

Группы

Участвовало в исследовании

A	B	C	D	E	Итого
39	80	5	524	119	767 человек

Лояльность к организации

Организационная лояльность рассматривается как основной залог благонадежности и эффективности сотрудников для организации. Лояльность можно определить как степень принятия работником целей и ценностей организации.

Общая организационная лояльность состоит из нескольких факторов, каждый из которых вносит в общий показатель уточняющую характеристику:

Эмоциональная лояльность - показатель идентификации, вовлеченности и эмоциональной привязанности работника к организации.

Вынужденная лояльность - осознание того, как затраты, ассоциирующиеся с уходом из организации, связывают сотрудника с организацией

Нормативная лояльность - ощущения работником обязательств перед организацией

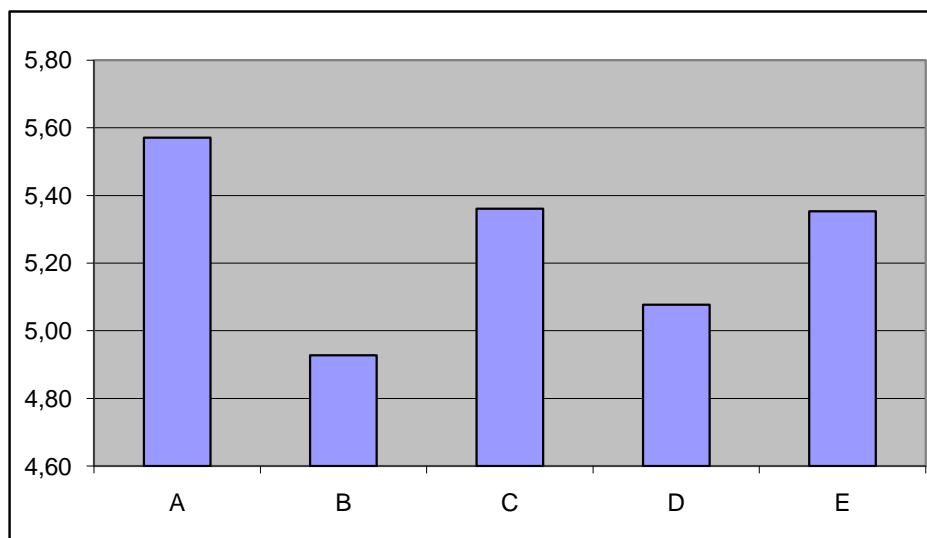
По степени значимости особенно важным является фактор эмоциональной лояльности. При его высоком показателе допустимы средние и низкие уровни вынужденной и нормативной лояльности.

Общий показатель организационной лояльности в организации

5,07 ± 1,08 баллов (по 7-ми бальной шкале) **высокий уровень**

Распределение уровня организационной лояльности по группам

A	B	C	D	E
5,57	4,93	5,36	5,08	5,35



Уровень организационной лояльности в компании показывает на то, что степень принятия сотрудниками условий, созданных компанией высока. Что в свою очередь является качественным показателем организационного развития компании.

В 4 группах из 5 уровень организационной лояльности лежит в диапазоне высокого показателя. Отклонения между группами менее 1, что показывает на стабильность ситуации в целом по компании.

В группе В уровень лояльности незначительно ниже и лежит на границе между средним и высоким уровнем, что показывает на необходимость детального изучения параметра по подразделениям группы.

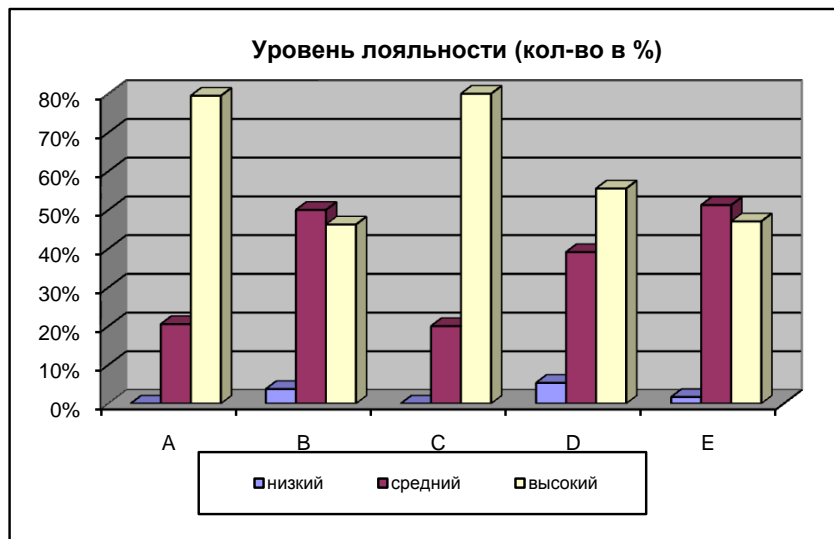
Преобладающий компонент в организационной лояльности в организации эмоциональная лояльность.

Высокий уровень эмоциональной лояльности показывает, что выражено сильное желание сотрудников оставаться в компании, основанное на эмоциональной привязанности, что говорит о совпадении основных мировоззренческих принципов сотрудников с условиями, созданными в компании. Сотрудники остаются в компании, потому что хотят этого. Эмоционально преданные работники верят в цели и ценности организации и рады быть ее членами.

Распределение по уровням лояльности

Кол-во человек в процентах (от числа всех участников группы)

	низкий	средний	высокий
A	0%	21%	79%
B	4%	50%	46%
C	0%	20%	80%
D	5%	39%	56%
E	2%	51%	47%



Сравнение процентного распределения по уровням лояльности показывает, что в целом картина стабильна и в данном ключе можно обратить внимание только на группы В и Е. Но учитывая, что в этих группах идет значительное преобладание эмоциональной лояльности над вынужденной и нормативной (см. соответствующие отчеты), необходимость в такой-либо существенной корректировке в целом по компании - отсутствует.

Удовлетворенность условиями труда

В рамках данного исследования определялся уровень удовлетворенности у сотрудников условиями труда. Для этого были определены факторы, описывающие существующие условия в компании

Для достижения достоверной значимости результатов исследования, измерялся не только уровень удовлетворенности но и уровень значимости фактора, поскольку степень удовлетворенности малозначимого для сотрудника фактора не отражается на эффективности его работы, но может существенно исказить результаты тестирования. Поэтому для финальной оценки рассматривается комплексный показатель, показывающий расхождение между значимостью и удовлетворенностью фактора.

При превышении значимости над удовлетворенностью более чем в единицу, данный фактор лежит в зоне внимания и называется в отчете по подразделению "болевым точкой".

Если имеется превышение более чем на 2 единицы удовлетворенности над значимостью, то это может показывать на нецелесообразное расходование средств по удовлетворению данной потребности. данный фактор лежит в зоне внимания и называется в отчете по подразделению "болевым точкой".

Сравнительная таблица сопоставления удовлетворенности и значимости факторов по всем подразделениям показывает общую картину по компании.

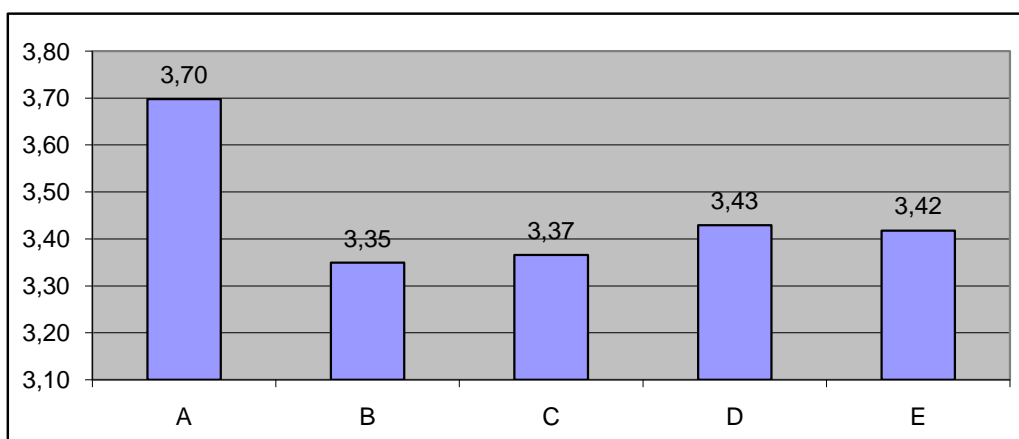
На основании полученных результатов можно делать практические выводы о том, по каким направлениям следует совершенствовать условия труда с учетом фактической удовлетворенности и структуры внутренней мотивации различных категорий работников.

Общий показатель удовлетворенности условиями труда в организации

3,43 ± 0,59 баллов (по 5-ти бальной шкале) **средний уровень**

Распределение уровня удовлетворенности по группам

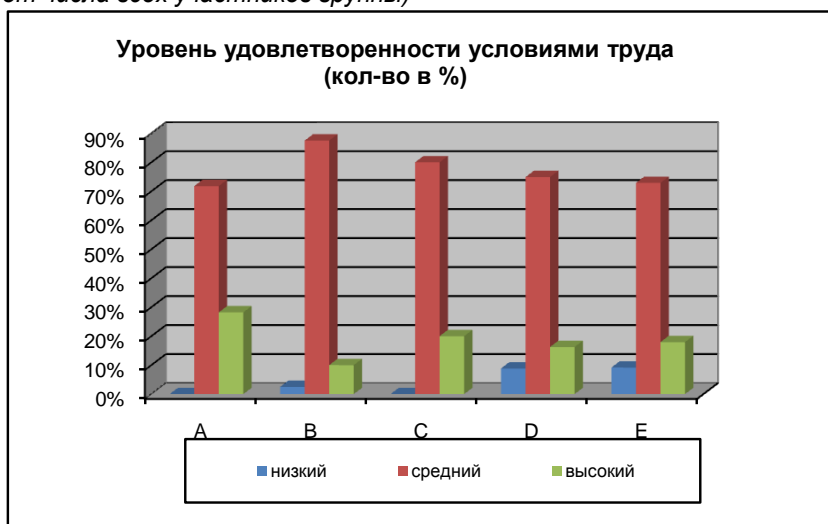
A	B	C	D	E
3,70	3,35	3,37	3,43	3,42



Распределение по уровням удовлетворенности

Кол-во человек в процентах (от числа всех участников группы)

	низкий	средний	высокий
A	0%	72%	28%
B	3%	88%	10%
C	0%	80%	20%
D	9%	75%	16%
E	9%	73%	18%



Средний уровень удовлетворенности условиями труда в компании показывает на то, что есть зоны возможного роста, обращая внимание на которые можно повысить эффективность работы персонала.

При этом необходимо учитывать что важен не столько сам индекс удовлетворенности, сколько его сравнительная характеристика с индексом значимости по каждому фактору.

Расхождение показателей значимости и удовлетворенности условиями труда представлено в сводной таблице в виде комплексного показателя (**Таблица 1**)

Мотивация

Уровень мотивации исследовался по пяти векторам:

внутренняя мотивация - это целеполагание, которое говорит о том, насколько работа связана с достижением личных целей работника. Самые мотивированные сотрудники мотивированы потому, что отлично понимают чего они хотят в жизни (личные цели) и как они этого могут достичь работая здесь и сейчас, на данном рабочем месте. Они, достигая целей компании, достигают и своих личных целей.

процессная мотивация - это увлечение профессией, получение истинного удовольствия от самого процесса работы. Если работа не по душе, то делается она через "не хочу", по принуждению, а значит плохо. Любимое дело - это отчасти хобби, только занимаясь любимым делом, работник может работать не замечая времени, здесь и оплата труда имеет не первостепенное значение, главное - интерес, удовольствие от работы. Из таких работников получаются великие профессионалы своего дела.

влияние имиджа компании на мотивацию - внешняя "я-концепция", оценка со стороны, оценка окружения. Сотруднику важно с гордостью рассказывать где он работает, в какой компании и кем. И здесь Имя компании имеет большое значение. Поскольку это говорит и о личных достижениях работника, ведь не каждого возьмут в "Такую" компанию. Компания выдающаяся, значит и он (работник) выдающийся.

материальная мотивация - минимальный и достаточный для этого конкретного сотрудника уровень дохода, при котором он не будет ежеминутно думать о том, где взять денег на покрытие своих привычных расходов. Если сотруднику обеспечен этот уровень дохода, то он на работе будет думать о работе, а не о том, где заработать денег.

мотивация на успех и достижения - внутренняя "я-концепция", "я стремлюсь стать лучшим в деле, которым занимаюсь". Внутренняя планка, которую сотрудник сам себе ставит и стремится достигать, является моторчиком, движущей силой. И хорошо, когда есть у работника внутренние амбиции, желание стать лучшим, такие сотрудники стремятся показывать лучшие результаты в работе, это эффективные работники.

Что нам это дает исследование уровня мотивации? Сотрудник может быть лояльным и удовлетворенным, однако чувствуя себя комфортно и защищено, он может просто просиживать на работе, не показывая никаких результатов. А нам нужен не только лояльный и удовлетворенный сотрудник, нам нужен сотрудник, который хочет работать и показывать высокую результативность. Если удовлетворенность - это пассивный показатель, то мотивация - это активный показатель, который как раз влияет на эффективность.

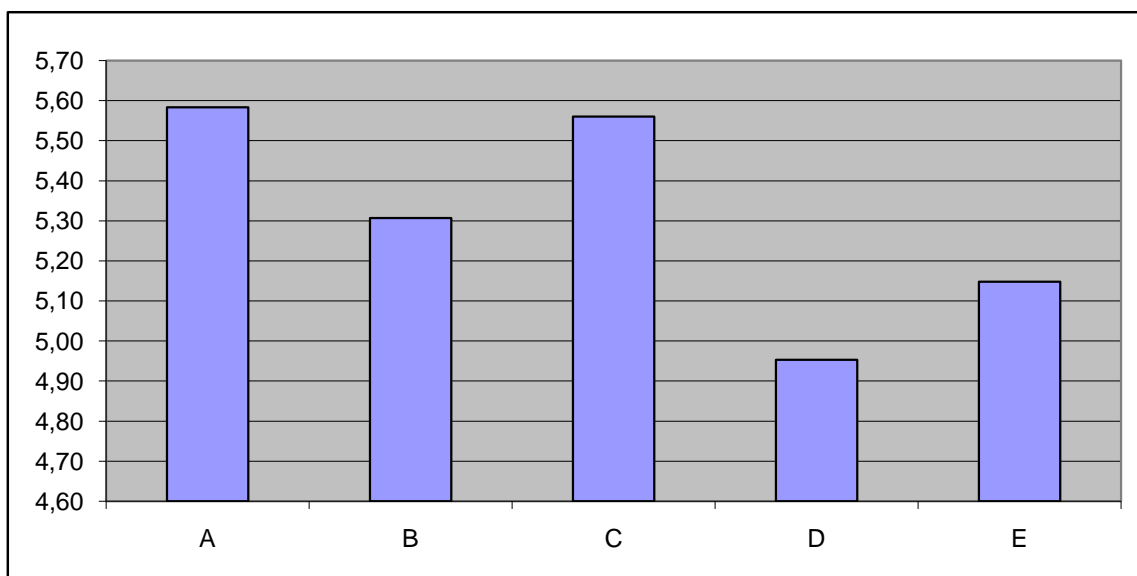
Интегральный показатель уровня мотивации по организации

5,07 ± 1,05 баллов (по 7-ми бальной шкале)

высокий уровень

Уровень мотивации по организации

A	B	C	D	E
5,58	5,31	5,56	4,95	5,15

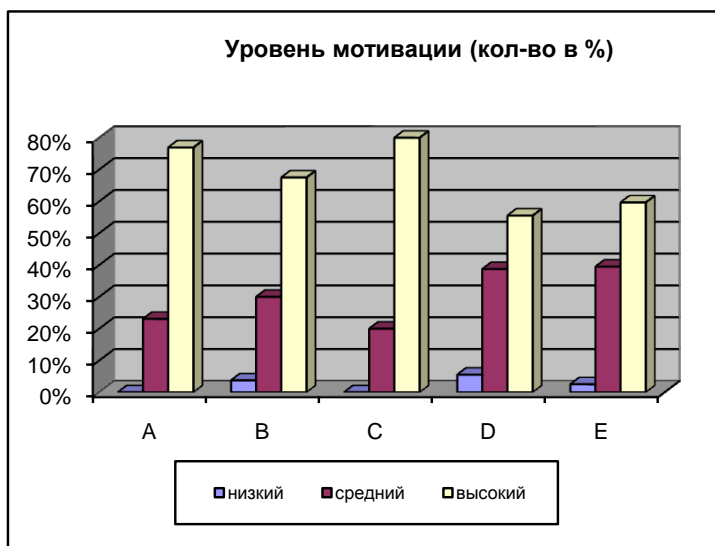


Интегральный показатель уровня мотивации по группе включает в себя все пять векторов мотивации (среднее значение). Дифференцированные показатели по каждому из пяти векторов мотивации можно посмотреть в отчетах по подразделениям.

Распределение по уровням мотивации

Кол-во человек в процентах

	низкий	средний	высокий
A	0%	23%	77%
B	4%	30%	68%
C	0%	20%	80%
D	6%	39%	56%
E	3%	39%	60%



Высокий уровень мотивации по компании говорит о том, что в целом на сегодня картина положительная, сотрудники мотивированы и способны эффективно работать. Если рассматривать каждое подразделение или группу более подробно, то картина может немного отличаться в "+" или "-" в зависимости от особенностей подразделений и работающих там людей. Поэтому для принятия управленческих решений рекомендуем использовать исследования по группам и подразделениям, а также обращать внимание на то, какой именно из векторов мотивации требует развития в данный момент времени.

Удовлетворенность менеджментом

Уровень менеджмента компании играет ключевую роль, являясь основным фактором, влияющим на уровень мотивации, удовлетворенности и лояльности сотрудников. Оценка менеджмента в проводимом исследовании измерялась как уровень удовлетворенности сотрудников менеджментом по четырем векторам:

справедливость оплаты труда в организации - "я считаю, что система оплаты труда в этой организации является справедливой и понятной". Ощущение справедливости оплаты за труд - одно из основных факторов, влияющих на эффективность работы сотрудника. Это ощущение складывается из существующей системы оплаты труда в компании и роли руководителя в разъяснении этой системы работнику, чтобы система стала прозрачной и понятной для него. А в данной компании ощущение справедливости складывается еще и из того, насколько справедливо оценит руководитель работу сотрудника, поскольку система премирования субъективна и в большей степени зависит от субъективного мнения руководителя.

оценка справедливости действий непосредственного руководителя - "я считаю, что мой непосредственный руководитель справедлив ко мне", это более общая оценка отношения руководителя к сотруднику, которая складывается из нескольких составляющих: справедливо поощряет/наказывает, справедливо оценивает работу и выплачивает премию, справедлив ли в спорах и поисках истины и т.д.

оценка авторитетности руководителя - это оценка доверия к руководителю, вызывает доверие руководитель или нет, могу ли я ему верить или нет, и т.д. Из этого складывается очень важное ощущение у работника - уверенность в завтрашнем дне. Если есть доверие к руководителю, то можно все спросить и получить честный ответ, на основе которого можно строить планы на будущее и спокойно работать дальше. Если руководитель позволяет себе быть нечестным с сотрудниками, то это рождает чувство беспокойства, неуверенности в завтрашнем дне и конечно не способствует эффективной работе.

оценка управленческих компетенций руководителя - это оценка умений руководителя четко ставить задачи, давать обратную связь и своевременно контролировать работу.

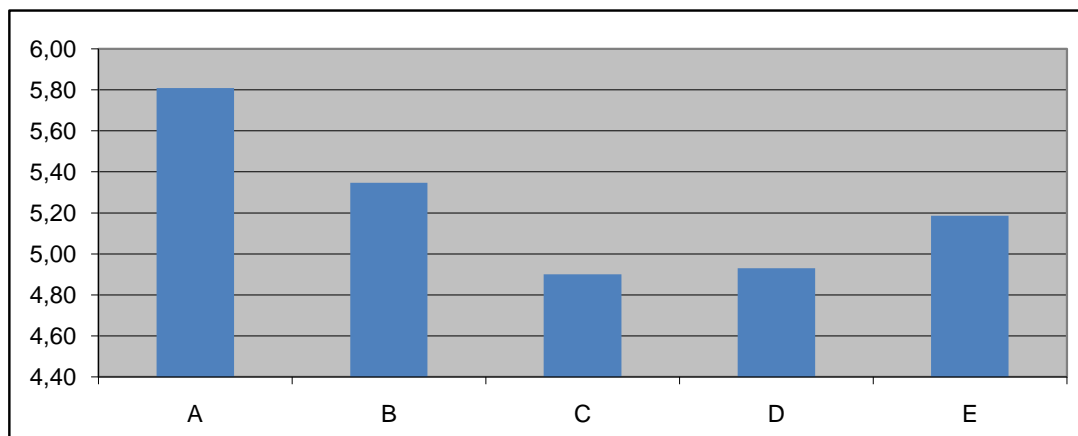
Интегральный показатель оценки менеджмента по организации

5,06 ± 1,21 баллов (по 7-ми бальной шкале)

высокий уровень

Оценка менеджмента по организации

A	B	C	D	E
5,81	5,35	4,90	4,93	5,19



Удовлетворенность сотрудников уровнем менеджмента в компании на высоком уровне, это говорит о том, что в целом ситуация стабильная, управленцы грамотные, большинство обладают лидерскими компетенциями. Если рассматривать каждое подразделение или группу более подробно, то можно заметить на общий тренд - заниженная оценка справедливости оплаты труда, что говорит в большей степени не об оценке конкретных управленцев, а о том, что система оплаты труда требует реформации. Для принятия управленческих решений рекомендуем использовать исследования по группам и подразделениям, в которых удовлетворенность менеджментом представлена более дифференцировано, по четырем векторам.

Данную оценку можно рассматривать и как часть комплексной оценки менеджеров компании - это оценка "снизу", оценка подчиненными. Для более полной оценки и более адресных рекомендаций необходима комплексная оценка руководителей по компетенциям (сверху, снизу, коллегами и самооценка, а также оценка деловых качеств экспертами).

Средние значения по всем исследованным показателям можно посмотреть в сводной Таблице 2 (Сводная таблица средних показателей по подразделениям)

Используемые оценочные шкалы:

Удовлетворенность и значимость условий труда

5 очень значимо		
4 значимо		
3 нечто среднее	низкий уровень	от 1 до 2,5
2 не значимо	средний уровень	от 2,6 до 3,9
1 совсем не значимо	высокий уровень	от 4 до 5

Лояльность, мотивация и оценка менеджмента

7 совершенно согласен		
6 согласен		
5 скорее согласен	низкий уровень	$1 < x \leq 3$
4 нет определенного мнения	средний уровень	$3 < x \leq 5$
3 скорее не согласен	высокий уровень	$5 \leq x \leq 7$
2 не согласен		
1 совершенно не согласен		