



# **Отчет по итогам исследования об удовлетворенности работой**

**Подготовлен компанией  
«Ассоциация Бизнес Мастерства»**

# Справка об исследовании

---

## □ Цель проекта:

- Оценить уровень удовлетворенности сотрудников работой в Компании.
- Сформулировать рекомендации по повышению удовлетворенности персонала профессиональной деятельностью и системой мотивации.

## □ Задачи исследования:

- Измерить уровень удовлетворенности работой, оценить потенциал внутренней миграции персонала (желание сменить место работы).
- Выявить факторы удовлетворенности и неудовлетворенности работой (уровень з/п, условия труда, отношения в коллективе и проч.).
- Сравнить уровень удовлетворенности различных групп сотрудников (в зависимости от стажа работы в Компании или возраста сотрудников).
- Определить уровень удовлетворенности действующей системой мотивации.

## □ Метод исследования: массовое выборочное онлайн-анкетирование.

## □ Респонденты: сотрудники Департамента персонала Компании.

## □ Методологические и теоретические основы: современные теории мотивации и вовлеченности – Ш.Ричи, П.Мартин, 12-факторный опросник (Gallup Q12, К.Кауфман), двухфакторная теория мотивации Ф.Герцберга, концепция внутренней мотивации Э.Деси.

# Анкета

---

- **Структура анкеты:** приветственное слово, инструкция по заполнению, 3 блока вопросов. Общее количество вопросов - 34. Анкета приведена в Приложении 1.
- Цель Блока 1 - зафиксировать профессиональный статус респондентов;
- Цель Блока 2 – измерить уровень удовлетворенности работой, выявить ценности сотрудников в работе, мотивы покинуть Компанию.
- Цель Блока 3 – выявить удовлетворенность сотрудников Департамента персонала системой мотивации. Фокус на факторах удовлетворенности и неудовлетворенности в работе. Структура вопросов предлагает широкие возможности для открытого высказывания мнений о каждой составляющей компенсационного пакета.
- **Содержание анкеты** нацелено на сбор информации, позволяющей комплексно оценить систему управления мотивацией сотрудников Департамента персонала.
- Длительность опроса одного человека: 25 минут.
- **Общее количество анкет:** 76 человек.

## Отчет по Департаменту

### Профессиональный статус респондентов

- **Трудовой стаж работы**
- Почти 60% опрошенных имеют трудовой стаж более 7 лет, что может являться признаком возраста, уровня квалификации выше среднего. Коллектив имеет разнообразный опыт, что предполагает внедрение практик по обмену опытом более и менее квалифицированных сотрудников.
- **Стаж работы по специальности**
- Наибольшее количество опрошенных сотрудников по уровню профессионального мастерства составляют 2 группы:
  - Со стажем работы по специальности более 7 лет (лидирующая группа) и
  - Со стажем работы по специальности до 1 года.



# Отчет по Департаменту

## Профессиональный статус респондентов

### Рекомендации:

---

#### □ Для сотрудников со стажем работы по специальности более 7 лет:

- Обеспечить участие в проектах;
- Выявить потенциал наставников, привлекать к разработке, реализации, обновлению, оценке эффективности соответствующих программ, схем мотивации наставников;
- Предоставить возможность реализоваться как внутреннему тренеру, преподавателю, предметному эксперту;
- Расширить мотивационный потенциал труда (организационное / трудовое стимулирование) – разнообразить труд, расширить сферы ответственности, влияния, предоставить возможность решать производственную задачу «под ключ» (от начала до конца), иметь возможность регулярно получать развивающую обратную связь;
- Ставить задачи, обладающие развивающим потенциалом;
- Привлекать к мероприятиям по развитию внутреннего и внешнего бренда Компании.

#### □ Для сотрудников со стажем работы по специальности до 1 года:

- Разработать, реализовывать на регулярной основе программы адаптации и первичного обучения;
- Регулярно оценивать эффективность программ адаптации, первичного обучения, наставничества;
- Организовать систему сбора от этих сотрудников и предоставления им регулярной обратной связи.

# Отчет по Департаменту

## Профессиональный статус респондентов

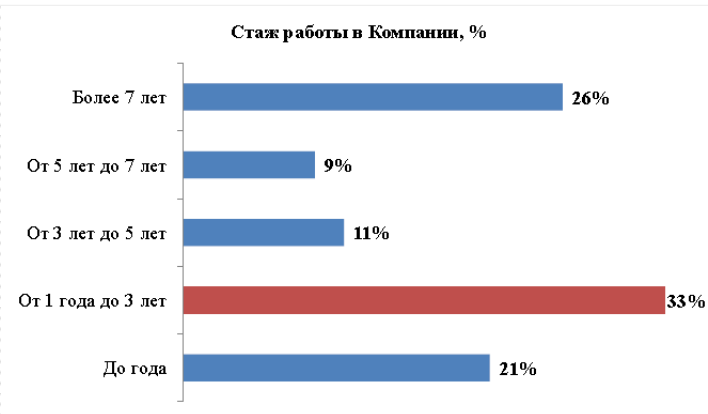
### □ Стаж работы в Компании

□ Наибольшее количество опрошенных сотрудников – 33% - работает в Компании от 1 года до 3-х лет. Нг-практика показывает, что именно в это время чаще всего при росте квалификации постепенно снижается мотивация к труду. В силу этого Компании важно проанализировать результаты труда данной группы.

□ При этом 26% опрошенных сотрудников работают более 7 лет, что говорит о высокой лояльности организации, глубоком знании внутренних процессов, о наработанном профессиональном опыте, необходимом именно для данной организации. При предоставлении системы мотивации этой категории сотрудников, которая действительно обладает стимулирующим эффектом, Компания вправе ожидать высокого уровня производственных результатов.

### □ Стаж работы в должности

□ Из опрошенных сотрудников наибольший процент – 46% - работает в должности от 1 года до 3-х лет, что говорит о том, что сотрудники Департамента потенциально могут выполнять производственные задачи с высокой долей уверенности, могут решать задачи стандартного и выше уровня сложности.



## Отчет по Департаменту **Профессиональный статус респондентов** **Рекомендации:**

---

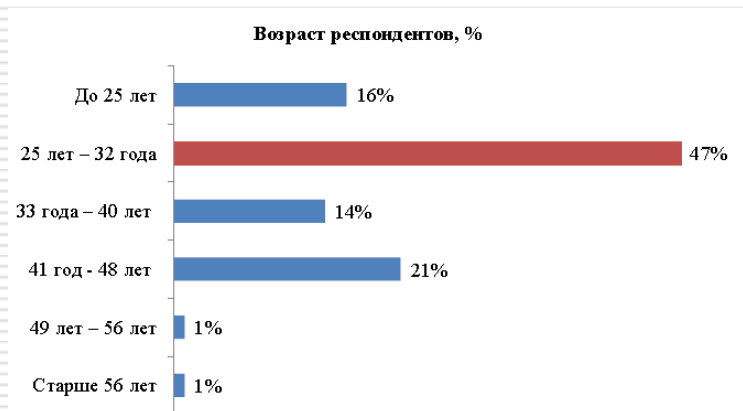
- **Для сотрудников со стажем работы в должности от 3 года и более – 35% опрошенных:**
  - Разнообразить труд, мотивационный потенциал работы.
  - Повысить вовлеченность в профессиональные и корпоративные проекты.
  - Предоставить возможность реализоваться как наставник, внутренний тренер, аудитор программ наставничества, представитель Компании в профессиональных сообществах.

## Отчет по Департаменту Профессиональный статус респондентов

### □ **Возраст сотрудников**

□ Ведущая возрастная категория – 25 – 32 года, что составляет чуть больше половины всех опрошенных сотрудников.

- Согласно теории поколений данная возрастная группа отличается такими характеристиками:
  - Ценности и корпоративная культура Компании являются критично важными при принятии решения о работе в организации.
  - Высокая требовательность к похвале, трудно воспринимает критику. Предпочитает вовлекающее управление.
  - В работе важно реализовать творческий потенциал.
  - Значимо обучение и развитие.
  - Приоритет личной жизни над работой.
  - Работу как сферу жизни важно органично интегрировать в личную жизнь работника.
  - 84% респондентов не являются руководящими сотрудниками.





## Отчет по Департаменту

### Профиль идеальной работы

При ответе на вопрос о характеристиках самой хорошей работы, респонденты сделали следующий выбор (в диаграмме представлен проранжированный список параметров).

- Результаты анализа ответов сигнализируют, что система мотивации сотрудников Департамента должна:
  - Быть тщательно выверенной в части материальной составляющей – это ключевой интерес сотрудников.
  - Обеспечивать хорошие условия труда.
  - Иметь широкий спектр инструментов нематериального и условно-материального стимулирования с целью обеспечения признания личных достижений работников и качества работы.
- Ценность самого труда в более чем 2 раза меньше, чем значимость вознаграждения.



## Отчет по Департаменту

### Риск потенциального увольнения

- Подавляющее большинство респондентов намерено продолжать работу в Компании – 77%. При этом почти четверть опрошенных - 23% - находятся на грани внутренне уволившихся.
- По мнению респондентов, действия, предложенные ниже, могут побудить их изменить свое решение и остаться в Компании. Идеи представлены по количеству упоминаний - от наибольшего к наименьшему:
  - Планировать объем работ, корректно распределять трудовую нагрузку и задания на сотрудников или увеличить штат;
  - Повысить заработную плату;
  - Обеспечить возможность карьерного роста.

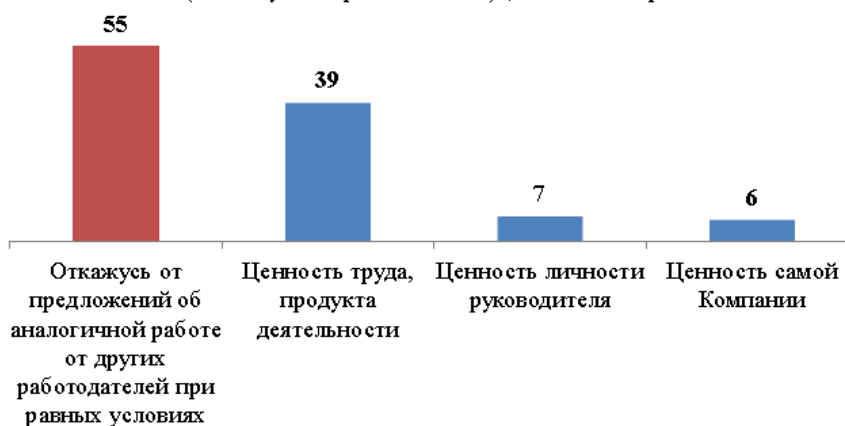


## Отчет по Департаменту

### Риск потенциального увольнения

- Около 51% выборов первого варианта ответа наглядно показывают, что сотрудники лояльны Компании и будут продолжать работать для нее вне зависимости от того, какие альтернативные предложения им будут поступать.
- Однако высок процент тех, кто хочет, чтобы ценность труда, продукта их деятельности была гораздо выше, чем в настоящее время.

Распределение ответов на вопрос: "Вы согласились бы принять предложение другого работодателя, если бы на новом месте работы была возможность повысить (максимум 2 варианта ответа)", кол-во выборов



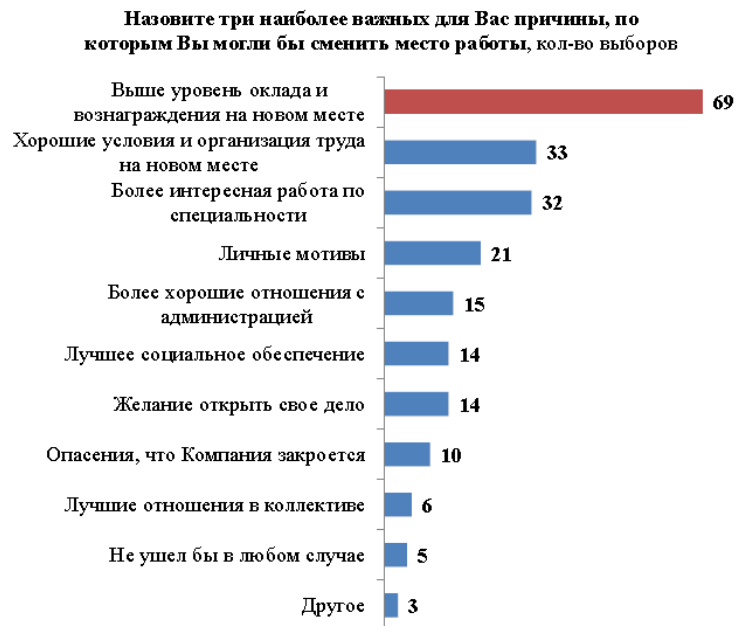
В дополнении к значимости ценности труда респонденты привели еще ряд причин, которые они хотели бы изменить и, тем самым сохранить лояльность организации.

## Отчет по Департаменту

### Риск потенциального увольнения

На вопрос «Назовите три наиболее важных для Вас причины, по которым Вы могли сменить бы место работы» выделилось ТОП-4 точек, воздействуя на которые Компания может повысить лояльность сотрудников:

1. Повысить уровень оплаты труда
2. Повысить ценность труда, результатов, продуктов деятельности сотрудников
3. Улучшить условия труда
4. Разнообразить работу, расширить мотивационный потенциал работы



# Отчет по Департаменту

## Вовлеченность персонала - Q-12. Результаты ответов респондентов на 12-факторный опросник вовлеченности (Gallup Q12, К.Кауфман).

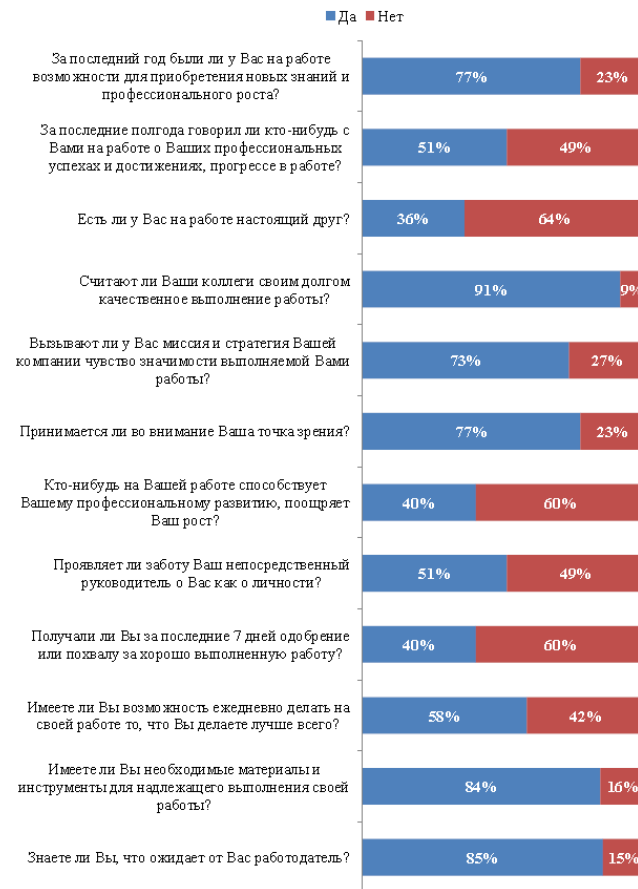
### Анализ ответов наглядно демонстрирует:

- Области уверенности для Компании**

- + Сотрудники считают своим долгом качественно работать
- + Персонал знает, чего от него ожидает работодатель
- + Работники имеют все ресурсы для качественного выполнения своей работы
- + Сотрудники чувствуют и ценят, что их точка зрения принимается
- + Персонал имеет актуальные возможности для профессионального развития
- + Миссия и стратегия Компании вызывают у подавляющего большинства опрошенных чувство значимости выполняемой ими работы

- Области повышенного внимания и реагирования**

- ! У 64% опрошенных сотрудников на работе нет настоящего друга, что влечет за собой снижение эмоциональной привязанности к производственному коллективу, Компании в целом
- ! 60% опрошенных не чувствуют должным образом заинтересованности конкретных лиц, руководителей в их профессиональном развитии, поощрении их роста
- ! 60% респондентов говорят о недостаточно развитой практике предоставления информирующей позитивной обратной связи, дефиците применения таких инструментов нематериальной мотивации как похвала и поощрение
- ! 49% работников свидетельствуют о слабо развитой практике достижений и развития (как вариант - регулярных встреч с целью оценки профессиональных успехов и достижений, прогресса в работе)
- ! 49% сотрудников не чувствуют проявления заботы о себе как о личности со стороны руководителя
- ! 42% участников исследования не используют на работе все своих способности и таланты.



# Отчет по Департаменту

## Удовлетворенность работой

### □ Самооценка удовлетворенности работой

- Значительное количество опрошенных на текущий момент времени работой удовлетворены. Количество затруднившихся с ответом приблизительно равно количеству сотрудников, которые скорее не удовлетворены. Причем все категории респондентов с целью повышения своей удовлетворенности предложили **7 групп решений** (приведены по степени частоты упоминания – от наибольшей к наименьшей):



### ○ Материальные решения

- Увеличить заработную плату на 10-20% с целью компенсировать высокий уровень инфляции
- Оплатить длительные переработки – например, в виде оплачиваемого выходного дня
- Привести в соответствие уровень заработной платы и рабочую нагрузку

### ○ Управлять рабочей нагрузкой, четко распределить обязанности и сферы ответственности

- Определить круг обязанностей и способы выполнения заданий по этим обязанностям
- Заранее планировать объем работ
- Справедливо распределить нагрузку на всех сотрудников
- Обеспечить высокую самостоятельность при принятии решений сотрудниками, предоставлять больше полномочий для решения конкретных вопросов

## Отчет по Департаменту

### Удовлетворенность работой (продолжение)

---

- *Прикладное профессиональное обучение и развитие*
  - Организовать обучающие курсы, дополнительное образование и предоставить возможность применять приобретенные навыки в своей работе
  - Организовать командировки по специальности
- *Административно-кадровые решения* – увеличить штат в целях разгрузки работающих сотрудников
- *Улучшить условия труда* - усовершенствовать рабочий компьютер (3 заявки), «решить проблему некомфортных условий труда на рабочем месте (очень душно и болит голова от нехватки кислорода)»
- *Управлять рабочим временем*
  - Обеспечить нормированный рабочий день
  - Ввести дополнительный лимит времени на сотрудника для возможности отпроситься по семейным обстоятельствам
  - Более лояльно относиться к необходимости иногда взять внеочередной отгул/отпуск
  - Возможность отпроситься с работы на срок менее 3 часов без потери з/платы (с отработкой в другой день)
- *Руководитель и коллектив*
  - Ценить труд сотрудника
  - Действовать лояльно в отношении к сотруднику со стороны руководителя
  - Наладить нормальные отношения в коллективе

# Отчет по Департаменту

## Удовлетворенность работой

### □ Соотношение значимости и удовлетворенности составляющими компенсационного пакета

- Результаты анализа представленной диаграммы показывают:

- Ключевые составляющие компенсационного пакета сотрудников в целом удовлетворяют персонал.
- Наибольшее совпадение по степени значимости и удовлетворенности касается:
  - Социальной поддержки
  - Взаимоотношений с коллегами и руководством
  - Условий труда



- Показатели удовлетворенности незначительно превышают показатели значимости по таким составляющим компенсационного пакета как:
  - Корпоративная культура. В настоящий момент это направление может стать областью ограничения инвестиций.
  - Возможность самореализации
- Наибольший разрыв между значимостью и удовлетворенностью касается «Оплаты и вознаграждения» - всего 3,5%.



# Отчет по Департаменту

## Профессиональная реализация

- ❑ Опрошенные сотрудники по-разному оценивают возможности профессиональной реализации, предоставленные в рамках текущей должности. Однако все-таки наибольшее количество респондентов полагают, что возможности профессиональной реализации их скорее удовлетворяют.
  - Наибольшую удовлетворенность вызывают (по степени уменьшения удовлетворенности и по совокупному количеству выборов «в данный момент удовлетворяет, но перспективе хотелось больше» и «полностью удовлетворяет»):
    - Востребованность всех моих профессиональных способностей, опыта
    - Интересные профессиональные задачи
    - Участие в управлении деятельностью структурной единицы, Департамента, Компании
    - Реальные возможности карьерного роста, продвижения, ротации
  - Наименьшую удовлетворенность вызывают (по степени уменьшения неудовлетворенности и по совокупному количеству выборов «не удовлетворяет» и «скорее не удовлетворяет»):
    - Объем работы и его соответствие тому, что от сотрудников ожидают
    - Возможности для развития как личности (в том числе через программы обучения)
    - Профессиональное обучение и развитие в рамках должности
    - Реальные возможности карьерного роста, продвижения, ротации



# Отчет по Департаменту

## Удовлетворенность возможностями профессиональной реализации

- Распределение ответов на вопрос: «Оцените свою удовлетворенность возможностями профессиональной реализации, предоставленными Вам в рамках текущей должности.»

### Рекомендация:

- Обеспечить справедливую рабочую нагрузку, ввести и соблюдать объективные критерии распределения работ.
- Разработать и внедрить в практику программы обучения и развития, особенно для сотрудников с опытом работы в Компании и должности более 3-х лет.
- Разработать, сделать публичными программы карьерных маршрутов для конкретных должностей. Обеспечить их жизнеспособность.

Распределение ответов на вопрос: «Оцените свою удовлетворенность возможностями профессиональной реализации, предоставленными Вам в рамках текущей должности. Шкала оценки: 1 - не удовлетворяет, 2 – скорее не удовлетворяет, чем удовлетворяет, 3 – скорее удовлетворяет, 4 – в данный момент удовлетворяет, но перспективе хотелось больше, 5 – полностью удовлетворяет»



# Отчет по Департаменту

## Удовлетворенность возможностями профессиональной реализации (продолжение)

---

В целях улучшения возможностей профессиональной реализации для персонала Департамента и Компании в целом опрошенные сотрудники предложили комплекс решений (проранжированы по количеству упоминаний):

- *Организовать основное и дополнительное профессиональное обучение*
  - Усовершенствовать программы обучения по конкретным специальностям
  - Провести новые обучающие курсы по изучению программ («не только по 1С»)
  - Стимулировать самостоятельное обучение и развитие руководителей
  - Организовать обучающие курсы категорийного менеджмента
  - Направлять сотрудников на развивающие мероприятия – конференции, повышение квалификации
  - Проводить тимбилдинговые мероприятия
- *Изменить структуру Департамента (реорганизовать департаменты) с изменением функционала:*
  - Снизить нагрузку с каждого человека с целью обеспечения качества выполнения задачи
  - Справедливо распределять нагрузку на сотрудников
  - Определить функциональные границы Департамента и других структурных подразделений
  - Расширить штат сотрудников, обеспечивая, тем самым, справедливость нагрузки, снижая стресс работников
- *Мотивационные решения (единичные предложения)*
  - Компенсировать рост инфляции
  - Ставить схожую мотивацию специалистам разных департаментов для достижения синергитического эффекта и избегания «отбрасывания» работы незаинтересованными в общем результате сотрудниками
- *Комплекс разносторонних решений (единичные предложения)*
  - Получить возможность развивать свое направление деятельности в рамках отдельной группы
  - Обеспечить возможность карьерного роста
  - Научить руководителей принимать решения и брать на себя ответственность за организацию рабочего процесса

# Отчет по Департаменту

## Условия труда

В целом опрошенные сотрудники довольны ситуацией, складывающейся в области условий труда. Количество респондентов, выбравших варианты ответа «полностью удовлетворен» или «в данный момент удовлетворяет, но перспективе хотелось больше» гораздо выше, чем при ответе на предыдущий вопрос.

20% опрошенных выбрали варианты ответов, требующие воздействия со стороны Компании – «не удовлетворяет» и «скорее не удовлетворяет». Предложения всех респондентов по улучшению условий труда представлены ниже.

### Материально-техническое оснащение

- Обновить компьютеры (лидер упоминаний)
- Выделить сканер и принтер
- Предоставить безлимитный интернет
- Пересмотреть организацию рабочего пространства («очень душно»)
- Обеспечить пользование программой skype на рабочих местах

### График работы. Оба предложения – лидеры по количеству упоминаний

- Ввести сокращенные дни (согласно производственному календарю)
- Возможность изменения рабочего графика (сдвиг рабочего времени на час в одну или другую сторону по желанию и возможностям сотрудника)

### Адресные предложения

- Переместить рабочее место подальше от щитовой
- Заменить системные блоки для увеличения производительности сотрудников по эскизным проектам
- «Убрать гигантский принтер у меня за спиной, из-за которого ежедневно головная боль»



# Отчет по Департаменту

## Удовлетворенность условиями труда

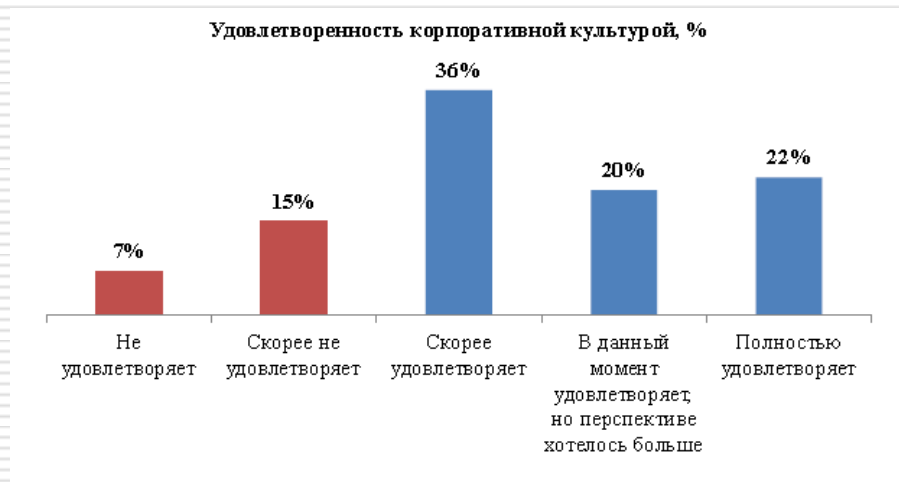
- ❑ **Лидерами рейтинга** по наиболее удовлетворяющим по факторам условий труда являются:
  - Безопасность
  - Уровень технической оснащенности
  - Санитарно-гигиенические условия
- ❑ **Антилидеры:**
  - Интернет (значительный отрыв от остальных факторов)
  - Режим работы
  - Организация рабочего пространства, позволяющая максимально эффективно выполнять рабочие обязанности

Распределение ответов на вопрос: «Оцените свою удовлетворенность условиями Вашего труда в рамках текущей должности в Вашей Компании. Шкала оценки: 1 - не удовлетворяет, 2 – скорее не удовлетворяет, 3 – скорее удовлетворяет, 4 – в данный момент удовлетворяет, но перспективе хотелось больше, 5 – полностью удовлетворяет»



## Отчет по Департаменту Корпоративная культура

Опрошенные сотрудники довольны ситуацией, складывающейся в области корпоративной культуры чуть меньше, чем, например, в сфере условий труда. Количество респондентов, выбравших варианты ответа «полностью удовлетворен» или «в данный момент удовлетворяет, но перспективе хотелось больше» ниже, чем при ответах на вопросы о профессиональной реализации, но выше, чем на вопросы об условиях труда.



# Отчет по Департаменту

## Удовлетворенность корпоративной культурой

Наибольшее внимание Компании стоит уделить таким элементам корпоративной культуры как

- Механизмы принятия решений,
- Способы урегулирования конфликтов,
- Стиль руководства
- Организация работы

Показатели по этим параметрам ниже, чем по всем остальным в данном разделе.

Наименьшее беспокойство вызывают **высокие** показатели удовлетворенности по Корпоративным традициям и праздникам и Корпоративному стилю.



## Отчет по Департаменту

### Удовлетворенность внутренними коммуникациями

Результаты исследования показывают, что респонденты преимущественно удовлетворены качеством коммуникаций с руководителем и коллегами; причем в большей степени, чем, например, по сравнению с корпоративной культурой. Однако области неудовлетворенности по-прежнему ниже, чем у профессиональной реализации.





# Отчет по Департаменту

## Удовлетворенность внутренними коммуникациями

Компании стоит обратить внимание на наименее удовлетворительные показатели, которые, к тому же, дублируются в предыдущих ответах:

- Проявление заботы и внимания к сотрудникам со стороны руководителя
- Справедливость распределения трудовой нагрузки между сотрудниками
- Акцент на достижения во взаимоотношениях руководителя и сотрудников

### Распределение ответов на вопрос «Оцените свою удовлетворенность внутренними коммуникациями с Вашим руководителем, коллегами»

Шкала оценки: 1 - не удовлетворяет, 2 – скорее не удовлетворяет, 3 – скорее удовлетворяет, 4 – в данный момент удовлетворяет, но перспективе хотелось бы больше, 5 – полностью удовлетворяет.



## Отчет по Департаменту

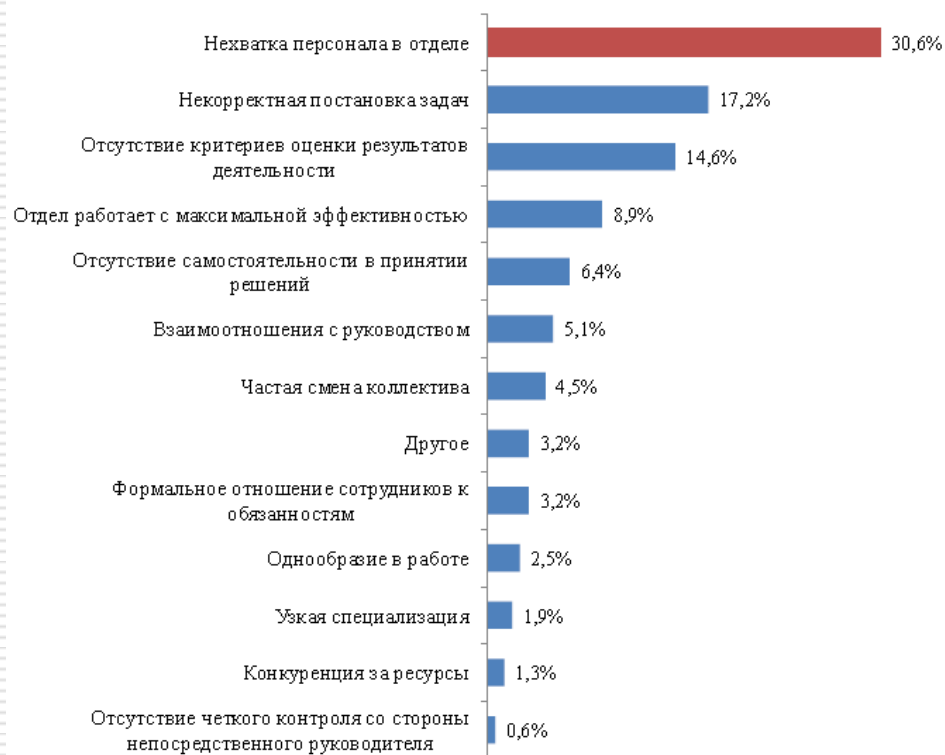
### Удовлетворенность внутренними коммуникациями

Среди факторов, которые влияют на эффективность выполнения производственных задач, снижая ее, респонденты выбрали следующие:

Как и по итогам предыдущих опросов, «лидирует» **нехватка персонала**. Высокую степень собственной загруженности сотрудники объясняют **несоответствием объема задач количеству исполнителей, дефицитом кадров**.

Один из респондентов указал, что на одного сотрудника слишком много руководителей – 5 человек.

Распределение ответов на вопрос:  
«Что мешает Вам, по Вашему мнению, работать более эффективно»  
(максимум три выбора)



# Отчет по Департаменту

## Удовлетворенность социальной поддержкой

Самая высокая область удовлетворенности касается программы «Бонусная сотрудника».

Наименьшая опция социальной поддержки по удовлетворенности – корпоративный фитнес.

Предложения респондентов по улучшению социальной поддержки сотрудников

Департамента, Компании выглядят следующим образом:

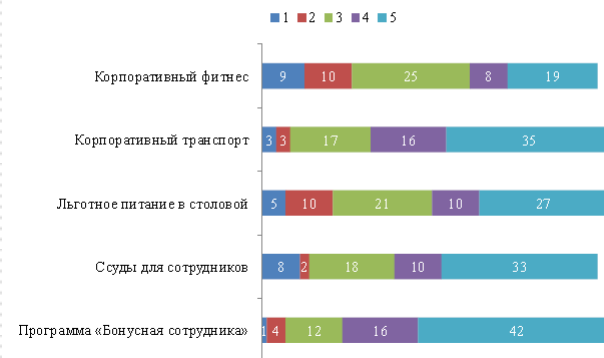
- Организация программ ДМС (например, проработавшим более 5 лет) – лидер по количеству упоминаний
- Льготное питание в столовой, понизить цены на питание в столовой - лидер по количеству упоминаний
- Льготное кредитование (продолжать выдачу льготных ссуд, уменьшить порог срока стажа для выдачи ссуд)
- Льготные путевки
- Расширить парковки
- Пересмотреть логистику корпоративного транспорта
- Прикрепить сотрудников к мед. учреждению
- Детский садик при Компании, свой санаторий
- Вернуть старые маршруты корпоративного транспорта
- Ввести премирование
- Фитнес

Наряду с высокой удовлетворенностью программами социальной поддержки, предложения сотрудников являются конструктивными, содержательными и проранжированными по степени значимости для опрошенных.

Удовлетворенность социальной поддержкой, %



Распределение ответов на вопрос «Оцените свою удовлетворенность социальной поддержкой, которую Вы получаете в рамках текущей должности в Вашей Компании». Шкала оценки: 1 - не удовлетворяет, 2 - скорее не удовлетворяет, 3 - скорее удовлетворяет, 4 - в данный момент удовлетворяет, но перспективе хотелось бы больше, 5 - полностью удовлетворяет.



# Отчет по Департаменту

## Удовлетворенность системой премирования

❑ Результаты ответа на соответствующий вопрос показывают, что сотрудники или малоинформированы о возможностях премирования, или система мотивации в данном аспекте имеет ограниченные корпоративные решения. В общей массе ответов, 50% мнений респондентов приходится на варианты ответа «не знаю об этом», «не удовлетворяет», «скорее не удовлетворяет».

❑ Наибольшую удовлетворенность вызывают такие параметры как:

- Регулярность выплаты премий
- Разработанные критерии переменной части оплаты труда
- Индивидуальное премирование.

Остальные параметры системы премирования могут являться резервными для Компании решения.

Восприятие качества работы системы мотивации для сотрудников Департамента персонала наглядно показывает, что есть несколько областей для улучшений.



Распределение ответов на вопрос: «Оцените свою удовлетворенность системой премирования. Шкала оценок: 0 – не знаю об этом, 1 – не удовлетворяет, 2 – скорее не удовлетворяет, 3 – скорее удовлетворяет, 4 – в данный момент удовлетворяет, но перспективе готовность больше, 5 – полностью удовлетворяет, 6 – затрудняюсь ответить».



# Отчет по Департаменту

## Удовлетворенность системой премирования

❑ Рекомендации для системы мотивации (представлены по степени значимости для Департамента):

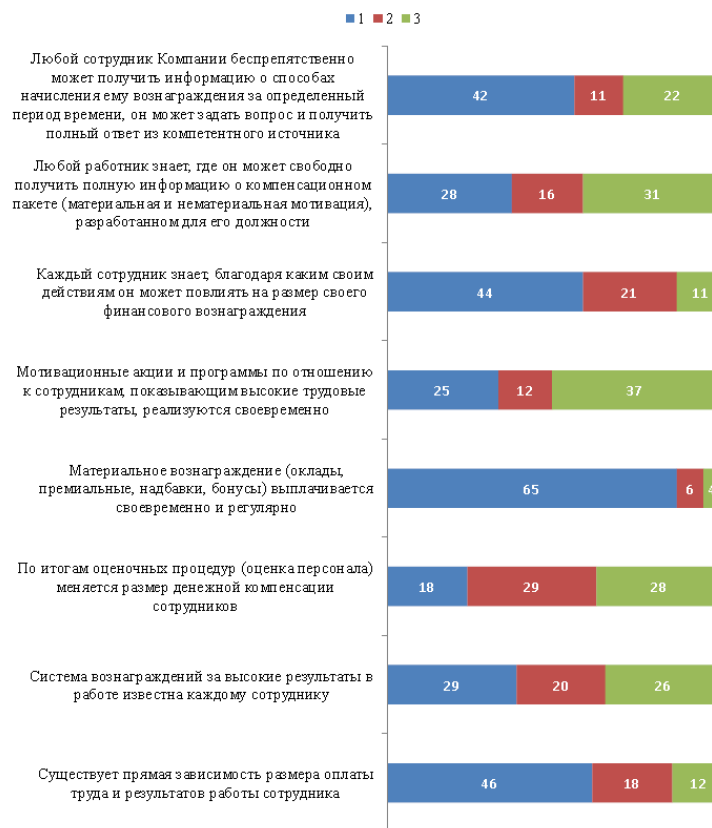
- Сформулировать ключевые принципы корпоративной системы мотивации и обеспечить их жизнеспособность;
- Обеспечить взаимосвязь результатов оценочных процедур и вознаграждения сотрудников;
- Довести до сотрудников, коммуницировать полный объем своевременной и актуальной информации о корпоративной системе мотивации и стимулирования. Обеспечить принципы открытости, прозрачности информации и расчетов;
- Создать прозрачную взаимосвязь высоких результатов деятельности и материального стимулирования.

❑ Практически поровну распределились ответы респондентов на вопрос об уровне дохода. В связи с этим Компании стоит:

- Аудиту компенсационных пакетов Компании и конкурентов, провести бенчмаркинг;
- предпринять усилия по формированию и развитию внутреннего hr-бренда с привлечением сотрудников, работающих в организации более 3-х лет.

Распределение ответов на вопрос: «С какими утверждениями о системе мотивации в Департаменте персонала Вы согласны?»

1 - согласны, 2 - не согласны, 3 - затрудняюсь ответить



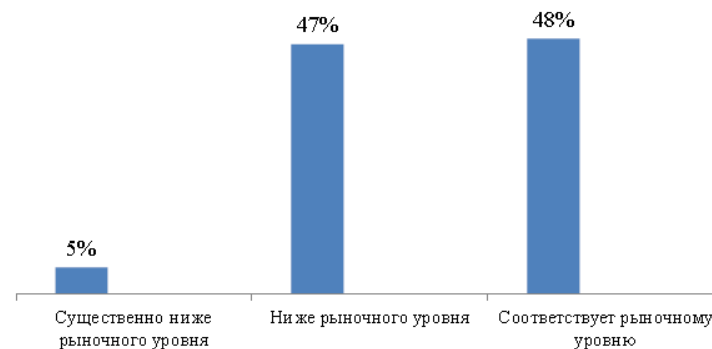
# Отчет по Департаменту

## Оценка уровня дохода

□ В качестве решений по улучшению сотрудниками восприятия системы мотивации и стимулирования, а также функционированию системы премирования, респонденты предлагают:

- Повысить оклад
- Разработать понятную и всеобъемлющую систему премирования и мотивации сотрудников
- Ввести премирование по итогам года
- Составить единую схему начисления бонусов и премиальных для каждого департамента/отдела
- Увеличить размер аванса
- Улучшить систему оплаты труда возможно при повышении квалификации сотрудников
- Ввести дополнительную оплату за внесение предложений и их реализацию по оптимизации работы компании
- Ввести ежеквартальные бонусы по итогам выполнения целей
- Внедрить инструменты дополнительной трудовой мотивации – учитывать переработку, замещение коллег, переагруженность, выполнение дополнительных видов работ
- Необходимо более доходчивое пояснение начисления премии по ключевым показателям эффективности
- Выдавать премиальные доходы 1 раз в квартал
- Информировать сотрудников о возможности дополнительного дохода в организации
- Оплачивать долгосрочные проекты
- Пересмотреть сделную составляющую

Распределение ответов на вопрос: «Оцените уровень Вашего дохода на занимаемой должности. Доход состоит из оклада и всех денежных вознаграждений – бонусов, премий, надбавок и льгот»



## Результаты исследования по группе сотрудников, рассматривающих вероятность ухода из Компании

---

\*В данном разделе отчета представлены результаты исследования по удовлетворенности работой сотрудников, потенциально готовых к увольнению или рассматривающих такую возможность. Фокус внимания уделяется результатам, значимо отличающиеся от данных по всему Департаменту.

- Профиль сотрудников, ответивших на вопрос «Намерены ли Вы в ближайшее время сменить место работы?»: «Пока раздумываю» и «Да, решение уже принято»
- Доля данной группы сотрудников в общей массе респондентов 23%.
  - Трудовой стаж от 1 года, подавляющее большинство – более 7 лет.
  - По стажу работы по специальности дифференциации нет. Равные доли сотрудников имеют стаж работы по специальности разное количество лет.
  - 53% сотрудников из данной группы работают в Компании от 1 года до 3-х лет.
  - 63% сотрудников из данной группы работают в данной должности от 1 года до 3-х лет.
  - 58% сотрудников из данной группы входят в возрастную категорию от 25 лет – 32 года и 26% в категорию до 25 лет.
  - 90% сотрудников из данной группы занимают не руководящую должность.

# Результаты исследования по группе сотрудников, рассматривающих вероятность ухода из Компании

## Профиль идеальной работы

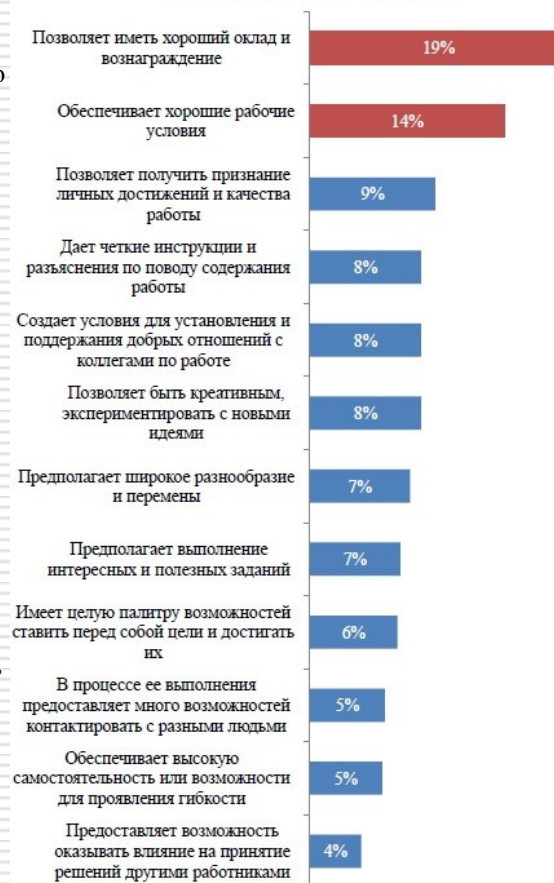
### □ Анализ результатов:

- В выборе данной группы респондентов доминируют гигиенические факторы, также как и в срезе по всему Департаменту. Причем значимость условий труда выше в этой группе, а ценность мотивации признания ниже, чем у всего Департамента.
- Низкая потребность во власти, низкая потребность в достижении, выше, чем у двух предыдущих, потребность в принадлежности (по теории Д.МакКлелланда)
- Крайне низкая мотивация достижений, сотрудники не мотивированы работать, мотивированы «получать».
- Один из самых низких выборов получила возможность действовать самостоятельно, что можно трактовать как неготовность сотрудников принимать на себя ответственность, принимать решения, действовать решительно, а, следовательно, в перспективе становиться руководителями.

### □ Рекомендации:

- Формировать мотивацию достижений. В этой связи руководители должны:
  - Ставить задачи, получать и давать регулярную обратную связь
  - Демонстрировать модели поведения, приводить примеры успешных людей, успешной работы
  - Повышать самооценку сотрудников
  - Гарантировать реальность продвижения, вознаграждения, развития команды, выполнившей работу
- С помощью сотрудников структур, занимающихся обучением и развитием персо-нала организации, разработать и ввести на всю глубину Компании практику управления эффективностью
- Применять практические рекомендации, best-practics по управлению поколением Y
- Создать четкую и прозрачную систему мотивации, в которой вознаграждение связано с реальными результатами труда
- Провести типирование сотрудников данной категории с целью выявления ведущих типов трудовой мотивации (по В.Герчикову).

Характеристики лучшей работы, %





# Результаты исследования по группе сотрудников, рассматривающих вероятность ухода из Компании

## Вовлеченность

Распределение ответов на вопрос: «Вы согласились бы принять предложение другого работодателя, если бы на новом месте работы была возможность повысить?»  
Данные полностью коррелируют с ситуацией по Департаменту – 50% сотрудников не чувствуют ценности своего труда. Рекомендации, приведенные выше и касающиеся формирования мотивации достижений, направлены на изменение этой ситуации.

### Вовлеченность, Q-12

□ Анализ ответов на соответствующий вопрос показывает, что:

- Миссия и стратегия Компании вызывает чувство значимости выполняемой сотрудниками этой категории работы меньше на 23%, чем у остальных сотрудников Департамента
- Всего 11% сотрудников считают, что на работе есть человек, который способствует их развитию, поощряет их рост (данные по Департаменту – 40%)
- На 12% меньше, по сравнению с данными по всего Департаменту, чувствуют сотрудники, что руководитель проявляет к ним внимание и заботу как к личности. Возможно, эта категория работников в принципе более чувствительна к подобным проявлениям
- Почти на 30% меньше сотрудников сказали, что они за последнюю неделю получили похвалу или одобрение за свою работу
- Опрошенные сотрудники, по собственному мнению, обладают большим спектром не востребованных на работе навыков. Они на 20% меньше (по сравнению с данными по Департаменту) делают на работе то, что умеют делать наилучшим образом.

□ Рекомендация:

- Внимательно проанализировать ответы на каждый вопрос и сформулировать план действий «по увеличению количества положительных ответов». Решения могут касаться обучения руководителей, системы управления в структурных департаментах, практики обучения как таковой, практики управления эффективностью.

Насколько Вы удовлетворены своей работой сейчас?  
КОЛ-ВО ЧЕЛОВЕК



# Результаты исследования по группе сотрудников, рассматривающих вероятность ухода из Компании

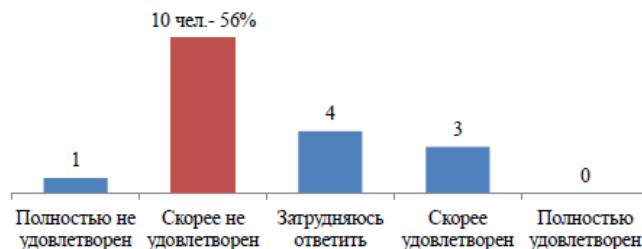
## Удовлетворенность работой и компенсационным пакетом

Анализ ответов сотрудников рассматривающих вероятность ухода из Компании по удовлетворенности своей работой сейчас, показывает что 56 % - 10 человек не удовлетворены работой.

### □ Анализ:

- Данные полностью коррелируют с цифрами по всему Департаменту.
- Значимые отличия от общего исследования заключаются в том, что данная категория сотрудников:
  - Менее удовлетворена уровнем оплаты и вознаграждения, чем остальные.
  - Их удовлетворенность возможностями самореализации выше, чем значимость этих возможностей. Другими словами, с точки зрения данной категории сотрудников, им не нужно разнообразие способов самореализации в том количестве, которое они имеют, что подтверждает гипотезу о невысокой ценности собственно самого труда, мотивации самораскрытия, реализации своего творческого потенциала.

Насколько Вы удовлетворены своей работой сейчас?  
кол-во человек



Сравнительный анализ значимости и удовлетворенности составляющими компенсационного пакета сотрудников, «думающих» относительно перспектив увольнения, %



# Результаты исследования по группе сотрудников, рассматривающих вероятность ухода из Компании

## Общие тренды для целевой группы

### ❑ Взаимоотношения с руководителями

- Сотрудники ценят профессионализм и лидерские качества начальников, удовлетворены им.
- При этом испытывают дефицит заботы и внимания со стороны руководителей, не видят желаемого уровня акцента на достижениях во взаимодействии руководителями с сотрудниками, не ощущают оперативной обратной связи. Считают, что нагрузка распределяется несправедливо на подчиненных.

### ❑ Эффективность деятельности

- Сотрудники полагают, что основной причиной невысокой эффективности их работы является дефицит персонала в отделе, который приводит к перезагрузке работников.
- Второе и третье места среди причин, ограничивающих высокую эффективность работы, занимают отсутствие четких критериев оценки результатов деятельности и некорректная постановка задачи.

### ❑ Социальная поддержка

- Предмет наибольшей удовлетворенности – программа «Бонусная сотрудника» и корпоративный транспорт
- Предмет наименьшей удовлетворенности – питание в столовой, корпоративный фитнес (диссонирует с общими результатами Департамента) и ссуды для сотрудников.

### ❑ Система мотивации и стимулирования

- Все элементы системы премирования не удовлетворяют сотрудников приблизительно в равной степени.
- Наибольшая неудовлетворенность принципами системы мотивации коррелирует с данными за весь Департамент и касается таких ее параметров как:
  - По итогам оценочных процедур (оценка персонала) меняется размер денежной компенсации сотрудников.
  - Система вознаграждений за высокие результаты в работе известна каждому сотруднику.
  - Любой работник знает, где он может свободно получить полную информацию о компенсационном пакете (материальная и нематериальная мотивация), разработанном для его должности.
  - Каждый сотрудник знает, благодаря каким своим действиям он может повлиять на размер своего финансового вознаграждения.

## Рекомендации по совершенствованию системы мотивации

---

В разделе приведены ключевые рекомендации, внедрение которых позволит улучшить ситуацию в Департаменте персонала с фокусе вовлеченности, удовлетворенности трудом, корпоративной системой мотивации и стимулирования. Более развернутые рекомендации по улучшению конкретной практики, оцениваемых параметров представлены в соответствующих разделах отчета.

*« Нет ничего более легкого, чем быть занятым,  
и нет ничего более трудного, чем быть результативным »*

*Ален Маккензи*

### 1. Профессиональный статус сотрудников

- a. Почти 60% сотрудников имеют трудовой стаж более 7 лет. Система развития персонала должна включать направление по обмену опытом с менее профессиональными коллегами. Форматы – мастер-классы, обучающие конференции, активная практика наставничества.
- b. 33% респондентов - сотрудники со стажем работы по специальности более 7 лет. В их адрес реализовать 3 основные группы мероприятий:
  - i. по развитию мотивационного потенциала работы (расширить элементы разнообразия в производственных задачах)
  - ii. стимулировать обучать других, передавать свое мастерство
  - iii. обеспечить вовлеченность в развитие внутреннего и внешнего бренда Компании
- c. 24% опрошенных сотрудников имеют стаж работы по специальности менее года. В их адрес реализовать:
  - i. Программы первичного обучения и ученичества, кросс тренинги
  - ii. Создать рабочие условия, позволяющие приносить ощутимый полезный результат с самого первого дня работы

## Рекомендации по совершенствованию системы мотивации

---

- a. 33% сотрудников работают в организации от 1 года до 3-х лет, и 45% работников работают такой же период времени в должности. Целесообразно предоставлять этой целевой группе возможности по повышению профессионального мастерства, обучению и развитию ключевых компетенций.
- b. 47% опрошенных представляют лидирующую возрастную категорию - 25-32 года. Возраст определяет потребности данной группы сотрудников в самоутверждении, обеспечении, самостоятельности, профессиональном становлении; может диктовать карьерные и управленческие амбиции. Для этой группы сотрудников важно:
  - i. В начале профессиональной жизни в Компании показать возможные карьерные маршруты, планы перемещений, замещений.
  - ii. Ознакомить с корпоративными программами профессионального обучения, повышения квалификации.
  - iii. В программах социальной поддержки предусмотреть возможности для обеспечения жилищных субсидий, льготных ссуд на обучение и т.д.

### 2. Идеальный профиль работы

- a. Мотивация оказывать влияние на принятие решения другими людьми в профиле самой хорошей работы получила наименьший приоритет – 3%, что может свидетельствовать о невысоком уровне управленческих амбиций
- b. Имеет значимый перевес в сторону материальной мотивации – 20% выборов. Сотрудники Компании придают большое значение именно этому компоненту в корпоративной системе мотивации и стимулирования. На втором месте – хорошие условия труда – 12%.

## Рекомендации по совершенствованию системы мотивации

---

### 3. Риск увольнения

- a. 77% респондентов не намерены менять место работы, 21% - пока раздумывает
- b. Среди действий, которые могут изменить решение уходить из Компании, респонденты на первое место поставили планирование объема работ, корректное распределение трудовой нагрузки и заданий на сотрудников или увеличение штата
- c. «Выше уровень оклада и вознаграждения на новом месте» - это ведущая причина, лидирующая по количеству выборов, по которой респонденты могли бы сменить место работы. В связи с этим Компании необходимо провести бенчмаркинг компенсационных пакетов целевых категорий сотрудников с целью оптимизации, улучшения структуры и содержания предлагаемых сотрудникам условий работы
- d. Руководству Компании, руководителям структурных подразделений необходимо при постановке задач и предоставлении обратной связи по итогам выполнения заданий подчеркивать ценность труда, продукта деятельности сотрудников, демонстрировать выгоду от решения задачи на уровне Департамента, Компании. Осознание значимости выполняемой работы повысит чувство удовлетворенности трудом, и, как следствие, снизит риски покинуть организацию

## Рекомендации по совершенствованию системы мотивации

### 4. Вовлеченность (опросник Q-12), удовлетворенность трудом

- a. 91% респондентов считают своим долгом качественно работать
- b. У 64% опрошенных сотрудников на работе нет настоящего друга, что влечет за собой снижение эмоциональной привязанности к производственному коллективу, Компании в целом
- c. Подавляющее количество опрошенных сотрудников удовлетворены (скорее удовлетворены) работой – 54%.
- d. Предложения сотрудников по повышению их удовлетворенности работой представлены в 6 основных тематических группах:
  - i. Финансовые решения – повысить уровень дохода
  - ii. Управлять рабочей нагрузкой, четко распределить обязанности и сферы ответственности
  - iii. Организовать прикладное профессиональное обучение и развитие
  - iv. Административно-кадровые решения – увеличить штат
  - v. Улучшить условия труда
  - vi. Оптимизировать практику управления рабочим временем
  - vii. Уровень удовлетворенности различными составляющими компенсационного пакета близок к значимости каждого из параметров - возможность самореализации, условия труда, корпоративная культура, взаимоотношения с коллегами и руководством, социальная поддержка, оплата и вознаграждение.
    - ✓ «Горячих» областей, значимого разрыва между желаемым и действительным в части элементов компенсационного пакета исследование не обнаружило.
    - ✓ Уровень удовлетворенности незначительно выше, чем уровень значимости при оценке корпоративной культуры, возможностей самореализации.
    - ✓ Уровень значимости фактора незначительно выше, чем уровень удовлетворенности при оценке оплаты и вознаграждения, взаимоотношений с коллегами и руководством, условий труда

## Рекомендации по совершенствованию системы мотивации

---

### 5. Профессиональная реализация

- a. Ввести hr-практику (направление работы) «Достижения и развитие», управление эффективностью. Выявлена низкая ориентация на достижения; результат, превалирует значимость гигиенических факторов труда.
- b. Развить мотивационный потенциал работы
- c. Расширить практику применения проектного участия
- d. Разработать и внедрить на постоянной основе ряд проектов по совершенствованию практики предоставления обратной связи
- e. Провести обучение руководителей с целью:
  - освоить разнообразные стили управления и совершенствовать применения ситуационного руководства
  - улучшить навыки предоставления обратной связи
  - повысить мастерство применения разнообразных инструментов нематериальной мотивации

### 6. Условия труда

- a. Удовлетворенность условиями труда самая высокая – 80%, из которых 35% - полностью удовлетворены.
- b. Провести внутренний аудит, функциональный анализ работ Департамента, определить соотношение объемов работ каждого структурного подразделения и человеческих ресурсов (количественных и качественных)
- c. Предложения сотрудников по улучшению условий труда включают самые распространенные решения:
  - ввести практику управления рабочим графиком
  - ввести сокращенные дни (согласно производственному календарю)
  - обновить рабочие компьютеры



## Рекомендации по совершенствованию системы мотивации

---

### 7. Корпоративная культура

- a. Исследование показало, что дополнительные инвестиции в развитие корпоративной культуры не будут целесообразны в настоящее время, удовлетворенность составляет 78%.
- b. Компании следует сделать механизм принятия решений более прозрачным и динамичным. Одновременно с этим скорректировать стиль руководства сотрудниками.

### 8. Взаимоотношения с коллегами и руководством

- a. Удовлетворенность составляет 77% - высокий показатель.
- b. Во время деловой коммуникации с сотрудниками руководителям следует:
  - фокусироваться на достижениях, развивать у подчиненных мотивацию достижений, в том числе через различные стили влияния на персонал.
  - проявлять заботу и внимания к сотрудникам со стороны руководителя, видеть в подчиненных личностную составляющую, не только сотрудников.
- a. 30,6% опрошенных полагают, что они могли бы работать эффективнее, если бы был решен с дефицитом кадров и объем рабочих задач соответствовал количеству трудовых ресурсов.
- b. Коррекция производственной нагрузки, ее справедливое распределение внутри структурного подразделения и между подразделениями будет способствовать качественному улучшению отношения к труду, повысить удовлетворенность взаимодействием и работой.

## Рекомендации по совершенствованию системы мотивации

---

### 9. Социальная поддержка

- a. Удовлетворенность составляет 85%, из которых 43% - полностью удовлетворяет.
- b. Самая высокая область удовлетворенности касается программы «Бонусная сотрудника».
- c. Наименьшая опция социальной поддержки по удовлетворенности – корпоративный фитнес.
- d. ТОП-решения (лидеры по количеству упоминаний) по улучшению социальной поддержки, сформулированные респондентами:
  - o организация программ ДМС (например, проработавшим более 5 лет)
  - o Льготное питание в столовой, понизить цены на питание в столовой

### 10. Оплата и вознаграждение

- a. Удовлетворенность системой премирования составляет менее 50%.
- b. Наибольший позитивный отклик с точки зрения удовлетворенности конкретными мотивационными решениями имеют - регулярность выплаты премий, разработанные критерии переменной части оплаты труда, индивидуальное премирование.
- c. Относительно целого ряда мотивационных решений у опрошенных сотрудников нет информации – применяются ли эти решения в Компании или нет. Тех, кто сказал, что ничего об этом не знает – 30%.
- d. Принципы реализации системы мотивации требуют коррекции в сторону большей прозрачности, публичности, простоты расчетов, больших возможностей сотрудникам индивидуально влиять на размер личного дохода.
- e. Целесообразно провести бенчмаркинг компенсационных пакетов для опрошенных категорий сотрудников.
- f. Разработать и регулярно реализовывать, вовлекая более опытных сотрудников, долго работающих в организации, программы по развитию внутреннего и внешнего бренда.
- g. Необходимо разнообразить инструменты нематериальной мотивации.

---

# Спасибо за внимание!