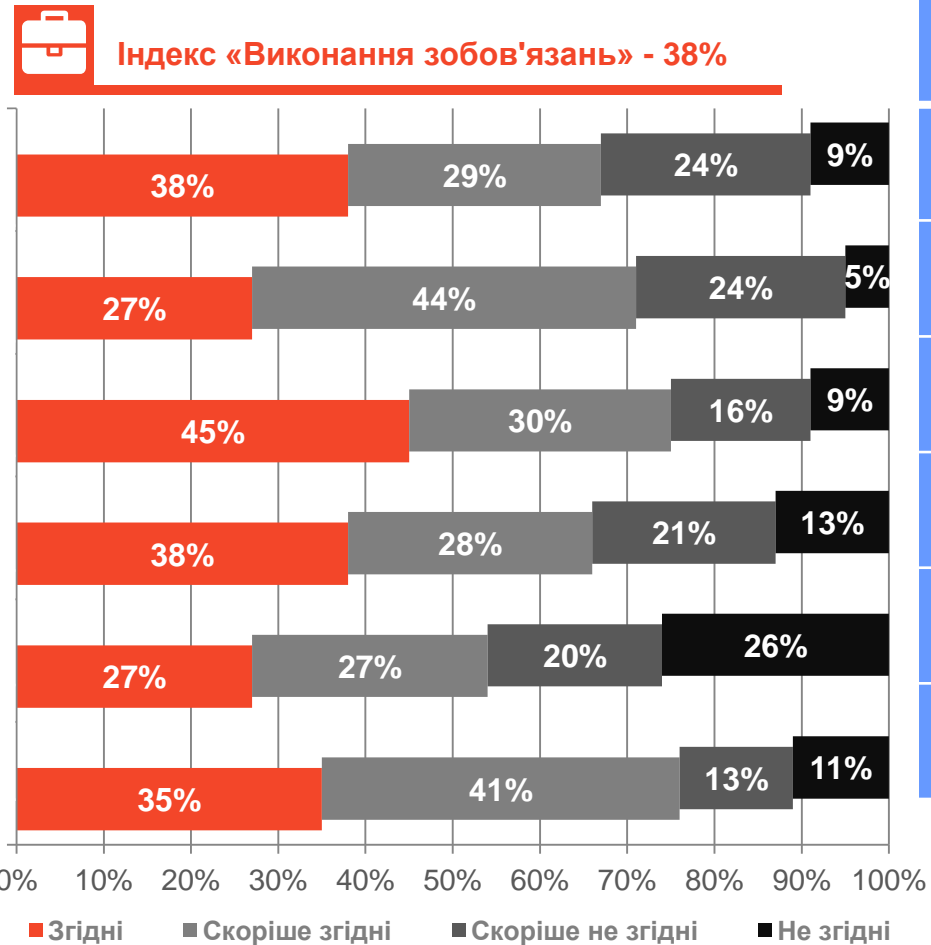
**Індекс «Якість управління»** - показник, що відображає як якості керівника і кваліфікацію співробітників, так і якість налаштування бізнес-процесів в підрозділі.

# Індекс «Виконання зобов'язань»

Відповіді співробітників на питання, що відповідають за даний індекс



- Своєчасність
- Якість
- Орієнтація на результат



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



# Індекс «Комунікації»

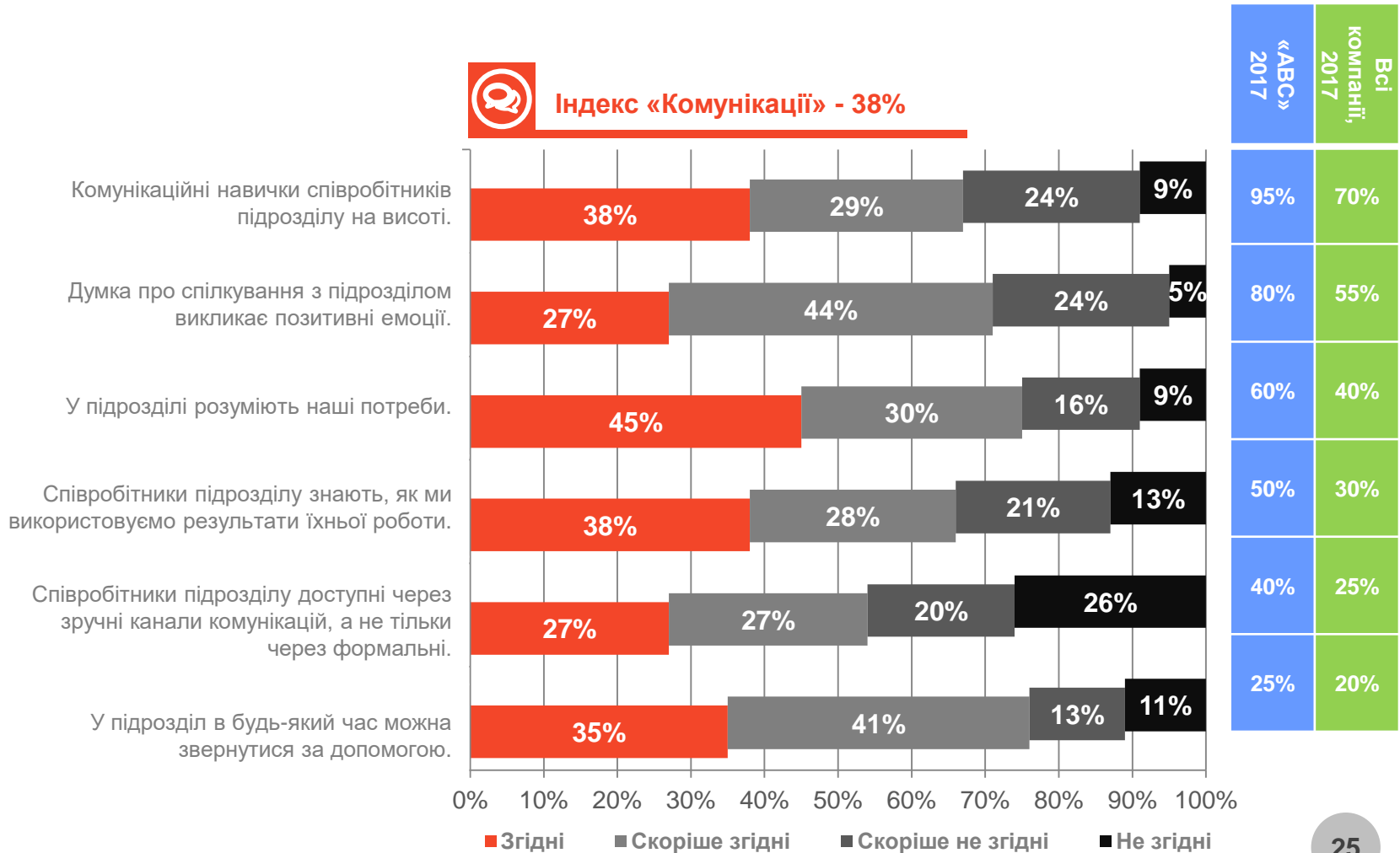
Відповіді співробітників на питання, що відповідають за даний індекс



- Навички комунікацій
- Розуміння потреб
- Доступність



Індекс «Комунікації» - 38%



# Індекс «Якість управління»

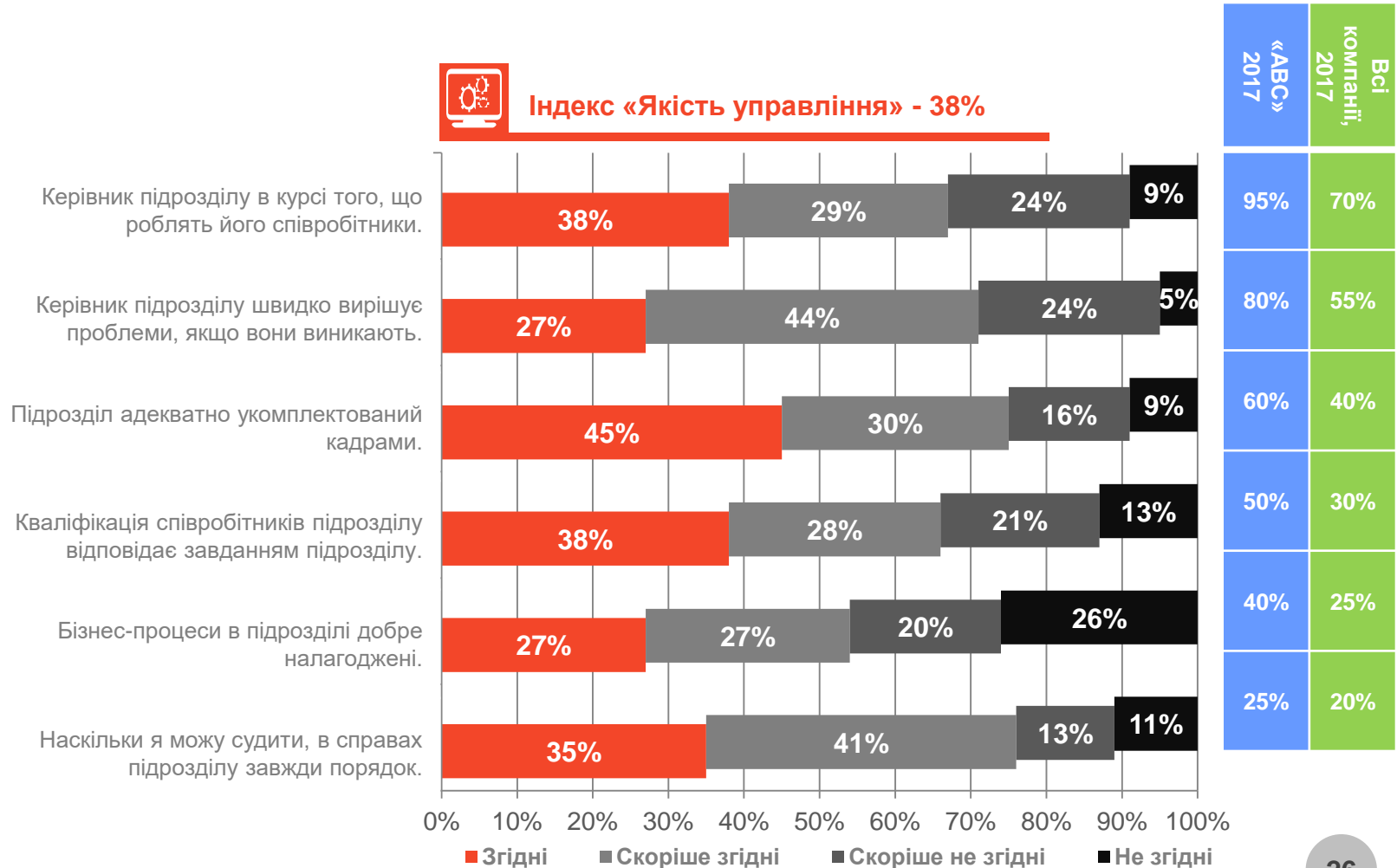
Відповіді співробітників на питання, що відповідають за даний індекс



- Керівник
- Кваліфікація
- Бізнес-процеси



Індекс «Якість управління» - 38%



## 5. Загальні результати оцінки ЗВК по підрозділах

## 5.1. Результати оцінки ЗВК. Юридичний департамент

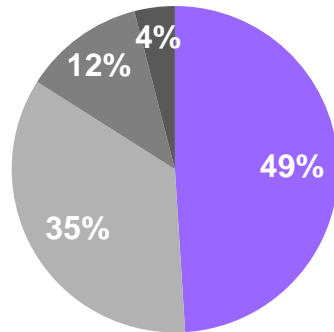
# Загальна Задоволеність роботою підрозділів Юридичний департамент



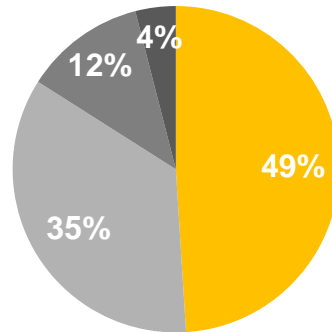
Наскільки в цілому Ви задоволені взаємодією з даним підрозділом?

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

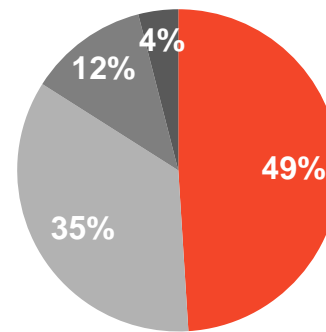
Юридичний департамент, 2018



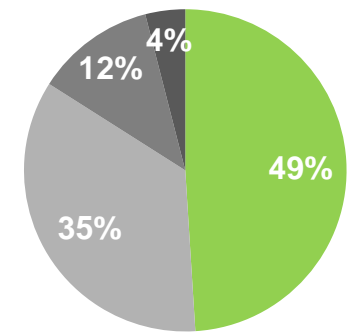
Юридичний департамент, 2017



"ABC", 2018



Всі компанії, 2017



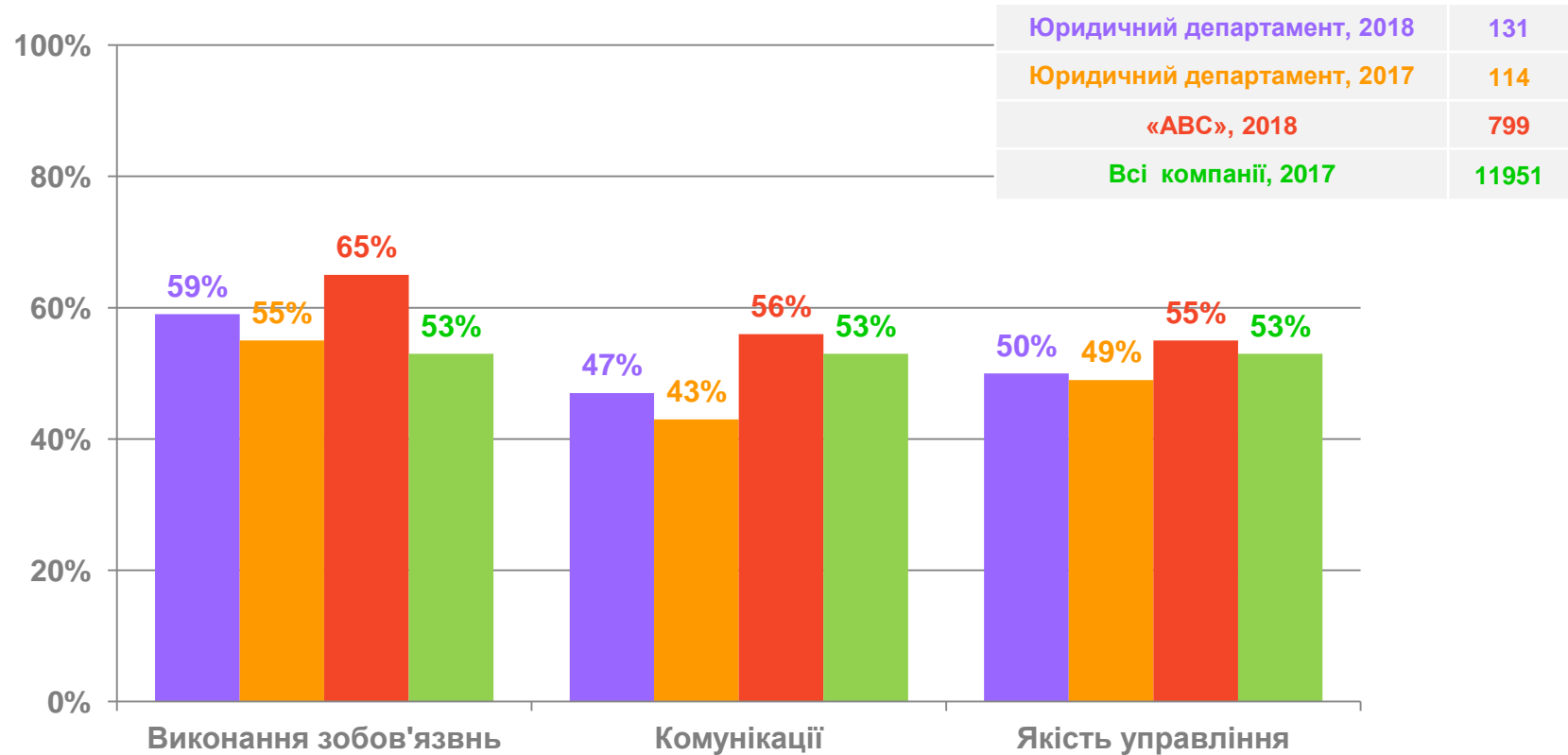
■ Задоволені  
■ Скоріше задоволені  
■ Скоріше не задоволені  
■ Не задоволені

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

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

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

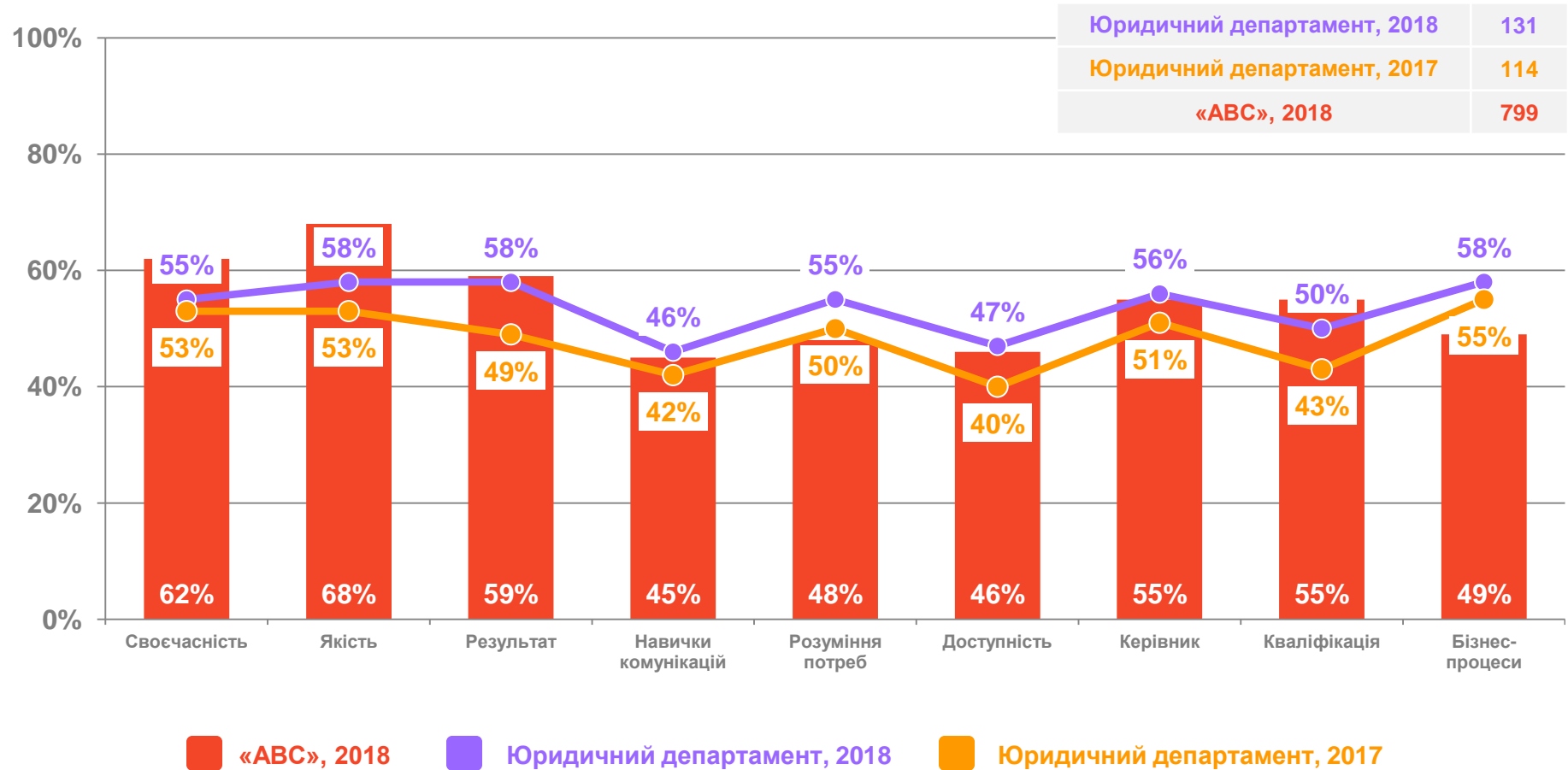
# Індекси ЗВК Юридичний департамент



■ Юридичний департамент, 2018 ■ Юридичний департамент, 2017 ■ «ABC», 2018 ■ Всі компанії, 2017

# Фактори ЗВК – Юридичний департамент

## Динаміка змін за період



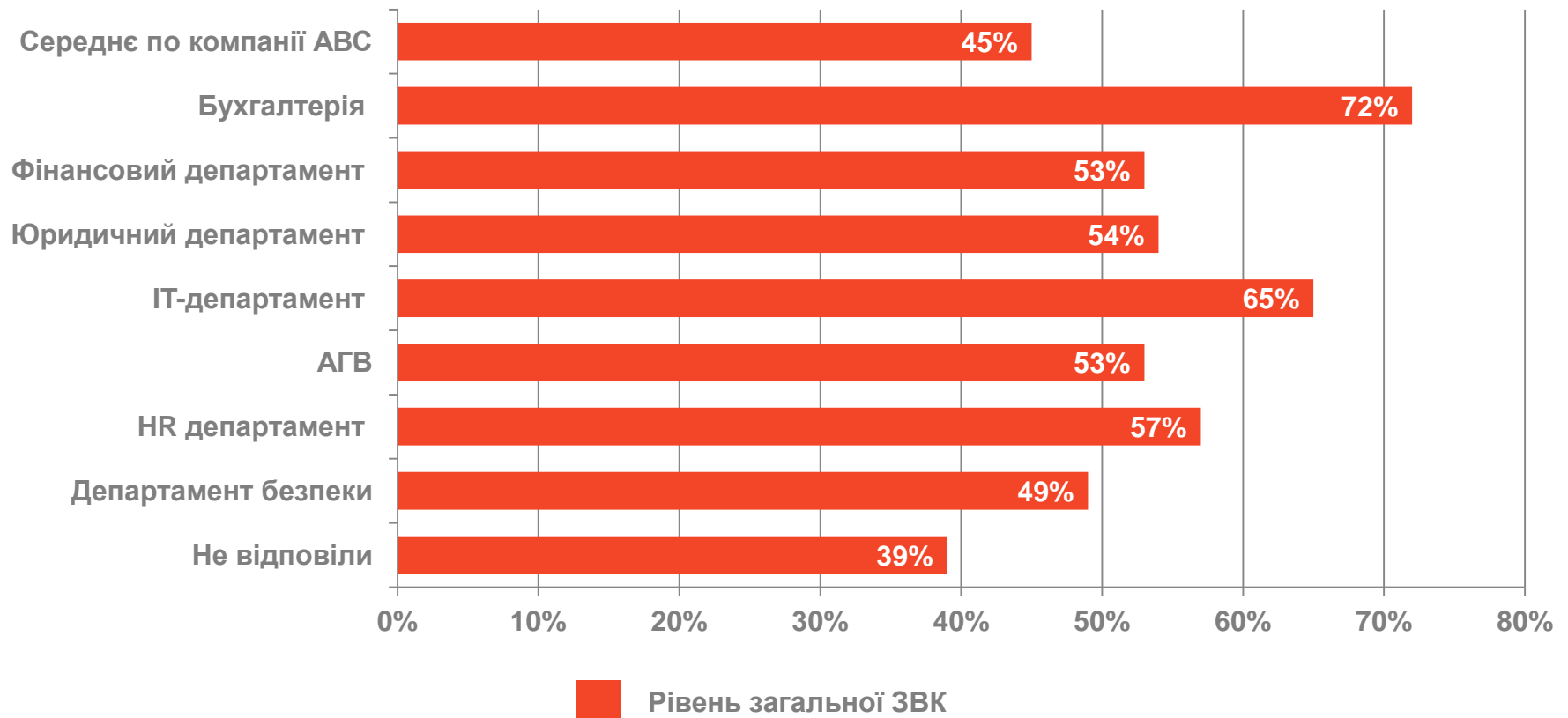
Показники в % - це частка респондентів, які відповіли на запитання «Згоден» або «Повністю Згоден».

## 6. Результати оцінки ЗВК по компанії в цілому за демографічними розрізами

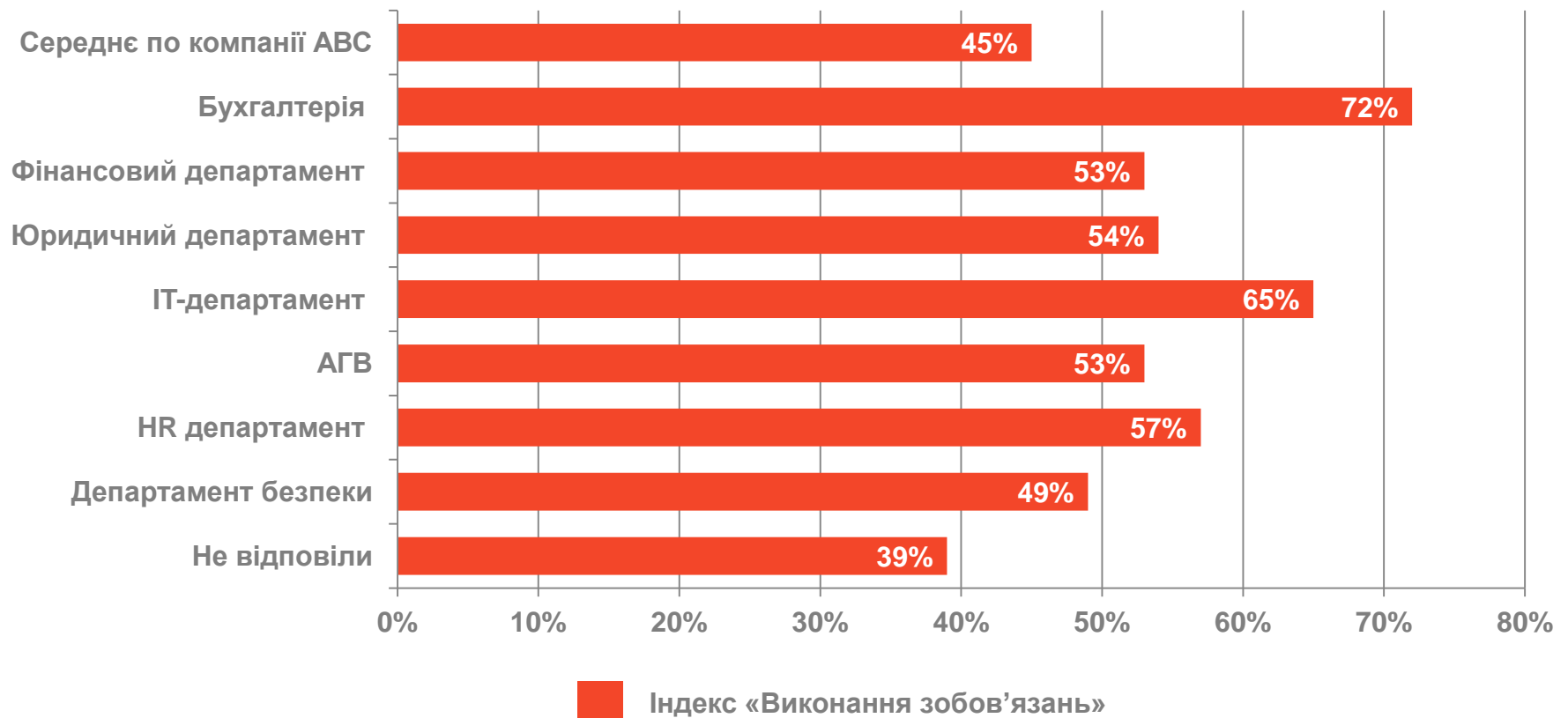


## 6.1. Результати по компанії залежно від підрозділу, який оцінює

## Загальна ЗВК по компанії залежно від підрозділу, який оцінює

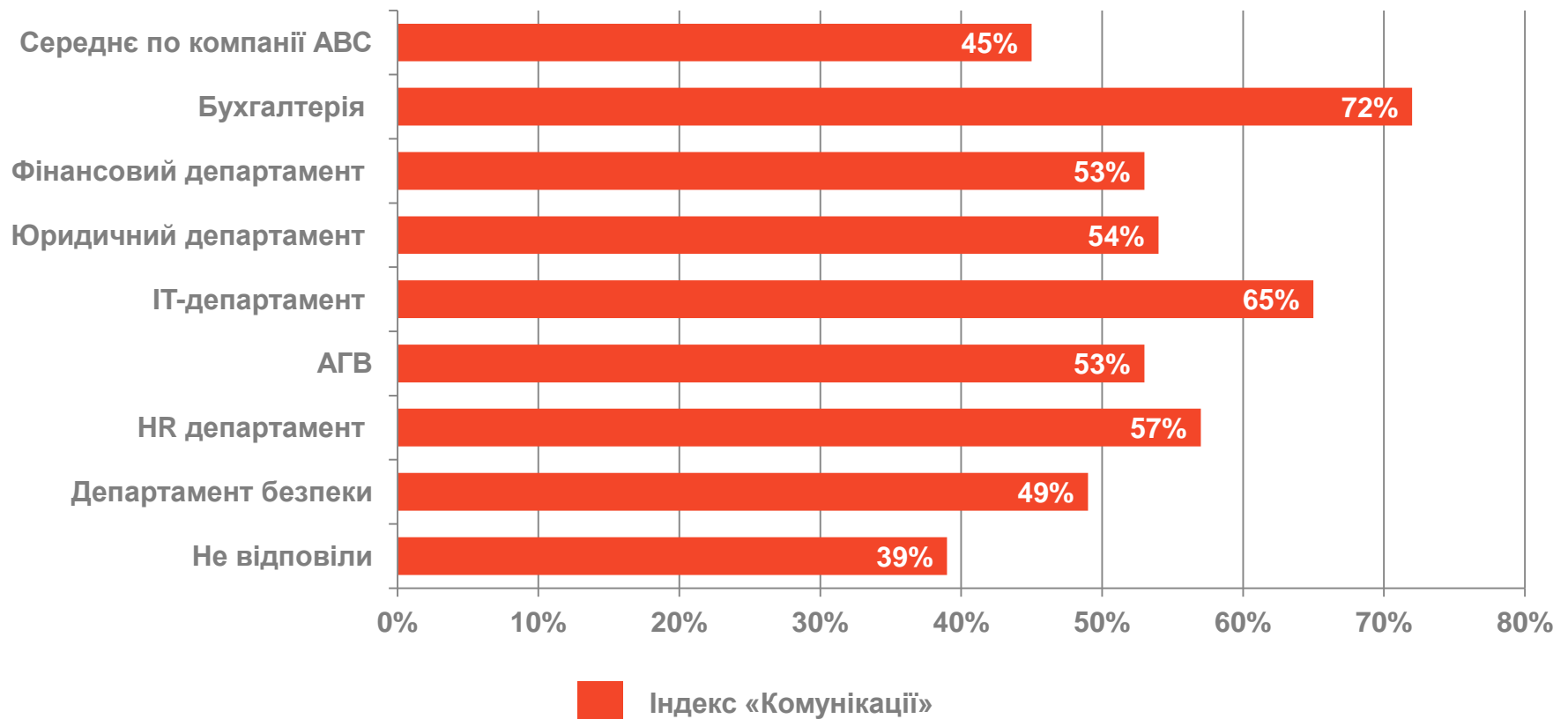


# Індекс «Виконання зобов'язань» Середнє по компанії залежно від підрозділу, який оцінює



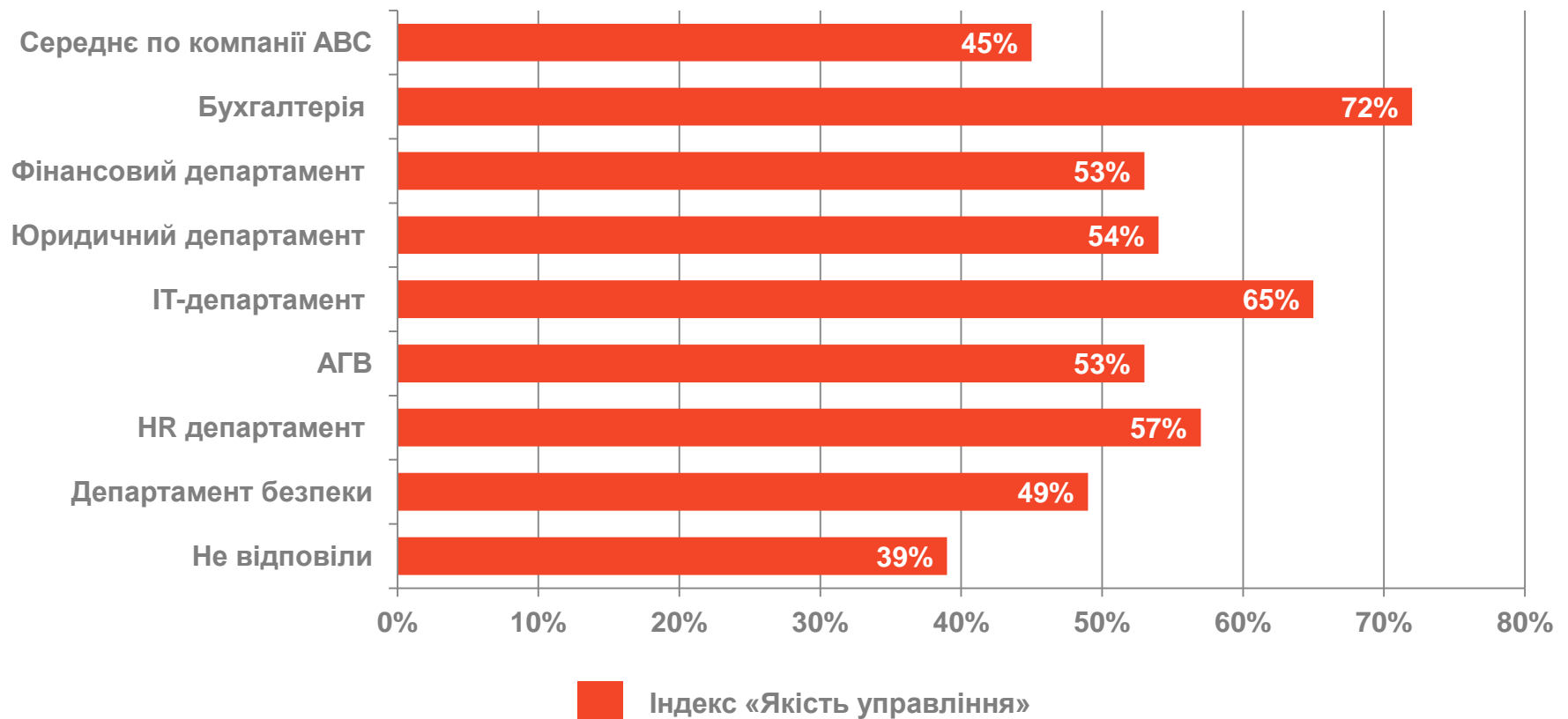
## Індекс «Комунікації»

Середнє по компанії залежно від підрозділу, який оцінює



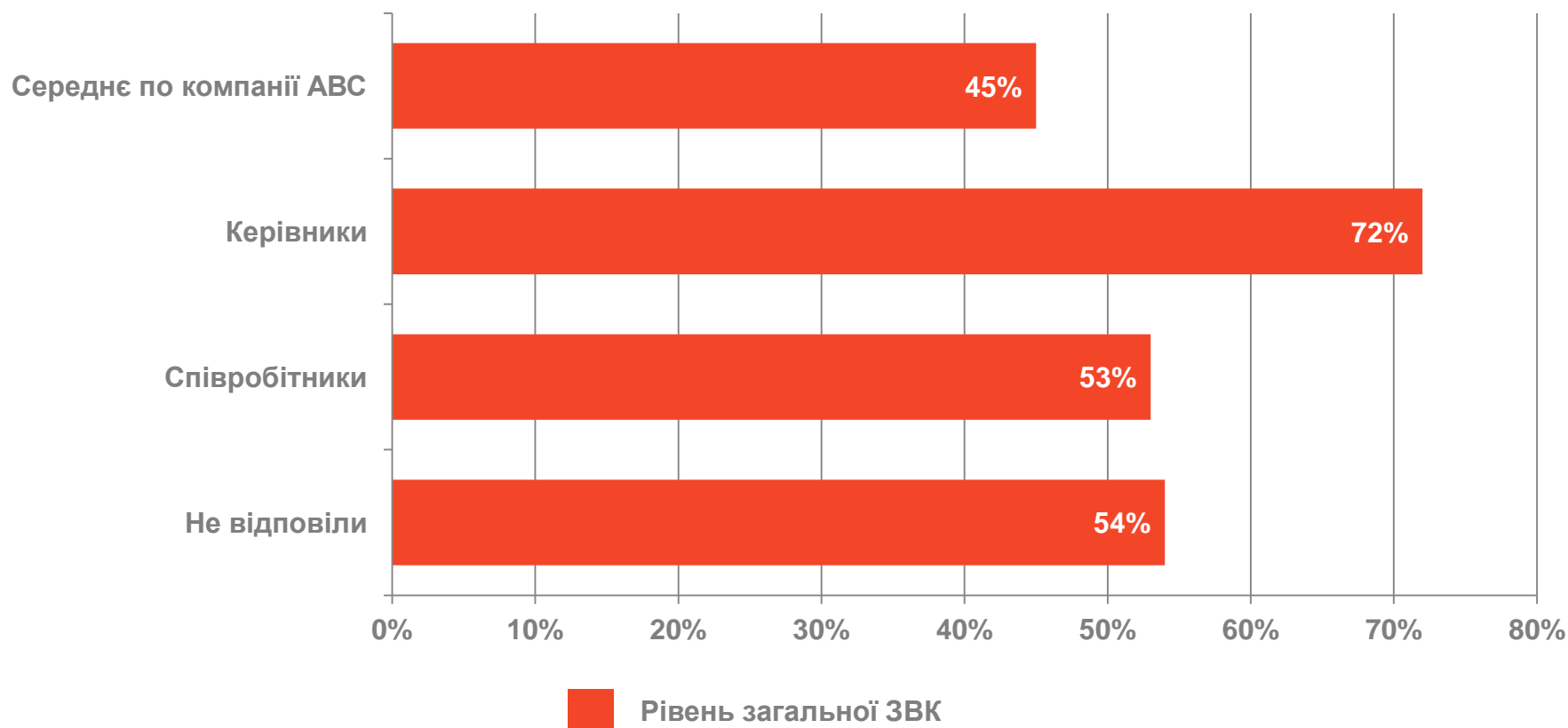
# Індекс «Якість управління»

Середнє по компанії залежно від підрозділу, який оцінює

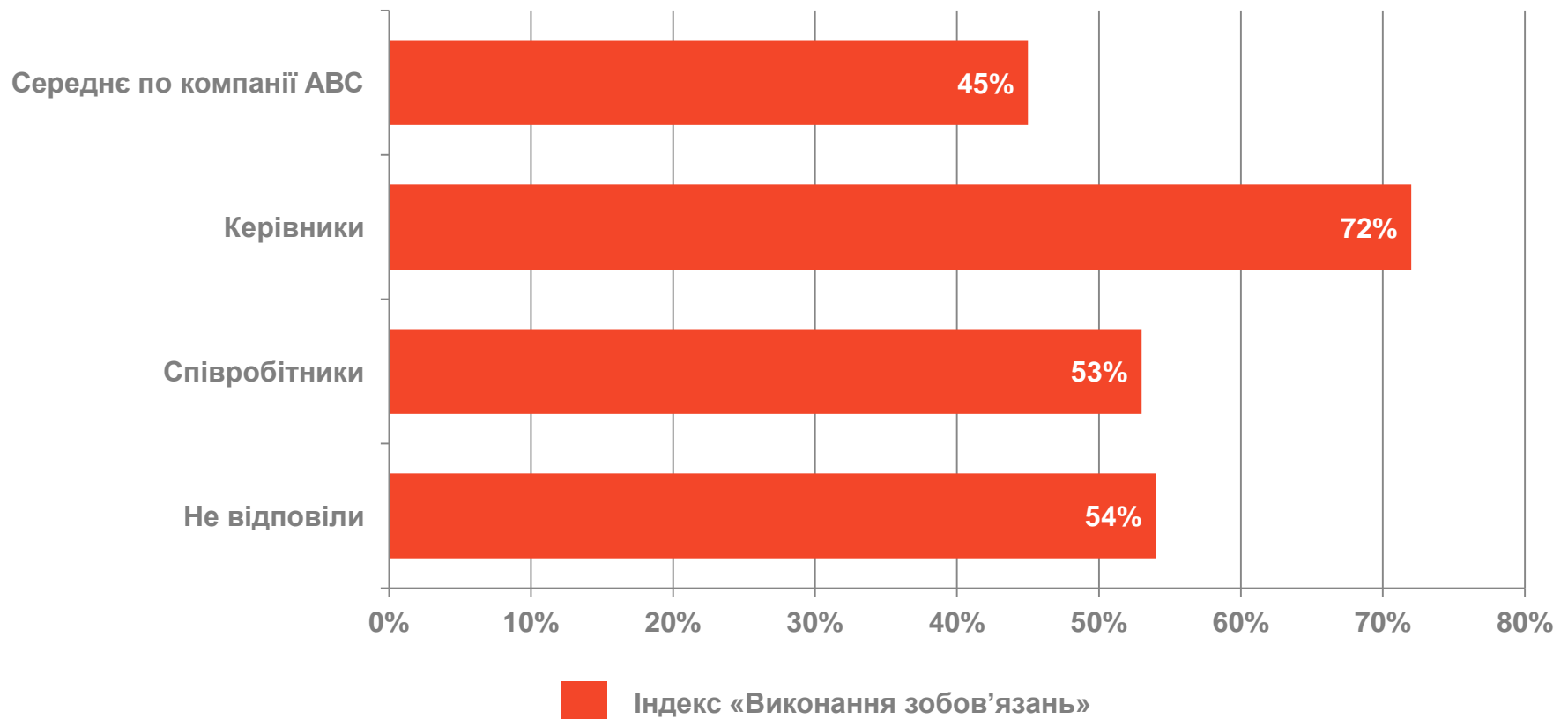


## 6.2. Результати по компанії залежно від рівня посади

## Загальна ЗВК по компанії залежно від рівня посади респондентів

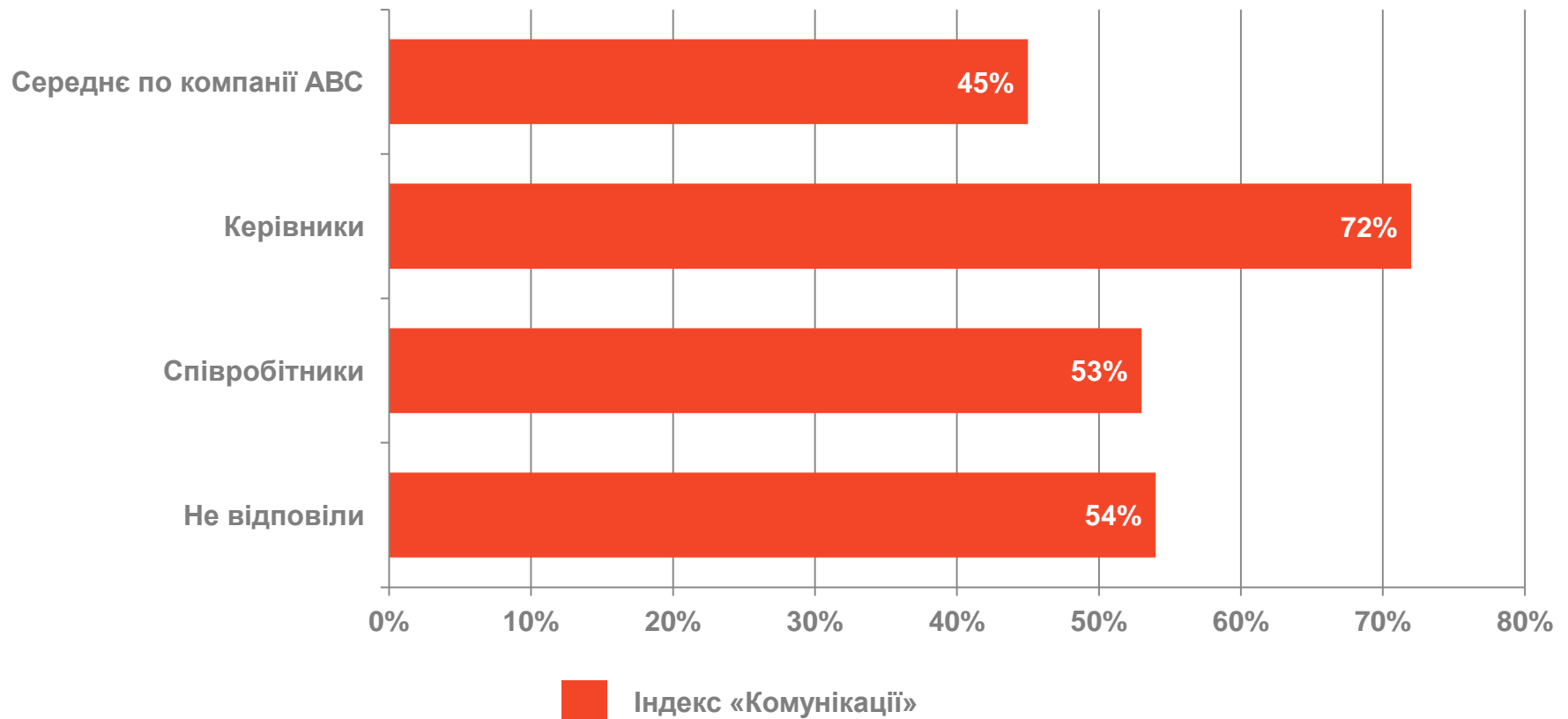


# Індекс «Виконання зобов'язань» Середнє по компанії залежно від рівня посади респондентів

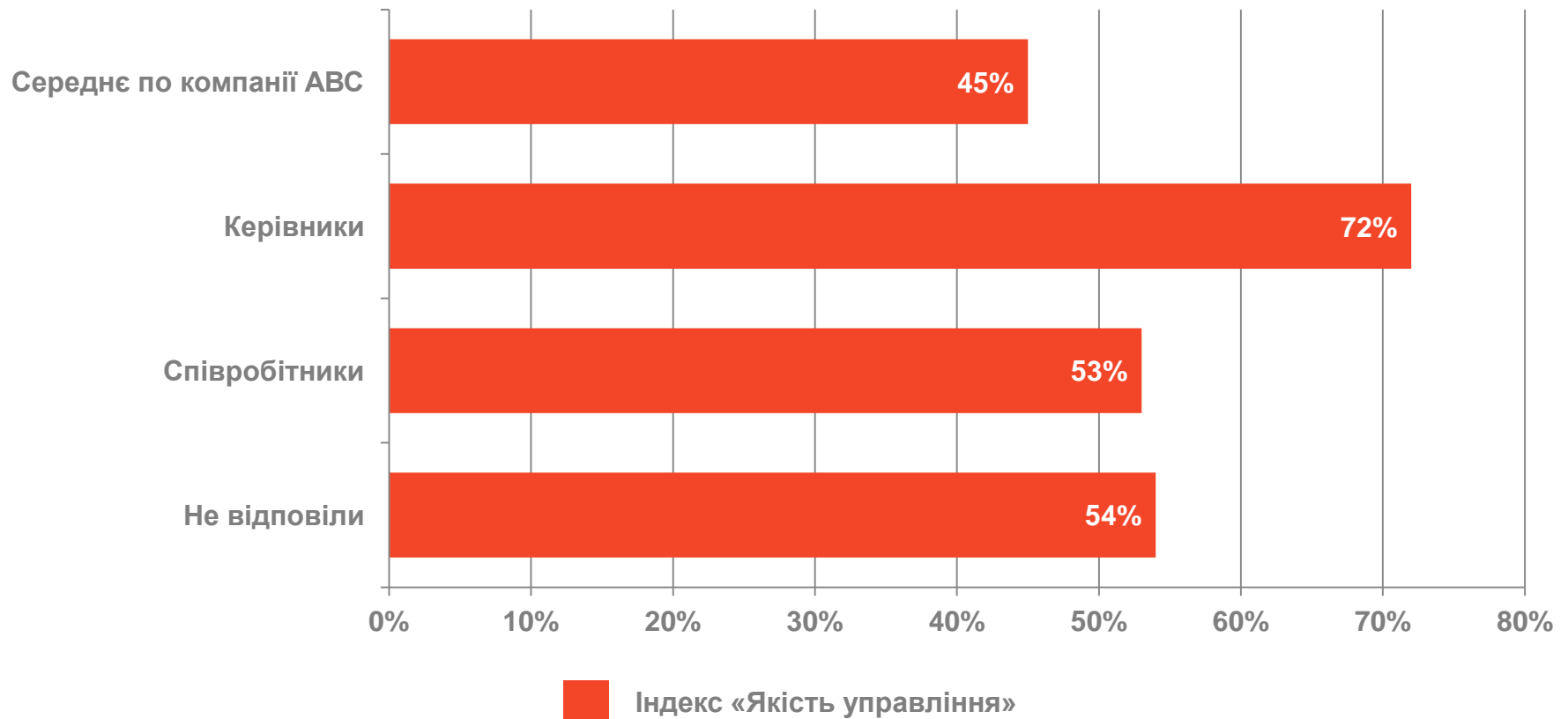




# Індекс «Комунікації» Середнє по компанії залежно від рівня посади респондентів



# Індекс «Якість управління» Середнє по компанії залежно від рівня посади респондентів



## 7. Рекомендації для плану дій за результатами оцінки ЗВК

# Індикатори для плану дій

## Рекомендації консультантів

Для розробки плану дій пропонуємо розглянути:

1. Підрозділи, результати у яких в поточному році гірші, ніж результати по компанії в середньому (від найгіршого результату до кращих):
  - 1.1. Бухгалтерія
  - 1.2. АГВ
  - 1.3. ІТ департамент
2. Підрозділи, результати в яких погіршилися в порівнянні з торішньою оцінкою ЗВК. Погіршили свої показники (від найгіршого результату до кращих):
  - 2.1. Бухгалтерія
  - 2.2. Фінансовий департамент
  - 2.3. Департамент безпеки
3. Підрозділи, які дають іншим підрозділам найнижчі результати (від найнижчого результату до кращих):
  - 3.1. АГВ
  - 3.2. Бухгалтерія
  - 3.3. ІТ департамент
4. Підрозділи, результати у яких гірші, ніж у аналогічних підрозділів в інших компаніях:
  - 4.1. Бухгалтерія
  - 4.2. АГВ
  - 4.3. ІТ департамент

Результати цих підрозділів вимагають аналізу і розробки заходів управлінського впливу, в залежності від детальних результатів за факторами і індексам ЗВК. Рекомендується уважно вивчити детальні звіти по найслабших підрозділах, особливо результати порівняння зовнішніх оцінок і самооцінки керівника підрозділу.



### Індикатори для плану дій

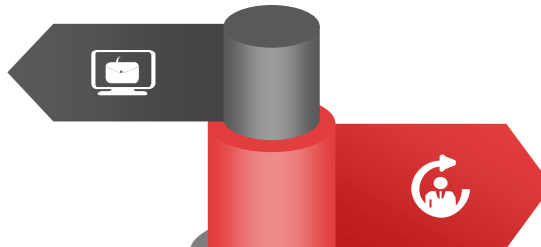
1. Результати підрозділу гірші, ніж в середньому по компанії
2. Негативна динаміка порівняно з минулим роком
3. Найгірші оцінка, виставлені для інших підрозділів
4. Результати гірші, ніж у аналогічних підрозділів в інших компаніях

# 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 згуртованості

«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.

## Що може отримати компанія в результаті оцінки ЗВК?



### **Звіти про результати проекту**

1. Загальний звіт по компанії
2. Звіти про результати підрозділів
3. Звіт про відповіді на відкриті питання

### **Презентації**

1. Зустріч або телеконференція з HR командою
2. Допомога в створенні Executive Summary
3. Презентація для вищого керівництва

### **Консультації**

1. Допомога в розробці плану дій
2. Зворотній зв'язок для керівників найслабших підрозділів

### **Замовні порівняльні дані**

1. Галузеві індекси ЗВК
2. Географічні бенчмарки
3. Спеціальні вибірки

# Контакти



HR Center

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

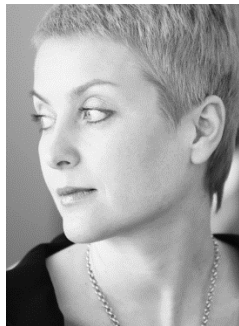
+ 38 044 361 98 86

**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