

ИТОГИ ВСЕРОССИЙСКОГО МОНИТОРИНГА ВОВЛЕЧЁННОСТИ ПЕРСОНАЛА 2023



МОДЕЛЬ ВОВЛЕЧЁННОСТИ «ЭКОПСИ»

ОРГАНИЗАЦИОННЫЕ ИНДИКАТОРЫ:

определяют общую удовлетворенность сотрудников и являются основой для формирования вовлечённости.

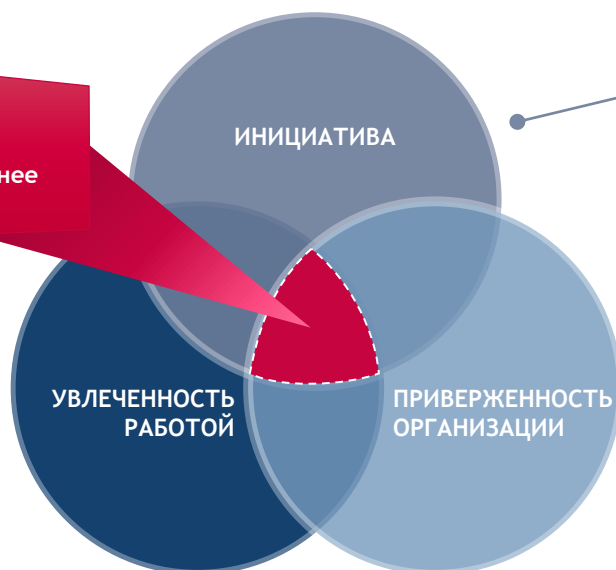
1	Цели и стратегия	8	Условия труда
2	Ценности	9	Признание и оценка
3	Бизнес-процессы	10	Атмосфера
4	Коммуникация	11	Коллеги
5	Обучение	12	Непосредственный руководитель
6	Карьера	13	Топ-менеджмент
7	Компенсация		

Рассчитывается как разница между процентами положительных и отрицательных ответов по 3-м составляющим вовлечённости. Может принимать значения от -100% до 100%

Проактивен. Делает больше, чем формально должен. Замечает проблемы, не относящиеся напрямую к его зоне ответственности, и прикладывает усилия для их решения

Вовлечённость:

интегральный показатель, характеризующий внутреннее состояние сотрудника



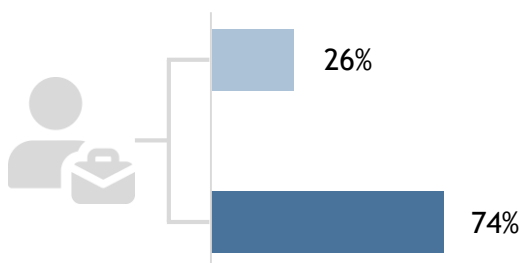
Любит свою профессию, увлечен работой, находит в ней смысл и получает от нее удовольствие. Готов выполнять эту работу в любой организации, которая предоставляет такую возможность

Любит компанию, чувствует сопричастность, переживает успехи и неудачи компании, как свои собственные. Готов выполнять любую работу, значимую для своей компании

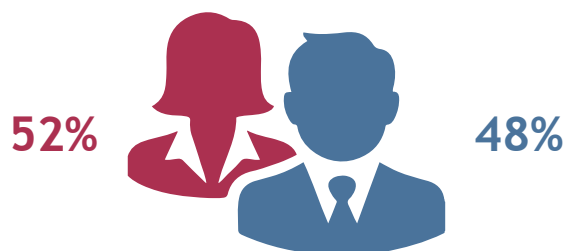
СТРУКТУРА ВЫБОРКИ МОНИТОРИНГА ВОВЛЕЧЁННОСТИ

УРОВЕНЬ ДОЛЖНОСТИ

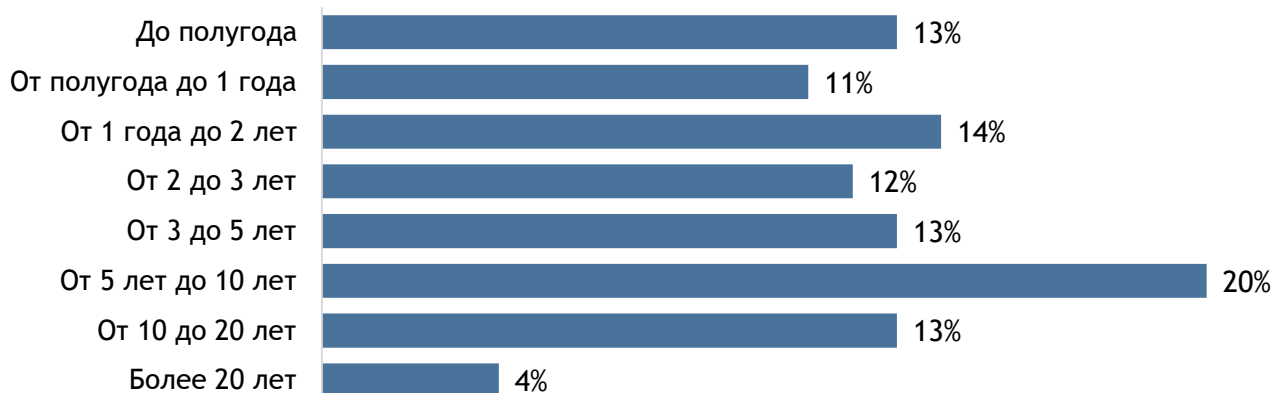
- Руководитель
- Специалист / рабочий



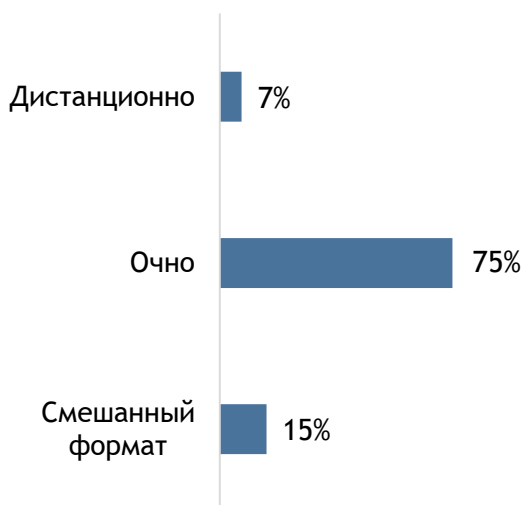
ПОЛ



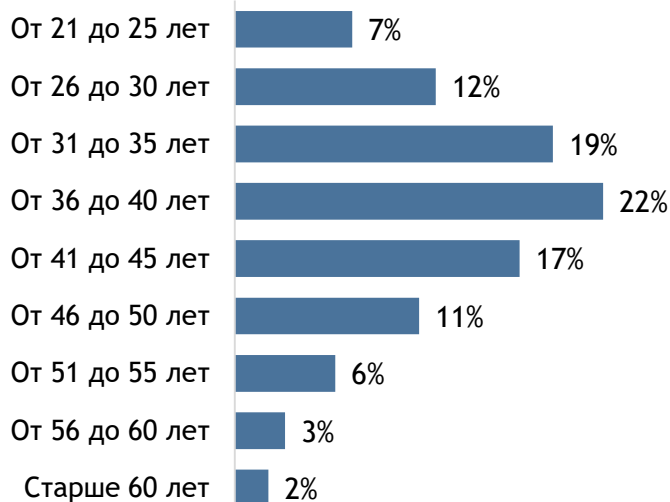
СТАЖ РАБОТЫ



ФОРМАТ РАБОТЫ

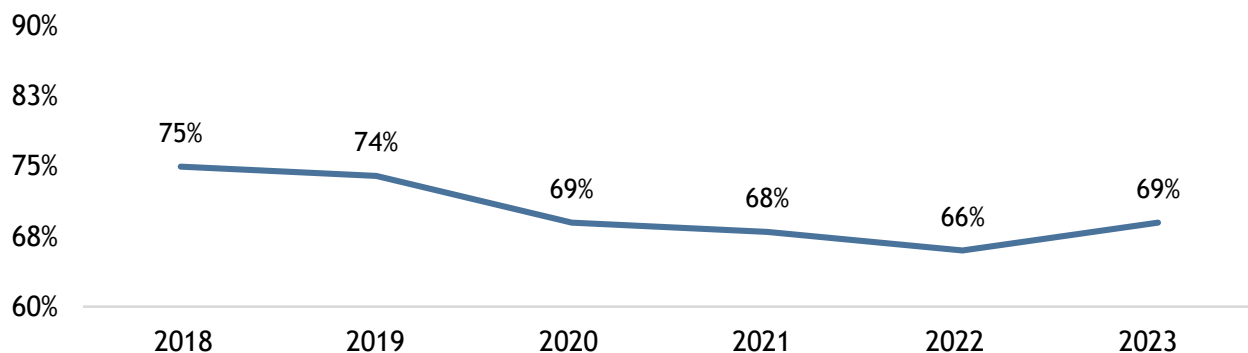


ВОЗРАСТ



МОНИТОР ВОВЛЕЧЁННОСТИ

ДИНАМИКА УРОВНЯ ВОВЛЕЧЁННОСТИ



ОБЩИЙ ИНДЕКС ВОВЛЕЧЁННОСТИ И 3 КОМПОНЕНТЫ

	2018	2019	2020	2021	2022	2023
Общий индекс вовлечённости	75	74	69	68	66	69
Увлеченность работой	74	72	66	65	65	69
Инициатива	75	73	66	66	63	65
Приверженность Компании	77	77	74	72	71	73

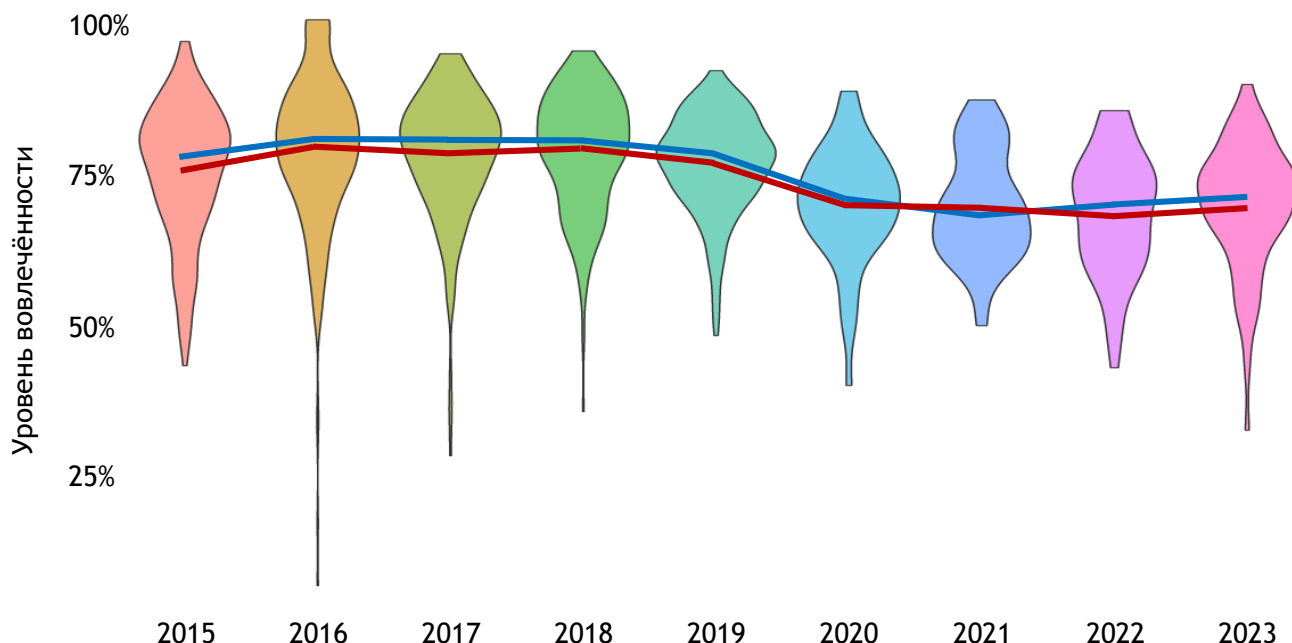
Вовлечённость россиян впервые за последние 5 лет начала расти.

Вовлечённость начала снижаться в 2019 году (с 75% до 74 %). Самое драматическое падение произошло во время пандемии 2020 года (с 74% до 69%), а затем показатели продолжали плавно опускаться вплоть до 2022 года, когда вовлечённость составила всего 66%.

Индекс вовлечённости прямо коррелирует с экономическими кризисами, общей обстановкой в стране и в мире. Так было и после кризиса 2008 года, и во время пандемии в 2020. Но вовлечённость продолжила плавно снижаться и после 2020 года. 2023 год стал первым за последние 5 лет, когда проявилась положительная тенденция: уровень вовлечённости вернулся к пандемийному. В этой связи будет особенно интересно посмотреть на результаты 2024 года. Сохранится ли положительный тренд - пока большой вопрос.

ДИНАМИКА РАСПРЕДЕЛЕНИЯ ВОВЛЕЧЁННОСТИ ВНУТРИ КОМПАНИЙ (ПО ГОДАМ)

— Медиана — Среднее



Распределение долей компаний с разным уровне вовлечённости стало ближе к нормальному.

В данных по итогам исследования 2021 года эксперты обратили внимание на резко возникший разрыв между количеством компаний с относительно высоким и относительно низким уровнем вовлечённости и количеством компаний, где уровень вовлечённости находится на среднем уровне. Диаграмма распределения компаний стала похожа на матрешку: много компаний с уровнем вовлечённости ниже среднего и крайне мало компаний с уровнем вовлечённости выше среднего индекса. По итогам 2023 года распределение стало ближе к нормальному, что является более естественным, но нельзя не отметить относительно длинный «хвост» компаний с крайне низкими показателями, а также довольно узкое «горлышко» из компаний, чьи показатели высокие.

УДОВЛЕТВОРЕННОСТЬ ОРГАНИЗАЦИОННЫМИ ИНДИКАТОРАМИ

СРАВНЕНИЕ УДОВЛЕТВОРЕННОСТИ РУКОВОДИТЕЛЕЙ И СПЕЦИАЛИСТОВ/РАБОЧИХ



Руководители стали выше оценивать все организационные индикаторы вовлеченности.

Оценки руководителей традиционно выше, чем у специалистов, особенно по таким показателям, как «Цели и стратегия», «Ценности», «Топ-менеджмент», что связано с большим пониманием глобальных процессов в компании, близостью и большим доверием к руководству.

Обратите внимание на показатель «Карьера»: руководители всегда оценивают возможности карьеры выше (50 пунктов), чем специалисты (40 пунктов), ведь они уже достигли некоторых высот, поэтому больше верят в такую же возможность и для других.

Оценки специалистов всегда немного ниже, чем оценки руководителей, кроме показателя «Бизнес-процессы»: его ниже оценивают руководители. Это тоже признак здоровой ситуации: руководители обладают более критичным верхнеуровневым взглядом, чем рядовые сотрудники. А вот обратная ситуация могла бы говорить о том, что руководители не в контексте реальных проблем.

ВОПРОСЫ С НАИБОЛЬШЕЙ ДИНАМИКОЙ ПО ОТНОШЕНИЮ К 2022 г.

ТОП-5 ПО РОСТУ

Блок	Вопрос	2022	2023	Динамика
Непосредственный руководитель	Мой руководитель является неформальным лидером в нашем коллективе.	57,17	74,10	16,92
Увлеченность работой	Моя работа позволяет мне максимально реализовывать свои способности.	47,93	55,84	7,91
Компенсация	Уровень моих доходов соответствует моему профессиональному уровню и личному вкладу в общий результат.	21,09	26,78	5,69
Условия труда	Наша Компания обеспечивает комфортные условия труда для своих сотрудников.	70,64	76,03	5,39
Приверженность Компании	Работа в компании обеспечивает мне ощущение стабильности и уверенности в завтрашнем дне.	70,65	75,68	5,03

Сотрудники стали больше доверять руководителям, нашли интерес в работе и положительно оценивают свои доходы.

Кроме показателей общих тем, важно анализировать динамику на уровне конкретных вопросов. Так по итогам 2023 года наибольший прирост (+16,92 п. п.) эксперты заметили в вопросе «Мой руководитель является неформальным лидером», что означает рост доверия непосредственному руководителю.

Также довольно сильно (почти на 8 п. п.), подросли индексы в вопросе «Моя работа позволяет мне реализовать мои способности», то есть повысился интерес к работе.

В 2023 году сотрудники отметили положительные изменения в своих доходах. Вопрос: «Уровень моих доходов соответствует моему профессиональному уровню и личному вкладу в общий результат» получил на 5,7 п. п. больше положительных ответов, чем в 2022 году (изменение с 21,1 п. п. до 26,8 п. п.). Столкнувшись с дефицитом персонала в 2023 году многие компании постарались купировать риски, индексируя зарплаты своим сотрудникам. Но надо понимать, что многие из них исчерпали возможности материальной стимуляции и в 2024 году надо будет искать иные пути.

Положительная динамика также заметна в вопросе об условиях труда (+5,39 п. п.), хотя в целом этот показатель и так всегда на высоком уровне: для одних это связано с полным возвращением в комфортные офисы, для других, напротив, с оставшейся возможностью работать дистанционно.

Подростший индекс об уверенности в будущем (+5,03 п. п.) и стабильности компании отражает в целом ощущение людей, что кризис оказался не так страшен, ударил прежде всего по иностранным компаниям, а российский бизнес нашел возможности для роста и развития. Сотрудники это считают.

ВОПРОСЫ С НАИБОЛЬШЕЙ ДИНАМИКОЙ ПО ОТНОШЕНИЮ К 2022 г.

ТОП-5 ПО СНИЖЕНИЮ

Блок	Вопрос	2022	2023	Динамика
Компенсация	Меня устраивает социальный пакет, который Компания предлагает сотрудникам.	56,33	55,03	-1,30
Бизнес-процессы	В нашей Компании работа организована эффективно и оптимально регламентирована.	38,96	37,66	-1,30
Коммуникация	У меня есть возможность донести любую информацию, в том числе негативную, до руководства.	63,99	61,75	-2,24
Бизнес-процессы	Моя зона ответственности и задачи четко определены.	66,85	63,76	-3,09
Информирование	Компания своевременно сообщает сотрудникам значимые новости	70,02	65,32	-4,70

Внутренние коммуникации страдают в большинстве компаний, растет культура аврала, а сотрудники не довольны социальными пакетами.

Важный показатель, который ухудшился за последний год - коммуникация внутри компании (снижение почти на 5 п. п.): сотрудники отмечают недостаточность и несвоевременность информирования. В турбулентные времена возможность получения оперативной, актуальной информации ценится сотрудниками гораздо больше, чем в период стабильности. Именно это фиксируется в результатах опроса.

Снизилась оценка в ясности бизнес-процессов (-3,09 п. п.). Возможно, это связано с тем, что в условиях неопределенности многое быстро меняется и руководство ожидает от сотрудников большей гибкости в ситуации перестройки, а сотрудники за такой динамикой не успевают. К категории бизнес-процессов относится также показатель «В нашей компании работа эффективно и оптимально регламентирована», который снизился на 1,3 п. п., что может говорить также о нарастающей авральной культуре подвига. В связке с возрастающим сомнением в том, что руководство готово слушать критику (вопрос «У меня есть возможность донести любую информацию, в том числе негативную, до руководства», снижение на 2,24 п. п.) все это может быть тревожными звоночками, на которые стоит обратить внимание уже сейчас.

Также можно отметить небольшое снижение в оценке сотрудниками своих социальных пакетов (-1,3 п. п.). В этом вопросе на рынке ситуация весьма разная, но в целом, учитывая дефицит на рынке персонала, компании стараются привлекать и удерживать людей разными способами: кто-то зарплатой, кто-то дополнительными возможностями. Просто в условиях рынка работников у людей появилась возможность выбирать, оценивать и сравнивать свой текущий социальный пакет с предложениями конкурентов. Особенно это заметно в небольших городах, где информация быстро распространяется.

НА ЧТО ОБРАЩАТЬ ВНИМАНИЕ ПРИ РАБОТЕ С ВОВЛЕЧЁННОСТЬЮ

2023 г.

Ось X - связь показателей с вовлечённостью (корреляция)

Ось Y - степень удовлетворенности сотрудников



«Оценка и признание» - один из ключевых факторов, влияющих на вовлечённость, гораздо больше, чем зарплата. Если для компенсации находиться внизу - нормально. То с оценкой и признанием - нет. Люди не чувствуют, что оценены компанией. Если люди не получают похвалы, то быть вовлечёнными им намного сложнее, а руководители в России не умеют и не любят хвалить подчиненных.

МОТИВАЦИОННЫЙ ПРОФИЛЬ – ДИНАМИКА

ТОП-4 ПОЗИТИВНЫХ ИЗМЕНЕНИЙ

Компонент	Индекс 2022	Индекс 2023	Динамика
Возможность реализации своих знаний и способностей	16%	29%	12%
Возможность принимать самостоятельные решения и брать на себя ответственность	15%	21%	6%
Стабильность Компании, уверенность в завтрашнем дне	40%	46%	6%
Официальное трудоустройство, выполнение обязательств перед сотрудниками	25%	30%	5%

Основной фактор мотивации - возможность реализации на работе. Прирост по сравнению с 2022 годом - 12 п. п.

В исследовании люди указывают, что для них наиболее важно, приоритетно в работе. Мотивационные факторы ежегодно меняются. В этом году явно вырвалась вперед возможность реализации в работе, что может быть связано с изменением кризисного переживания на более спокойное состояние.

Также важно посмотреть на остальные факторы мотивации. В глубинных факторах вовлечённости есть так называемый «контроль за своей жизнью».

В желании и возможности влиять на свою жизнь люди делятся на две категории:

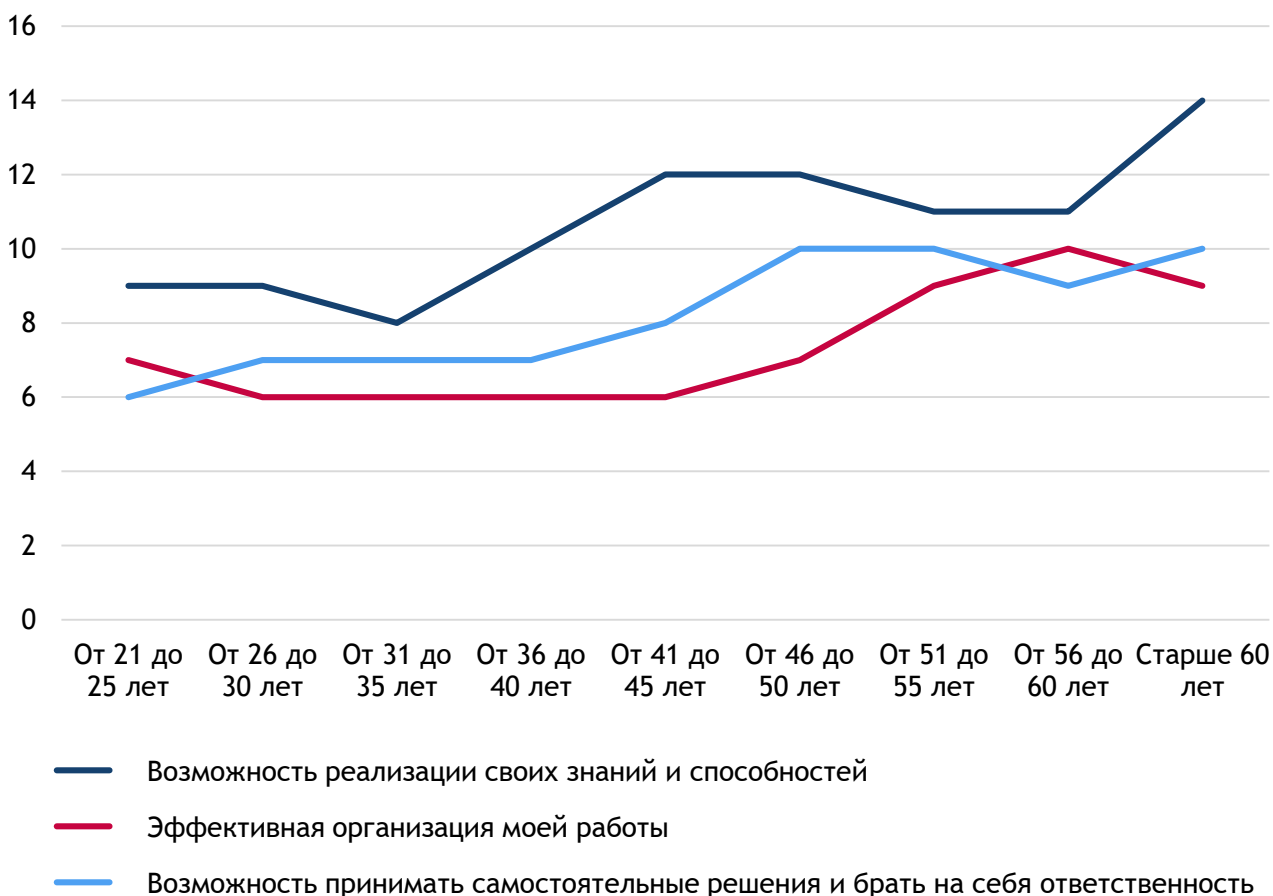
- Сотрудники с активной, деятельной позицией - возможность влиять на карьеру, зарплату, условия труда. Это первые два мотиватора из таблицы.
- Сотрудники, для которых контроль за своей жизнью связан с прогнозируемостью - стабильная компания, официальное трудоустройство - оставшиеся факторы из таблицы.

И первые, и вторые факторы подросли за последний год, что работает непосредственно на рост вовлечённости, но также показывает важность контроля за свой жизнью среди сотрудников.

МОТИВАЦИОННЫЙ ПРОФИЛЬ – ДИНАМИКА ПО ВОЗРАСТУ

НАИБОЛЕЕ ЯВНАЯ ПОЛОЖИТЕЛЬНАЯ ДИНАМИКА

Самые изменяющиеся - рост



Возможность реализации своих знаний и умений растет с возрастом сотрудников.

Многие мотивационный факторы сложно обобщать, так как они часто зависят от возраста респондентов.

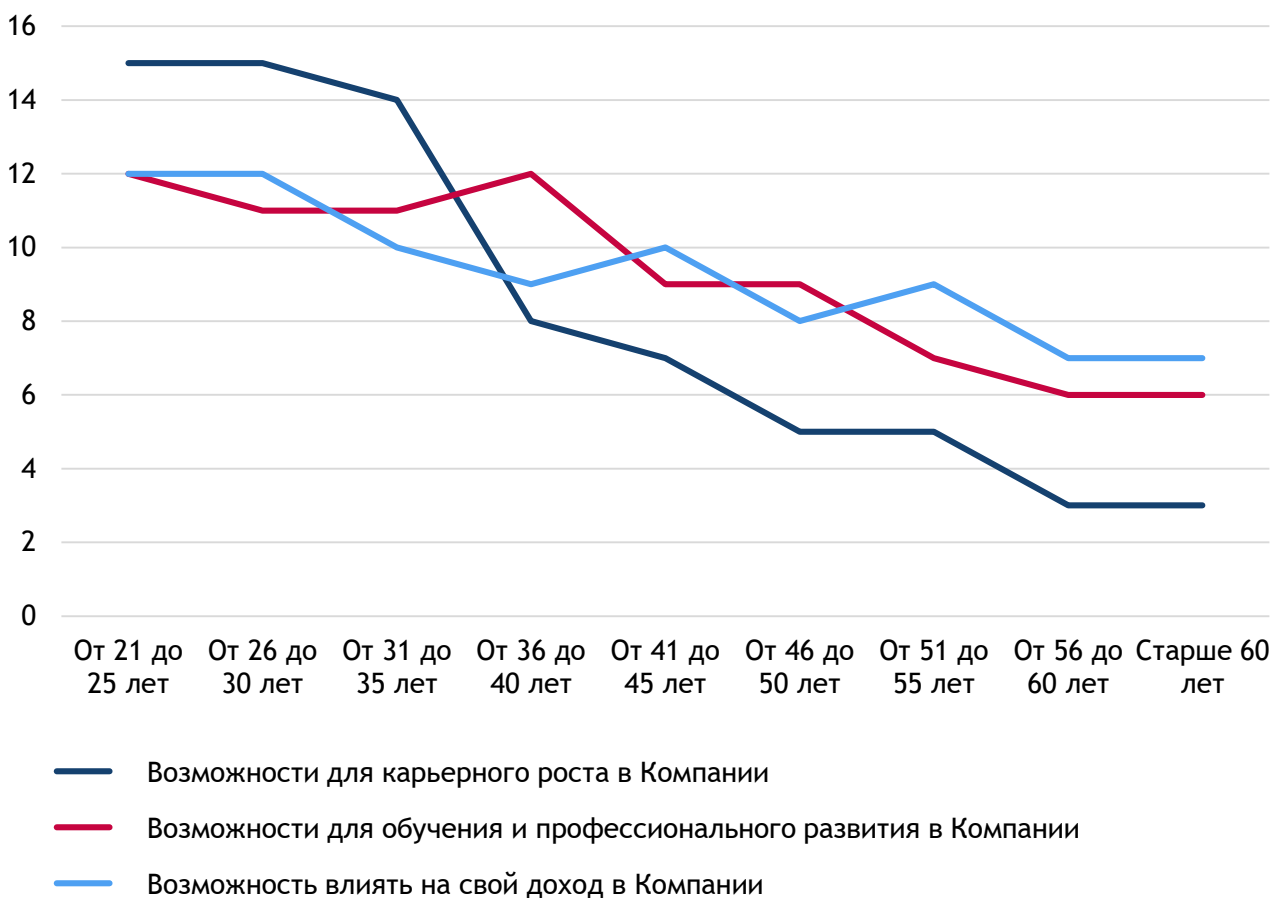
Возможность реализации знаний и способностей и возможность брать на себя ответственность становятся с возрастом все важнее, что во многом связано с приобретенным за годы работы профессионализмом.

Кроме того, более возрастные сотрудники становятся менее терпимы к нестыковкам в организации работы, для них важна хорошо организованная рабочая среда.

МОТИВАЦИОННЫЙ ПРОФИЛЬ – ДИНАМИКА ПО ВОЗРАСТУ

НАИБОЛЕЕ ЯВНАЯ ОТРИЦАТЕЛЬНАЯ ДИНАМИКА

Самые изменяющиеся - падение



Чем старше сотрудники, тем менее важны для них возможности карьерного роста.

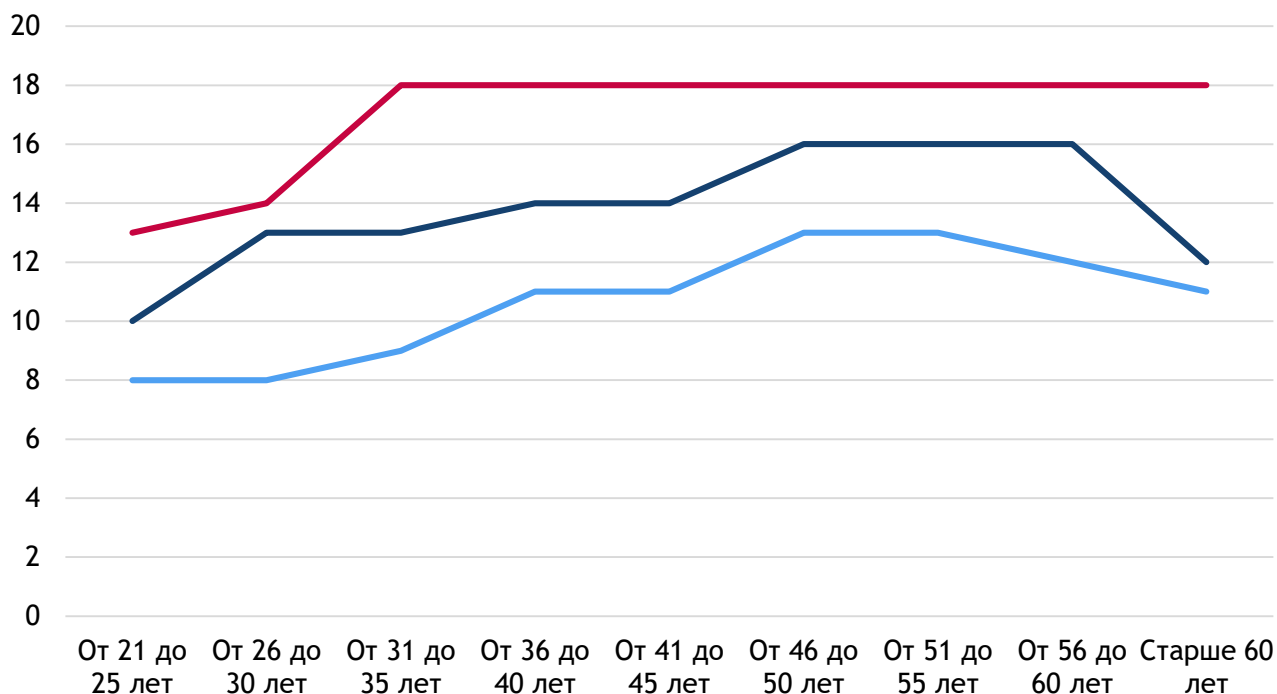
Есть ценности, которые существенно снижаются с возрастом. Люди старшего возраста либо уже понимают, как могут влиять на свой доход и не ждут этого от компании, либо напротив, уже разочаровались в том, что такие возможности вообще могут быть.

Что уж говорить о возможности обучения, когда возрастные сотрудники считают себя и так довольно опытными профессионалами. Изменение определенных показателей в зависимости от возраста респондентов связано в том числе с тем, как люди прогнозируют свое рабочее будущее и дальнейшие перспективы.

МОТИВАЦИОННЫЙ ПРОФИЛЬ – ДИНАМИКА ПО ВОЗРАСТУ

ТРЕНДЫ, ВЫХОДЯЩИЕ НА ПЛАТО

Выходящие на плато



- Официальное трудоустройство, выполнение обязательств перед сотрудниками
- Стабильность Компании, уверенность в завтрашнем дне
- Хороший социальный пакет

Стабильности компании как фактор мотивации выходит на плато к 30 годам сотрудников.

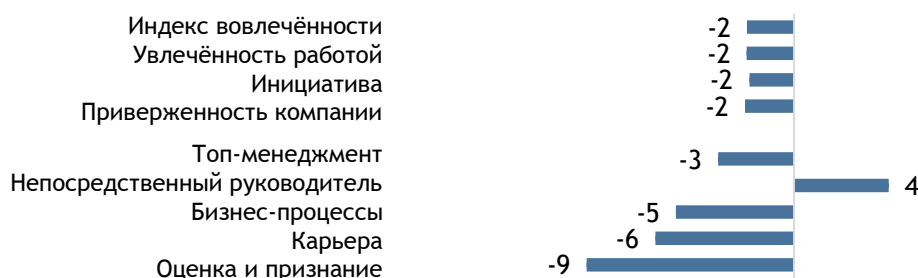
Ряд факторов мотивации имеют нарастающие показатели до определенного возраста сотрудников, а дальше выходят на плато. Например, официальное трудоустройство выходит на плато к 46 годам, а уже через 10 лет стремительно падает. А вот стабильность компании выходит на плато к 30 годам и держит свои позиции до последнего.

ДИНАМИКА ИНДИКАТОРОВ У КОМПАНИЙ С РАЗНОЙ ЧИСЛЕННОСТЬЮ

ДИНАМИКА ПОКАЗАТЕЛЕЙ ПО РАЗМЕРУ – МАЛЫЕ КОМПАНИИ



ДИНАМИКА ПОКАЗАТЕЛЕЙ ПО РАЗМЕРУ – СРЕДНИЕ КОМПАНИИ



ДИНАМИКА ПОКАЗАТЕЛЕЙ ПО РАЗМЕРУ – КРУПНЫЕ КОМПАНИИ

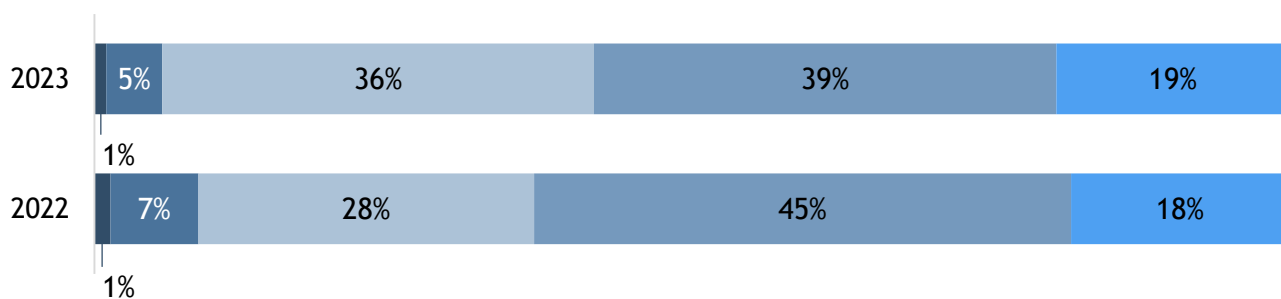


Большие и маленькие компании лучше справляются с кризисом, чем средние.

Компании разного размера по-разному справляются с кризисами. В этом году по большинству показателей маленькие и большие компании растут, а вот средним оказалось сложнее. Возможно, в небольших компаниях легче поддерживать позитивный психологический климат и проще реагировать на внешние изменения за счет меньшей дистанции власти и личных контактов сотрудников (все друг друга знают). В крупных компаниях удавалось вовлекать сотрудников за счет масштабных задач, повышения зарплат, в них аккумулированы большие ресурсы, которые удалось задействовать в этом году. Компании среднего размера не обладают ни большими ресурсами, ни гибкостью небольших организаций, поэтому им пришлось труднее всего. Но, конечно, тут сложно обобщать, всегда есть много нюансов.

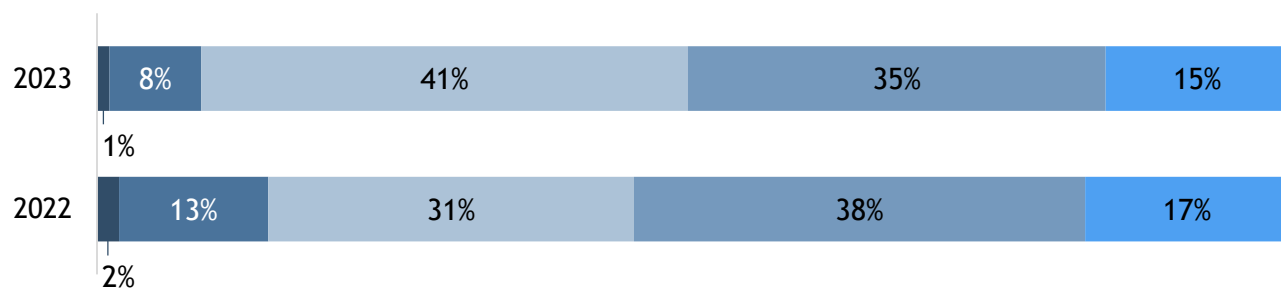
КОРПОРАТИВНЫЙ И ЛИЧНЫЙ ОПТИМИЗМ

КОРПОРАТИВНЫЙ ОПТИМИЗМ



■ Значительно хуже ■ Хуже ■ Также ■ Лучше ■ Значительно лучше

ЛИЧНЫЙ ОПТИМИЗМ

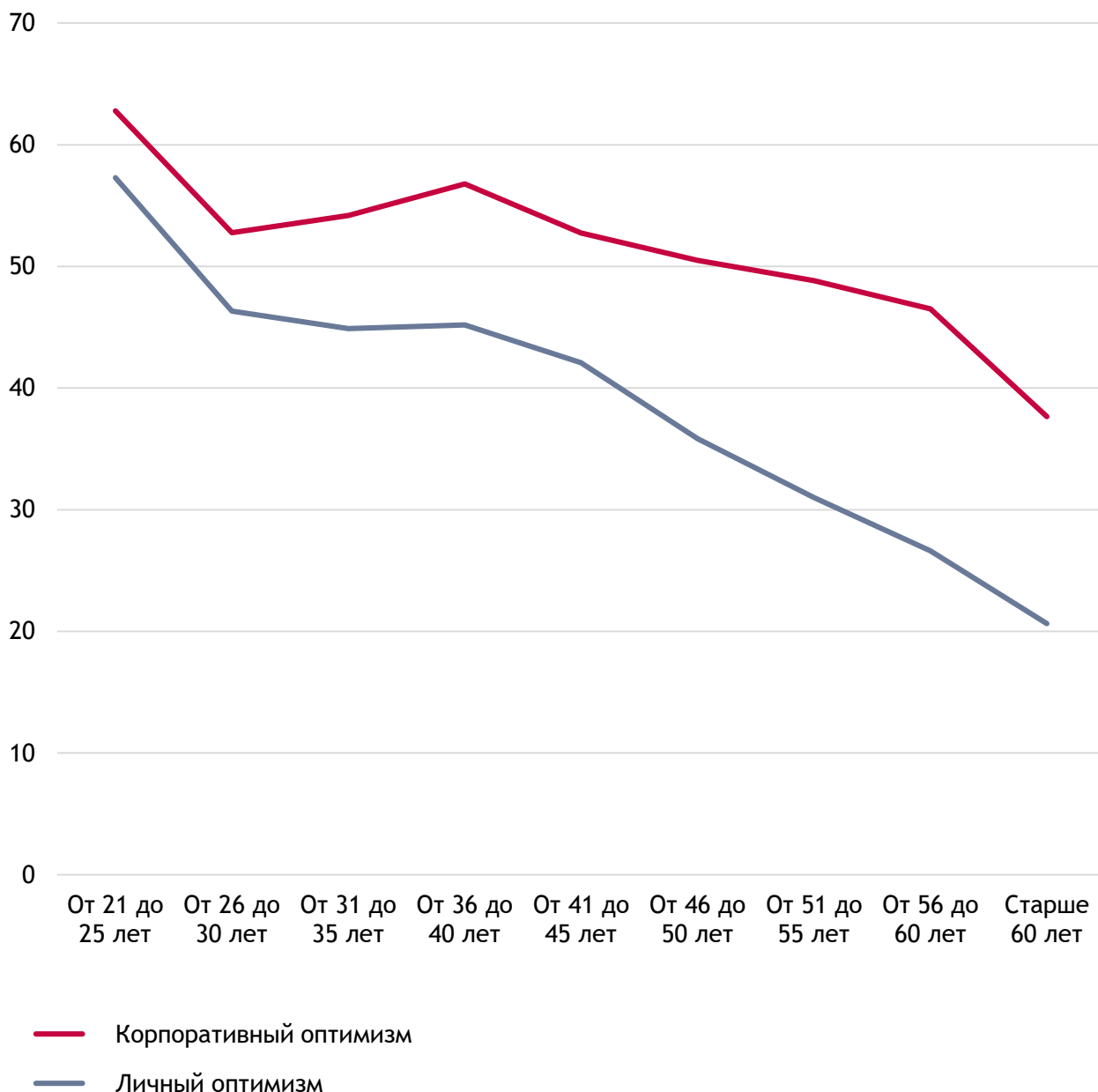


■ Значительно хуже ■ Хуже ■ Также ■ Лучше ■ Значительно лучше

Снижается пессимизм про личное будущее и будущее компании, но и оптимизма не прибавляется.

Ежегодно участники опросы оценивают, как, на их взгляд, будет меняться ситуация в компании (корпоративный оптимизм) и у них лично и их семьи (личный оптимизм) в следующем году. Изменений, казалось бы, не так много: доля корпоративного пессимизма и личного пессимизма снижается (меньшее количество людей указывают на «Значительно хуже» или «Хуже»), корпоративный оптимизм даже немного подрос. Но стоит обратить внимание, что существенно выросла доля «Также», что говорит о возросшем количестве тех, что считает, что ничего не изменится. В этом видится надежда на то, что ситуация перестанет ухушаться, останется стабильной. Это явный тренд в данных 2023 года.

СОЦИАЛЬНЫЙ ОПТИМИЗМ ПО ГОДАМ РЕСПОНДЕНТОВ



После 40 лет общий оптимизм стремительно падает.

Общий оптимизм удерживается у людей до 25-40 лет, а после стремительно падает. Эта динамика также скорее связана с возрастными особенностями: люди видят все меньше перспектив для себя, что отражается на личном оптимизме.

ДИНАМИКА КВАРТИЛЕЙ

Для сравнения использовали данные 25% компаний с наиболее высокими показателями (1 квартиль) вовлечённости и 25% компаний с наименьшим (4 квартиль) индексом вовлечённости.

ПОКАЗАТЕЛИ, ПО КОТОРЫМ РАЗРЫВ МЕЖДУ КОМПАНИЯМ ПЕРВОГО И ЧЕТВЕРТОГО КВАРТИЛЕЙ РАСТЕТ

Название	Динамика q1	Динамика q4	Выше q1
Коммуникация	3,86	-4,86	8,73
Атмосфера и коллеги	2,35	-1,34	3,69
Ценности	3,84	0,48	3,36
Топ-менеджмент	6,13	3,14	2,99
Оценка и признание	4,36	1,80	2,56
Карьера	2,03	-0,21	2,24

ПОКАЗАТЕЛИ, ПО КОТОРЫМ РАЗРЫВ МЕЖДУ КОМПАНИЯМ ПЕРВОГО И ЧЕТВЕРТОГО КВАРТИЛЕЙ СНИЖАЕТСЯ

Название	Динамика q1	Динамика q4	Выше q1
Бизнес-процессы	2,29	4,99	-2,70
Компенсация	0,46	4,37	-3,91
Условия труда	0,74	4,88	-4,14
Обучение	1,81	7,27	-5,46

Компании с высоким уровнем вовлечённости отлично работают с внутренними коммуникациями и атмосферой в компании.

В исследовании изучаются не только общие данные по вовлечённости, эксперты также анализируют более глубокие тенденции. Практики работы с вовлечённостью и их успешность сильно различаются в разных компаниях, что выявляется в ходе исследования. Важно смотреть не только на сами индексы, но и на динамику их изменения от года к году. Сравнивая нижний квартиль (компании с самыми низкими показателями вовлечённости) и верхний квартиль компаний (компании с самыми высокими показателями вовлечённости) эксперты обнаружили, что по каким-то показателям разрывы снижаются, а по каким-то - нарастают. Так по итогам 2023 года вырос разрыв по таким показателям, как внутренние коммуникации (+8,7 п. п.) и атмосфера в компании (+3,7 п. п.). А вот снижается разрыв в налаживании бизнес-процессов (-2,7 п. п.), уровне зарплат (-3,9 п. п.), условиях труда (-4,1 п. п.) и обучении (-5,5 п. п.). Вероятно, компании, понимая, что есть проблемы в этих факторах, работают над их устранением.

СОВЕЩАНИЯ ПО ФУНКЦИЯМ

МНОГИЕ НАШИ СОВЕЩАНИЯ МОЖНО ОТМЕНИТЬ БЕЗ УЩЕРБА ДЛЯ ЭФФЕКТИВНОСТИ РАБОТЫ



Производственники и транспортники не любят совещания, а финансисты и управленцы не могут без них жить.

Каждый год во время исследования мы добавляем одну тему, которая не связана непосредственно с вовлечённостью, но может быть интересна для управленческих решений. Так в исследовании 2023 года мы спрашивали участников о том, можно ли отменить многие их рабочие совещания без ущерба для работы.

Оказалось, что менеджменту, финансистам и айтишникам совещания скорее нужны и полезны. А вот сотрудники производств, транспортных отделов, АХО и ряда других легко смогли бы отказаться от большинства совещаний.

КАК ПРИНЯТЬ УЧАСТИЕ ВО ВСЕРОССИЙСКОМ МОНИТОРИНГЕ ВОВЛЕЧЁННОСТИ ПЕРСОНАЛА 2024

до 1 декабря 2024 г.

1

Зарегистрируйтесь на странице исследования (research.ecopsy.ru/engagement), заполните анкету и получите ссылку на опрос

до 31 декабря 2024 г.

2

Распространите ссылку на опрос среди всех сотрудников компании и наберите необходимое количество заполненных анкет

до 25 января 2025 г.

3

Получите отчёт с результатами вашей компании в сравнении с отраслью, а также консультацию с экспертом по работе с вовлечённостью из ЭКОПСИ

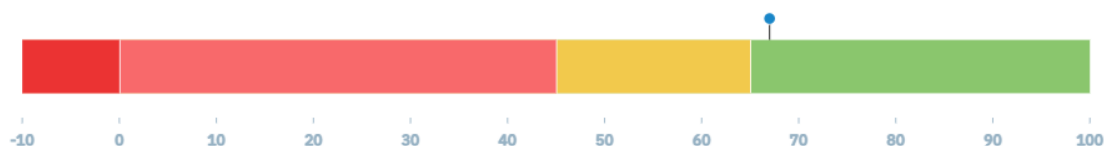
ПРИМЕР РЕЗУЛЬТАТОВ ИССЛЕДОВАНИЯ

ОБЩАЯ ВОВЛЕЧЁННОСТЬ И ЗНАЧЕНИЯ ПО 3 КОМПОНЕНТАМ



Индекс вовлечённости

67



Увлечённость работой



66



Инициатива



63



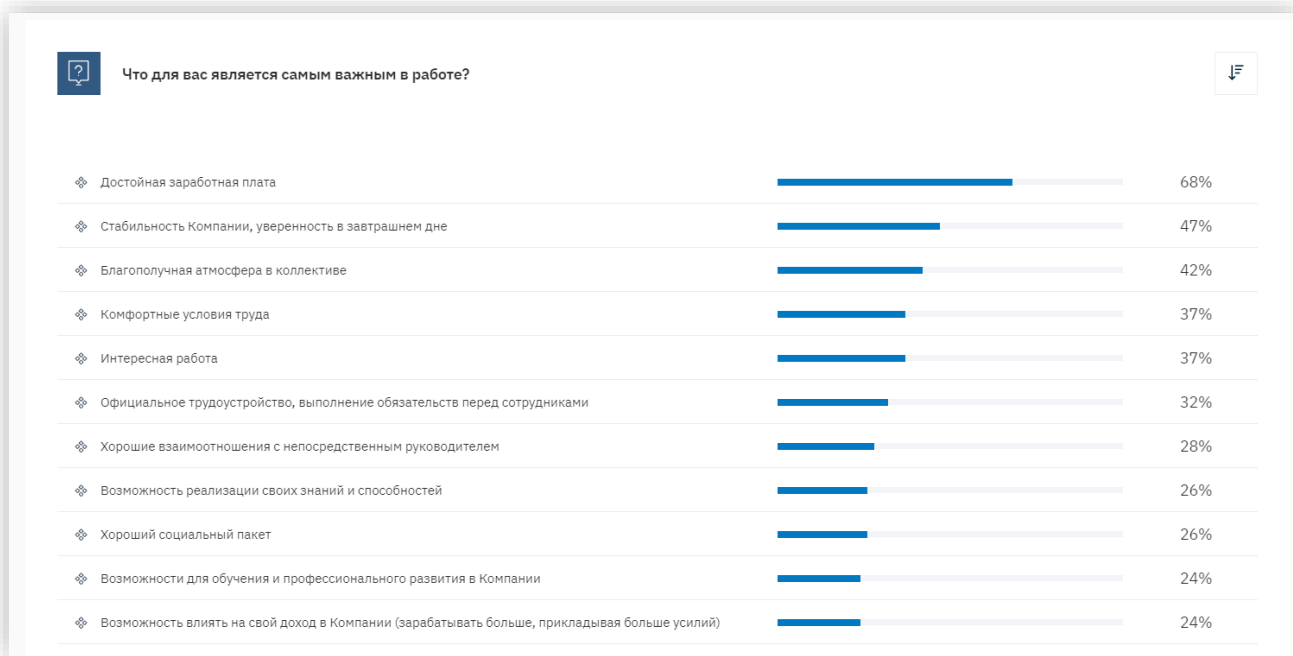
Приверженность



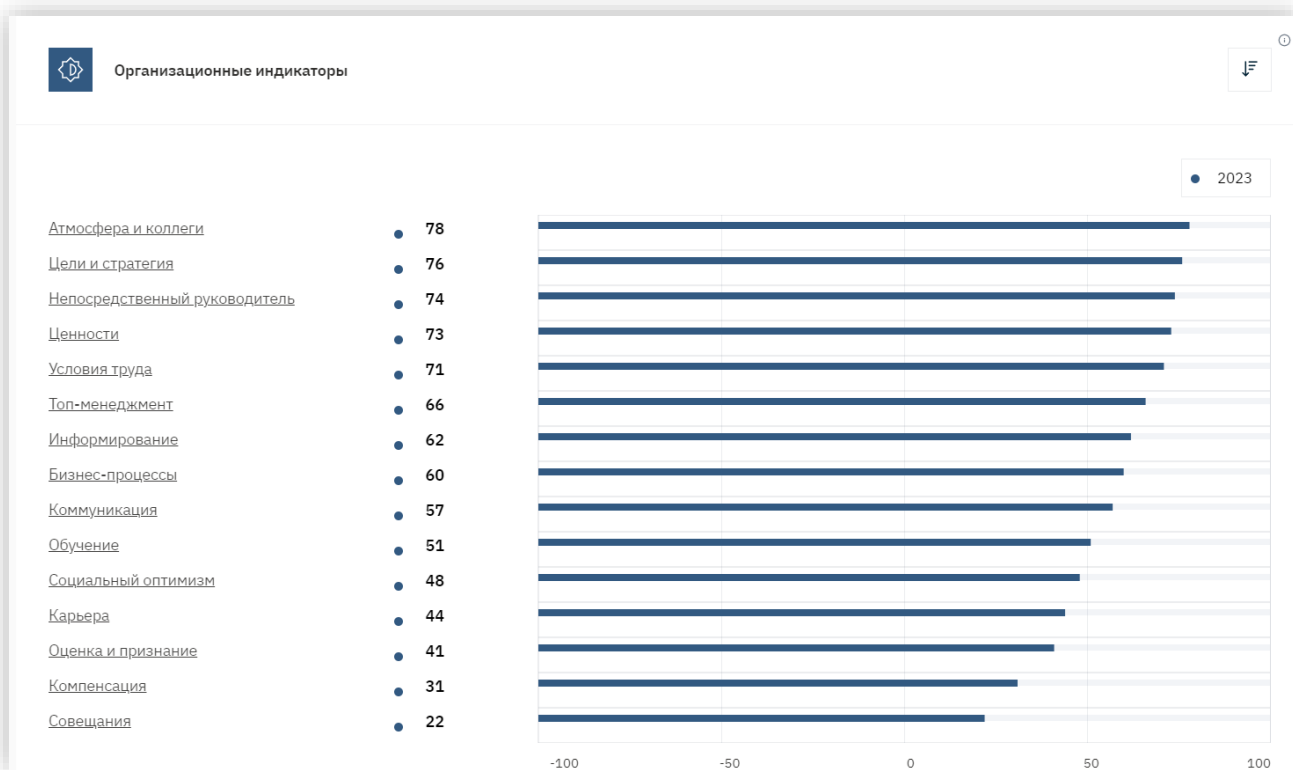
72

ПРИМЕР РЕЗУЛЬТАТОВ ИССЛЕДОВАНИЯ

АНАЛИЗ ОТВЕТА НА ВОПРОС



ИНДЕКСЫ ПО ОРГАНИЗАЦИОННЫМ ИНДИКАТОРАМ

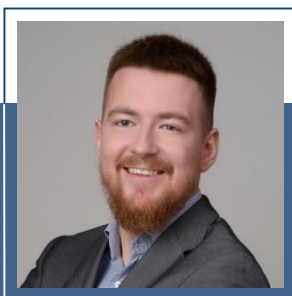




**Андрей
ОНУЧИН**

Партнер,
лидер практики
«Социология бизнеса»

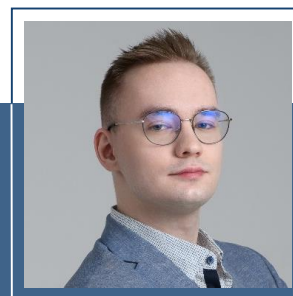
onuchin@ecopsy.ru



**Никита
ФЕДОРОВ**

Старший
менеджер

n.fedorov@ecopsy.ru



**Алексей
ШИШКИН**

Специалист

a.shishkin@ecopsy.ru

УЧАСТИЕ В МОНИТОРИНГЕ —
ВОЗМОЖНОСТЬ НАЧАТЬ РАБОТУ
С ВОВЛЕЧЁННОСТЬЮ СОТРУДНИКОВ
В ВАШЕЙ КОМПАНИИ.

БУДЕМ РАДЫ ПОМОЧЬ ВАМ
СДЕЛАТЬ ПЕРВЫЙ ШАГ!

Участвовать

