

Как мотивировать и удерживать сотрудников HiPro

Результаты первого всероссийского
исследования

Оглавление

Почему важно мотивировать и удерживать HiPro?	3
Об исследовании	4
Краткий обзор результатов исследования	5
Опросник мотивации Engage	6
В чем сходства и различия в мотивационных профилях HiPro и остальных?	7
Какие льготы привлекательны и доступны для HiPro?	8
Как связан мотивационный профиль HiPro с возрастом?	9
• Сотрудники в возрасте от 18 до 31 года в сравнении с остальными	9
• Сотрудники в возрасте от 32 до 45 лет в сравнении с остальными	10
Как связан мотивационный профиль HiPro с уровнем должности?	11
• Специалисты HiPro в сравнении с остальными	11
• Руководители HiPro в сравнении с остальными	12
Чем отличаются мотивационные профили сотрудников и руководителей HiPro?	13
Как мотивационный профиль связан с опытом работы?	14
Описание выборки исследования	15
Методология исследования	17
Приложения	18

Почему важно мотивировать и удерживать HiPro?

Важным условием эффективности сотрудников на рабочем месте являются не только их способности и компетенции, но и уровень их **мотивации**. Научно доказано, что высокомотивированные сотрудники лучше работают и меньше стремятся покинуть организацию.



Мотивированные сотрудники
более эффективны в работе



Мотивированные сотрудники
остаются в организации

Источники: Harter, Schmidt, & Hayes, 2002; Harter, Schmidt, Killham, & Agrawal, 2009.

Потеря сотрудника HiPro особенно заметна для компании, потому что:

- искать опытного сотрудника с похожей экспертизой на внешнем рынке долго и дорого;
- выращивать такого сотрудника внутри с нуля сложно и долго.

Еще до того, как стать HiPro, сотруднику нужно получить фундаментальные знания, без которых он не сможет двигаться в профессии: подготовка инженера занимает от 4—5 лет (получение высшего образования), переквалификация от 2,5 лет.

На рынке образовательных услуг можно освоить профессию «IT-разработчик» за 6—10 месяцев, пройдя онлайн-курс. На самом деле на практике такой сотрудник только 6—12 месяцев является стажером. При наличии инженерного образования по другой специальности — становится junior-разработчиком, которому до самостоятельности требуется 2—3 года под руководством опытного наставника, а до глубокого погружения в профессию — от 5 лет.

В отдельных случаях экспертиза в нужной сфере может отсутствовать за пределами компании, и единственный путь нанять сотрудника HiPro — вырастить его самим. Например, по определенным направлениям учебные заведения не готовят специалистов в силу того, что они устарели, непопулярны среди абитуриентов, либо являются слишком инновационными, и соответствующие программы еще не созданы.

! Организации заинтересованы в вовлечении и удержании специалистов HiPro, однако до сих пор не было данных, что действительно мотивирует их в работе.

Об исследовании

Исследование «Как мотивировать и удерживать сотрудников HiPro» проводилось компанией ЭКОПСИ в сентябре 2023 года. Исследование было посвящено изучению мотивационного профиля сотрудников HiPro. В исследовании приняло участие 682 сотрудника из 14 организаций.

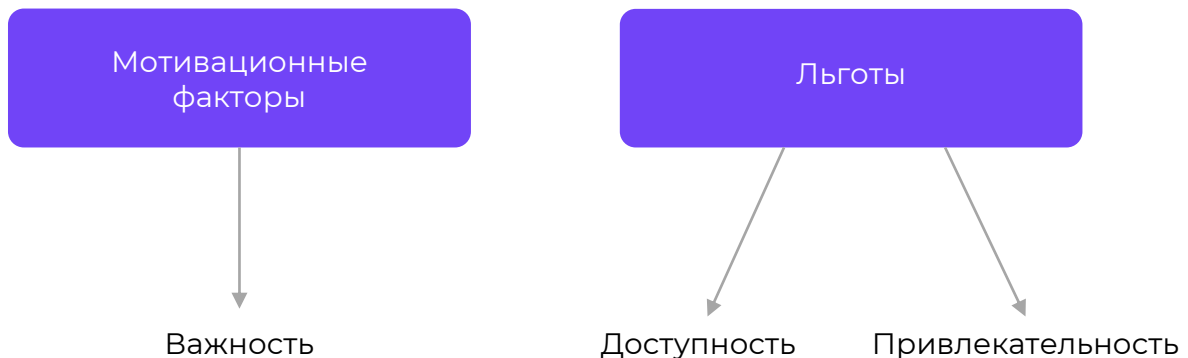
HiPro — сотрудники, которые обладают уникальными профессиональными компетенциями (например, техническими) или узкоспециализированными навыками.

Мы поставили перед собой следующие задачи:

- выявить наиболее важные и наименее важные факторы мотивации HiPro
- выяснить, какие льготы, предоставляемые организациями, наиболее важны для этих сотрудников
- дать рекомендации по мотивации и удержанию сотрудников HiPro

Для того, чтобы понять, чем сотрудники HiPro отличаются от других сотрудников, мы собрали две выборки. В первую вошли исключительно сотрудники категории HiPro, во вторую — все остальные. Выборки получились примерно равными по количеству и разнообразными по полу, возрасту, уровню должности, принадлежности к компании и региону.

Что мы оценивали:



Краткий обзор выводов исследования

- ✓ **Чем отличается мотивационный профиль HiPro от остальных сотрудников?**

Стереотип о стремлении HiPro постоянно учиться новому и развиваться не подтвердился. Сотрудникам HiPro в среднем важно чувствовать, что они авторитетны в глазах окружающих, и менее важно обучаться новым знаниям и навыкам, получать признание за свои заслуги и расти в карьере.
- ✓ **Какие льготы наиболее привлекательны для HiPro?**

Наиболее привлекательными льготами, которые редко предоставляются организациями, являются: ДМС для членов семьи и Возмещение процентов по ипотеке. При этом Возможность стать наставником для новичков, Возможность выступать на профессиональных конференциях, Корпоративный мерч и ДМС являются доступными, но наименее привлекательными льготами.
- ✓ **Что мотивирует HiPro в возрасте от 18 до 31 года?**

Сотрудникам этой категории важно чувствовать себя авторитетными в глазах других людей. При этом им менее важно, чем остальным, узнавать новое, развивать свои знания и навыки, использовать творческий подход в своей работе и расти вверх по карьерной лестнице.
- ✓ **Что мотивирует HiPro в возрасте от 32 до 45 лет?**

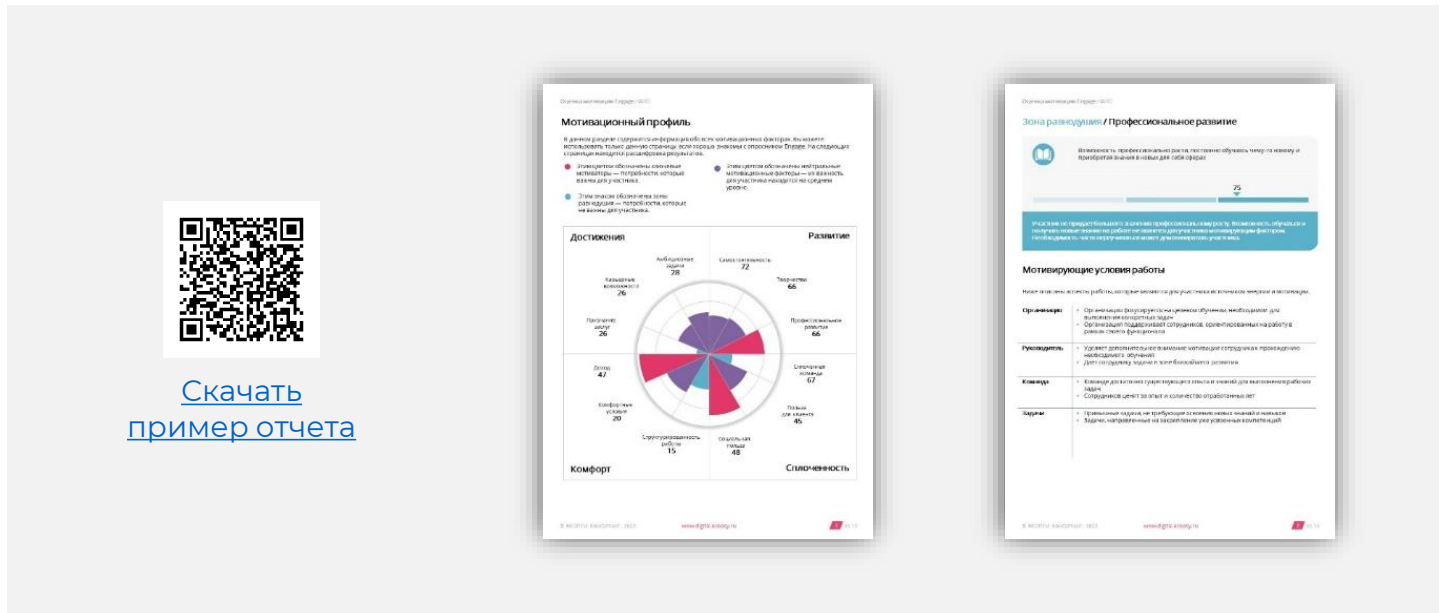
Этим сотрудникам важнее, чем остальным, быть самостоятельными в постановке задач и выборе способов выполнения работы. Им менее важно получать признание со стороны коллег и чувствовать их поддержку в трудных ситуациях.
- ✓ **Чем отличается мотивация специалистов и руководителей HiPro?**

Руководителям по сравнению со специалистами важнее быть самостоятельными в постановке задач и выборе способов выполнения работы. Специалистам важнее, чем руководителям, получать признание своих заслуг, получать четко сформулированные задачи и узнавать новое. Карьерный рост и Доступность ресурсов важны для специалистов и руководителей в равной степени.
- ✓ **Что мотивирует сотрудников HiPro с опытом работы более 10 лет?**

Сотрудникам важны четкая постановка задач и наличие иерархии в организации. При этом разработка нового их мотивирует заметно меньше, чем остальных.

Опросник мотивации Engage

Engage — опросник мотивации, который позволяет построить мотивационный профиль сотрудника и подобрать подходящую систему мотивации на основе рекомендаций. Применяется для сотрудников всех уровней при подборе, адаптации и вовлечении с 2022 года, разработан ЭКОПСИ.



- **Комплексная модель**

Возможность оценить 12 факторов мотивации, чтобы составить полное представление о структуре мотивации сотрудника.

- **Работа с мотивацией**

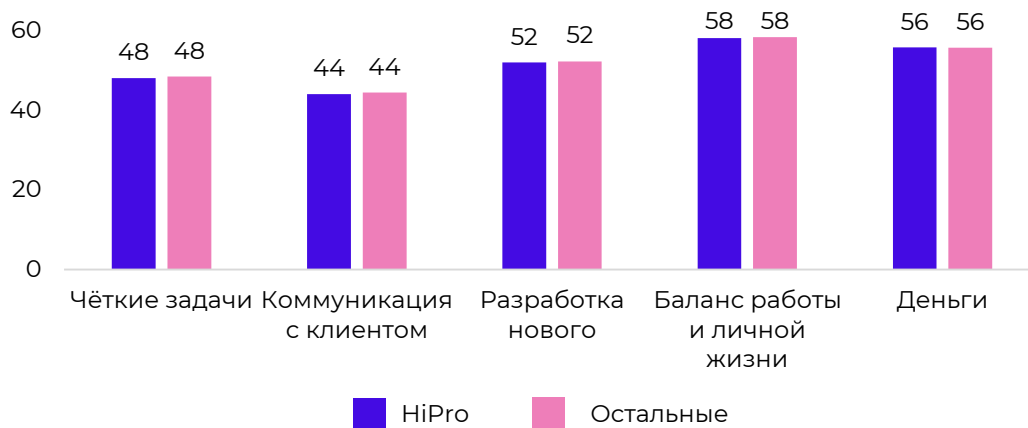
Позволяет сфокусироваться только на важных мотиваторах, так как показывает одновременно ключевые мотиваторы и зоны равнодушия сотрудника.

- **Защита от обмана**

Опросник использует ипсативный формат вопросов, снижающий вероятность обмана и предоставления социально-желательных ответов.

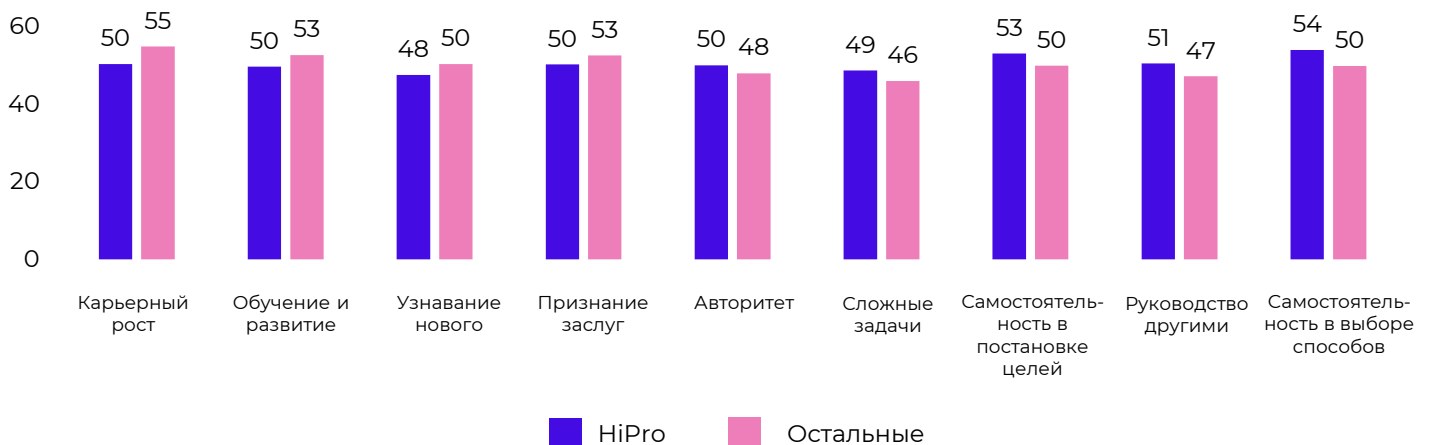
В чем сходства и различия в мотивационных профилях HiPro и остальных?

Для всех сотрудников, независимо от категории, одинаково важно **сохранять баланс работы и личной жизни**, иметь **достойную заработную плату**, **получать четкие задачи**, **разрабатывать новое** и **общаться с клиентом**.



HiPro **важнее**, чем остальным сотрудникам, **чувствовать свой авторитет** в глазах других людей, **решать сложные задачи**, **руководить другими** и **быть самостоятельными** в постановке целей и выборе способов выполнения работы.

При этом им **менее важно обучаться новым знаниям и навыкам**, **узнавать новое**, **получать признание** за свои заслуги и **расти в карьере (получать новые должности)**. Полный список значений по всем компонентам представлен в приложениях.



Рекомендации по мотивации и удержанию

- ✓ Важно анализировать персональный профиль каждого сотрудника, который входит в категорию HiPro в конкретной организации, и мотивировать и удерживать согласно его индивидуальным потребностям.
- ✓ Баланс работы и личной жизни является одним из самых важных мотиваторов. В компаниях может быть полезно введение гибридного или удаленного формата работы, а также гибкого начала и окончания рабочего дня.
- ✓ Фактор денег является гигиеническим мотиватором, то есть способствует удержанию сотрудников на рабочем месте.

Какие льготы привлекательны и доступны для HiPro?

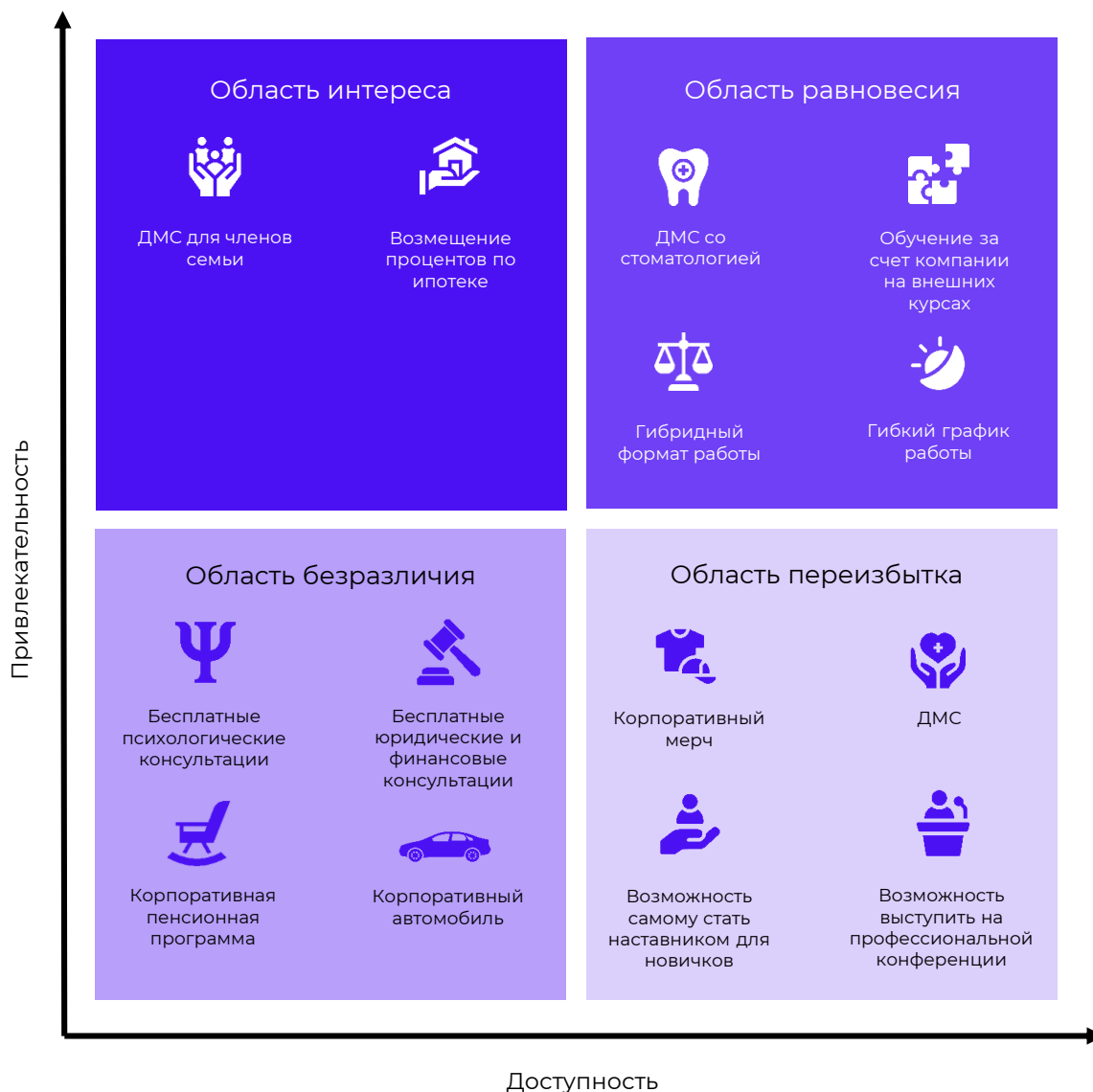
Льготы распределены по четырем областям:

Область интереса — это привлекательные льготы, которые в среднем недоступны сотрудникам в организации.

Область равновесия — это льготы, которые привлекательны для сотрудников и в среднем доступны в организации.

Область переизбытка — это льготы, которые в среднем доступны сотрудникам, но при этом непривлекательны для них.

Область безразличия — это менее привлекательные для сотрудников льготы, которые чаще всего недоступны в организации.



Рекомендации по мотивации и удержанию

- ✓ Льготы из области безразличия или переизбытка, могут считаться гигиеническими, базовыми. Их ограничение может отрицательно сказаться на HR-бренде.
- ✓ Отнеситесь с осторожностью к выделению отдельных льгот для HiPro. Это может быть воспринято другими сотрудниками как несправедливость.
- ✓ Обратите внимание на продвижение доступных льгот среди сотрудников. Спросите себя: знают ли они, что компания предоставляет эти льготы, удобно ли ими пользоваться? Сотрудников могут не привлекать некоторые льготы из-за их неправильного позиционирования внутри компании.

Как связан мотивационный профиль HiPro с возрастом?

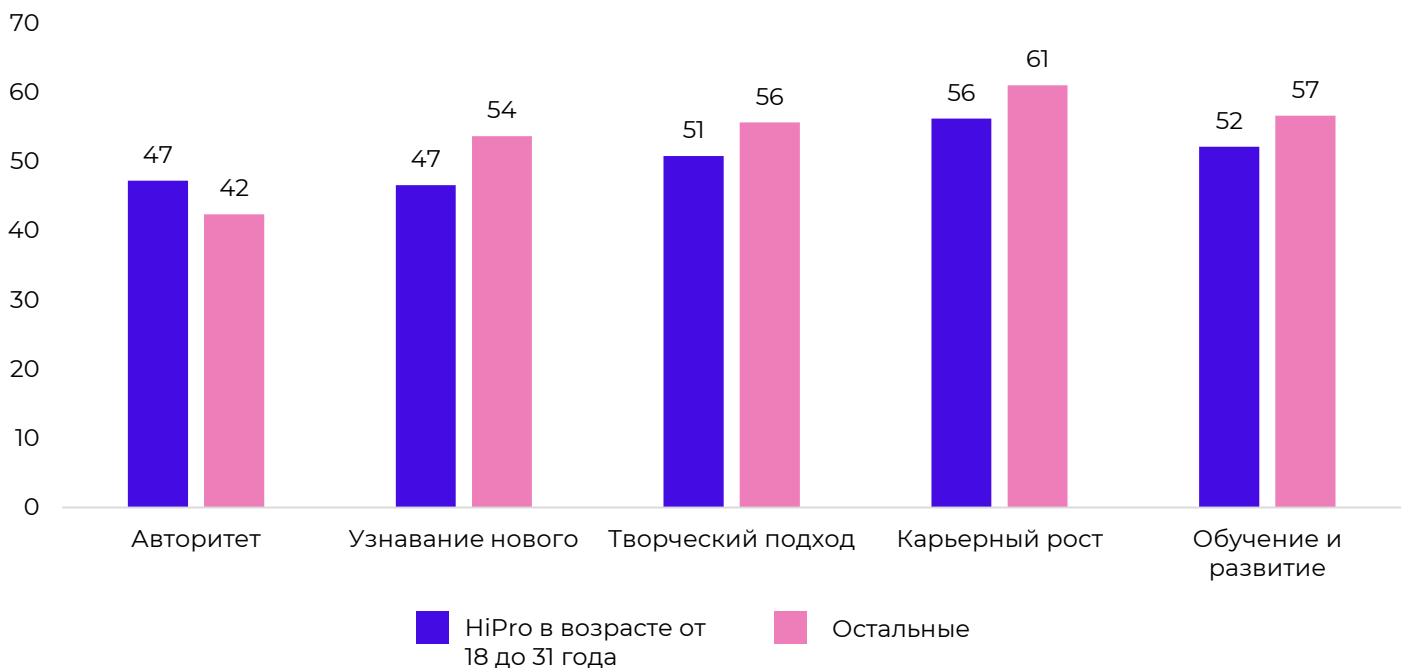
1. Сотрудники в возрасте от 18 до 31 года в сравнении с остальными

Этим сотрудникам важно пользоваться **авторитетом** у других людей. При этом им менее важно **узнавать новое, развивать свои знания и навыки**, использовать **творческий подход** в своей работе и **расти вверх по карьерной лестнице**.

Возможно, это связано с тем, что в этот период сотрудники завоевывают свое место в профессиональном сообществе, формируют свою профессиональную репутацию. Поэтому для них имеет значение, какое впечатление они производят на коллег и насколько авторитетны в профессиональных кругах.

Они постоянно учатся и получают новые знания, совершенствуются как на работе, так и самостоятельно, не дожидаясь, когда их отправят на обучение от компании. Поэтому обучение не находится в фокусе их внимания.

Творческий подход, возможно, менее важен для них, так как сотрудники этой категории еще только углубляют свою экспертизу и осваивают свою профессиональную область. Они, вероятно, пока не обладают достаточной уверенностью в своих профессиональных компетенциях для того, чтобы применять творческие подходы в работе.



Рекомендации по мотивации и удержанию

- ✓ Публично благодарите сотрудников за проделанную работу. Отмечайте их заслуги перед командой и руководством организации, подробно рассказывайте об их вкладе в общий результат.
- ✓ Регулярно давайте сотрудникам позитивную обратную связь об их работе, если они успешно справляются со своими задачами.
- ✓ Предложите сотрудникам участие в профессиональных конкурсах с возможностью продемонстрировать свою экспертизу и заявить о себе в компании.

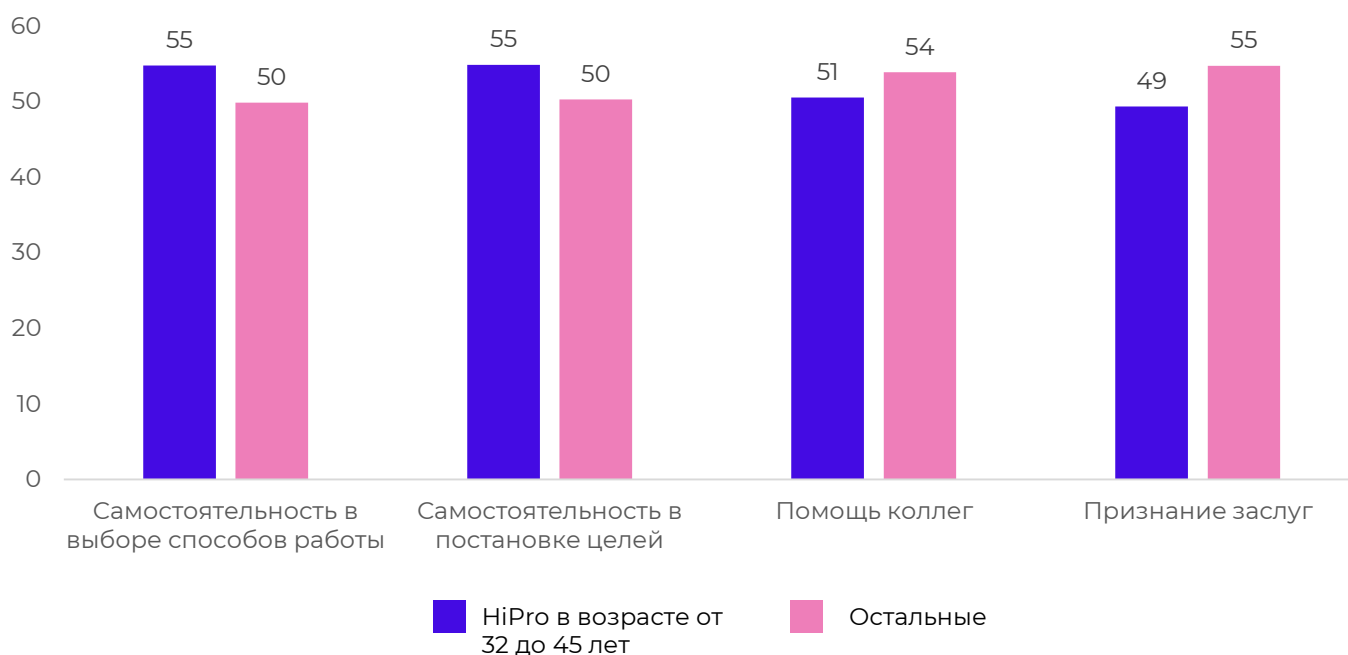
Как связан мотивационный профиль HiPro с возрастом?

2. Сотрудники в возрасте от 32 до 45 лет в сравнении с остальными

Сотрудникам важнее, чем остальным, быть **самостоятельными в постановке задач** и **выборе способов выполнения работы**. Однако им менее важны: **помощь коллег** в трудных ситуациях и **признание и уважение** со стороны коллег

Вероятно, этих сотрудников нельзя назвать командными игроками, им важна свобода и независимость в работе. Это может быть связано с тем, что они являются носителями исключительной экспертизы, им поручают уникальные задачи, которые им проще выполнять в одиночку. Им не хочется погружаться в делегирование и разъяснение деталей, проще сделать работу самостоятельно.

Для сотрудников старше 45 лет все факторы мотивации показывают высокую значимость в приблизительно равной степени.



Рекомендации по мотивации и удержанию

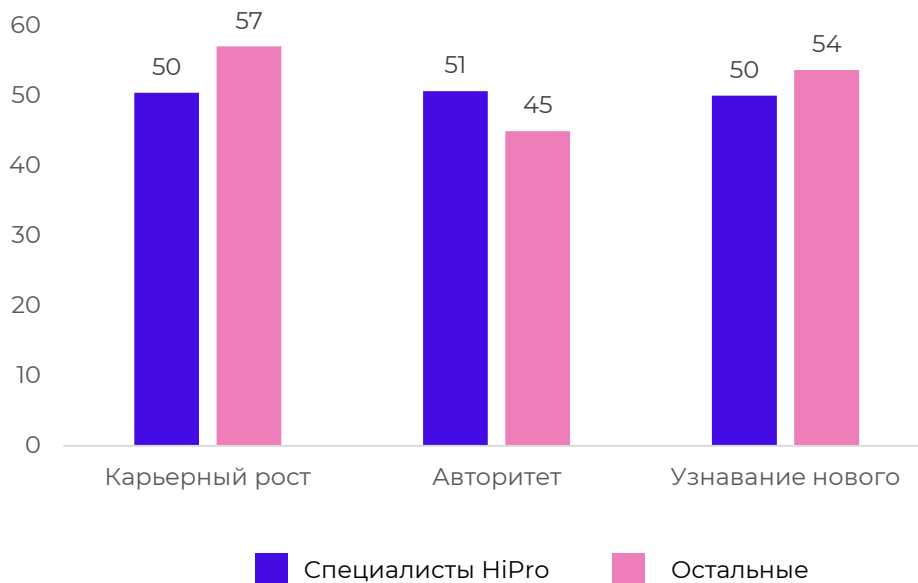
- ✓ Поощряйте инициативность сотрудников в постановке рабочих целей и, где это возможно, давайте карт-бланш в выборе способов выполнения задач.
- ✓ Избегайте излишнего контроля сотрудников и микроменеджмента их работы. Осуществляйте контроль с учетом их опыта и компетенций.

Как связан мотивационный профиль HiPro с уровнем должности?

1. Специалисты HiPro в сравнении с остальными

Сотрудникам HiPro важнее, чем остальным, пользоваться **авторитетом** у других людей. При этом им менее важно **узнавать новое** и **расти вверх по карьерной лестнице**.

Возможно, для них чуть менее важно узнавать новое, так как они обладают достаточно объемным запасом свежих знаний после ВУЗа и им важно применять их на практике, завоевывая тем самым себе экспертный авторитет у окружающих. Поэтому, вероятно, им менее интересен формальный вертикальный рост, потому что они и так являются авторитетными в своей области в независимости от должности.



Рекомендации по мотивации и удержанию

- ✓ Публично благодарите сотрудников за проделанную работу. Отмечайте их заслуги перед командой и руководством организации, подробно рассказывайте об их вкладе в общий результат.
- ✓ Регулярно давайте сотрудникам позитивную обратную связь об их работе, если они успешно справляются со своими задачами.
- ✓ Предложите сотрудникам участие в профессиональных конкурсах с возможностью продемонстрировать свою экспертизу и заявить о себе в компании.

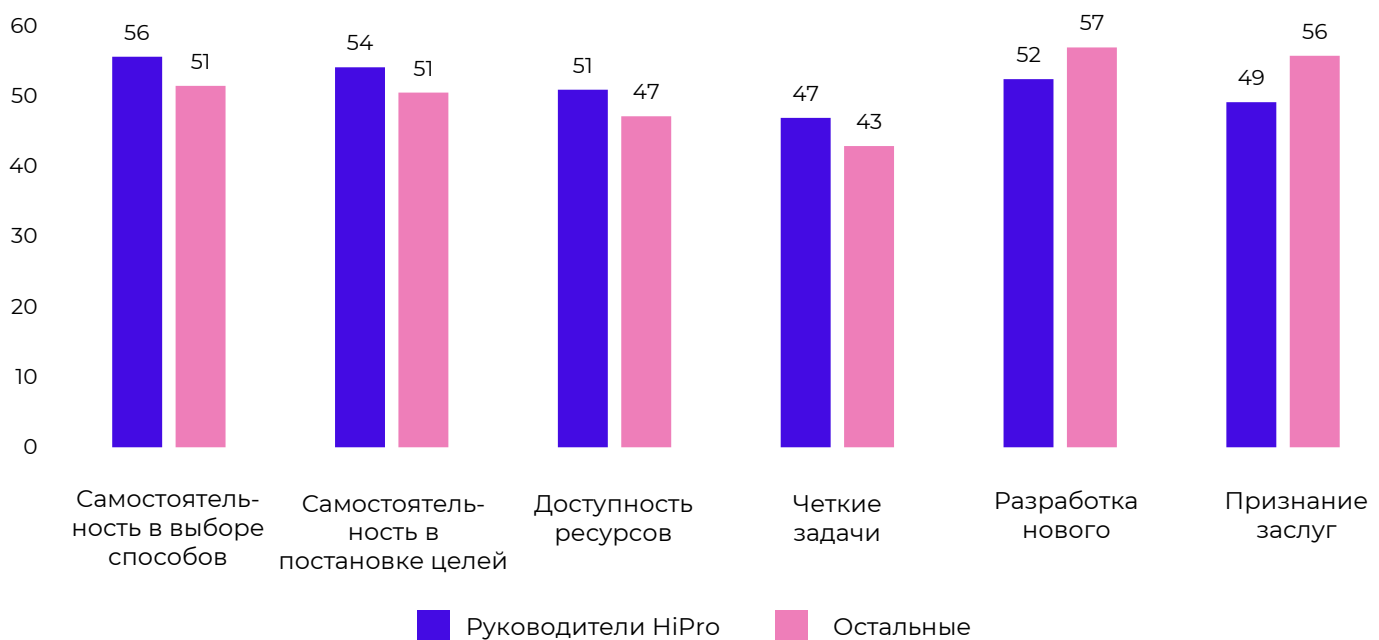
Как связан мотивационный профиль HiPro с уровнем должности?

2. Руководители HiPro в сравнении с остальными

Руководителям важнее быть **самостоятельными в постановке задач** и **выборе способов выполнения работы**. Им также важна **четкая постановка задач** и **доступность ресурсов** для работы. При этом им менее важно **создавать что-то новое** в своей работе и **чувствовать признание** со стороны других людей.

Это может быть связано с тем, что руководителям необходимо больше свободы и самостоятельности для руководства проектами, в которых они обладают уникальными знаниями. Им хотелось бы иметь возможность самостоятельно организовывать работу своих подчиненных, а не полагаться на мнение других людей. При этом очевидно, что специфический характер их деятельности требует достаточного количества ресурсов и четкого планирования.

Признание со стороны менее значимо для руководителей. Вероятно, вследствие накопленной экспертизы и опыта, позволяющих ориентироваться на собственное мнение больше, чем на мнение других.

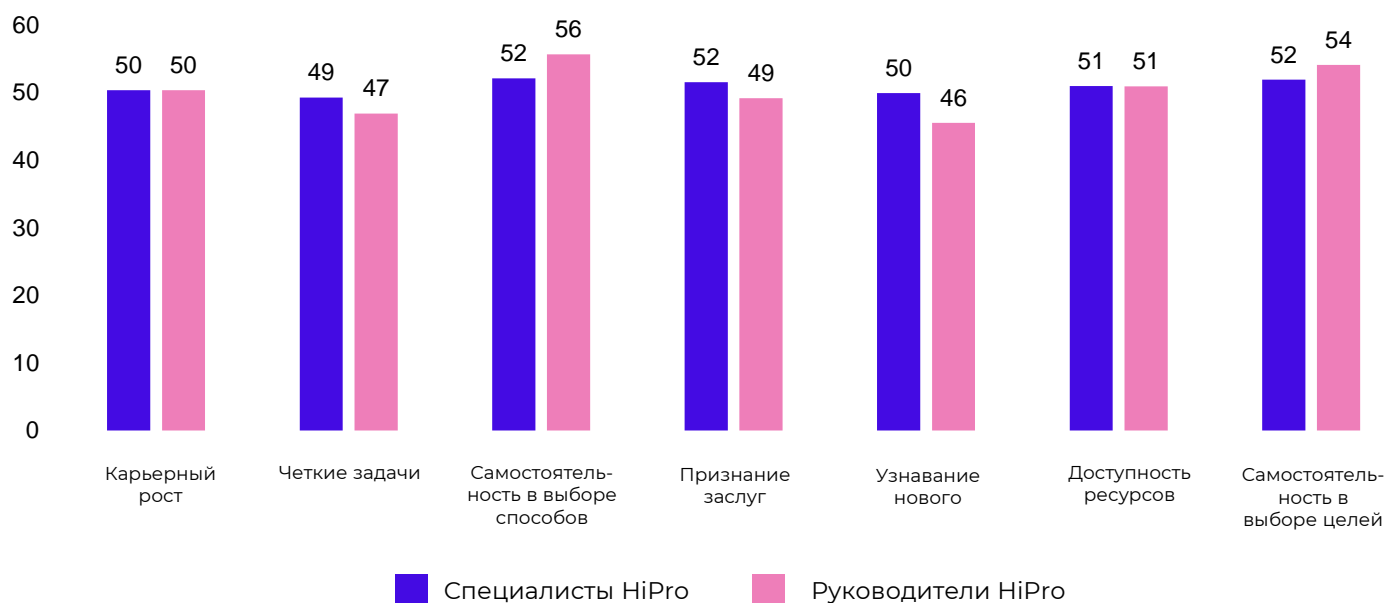


Рекомендации по мотивации и удержанию

- ✓ Поощряйте инициативность сотрудников в постановке рабочих целей и, где это возможно, давайте карт-бланш в выборе способов выполнения задач.
- ✓ Избегайте излишнего контроля сотрудников. Осуществляйте контроль с учетом их опыта и компетенций.
- ✓ Конкретно формулируйте задачи, которые ставите перед сотрудниками и детально очерчивайте образ конечного результата.
- ✓ Выясните, каких ресурсов не хватает сотрудникам для эффективного решения задач. По возможности предоставьте необходимое либо поручите другому коллеге из кросс-функциональной команды контроль за обеспечением ресурсов.

Чем отличаются мотивационные профили сотрудников и руководителей HiPro?

Руководителям по сравнению со специалистами важнее быть **самостоятельными в постановке задач** и **выборе способов выполнения работы**. Специалистам важнее, чем руководителям **получать признание своих заслуг**, **получать четко сформулированные задачи** и **узнавать новое**. **Карьерный рост** и **Доступность ресурсов** важны для специалистов и руководителей в равной степени.



Рекомендации по мотивации и удержанию

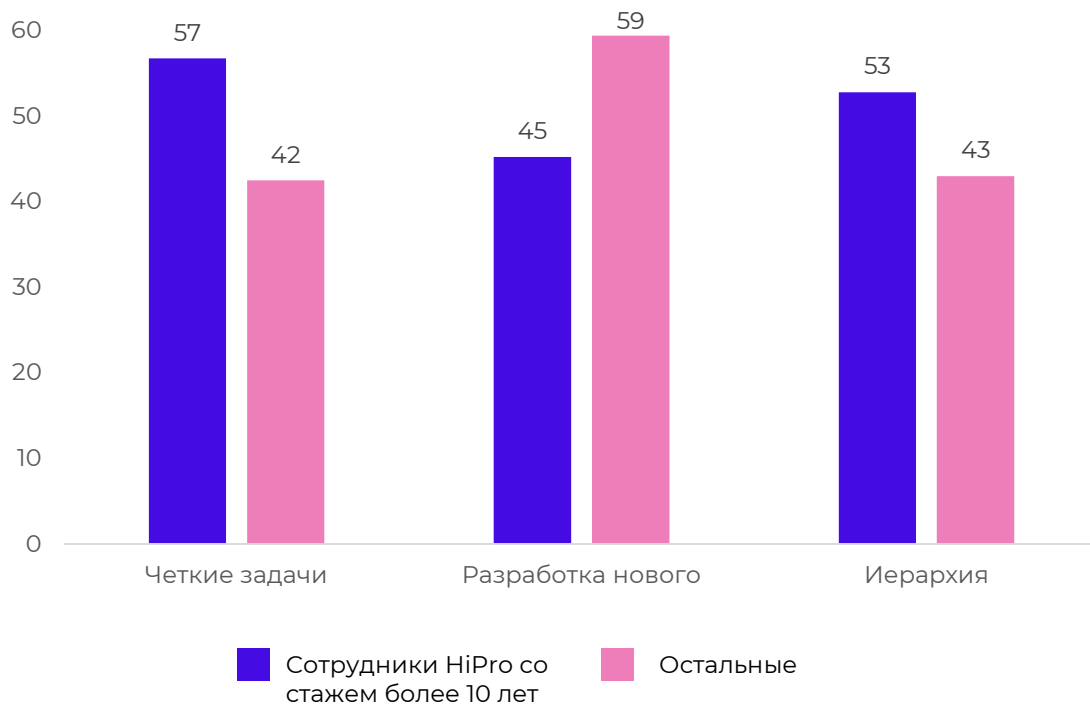
- ✓ Если вам необходимо обучить HiPro выполнению новых задач, особенно за пределами их функциональных обязанностей, выберите HiPro уровня специалист, а не руководитель.
- ✓ Избегайте излишнего контроля сотрудников, особенно руководителей. Осуществляйте контроль с учетом их опыта и компетенций: не директивные методы управления здесь будут очень полезны.
- ✓ Конкретно формулируйте задачи, которые ставите перед сотрудниками-специалистами и детально очерчивайте образ конечного результата.

Как мотивационный профиль связан с опытом работы?

Самые значительные отличия HiPro по сравнению с Остальными были обнаружены среди сотрудников, которые более 10 лет проработали в одной компании.

Их гораздо сильнее, чем остальных, мотивируют **Четкие задачи** и **Иерархия**. При этом **Разработка нового** их мотивирует меньше, чем остальных сотрудников.

Вероятно, сотрудники, которые долго работают в компании, комфортнее себя чувствуют в понятных условиях, когда четко определено, кто за что отвечает, и как выполнять ту или иную задачу. Разработка нового является для них зоной неизвестности. Им, скорее, важно использовать известные методы и подходы в работе и избегать ситуаций неопределенности.



Рекомендации по мотивации и удержанию

- ✓ Конкретно формулируйте задачи, которые ставите перед сотрудниками и детально очерчивайте образ конечного результата.
- ✓ Помогайте сотрудникам понять, как устроена иерархия в организации: чего ждать и не ждать от других сотрудников, смежных подразделений, руководителей другого уровня.
- ✓ Не настаивайте на том, чтобы сотрудники постоянно создавали что-то новое и были креативными. Им комфортнее работать в привычной, пусть даже однообразной среде.

Описание выборки исследования

От каждой компании приняло участие не менее 20 сотрудников категории «HiPro» и не менее 20 сотрудников категории «Остальные». Выборка исследования составила 682 человека. Из них 337 человек — HiPro.

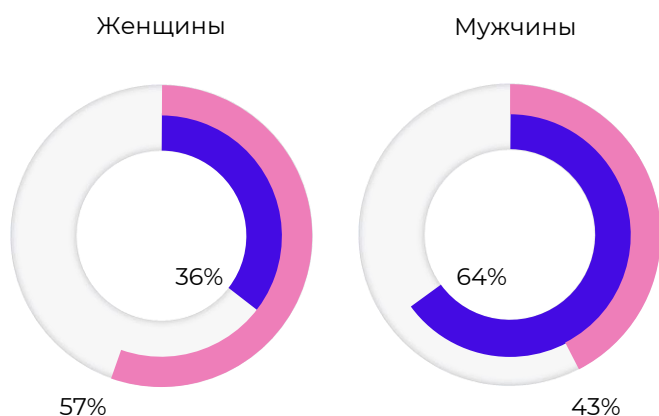
Критерии отнесения к HiPro:

- Владение критично важными знаниями и узкоспециализированными навыками
- Принадлежность к категории HiPro в организации
- Участие в профессиональных сообществах

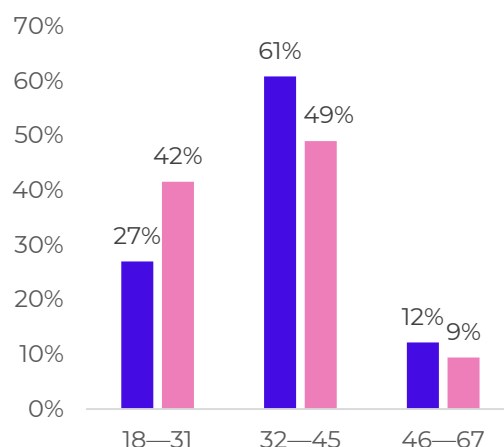
Также мы отсеивали участников, которые были сотрудниками бэк-офиса либо руководителями С-уровня. Далее указаны демографические характеристики категорий HiPro и Остальные.

■ HiPro ■ Остальные

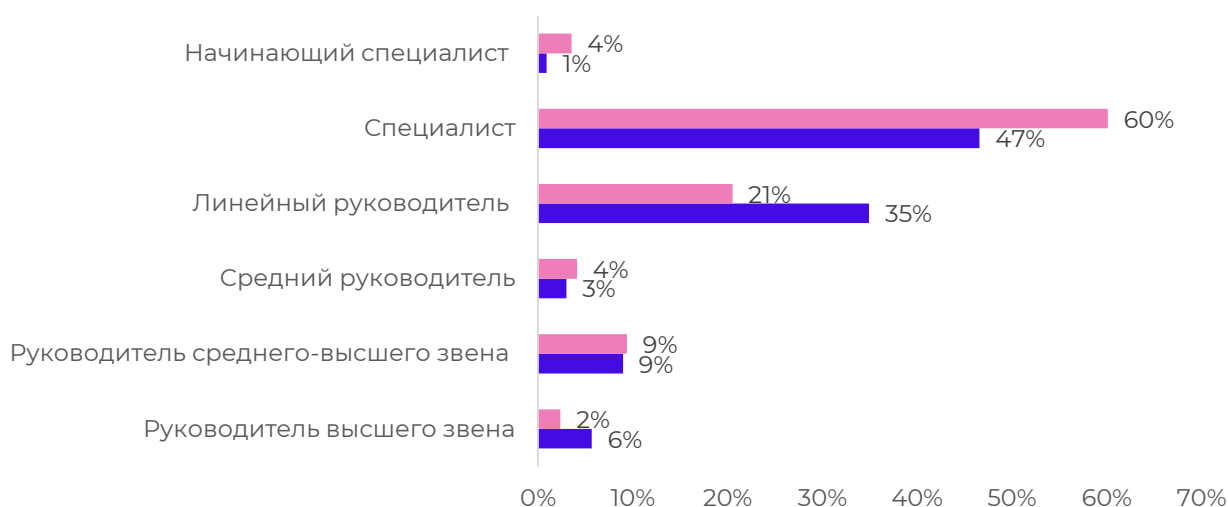
Пол



Возраст

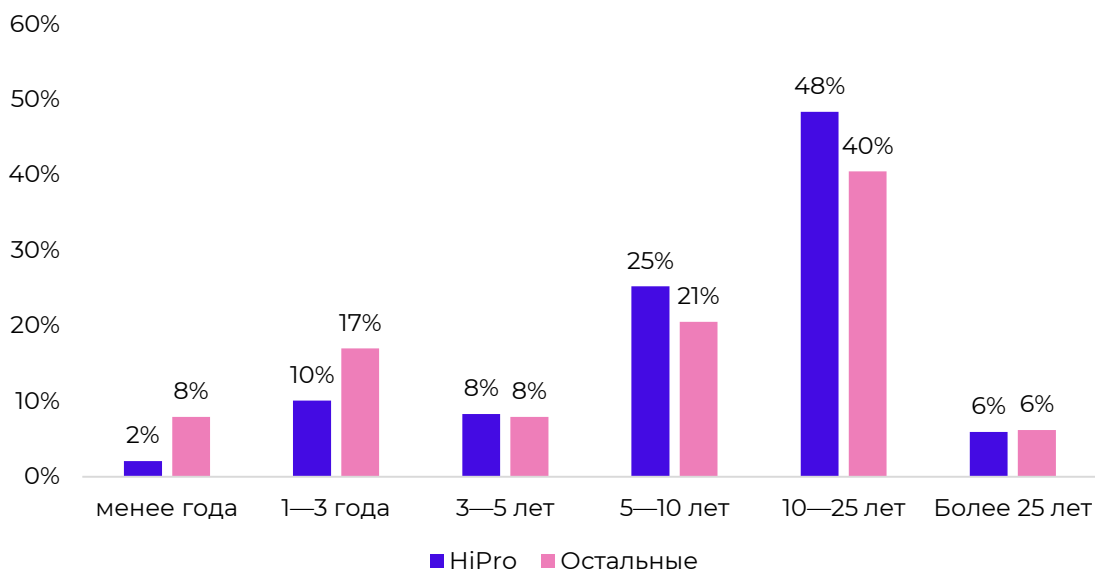


Должность



Описание выборки исследования

Более половины HiPro из выборки исследования работают от 10 до 25 лет в своей сфере.



В исследовании приняли участие 14 компаний из различных отраслей. Наиболее полно представлены нефтегазовая отрасль (4 компании) и ИТ (3 компании).



Методология исследования

Для того, чтобы понять, есть ли отличия в мотивационной сфере сотрудников категории HiPro, мы сравнили средние баллы по каждому мотивационному компоненту у категорий сотрудников (HiPro и Остальные). Мы обнаружили небольшие различия между категориями по отдельным компонентам. Для того, чтобы понять, являются ли они случайными или обусловлены реальными различиями, мы использовали иерархическую логистическую регрессию, ограничив влияние факторов возраста и уровня должности.

В рамках исследования мы также просили респондентов оценить доступность и привлекательность разных видов льгот, предоставляемых организациями. Всего сотрудники оценили 42 льготы из разных сфер. Для того, чтобы понять, какие льготы привлекательны для сотрудников HiPro, однако недоступны им в организации, мы посмотрели на разницу между средними баллами по доступности и привлекательности по выборке HiPro.

Мы решили проанализировать, какие компоненты мотивации значимы по выборкам HiPro и Остальные в зависимости от возраста и уровня должности.

Для этого мы разделили обе выборки на три возрастные группы:

- Сотрудники в возрасте 18—31 год
- Сотрудники в возрасте 32—45 год
- Сотрудники в возрасте 46—67 год

Так же мы сравнили компоненты мотивации двух категорий по уровню должности. Для этого мы разделили всех сотрудников на две группы: Специалисты и Руководители.

В категорию «Специалисты» вошли уровни должности:

- Специалист
- Начинаящий специалист

В категорию «Руководители» вошли уровни должности:

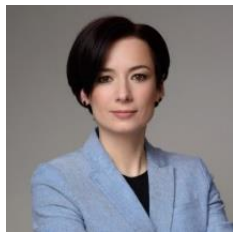
- Руководитель высшего звена
- Руководитель среднего-высшего звена
- Средний руководитель
- Линейный руководитель

Мы сравнили сотрудников также по стажу работы в одной организации. Получилось две категории: «Сотрудники, проработавшие менее 10 лет», «Сотрудники, проработавшие более 10 лет».

Затем мы посмотрели, какие компоненты мотивационного профиля статистически значимы для различения сотрудников HiPro и остальных в каждой возрастной группе и на каждом уровне должности. Для этого мы использовали t-критерий Стьюдента. Критерий Стьюдента (t-тест) — это статистический метод, который позволяет сравнивать средние значения двух выборок и на основе результатов теста делать заключение о том, отличаются они или нет.

Подробные результаты тестов и данные по категориям приведены в Приложениях.

Авторы исследования



Анна Тимофеева

Автор идеи

Партнер, руководитель практики Работа с талантами

timofeyeva@ecopsy.ru

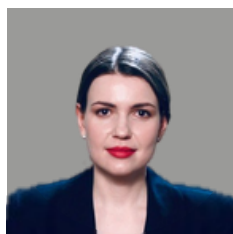


Юрий Шатров

Автор методологии

Партнер, руководитель практики Digital Assessment

shatrov@ecopsy.ru

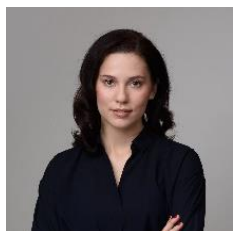


Татьяна Брынкина

Организатор исследования

Старший консультант практики Работа с талантами

brynkina@ecopsy.ru



Мария Журавлева

Автор аналитического отчета

Продакт-менеджер личностных и мотивационных опросников практики Digital Assessment

zhuravleva@ecopsy.ru



Антон Карандин

Анализ данных

Специалист практики Digital Assessment. Аналитик данных.

karandin@ecopsy.ru



Анастасия Молодцова

Сбор данных

Ведущий консультант практики Digital Assessment. Менеджер проектов

molodtsova@ecopsy.ru

Приложение 1

Расшифровка компонентов мотивации, измеряемых опросником мотивации Engage

Блок	Условие работы	Компоненты	Определение
Достижения	Признание заслуг	Авторитет Престиж Признание заслуг	Возможность получать признание, иметь высокий статус и авторитет в глазах окружающих
	Карьерные возможности	Карьерный рост Руководство другими	Возможность продвигаться по карьерной лестнице и руководить другими людьми
	Амбициозные задачи	Амбициозные цели Настойчивость Сложные задачи	Наличие в работе амбициозных целей и сложных задач, требующих преодоления препятствий
Развитие	Самостоятельность	Самостоятельный выбор способов работы Самостоятельная постановка целей	Возможность самостоятельно выбирать, какие задачи стоит выполнять, и определять способы их выполнения
	Творчество	Разработка нового Творческий подход Улучшение рабочих процессов	Возможность решать творческие задачи, создавать что-то новое и вносить предложения по улучшению рабочих процессов
	Профессиональное развитие	Обучение и развитие Узнавание нового	Возможность профессионально расти, постоянно обучаясь чему-то новому и приобретая знания в новых для себя сферах
Сплоченность	Сплоченная команда	Доверие к коллегам Помощь коллег Сплоченность команды	Возможность работать в сплоченном коллективе, иметь доверительные отношения с коллегами и получать их поддержку в сложных ситуациях
	Польза для клиента	Выяснение потребностей клиента Коммуникация с клиентом Удовлетворение потребностей клиента	Возможность регулярно взаимодействовать с клиентами, вникать в клиентские запросы и удовлетворять их потребности
	Социальная польза	Забота о природе Польза стране Честный бизнес	Понимание, что организация ведет честный бизнес, заботится об окружающей среде и приносит пользу стране
Комфорт	Доход	Влияние на доход Деньги	Возможность получать высокую заработную плату и повышать свой доход, выполняя дополнительную работу
	Комфортные условия	Баланс работы и личной жизни Удобство и эстетика	Возможность работать в комфортной обстановке и иметь достаточно свободного времени после работы
	Структурированность работы	Достаточность ресурсов Четкие задачи Иерархия	Наличие необходимых ресурсов для работы, понятные рабочие задачи, четко выстроенная иерархия должностей на работе

Приложение 2

Полный список льгот, использовавшихся в исследовании

Баланс	Здоровье	Комфорт	Развитие
<ul style="list-style-type: none">• Гибридный формат работы — несколько дней в офисе, несколько дней дистанционно• Полностью дистанционный формат работы• Гибкий график работы — индивидуальное начало и окончание рабочего дня• Короткий рабочий день в пятницу• Длительный отпуск по личным обстоятельствам с сохранением рабочего места	<ul style="list-style-type: none">• Бесплатные психологические консультации• ДМС• Врач в офисе• Здоровые перекусы в офисе• Компенсация (полная или частичная) фитнес-абонемена• Спортзал в офисе• ДМС со стоматологией• Дополнительные оплачиваемые дни по больничному листу• ДМС для членов семьи• Льготные путевки на базы отдыха, курортно-санаторное лечение• Тренировки для корпоративных спортивных команд	<ul style="list-style-type: none">• Бесплатные горячие обеды (ужины) в офисе• Бесплатные юридические и финансовые консультации• Возмещение процентов по ипотеке• Корпоративный автомобиль• Компенсация найма жилья• Компенсация такси в вечернее время• Корпоративный транспорт (автобус, маршрутка)• Скидки на продукцию компании• Скидки у компаний-партнеров• Корпоративный мерч — одежда, полезные брендированные сувениры• Поддержка хобби сотрудников, клубы по интересам• Возмещение расходов на няню (частичное или полное)• Корпоративный детский сад• Корпоративная пенсионная программа• Корпоративная жилищная программа• Льготный отдых для детей	<ul style="list-style-type: none">• Получение высшего (второго высшего) образования за счет работодателя• Профессиональные сообщества внутри компании• Возможность выступить на профессиональной конференции, семинаре от лица компании• Возможность реализации своей идеи, запуска стартапа внутри компании• Возможность самому стать наставником для новичков (с мотивацией от компании)• Возможность стать амбассадором HR-бренда компании в соцсетях• Менторинг-наставничество для себя от более опытных коллег• Обучение за счет компании на внешних курсах• Помощь в публикации книги по своему профессиональному направлению• Система обмена знаниями (база, платформа и тд) по своему направлению

Приложение 3

Мотивационный профиль категорий HiPro и Остальные

Компонент мотивации	HiPro	Остальные
Самостоятельность в выборе способов	54	50
Руководство другими	51	47
Самостоятельность ставить цели	53	50
Сложные задачи	49	46
Удовлетворение потребностей клиента	46	44
Авторитет	50	48
Достаточность ресурсов	51	49
Настойчивость	50	49
Амбициозные цели	49	48
Выяснение потребностей клиента	47	46
Иерархия	46	46
Улучшение рабочих процессов	46	46
Деньги	56	56
Баланс работы и личной жизни	58	58
Разработка нового	52	52
Коммуникация с клиентом	44	44
Чёткие задачи	48	48
Сплочённость команды	46	47
Влияние на доход	53	53
Удобство и эстетика	52	53
Престиж	53	54
Честный бизнес	45	46
Польза стране	44	45
Доверие к коллегам	53	55
Творческий подход	52	53
Помощь коллег	52	54
Признание заслуг	50	53
Узнавание нового	48	50
Обучение и развитие	50	53
Забота о природе	43	46
Карьерный рост	50	55

В таблице указан средний балл по выборке по каждому фактору по категориям. Шкала измерения: от 0 до 100. Единица измерения – стены, умноженные на 100 для удобства сравнения.

Приложение 4

Факторы мотивации по категориям в зависимости от возраста

Более важно				
Возраст	Шкала	Средний балл HIPro	Средний балл Остальные	Размер эффекта
18—31	Авторитет	47,3	42,4	0,29
32—45	Самостоятельный выбор способов работы	54,8	49,9	0,32
	Самостоятельная постановка целей	54,9	50,3	0,29
46—67	—	—	—	—

Менее важно				
Возраст	Шкала	Средний балл HIPro	Средний балл Остальные	Размер эффекта
18—31	Карьерный рост	56,2	61,1	0,27
	Обучение и развитие	52,2	56,6	0,29
	Творческий подход	50,8	55,7	0,30
	Узнавание нового	46,6	53,7	0,42
32—45	Помощь коллег	50,6	53,9	0,21
	Признание заслуг	49,4	54,7	0,34
46—67	—	—	—	—

В таблице указан средний балл по выборке по каждому фактору по категориям. Шкала измерения: от 0 до 100. В качестве статистического метода анализа силы различий между категориями используется *d* Коэна. Оценка размера эффекта: от 0,2 – небольшой эффект, от 0,5 – средний эффект, от 0,8 – большой эффект, от 1,20 – очень большой эффект.

Приложение 5

Факторы мотивации по категориям в зависимости от должности

Более важно				
Должность	Шкала	Средний балл HIPro	Средний балл Остальные	Размер эффекта
Специалисты	Авторитет	50,6	45,0	0,34
Руководители	Самостоятельный выбор способов работы	55,7	51,5	0,27
	Самостоятельная постановка целей	54,1	50,5	0,23
	Доступность ресурсов	50,9	47,1	0,24
	Четкие задачи	46,9	42,9	0,26
Менее важно				
Должность	Шкала	Средний балл HIPro	Средний балл Остальные	Размер эффекта
Специалисты	Карьерный рост	50,3	57,0	0,36
	Узнавание нового	49,9	53,6	0,23
Руководители	Разработка нового	52,5	57,0	0,27
	Признание заслуг	49,2	55,8	0,41

В таблице указан средний балл по выборке по каждому фактору по категориям. Шкала измерения: от 0 до 100. В качестве статистического метода анализа силы различий между категориями используется d Коэна. Оценка размера эффекта: от 0,2 – небольшой эффект, от 0,5 – средний эффект, от 0,8 – большой эффект, от 1,20 – очень большой эффект.

Приложение 6

Доступность и привлекательность льгот по категориям

Льгота	HiPro		Остальные	
	Доступность	Привлекательность	Доступность	Привлекательность
Бесплатные горячие обеды (ужины) в офисе	4%	12%	4%	14%
Бесплатные психологические консультации	10%	8%	9%	4%
Бесплатные юридические и финансовые консультации	3%	4%	8%	3%
Возмещение процентов по ипотеке	10%	31%	9%	22%
Возмещение расходов на няню (частичное или полное)	0%	3%	0%	2%
Возможность выступить на профессиональной конференции, семинаре от лица компании	46%	9%	39%	5%
Возможность реализации своей идеи, запуска стартапа внутри компании	18%	7%	23%	6%
Возможность самому стать наставником для новичков	57%	6%	46%	7%
Возможность стать амбассадором HR-бренда компании в соцсетях	10%	1%	15%	2%
Врач в офисе	19%	4%	19%	0%
Гибкий график работы: индивидуальное начало и окончание рабочего дня	31%	35%	38%	42%
Гибридный формат работы: несколько дней в офисе, несколько дней дистанционно	32%	39%	34%	39%
Длительный отпуск по личным или семейным обстоятельствам с сохранением рабочего места	15%	4%	21%	4%
ДМС	60%	12%	67%	21%
ДМС для членов семьи	10%	31%	23%	24%
ДМС со стоматологией	38%	45%	36%	40%
Дополнительные оплачиваемые дни по больничному листу	14%	3%	18%	5%
Здоровые перекусы в офисе	17%	7%	20%	4%
Компенсация (полная или частичная) фитнес-абонемена	37%	19%	46%	22%
Компенсация найма жилья	18%	9%	19%	6%
Компенсация такси в вечернее время	3%	9%	11%	6%
Короткий рабочий день в пятницу	48%	19%	40%	14%
Корпоративная жилищная программа	14%	11%	15%	20%

В таблице указано среднее значение по выборке по каждой льготе по категориям в процентах. Доступность и привлекательность сотрудники могли оценить, выбрав льготу из списка. В случае выбора, льготе присваивался балл «1», в случае не выбора, балл «0».

Доступность и привлекательность льгот по категориям — продолжение

Льгота	HiPro		Остальные	
	Доступность	Привлекательность	Доступность	Привлекательность
Корпоративная пенсионная программа	6%	7%	5%	8%
Корпоративный автомобиль	6%	7%	7%	3%
Корпоративный детский сад	2%	5%	2%	4%
Корпоративный мерч: одежда, полезные брендированные сувениры	51%	3%	53%	3%
Корпоративный транспорт (автобус, маршрутка)	23%	6%	38%	8%
Льготные путевки на базы отдыха, курортно-санаторное лечение	17%	20%	24%	18%
Льготный отдых для детей	15%	11%	17%	14%
Менторинг/наставничество для себя от более опытных коллег	36%	8%	27%	9%
Обучение за счет компании на внешних курсах	64%	39%	57%	50%
Поддержка хобби сотрудников, клубы по интересам	29%	4%	35%	7%
Полностью дистанционный формат работы	19%	12%	20%	12%
Получение высшего образования за счет работодателя	7%	11%	5%	10%
Помощь в публикации книги по своему профессиональному направлению	9%	1%	13%	0%
Профессиональные сообщества внутри компании	38%	5%	33%	5%
Система обмена знаниями (база, платформа и тд) по своему направлению	44%	12%	36%	14%
Скидки на продукцию компании	14%	6%	23%	8%
Скидки у компаний-партнеров	11%	1%	29%	3%
Спортзал в офисе	14%	10%	20%	7%
Тренировки для корпоративных спортивных команд	38%	5%	43%	5%

В таблице указано среднее значение по выборке по каждой льготе по категориям в процентах.



ЭКОПСИ — компания, предоставляющая услуги в области консалтинга и HR-технологий. Была создана в 1989 году; с 2007 года по настоящий момент лидирует в рейтингах ведущих HR-консалтинговых компаний; в 2019 году стала резидентом Сколково.

№1 на рынке
HR-консалтинга
(РА Эксперт, 2022)

550 проектов
каждый год

>200 консультантов
в штате

№1 на рынке
оценки
персонала
(HR tv, 2021)

41 компания из
ТОП-50
работает с нами
(по рейтингу РБК, 2021)

Мы работаем в следующих областях



**Оценка
персонала**



Обучение и
развитие персонала



Организационные
изменения



Исследования
и социология



Операционная
эффективность



Охрана труда
и безопасность



Бренд
работодателя



Автоматизация
HR



Работа с
топ-менеджерами



Николай Милов

Директор по
развитию бизнеса

milov@ecopsy.ru
t.me/nmilov