

Можно ли «монетизировать» вовлеченность?

Москва, «20» марта 2015



Что общего у IBM и HR?



Опыт IBM

В 2011-2013, МЫ ПРОВЕЛИ БОЛЕЕ
800 ПРОЕКТОВ

16.5 МИЛЛИОНОВ РЕСПОНДЕНТОВ

И 850 МИЛЛИОНОВ
ВОПРОСОВ ОБРАБОТАНО

Российская Федерация IBM выполнено

Новых проектов (послед. 3 года) **186**

Количество респондентов **95,780**

Страны СЕЕ и СНГ IBM выполнено

Новых проектов (послед. 3 года) **542**

Количество респондентов **2.4 МИЛЛИОНА**



Модель расчета вовлеченности



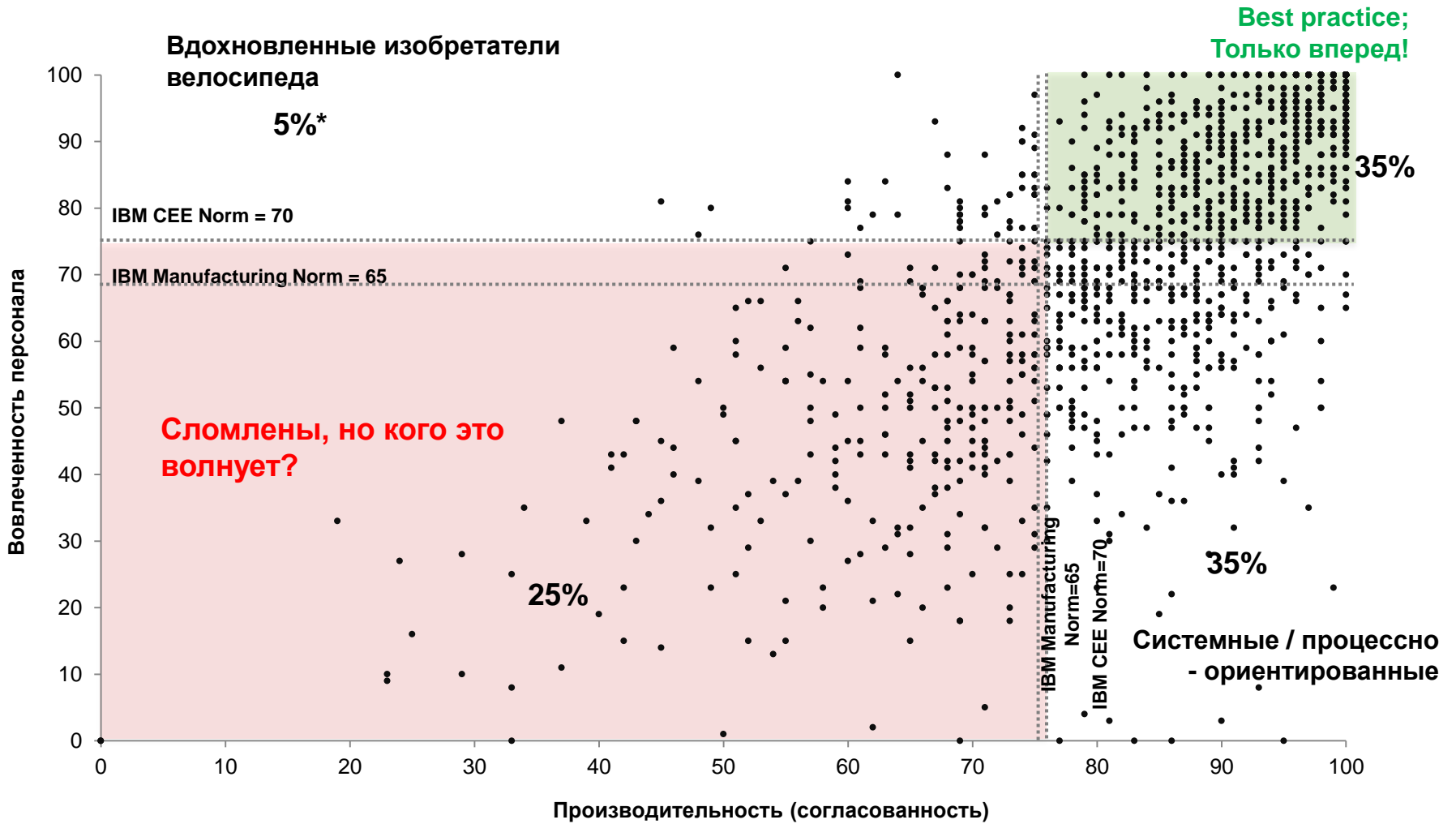
Вовлеченности самой по себе недостаточно чтобы достичь высокой производительности.

Даже сотрудники, готовые на подвиги, должны быть обеспечены соответствующими условиями, чтобы раскрыть свой полный потенциал

Сопоставление итогов с моделью вовлеченности



Сопоставление итогов с моделью вовлеченности



Отчет менеджера

EMPLOYEE ENGAGEMENT SUMMARY REPORT
Sales, 10 February, 2014

	Headcount	Surveys Completed
Rosatom Overall	286,300	234,708
Sales	45,200	37,516
You	15	14

EMPLOYEE ENGAGEMENT INDEX

The table below reflects your group's percent favorable score on the EE Index and EE it the levels you roll up into. Please note that the percent favorable score is a combination of the levels you roll up into. Please note that the percent favorable score is a combination of Strongly Agree and Agree ratings. Action planning should focus on what drives the Engagement scores (Items). Please refer to the following page to view the Key Drivers of Engagement and Opportunities.

Item	You	Sales
Employee Engagement Index	77%	71%
I am proud to work for my company. (Pride)	79%	71%
I rarely think about looking for a new job with a different company. (Commitment)	77%	74%
I would recommend my company as a great place to work. (Advocacy)	74%	71%
Overall, I am extremely satisfied with my company as a place to work. (Satisfaction)	75%	71%

PERFORMANCE ENABLEMENT INDEX

The PEI Index includes items that are proven to drive service, quality and employee training across industries. The table below reflects your group's percent favorable score on the PEI items compared to the levels you roll up into. Please note that the percent favorable score is a combination of Strongly Agree and Agree ratings. The Strengths/Opportunities (S/O) tell you how you are doing on these items.

Item	You	Sales
The associates I work with cooperate to get the job done.	76%	73%
I have the training I need to do my job effectively.	57%	59%
I am appropriately involved in decisions that affect my work.	66%	61%
At my company, we set clear performance standards for product/service quality.	45%	45%
Senior leadership is committed to providing high quality products and services to our Customers.	66%	60%
Customer problems are dealt with quickly.	75%	74%
We regularly use Customer feedback to improve our processes.	69%	69%
	74%	75%

Key Drivers of Engagement

Based on the results of the Kenexa Employee Engagement Survey, the items below have the biggest impact on Employee Engagement. This information tells you what is driving your group on a daily basis. The Strengths/Opportunities tell you how you are performing on these Key Drivers. Refer to the Key Drivers and items in the PEI Index to determine which items should be a priority for your group to take action on. Please note that given how these items are calculated, you may not have any that are identified as Strengths or Opportunities, but it is still important to monitor what is driving your group's engagement overall.

ITEM	% Fav	% Unfav	S/O
7. My job provides me with a sense of personal accomplishment. (Engagement Factor)	76%	10%	S
47. I trust my company's senior leadership to make the right decisions for the company. (Senior Leader Effectiveness)	57%	14%	
25. At my company there is open and honest two-way communication. (Communication)	66%	16%	S
48. Senior leadership creates a climate where people can voice concern and can be heard. (Senior Leader Effectiveness)	45%	21%	O
40. Senior leadership demonstrates that employees are important to the success of my company. (Senior Leader Effectiveness)	57%	17%	
45. Our senior leaders are active role models for my company's Values. (Senior Leader Effectiveness)	55%	14%	
52. To what extent does my company put Integrity into practice? (Values)	69%	8%	S
54. To what extent does my company put Respect into practice? (Values)	75%	8%	S
60. To what extent does my company put Commitment to Excellence into practice? (Values)	55%	12%	
58. To what extent does my company put Teamwork into practice? (Values)	49%	22%	O

Strength and Opportunities (S/O) Guidelines

Strengths/Good to Go: ■ Average/Cautious: ■ Opportunity/Stop & Evaluate: ■

- Strengths/Opportunities are based on your group's ratings, not a comparison to your Region/Department. Use the above information to focus on what's important for your group to action plan on.
- An item is deemed a **Strength** if it has a Percent Favorable rating of 80% or more AND a Percent Unfavorable rating of 20% or less.
- An item is deemed an **Opportunity** if it has a Percent Favorable rating of 60% or less AND a Percent Unfavorable rating of 20% or more.
- If an item is neither a Strength or an Opportunity, it is still important to monitor.

- Двухстраничный отчет сфокусированный на основных проблемах, относящихся к команде менеджера
- Основные данные - по вовлеченности и подготовленности сотрудников
- Ключевые драйверы – 10 факторов с сильнейшим влиянием на вовлеченность именно в этом отделе \ департаменте
- Внешний норматив (если применимо)

Влияние вовлеченности на организацию

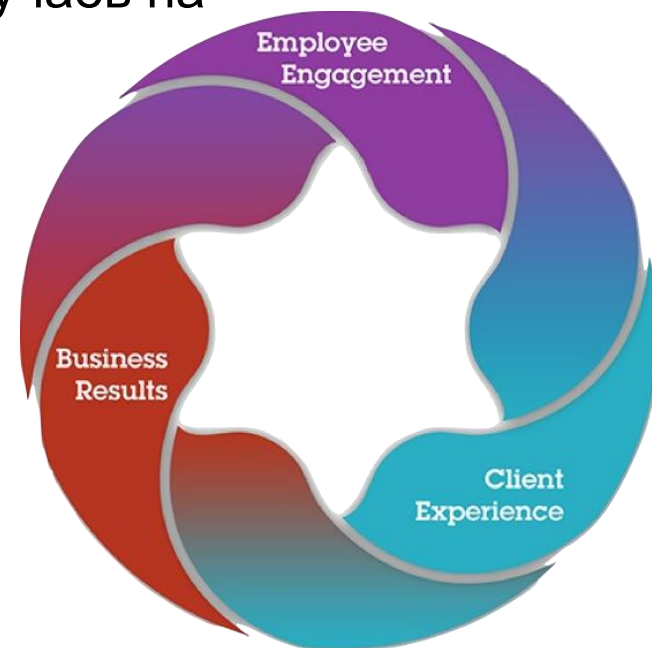
КАК РАСТУТ БИЗНЕС - ПОКАЗАТЕЛИ ПРИ УВЕЛИЧЕНИИ ИНДЕКСОВ НА 0.25 (ПО 5-БАЛЛЬНОЙ ШКАЛЕ):

БИЗНЕС - ПОКАЗАТЕЛИ	PEI (индекс производитель- ности)	E EI (индекс вовлеченности)	E EI + PEI
Индекс удовлетворенности клиентов	2.04 балла	.72 балла	2.76 балла
Прибыль на одну акцию	\$0.71	\$0.34	\$1.05
Общая доходность для акционеров за 3 года	1.63%	1.19%	2.82%
Рентабельность активов (Return on Assets)	.64%	.54%	1.18%

- **Данные получены из 370 компаний**
- **Штаб-квартиры в 21 стране**
- **Представляют 39% из списка Fortune 500 в 2010 году**
- **Средний размер компаний: 58,115**
- **Период оценки: 2007-2011**
- **Включает все важнейшие индустрии**
 - **Тяжелая/легкая промышленность (30%)**
 - **Розничная торговля (24%)**
 - **Банки и финансовый сектор (23%)**
 - **Высокие технологии (12%)**
 - **Здравоохранение (10%)**

Что отличает «вовлеченный» бизнес*...

- **в 2 раза больше** рост годовой чистой прибыли
- **в 2.5 раза больший** рост выручки
- **на 12% выше** уровень клиентской удовлетворенности
- **на 18% выше** производительность труда
- **на 62% меньше** количество несчастных случаев на производстве



* - согласно исследованиям IBM, сравнение группы 10% компаний с максимальным и минимальным уровнем вовлеченности

Связь вовлеченности с результатами бизнеса

Задача: повышение вовлеченности, снижение текучки, повышение объема продаж

- Определить, что есть корпоративная культура компании и прокоммуницировать ее ценности каждому сотруднику.
- Определить уровень вовлеченности персонала
- Нанимать кандидатов с «правильной» культурой, с фокусом на людях «чувствующих» природу и любящих активный отдых.



Первое исследование



- Установлена прямая связь между вовлеченностью и бизнес – метриками (уровень продаж)
- Создан «Полевой гид» для менеджеров с целью повышения уровня вовлеченности и коммуникации Cabela's EVP.
- Гид использовался для проведения командных семинаров по корпкультуре для коммуникации 5 ценностей компании в преломлении к каждому сотруднику
- Программа “Nature of Cabela's” - созданы группы внутри компании – создаем истории успеха и делимся с остальными
- Создана база Историй настоящего успеха с Cabela's.

После первого исследования



- Через год после запуска “Nature of Cabela’s” индекс вовлеченности вырос на 5%.
- Индекс вовлеченности сотрудников участвовавших в программе “The Nature of Cabela’s” вдвое выше уровня тех, кто не участвовал в программе
- Действия: новые семинары, на которых собрали вместе менеджеров, чьи команды получили самые высокие и самые низкие уровни вовлеченности. Лучшие учили слабых.
- Группы с низким уровнем вовлеченности показали рост на 21% в следующем цикле исследования

Итоги анализа бизнес - метрик



- Уровень текучки снизился на 17%
- За пять лет доходность акционеров выросла на 10%
- Магазины топ-50% (по вовлеченности) показали результат на 9,3% выше по ключевому показателю: продажи/человеко-час по сравнению с остальными.

Связь вовлеченности с результатами бизнеса

Исследование, проведенное в 400 офисах ритейл – банка фокусировалось на поиске наиболее совершенной банковской модели «сервис – прибыль» и ставило цель проверить влияние вовлеченности на отсутствия на работе и уровень текучки персонала.





- **Задача:** задействовать максимум из сотрудников для достижения результатов
- **Решение:** увязать бизнес – результаты с уровнем вовлеченности (Исследование вовлеченности в магазинах дилерской сети)

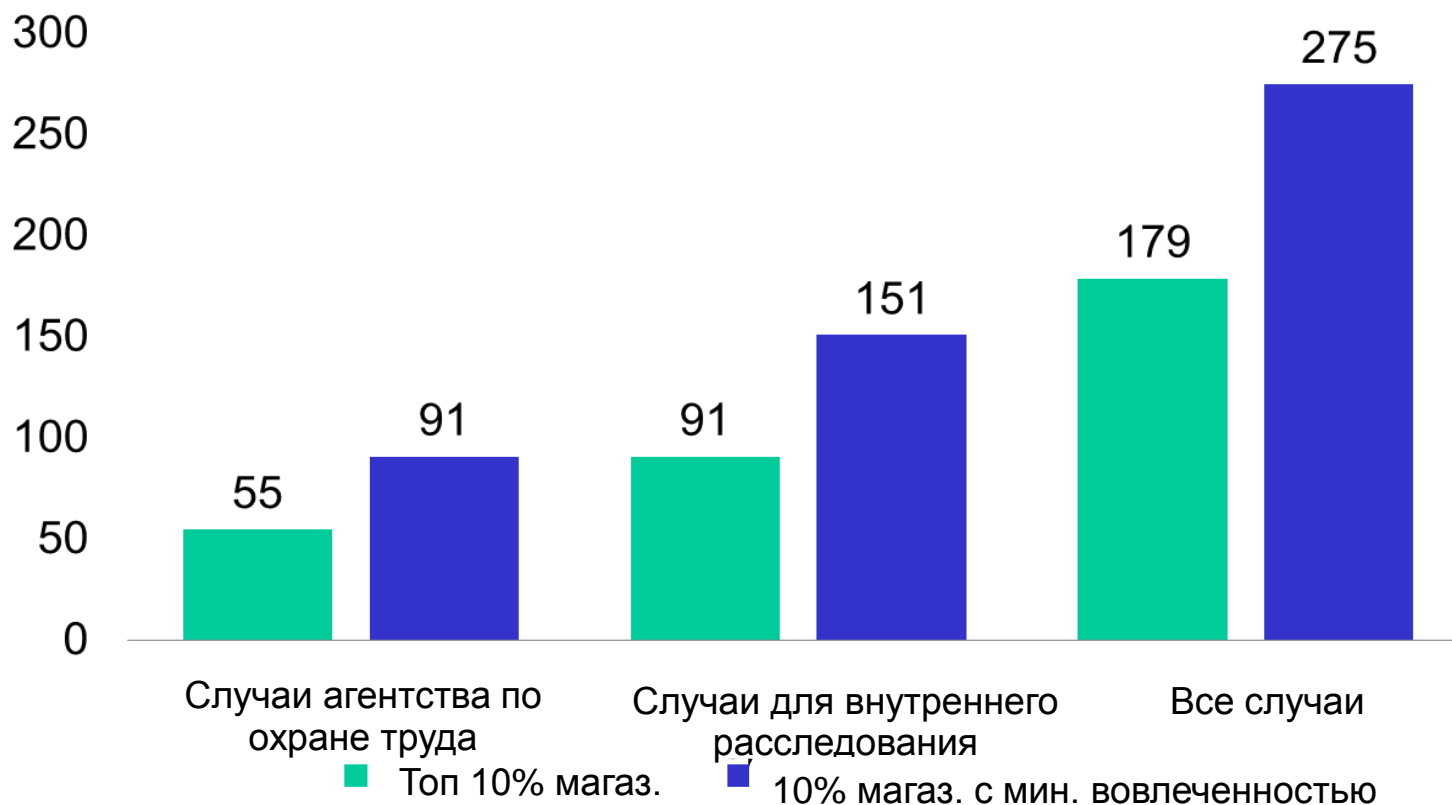
Исследование показало, что **в отделениях с высоким уровнем вовлеченности:**

- Выполняют или *перевыполняют финансовый план на 40% чаще*, чем остальные отделения
- Регистрируют *большой на 5.3% уровень лояльности* клиентов
- *На 71% ниже уровень увольнений* по собственному желанию
- *Производительность труда на 4.5% выше*
- *Процент брака ниже на 60%*
- *Количество несчастных случаев в 3 раза ниже*

Международная розничная сеть (одежда)

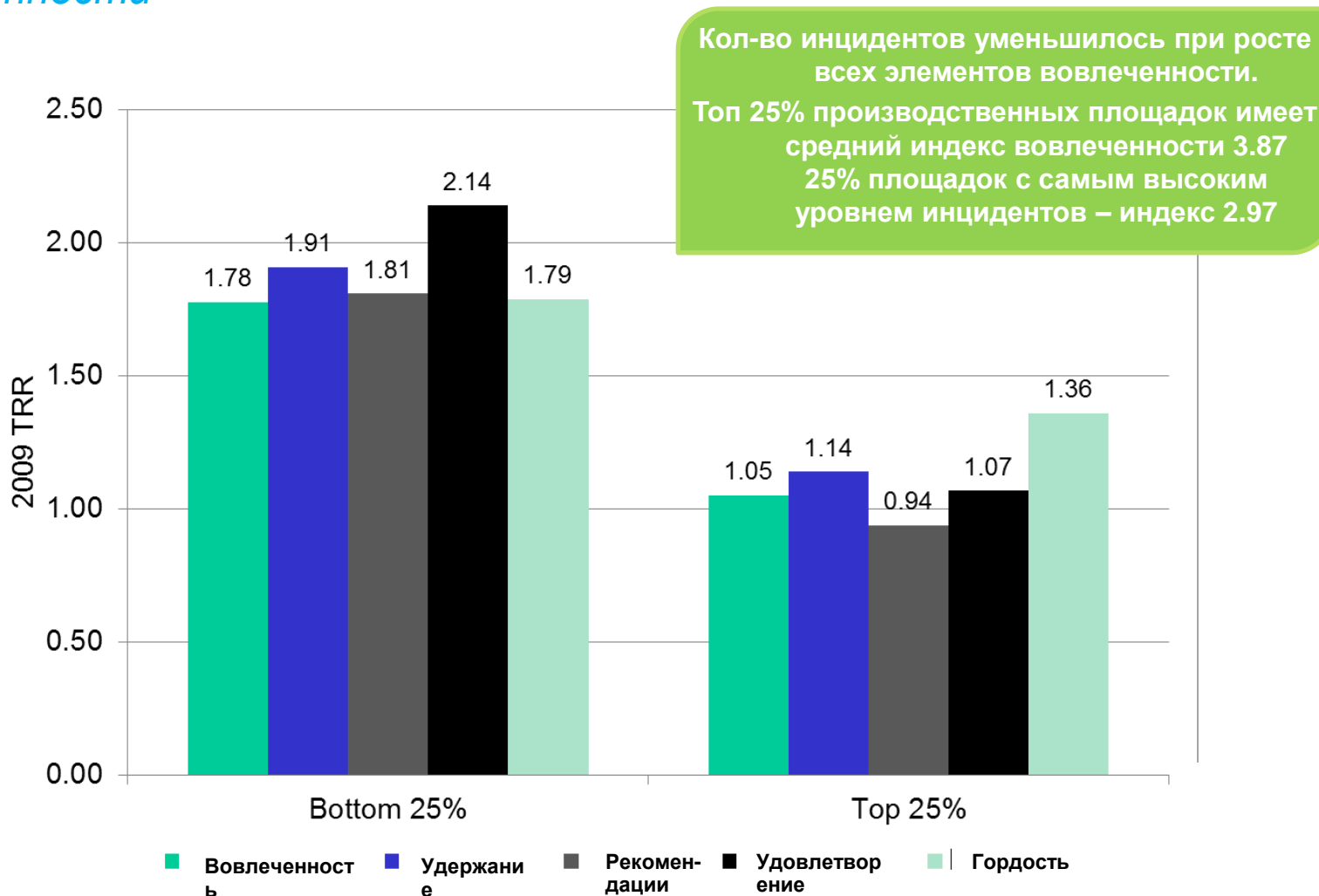
Несчастные случаи на производстве

- **Вовлеченные сотрудники более добросовестно и ответственно подходят к работе, отношениям с коллегами, к компании**
- Розничная сеть снизила количество несчастных случаев, фокусируясь на росте вовлеченности



Глобальная производственная компания В2В

Несчастные случаи, “кол-во инцидентов” в связи с изменением уровня вовлеченности



Ключевые выводы или как это работает?

- Определите ключевые бизнес – метрики вашего бизнеса
- Используйте аналитику 4-х порядков:

Отчетность (кол-во сотрудников, текучка, ФОТ, стоимость обучения / подбора)

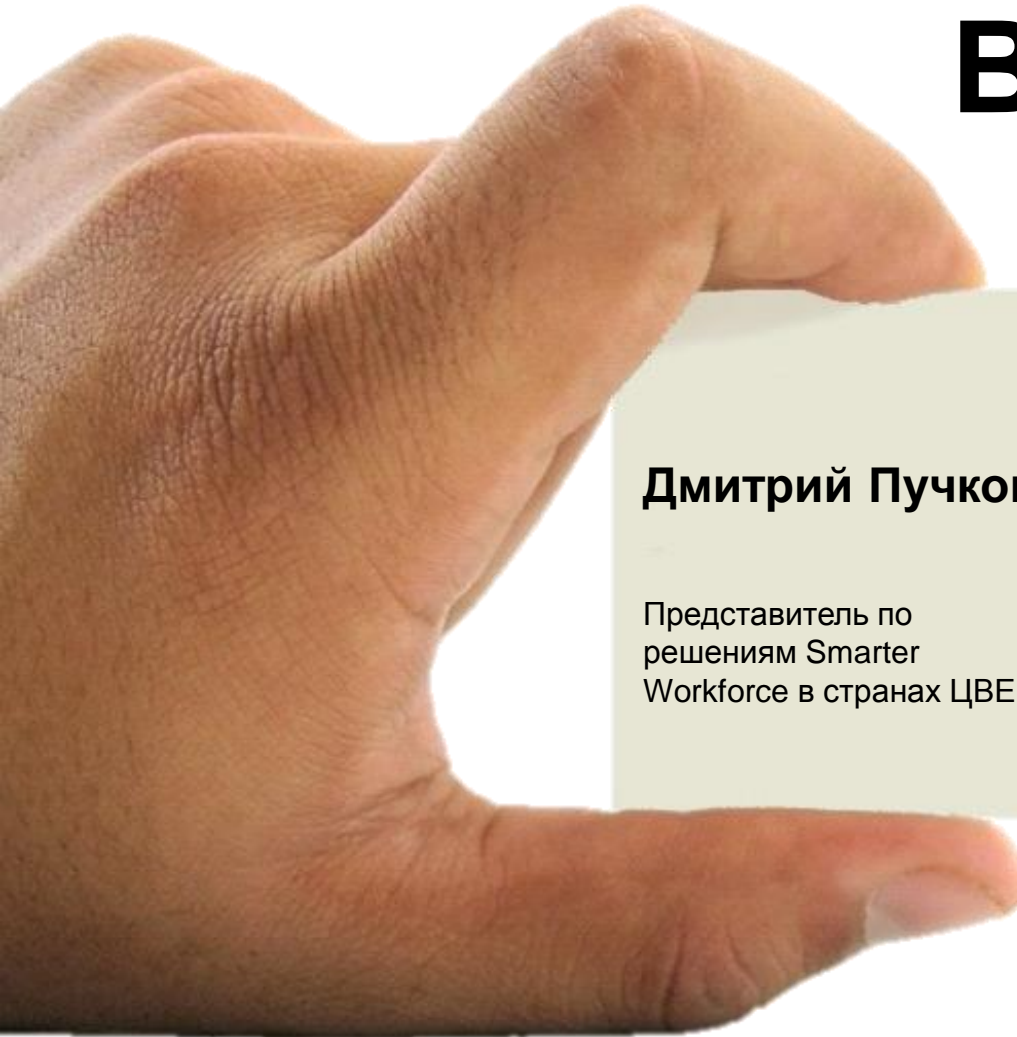
Эффективность HR (Время закрытия (вакансии), стоимость найма, оценка качества подбора, адаптации кандидатами/сотрудниками, оценка качества обслуживания HR - сервисов)

Оптимизация персонала (прогноз рисков ухода сотрудников, прогноз эффективности сотрудника (напр., прогноз готовности продвижения), определение факторов, определяющих производительность сотрудников)

Оптимизация бизнеса (определение «времени до 100% производительности» для сотрудников колл-центра, за счёт более эффективного процесса адаптации; повышение удовлетворенности клиентов путем прогнозирования (и сокращения) текучки account - менеджеров; уменьшение времени простоев за счет улучшения тренингов по безопасности; прогноз штатного расписания на основе прогноза объемов бизнеса; снижение риска ДТП, предсказывая поведение водителя на основе данных слежения за стилем езды и оценки личных характеристик)

- HR не тратит деньги, он инвестирует их в персонал (считайте ROI)

Вопросы?!



Дмитрий Пучков

Представитель по
решениям Smarter
Workforce в странах ЦВЕ

dpuchkov@ru.ibm.com
+7 495 775-88-00, #4391
+7 985 762-62-49