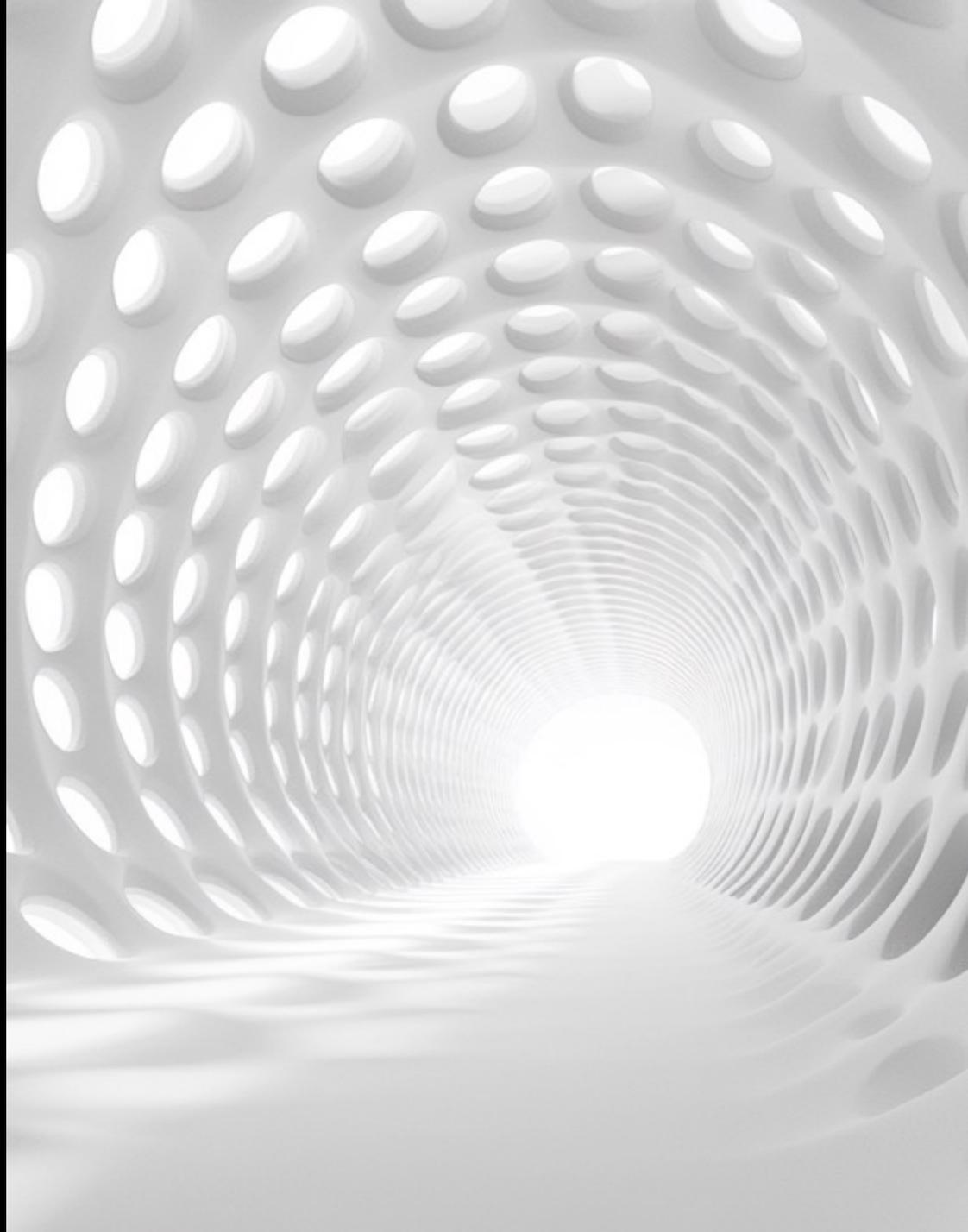


**6 инструментов оценки
для системной работы
с текущими сотрудниками**



Ведущие вебинара



Арина Коркмаз

Директор проектов ЭКОПСИ
практики «Digital Assessment»



Николай Тиходеев

Директор по продукту PiF
практики «Digital Assessment»



Мария Перова

Продакт-оунер
практики «Digital Assessment»

Сегодня нас ждет насыщенная программа

Отбор в кадровый резерв и пул HiPo



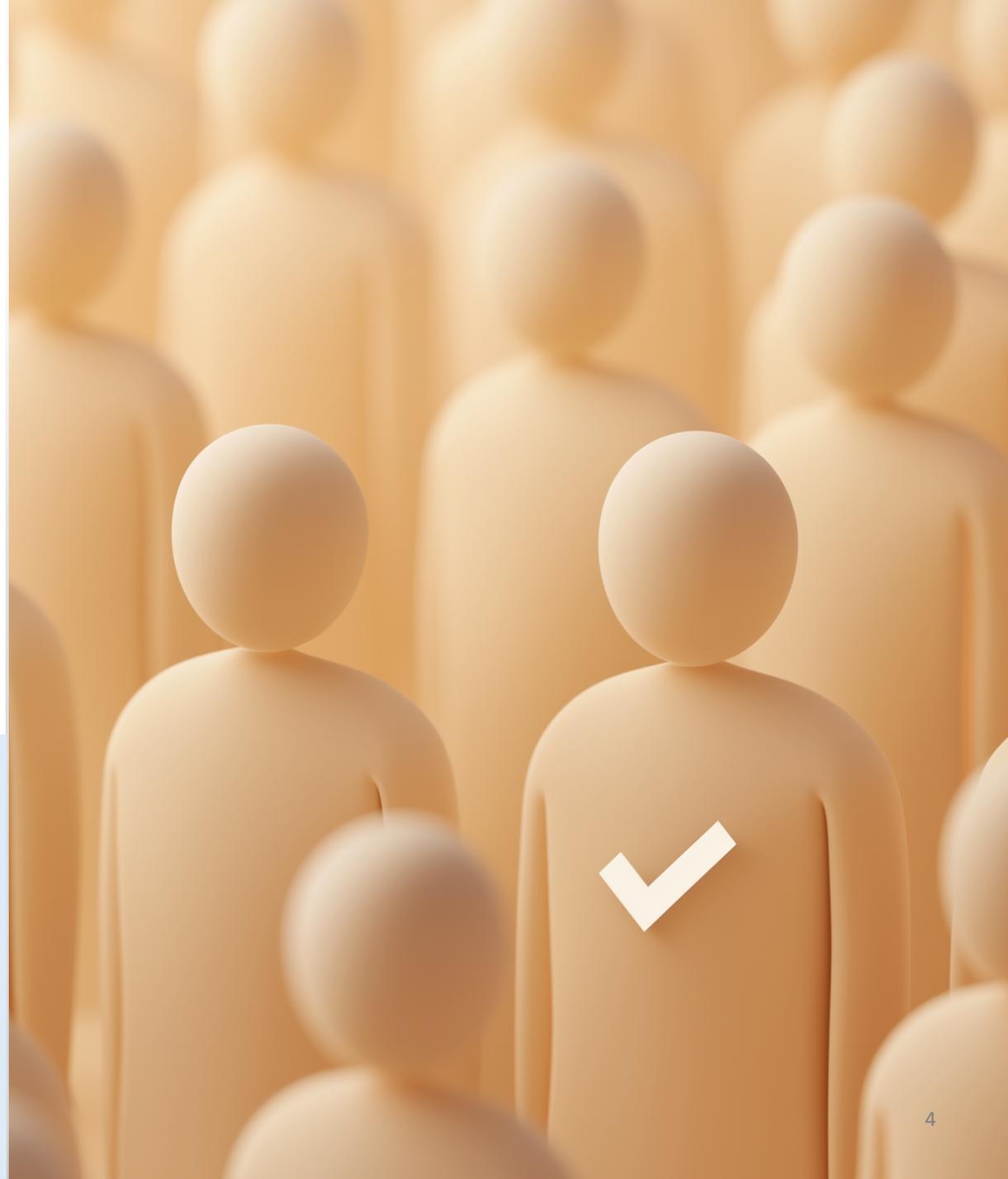
Развитие



Мотивация и удержание



Отбор в кадровый резерв и пул HiPo



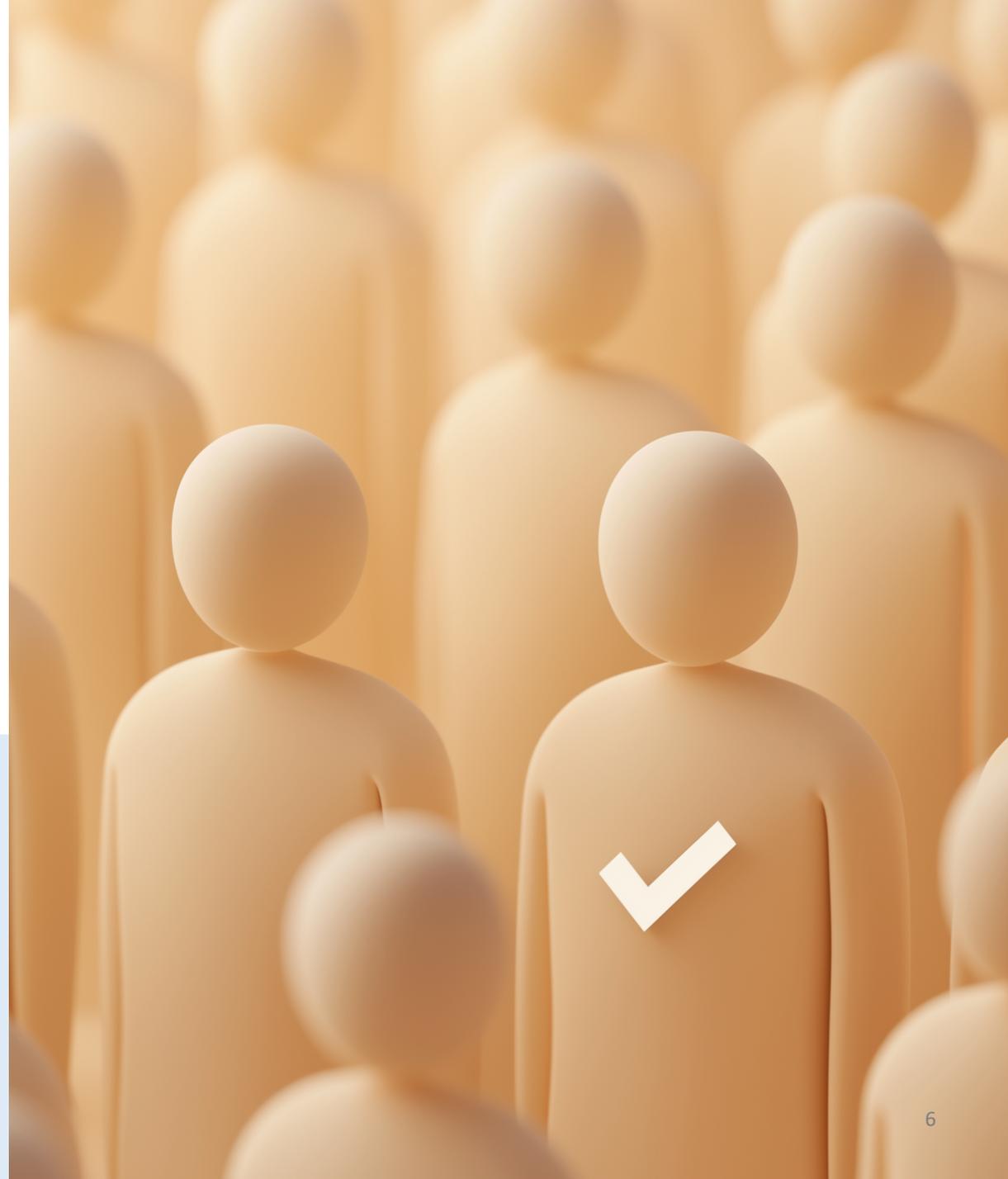
Модель для принятия кадровых решений



Оценка управленческого
потенциала.

Тест Potential in Focus (PiF)

Отбор в кадровый резерв и пул HiPo



ТОЛЬКО 30%
высоко результативных
сотрудников являются высоко
потенциальными.

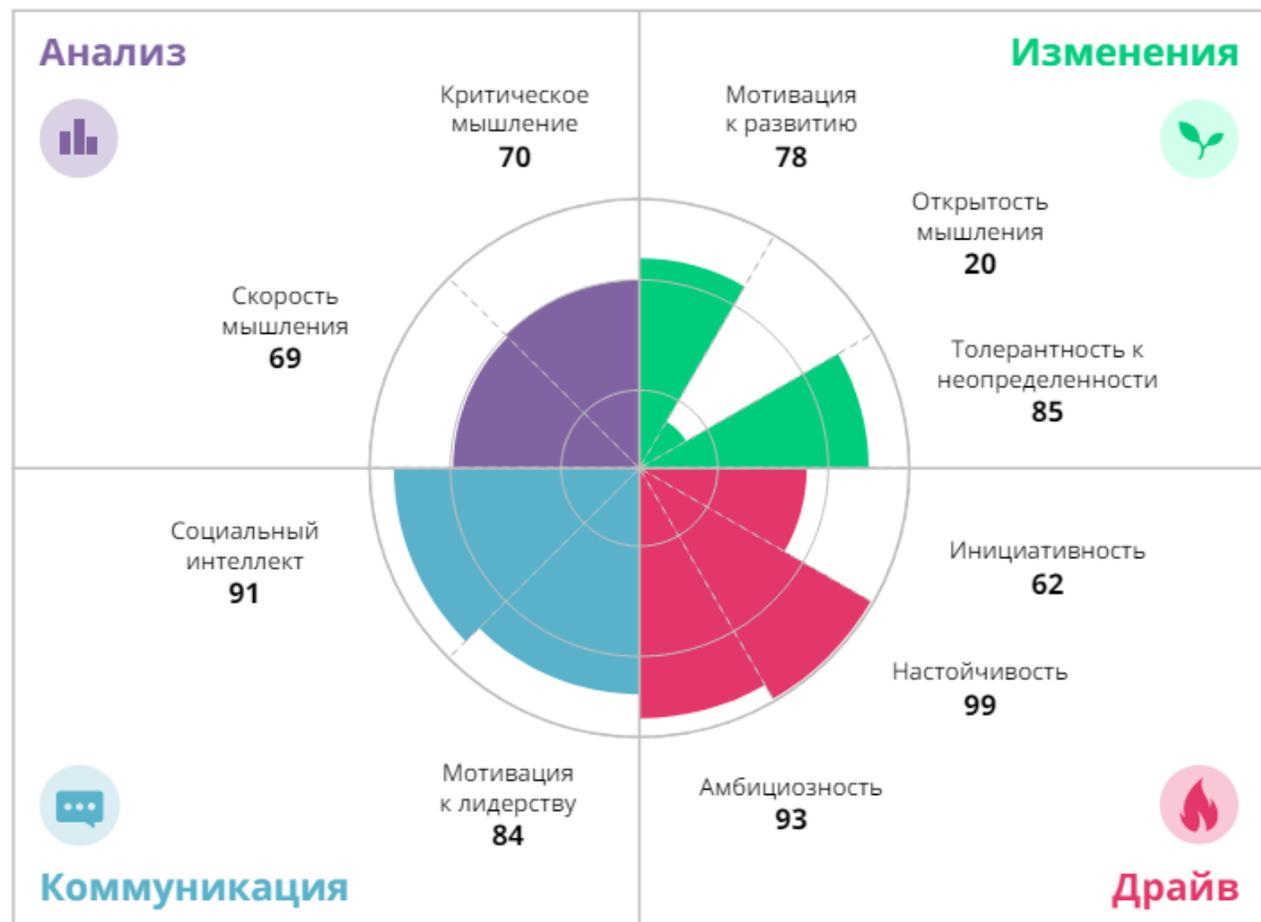
Corporate Leadership Council (2005)*

*Corporate Leadership Council (2005): 'Realising the Full Potential of Rising Talent (Volume 1):
A Quantitative Analysis of the Identification and Development of High-Potential Employees'

Потенциал – это совокупность личностных качеств и способностей человека, которые прогнозируют его успех в новых условиях.

Потенциал про будущее.

Модель потенциала ЭКОПСИ основана на данных 160 исследований

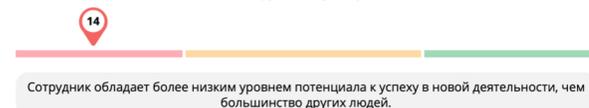


Тест PiF – удобные и понятные результаты

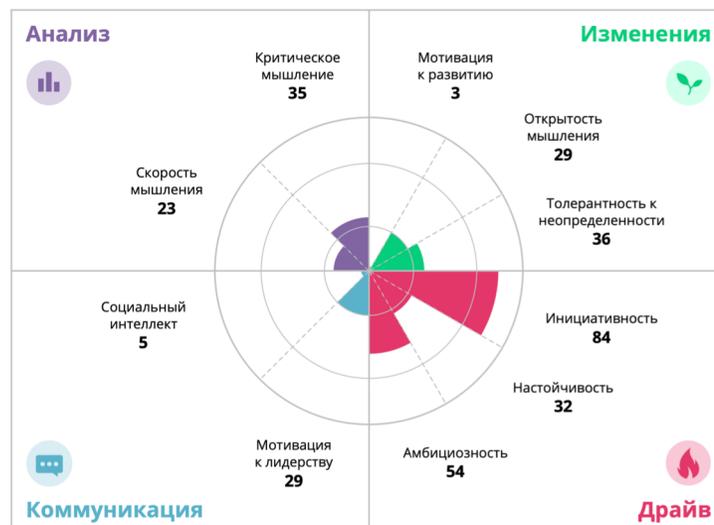
Единый балл потенциала

Итоговый результат

В этом блоке приведена информация об итоговом балле участника по тесту. Чем выше итоговый балл, тем выше потенциал сотрудника к успеху в новой деятельности.



Понятная визуализация



В какой шкале проводится измерение?

Результаты теста приведены на шкале процентилей. **Процентиль** — процент участников, которые проходили оценку ранее и набрали такой же балл, как у Вас, или ниже. Например, если по какой-то составляющей потенциала у Вас 87 процентиль — это значит, что данная составляющая выражена у Вас на более высоком уровне, чем у 87% других людей.



Рекомендации для участников

Инициативность



Готовность самостоятельно ставить себе задачи и выступать с инициативами по улучшению рабочих процессов.



Вы способны самостоятельно ставить рабочие задачи и эффективно организовывать свою работу, в том числе в принципиально новых ситуациях. Вы будете предлагать улучшения для существующих в организации практик и процессов.

Как можно работать с данной составляющей потенциала



| Категория | Поддержка |
|--------------------|--|
| Цель | Анализировать потребность в изменениях рабочих процессов; предлагать руководству идеи изменений. |
| Действия | <ul style="list-style-type: none"> Регулярно анализируйте состояние рабочих процессов в вашем подразделении. Спрашивайте у себя, каких улучшений хотят сотрудники, партнеры или клиенты вашей компании? Что можно сделать, чтобы повысить качество услуг или продуктов? Какие маленькие проблемы могут перерасти в крупную? Обсуждайте с коллективом, каким образом можно улучшить рабочие процессы. Перед тем как донести свои идеи руководителю, убедитесь, что они согласуются с целями организации. Заранее продумайте подробности вашей идеи: образ конечного результата, исполнителей, ответственных, стоимость и длительность, возможные риски. Старайтесь излагать суть вашей инициативы кратко, по схеме: текущая проблема — ваше предложение — результаты предложения — требуемые ресурсы. |
| Литература | <ol style="list-style-type: none"> Джон Шоул. Реальные полномочия: самостоятельность сотрудников как ключ к успеху. Тони Шварц, Джим Лоэр. Жизнь на полной мощности. Уильям Детмер. Теория ограничений Голдратта. |
| Программы обучения | <ol style="list-style-type: none"> Нетология. Как стать результативным руководителем. Ссылка на курс. Moscow Business School. Управление энергией и мотивацией в эпоху перемен. Ссылка на курс. |
| Обучающие видео | <ol style="list-style-type: none"> Университет Правительства Москвы. Энергия лидера. Ссылка на видео. Beeline done. Реактивность и проактивность. Ссылка на видео. |

Составляющие потенциала работают по-разному

Помогают освоиться в новом
(должность, организация, программа
обучения)



Скорость мышления



Мотивация к развитию



Открытость мышления



Социальный интеллект



Настойчивость

Отвечают на вызовы, с которыми человек
сталкивается при карьерном росте



Критическое мышление



Толерантность к неопределенности



Мотивация к лидерству



Инициативность



Амбициозность

Кейсы применения PiF в отборе в кадровый конкурс

Отбор перспективных сотрудников в кадровый резерв

Задача

Сформировать кадровый резерв. Выявить наиболее перспективных кандидатов на назначения при возникновении новых вакансий.

При этом было важно смотреть не только на экспертизу и развитые управленческие навыки, но и на быструю адаптивность, так как она влияет на успешность после назначения на новую должность!

Решение

- Оценка по двум параметрам:
Эффективность (годовые цели и оценка руководителем) + Потенциал.

Результат

- Новая система отбора в кадровый резерв с использованием теста PiF показала свою эффективность и объективность. Уже 2 года компания оценивает потенциал с помощью PiF.



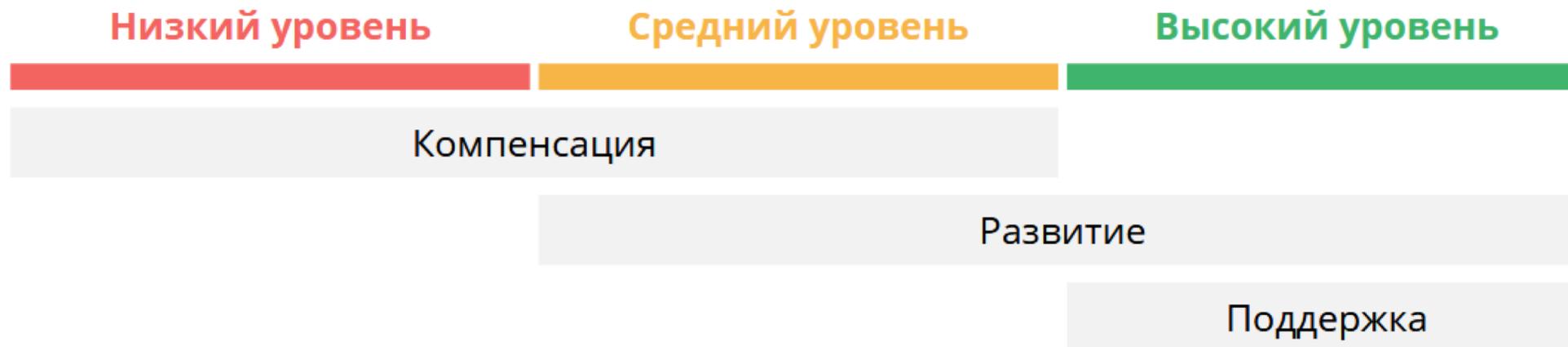
ЧЕРКИЗОВО
С 1974

ПАО «Группа Черкизово»

Potential in Focus. Как развивать потенциал

3 стратегии работы с потенциалом:

1. Компенсация — организация работы таким образом, чтобы низкий уровень выраженности составляющей потенциала не снижал эффективность.
2. Развитие — целенаправленное развитие составляющей потенциала.
3. Поддержка — работа над наиболее подходящими задачами, с целью поддержания высокого уровня выраженности составляющей потенциала.



Выводы про отбор в кадровый резерв или пул HiPo

01 Тест должен быть сложным

Участник должен показать свою максимальную эффективность.

02 Измеряемые метрики эффективности отбора

Срок пребывания в кадровом резерве, % внутренних назначений из резерва, performance назначенных.

03 Оперативная обратная связь

Оценка – волнительный момент для сотрудников, поэтому чем быстрее вы дадите обратную связь, тем лучше. Следующий шаг - развитие тех сторон, которые оказались не такими сильными.

Развитие



Ключевые принципы развития

Как использовать тесты и опросники для развития персонала

Развитие под задачу

- Оцениваем и развиваем не то, что интересно, а то, что действительно полезно.

Зона ближайшего развития

- Развиваем 1-2 компетенции, учитываем нагрузку и возможности.

Персональное развитие

- Лучше приложить усилия, и составить ИПР, чем вложить много денег и отправить всех на тренинг

Упор на практику

- Теория – хорошо, но практика важнее. Принцип 70-20-10

Кейс-тест оценки управленческих практик PRIME

Развитие



Управленческие практики, или Практики регулярного менеджмента – это конкретные управленческие действия.

Повторяющиеся по календарю или в ответ на стандартные обстоятельства.

Менеджеры все время «тушат пожары»?

Не удастся выстроить процессы?

Высокая текучесть?

Постоянные сбои приводят к потере прибыли?

Оценка управленческих навыков для их развития. Prime



Управленческое планирование



Кадровые решения



Делегирование и контроль



Оценка эффективности и потенциала



Обратная связь



Развитие сотрудников



Проведение совещаний



Внедрение изменений

Prime оценивает управленческие практики с помощью кейс-тестов

Кейс тест – тест оценки ситуаций, в английской версии SJT (Situational Judgment Test)

В тесте участник погружается в реалистичные рабочие ситуации и оценивает разные варианты действий по степени эффективности.

6 сценариев из разных областей:

01 ИТ

04 Ритейл

02 Банк

05 Производство

03 ВУЗ

06 Добыча

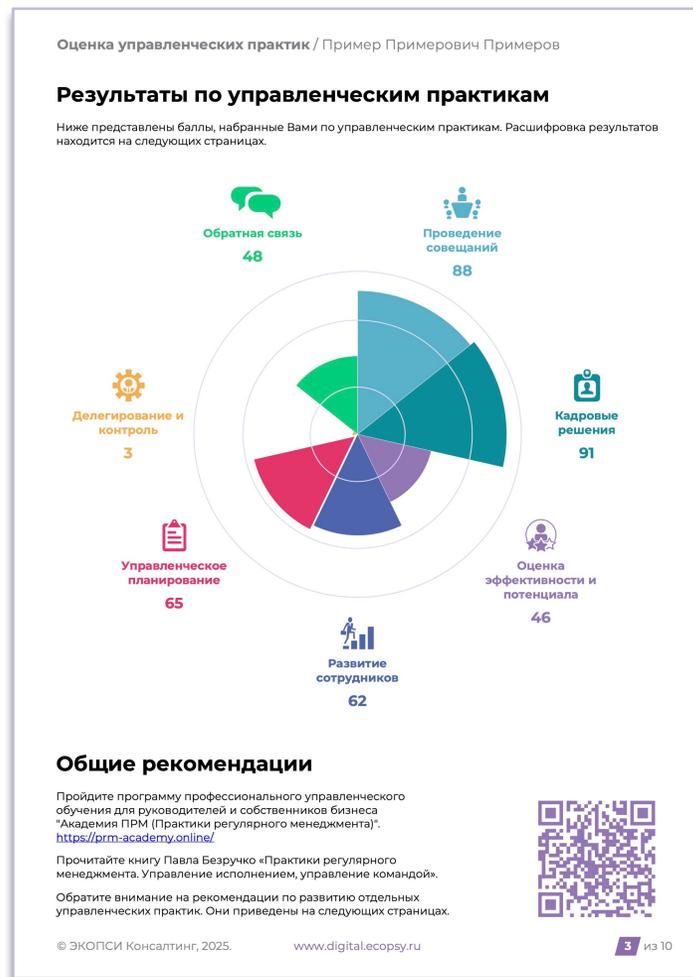
Алексей – руководитель отдела по публичному размещению ценных бумаг в инвестиционном банке. Только что ему на мобильный телефон позвонил «сложный» клиент, которого Алексей ведет лично. Клиент с раздражением сообщил, что сегодня уже звонил Алексею по рабочему номеру, чтобы уточнить нюансы перехода права собственности на облигации. Ему ответила консультант Наталья, сообщила, что Алексей на встрече у клиента, и предложила проконсультировать. По словам клиента, Наталья невнятно рассказала об этапах перехода прав и дала информацию о сроках оформления и погашения сертификата облигаций, противоречащую условиям уже заключенного договора.

Алексей извинился перед клиентом, пообещав разобраться в ситуации и предоставить корректную информацию. Он думает, что сказать Наталье, когда вернется в офис. Наталья – студент-стажер, работает в банке недавно, но уже проявляет самостоятельность, что похвально. С другой стороны, ее инициатива вкупе с неопытностью привели к недовольству клиента.

| | Неэффективно | Скорее неэффективно | Скорее эффективно | Эффективно |
|---|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|
| Поблагодарить Наталью за помощь и похвалить за инициативность. Обсудить, в каких делах она может принимать решения самостоятельно. Предложить ей взять в свою зону ответственности сбор документов для подготовки проспекта ценных бумаг. | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| Указать на ошибки Натальи — расплывчатость рекомендаций и предоставление неверной информации. Показать, как можно проверить нужную информацию о клиенте. В присутствии Натальи позвонить клиенту, показать, как нужно взаимодействовать с ним. | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| Сообщить Наталье, что клиент остался недоволен ее консультацией. Сказать, что инициативность в будущем ей пригодится, но пока у нее не хватает опыта, чтобы консультировать сложных клиентов. Попросить в следующий раз связывать этого клиента с Алексеем. | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| Попросить Наталью не консультировать клиентов Алексея без согласования с ним. Добавить, что прежде чем сообщать клиенту важную информацию, ее нужно тщательно проверить. Посоветовать сосредоточиться на своих текущих задачах. | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |

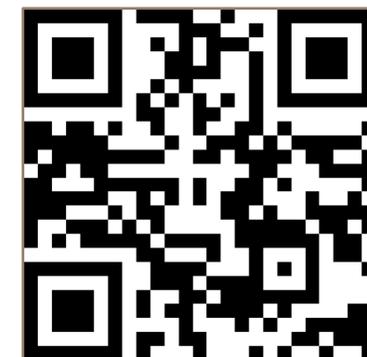
Оцените эффективность действий, которые Алексей может совершить в данной ситуации.

Результат Prime – отчет для участника с рекомендациями по развитию



Обучение в академии ПРМ

Как проходит освоение каждой практики - формат **Blended Learning** помогает быстро начать использовать навыки вне курса и не дает менеджерам устать от обучения.



Промокод
PRIME

Кейс применения PRIME для развития

Задача

Провести оценку освоенности управленческих практик для развития управленческой культуры на предприятии.

Решение

- Оценить руководителей на разных предприятиях тестом Prime.
- Выстроить систему регулярной оценки и обучения руководителей.

Результат

- Выявлены западающие у руководителей навыки.
- Запланировано обучение практикам регулярного менеджмента на 2 года, которое поможет перейти с ручного управления на системное.



ООО «Союзметаллсервис»

Опросник 360°

Развитие



360° – оптимальный формат сбора ОС

Оценка со стороны руководителя критична для получения полной информации о работе сотрудника. Но доверять только ему, особенно если по результатам оценки будут принимать кадровые решения – опасно и безрассудно.

Мнение одного человека, высокое влияние эмоций и отношений.

Хорошо информирован только про те ситуации, в которых видит человека сам.

Фокус на качествах человека как исполнителя.

Результат - личное решение с множеством рисков.

В 360° опросник заполняет как сам сотрудник и его руководитель, так и его рабочее окружение – подчиненные, коллеги из своей и смежных команд.

Показывает зерно истины - в какой оценке человека независимо сходится большинство людей в его рабочем окружении

Рабочее окружение видит человека в разных ситуациях и разных задачах, оценка дает коллективный опыт работы с человеком

Фокус на ценности, которую человек приносит команде в разных ролях

Результат - полная картина для принятия обоснованных решений

360° в формате приоритетного выбора подсвечивает главное

- Мы первыми на российском рынке предложили формат приоритетного выбора в опросах 360°

В этом формате оценивающий выбирает, какие компетенции развиты у человека в наибольшей степени.

В таком формате обратная связь про одного человека **занимает на 50% меньше времени**, чем в классическом формате, когда нужно оценить уровень развития каждой компетенции. В результате руководитель оценит пятерых подчиненных за 30 минут вместо 1 часа.

В то же время, формат помогает сделать более выпуклыми основные опорные точки и зоны развития, что **делает оценку более прикладной**.

Ниже вы видите набор описаний поведения вашего сотрудника на работе.

Отметьте, пожалуйста, насколько такое поведение свойственно для него. Для этого **выберите от 0 до 5 поведенческих характеристик**, которые он наиболее ярко и уверенно проявляет в своей работе, после чего нажмите кнопку «Вперед», чтобы продолжить оценку.

Некоторые из поведенческих характеристик могут включать в себя несколько действий: важно, выбирать характеристику только в том случае, если сотрудник уверенно проявляет в своей работе все из описанных действий.

Самостоятельно, в режиме минимально необходимых согласований, принимает решения в рамках своей зоны ответственности

Предлагает идеи по улучшению существующих процессов, практик и продуктов

Реагирует конструктивно на проблемы, поднятые коллегами и подчинёнными

Важно определиться с целью ОС – и честно о ней рассказать

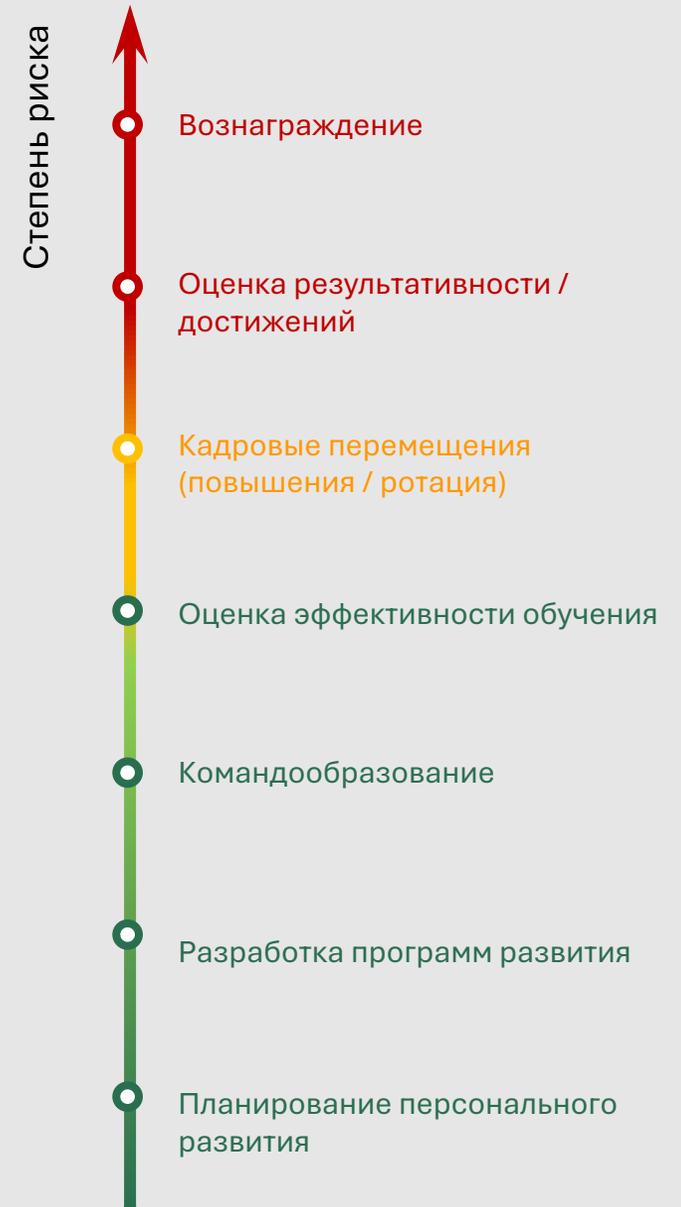
- В первую очередь 360° - это обратная связь для повышения эффективности обучения и развития



Не рекомендуется использовать **только** результаты обратной связи 360° градусов для:

- Оценки потенциала сотрудника
- Принятия кадровых решений (увольнение, кадровый резерв, продвижение)
- Определения размера вознаграждения

Если по результатам 360 принимаются какие-либо персональные решения, важно чтобы они проходили **процедуру верификации** – поверх результатов было решение менеджмента (непосредственного руководителя, тройки руководитель – руководитель следующего уровня – HR партнер, комитета по талантам и т.д.) и комбинация с другими инструментами оценки.



Результаты по организационным ролям

Ниже приведены оценки по организационным ролям по мнению окружающих (без учета Вашей самооценки).

Общий балл 22% !

Индекс 0 100%

Ответственность 22% !

Решительность 22% !

Стремление к достижениям 22% !

Стремление к развитию 22% !

Взаимовыручка

Сотрудничество

Открытость обратной связи

Системное мышление

Чёткая коммуникация

Кроссфункциональное взаимодействие

Управление исполнением

! Мнения разделились

По группам респондентов

Индекс 0% 100%

Ваш результат по роли 60%

В С Р К

Ответственность 8.0 8.9 6.2 7.6

Работает в интенсивном режиме, в том числе в нерабочее время, при необходимости 8.0 8.9 6.2 7.6

Принимает ответственность за свои действия и не перекладывает её на 8.0 8.9 6.2 7.6

В С Р К

Открытость обратной связи 8.0 8.9 6.2 7.6

Сотрудничество 8.0 8.9 6.2 7.6

Открытость обратной связи 8.0 8.9 6.2 7.6

Чёткая коммуникация 8.0 8.9 6.2 7.6

С Р К К

Результаты по группам оценивающих 8.0 8.9 6.2 7.6

Мнение не сформировано НД Недостаточно данных

3 из 25

Член команды коллег

Индекс 0% 100%

Ваш результат по роли 60%

Результаты по группам оценивающих 8.0 8.9 6.2 7.6

Что можно сделать для развития этой роли

- Экспериментирование с новыми идеями и решениями может помочь улучшить эффективность работы и повысить производительность. Внедряйте систематический подход к экспериментированию: каждый эксперимент будет проходить стадии планирования, проведения и анализа результатов. Запускайте небольшие пилотные проекты для тестирования новых идей перед их широкомасштабным внедрением.
- Обменивайтесь опытом с коллегами и профессионалами из других компаний для изучения и внедрения лучших практик. Иницилируйте обмен опытом с другими компаниями. Предложите руководителю организовать совместный выезд для обмена опытом или визит в другую компанию.
- Разработайте систему мониторинга новостей и исследований в своей области, используя, специализированные сервисы, блоги и подписки на экспертов. Регулярно анализируйте полученную информацию, выделяя ключевые тренды, новые идеи и перспективные решения.
- Анализируйте стратегии конкурентов, их продукты, услуги, маркетинговые кампании, и ищите новые идеи и решения. Изучайте отзывы клиентов о конкурентах, чтобы понять их нужды и ожидания, а также узнать о новых требованиях к продуктам и услугам.
- Анализируйте стратегии конкурентов, их продукты, услуги, маркетинговые кампании, и ищите новые идеи и решения. Изучайте отзывы клиентов о конкурентах, чтобы понять их нужды и ожидания, а также узнать о новых требованиях к продуктам и услугам.

Литература

- Том Чатфилд. Критическое мышление
- Дайана Халперн. Психология критического мышления
- Даниэль Канеман. Думай медленно... Решай быстро

С помощью оценки 360° сам сотрудник, его руководитель и компания в целом могут честно посмотреть на человека в работе, чтобы:

Спланировать обучение и развитие

Показывает зоны развития человека в разных контекстах, даже если для него они - "слепое пятно". Индивидуальный план развития по ОС фокусирует на реальных дефицитах.

Принять взвешенное решение о карьере и вознаграждении

Помогает увидеть, насколько человек готов к следующему шагу - это не абстрактная оценка, а то, как человек проявляет нужные навыки и качества сегодня.

Наладить взаимодействие между людьми и командами

В оценках видны сложные отношения и напряжение между людьми. Обратная связь помогает людям осознать и принять проблему, перейти к поиску решений.

Тест оценки деструкторов Dark Personality Inventory (DPI)

Развитие



Что такое деструкторы и когда они проявляются?

Деструкторы – защитные механизмы личности, которые помогают человеку совладать с проблемной ситуацией. Это суперсилы и одновременно ограничения для человека. Они вносят вклад в **эффективность человека** в краткосрочной перспективе.

Но в долгосрочной, будучи неосознанными или бесконтрольными, **препятствуют профессиональному и карьерному успеху.**

| Склонность | Триггер | Отсутствие осознанности |
|--|---|--|
| <ul style="list-style-type: none">▪ Высокий уровень развития деструктора | <ul style="list-style-type: none">▪ Стрессовая среда▪ Расслабляющая среда (в том числе наличие власти) | <ul style="list-style-type: none">▪ Непонимание своих деструкторов▪ Нежелание работать с деструкторами▪ Недостаток инструментов работы с деструкторами |

= проявление деструктора

Почему важно оценивать деструкторы?

01 Текучесть

02 Удовлетворенность работой

03 Производительность

57%

сотрудников уволились как минимум с 1 работы из-за руководителя с выраженными деструкторами*

Деструктивное лидерство

по результатам мета-анализа имеет отрицательную корреляцию с удовлетворённостью работой (5010 чел.) и производительностью (3653 чел.) подчиненных**

Источники:

*<https://www.ddiworld.com/research/frontline-leader-project>

**Li, P., Yin, K., Shi, J. et al. Are Bad Leaders Indeed Bad for Employees? A Meta-Analysis of Longitudinal Studies Between Destructive Leadership and Employee Outcomes. J Bus Ethics 191, 399–413 (2024).

Модель оценки DPI

18 деструкторов, объединенных в 6 кластеров.

Я против других

Эмоциональный

Нежелающий делегировать

Жесткий

Настороженный

Я лучше других

Убежденный в своем величии

Конкурирующий

Вычурный

Рисковый

Я избегаю сложностей

Уступчивый

Избегающий неудач

Непритязательный

Я сомневаюсь в себе

Самокритичный

Тревожный

Стеснительный

Я соответствую требованиям

Сверхтребовательный к результату

Следующий правилам

Я никому не должен

Оправдывающий себя

Расчетливый

Как работать с деструкторами?

Склонность

- Определить склонность

+

Триггер

- Менять среду

+

Отсутствие осознанности

- Осознавать деструкторы
- Учиться их компенсировать

Выводы про развитие

01 Что развиваем

Важно четко определять, что именно нужно развивать – чего недостает и что нужно в работе

02 Как развиваем

Не только обучаем, но и учим менять поведение и компенсировать слабые стороны за счет сильных

03 Когда развиваем

Помним про развитие только из точки покоя и зону ближайшего развития

Удержание и мотивация



Рост усилий на удержание персонала – HR-тренд №1 в 2025 году

Ценность ключевых
сотрудников
увеличивается в разы

- Уровень безработицы в РФ – 2,2%
- В 2 раза может увеличиться дефицит кадров в ближайшие 5 лет
- 40% сотрудников российских компаний сейчас переживают выгорание

Почему руководители не справляются с удержанием сотрудников

По мнению руководителей:

- Из-за неконкурентной зарплаты;
- Поиска лучшего места работы;
- Проблем со здоровьем.

Почему уходят сотрудники на самом деле:

- Не чувствуют себя ценными для компании;
- Не чувствуют себя ценными для руководителя;
- Не чувствуют себя частью компании.

Нарушенный баланс работы и личной жизни, как причину увольнения, признают обе стороны

45% сотрудников, которые добровольно покинули компанию, заявили, что за три месяца до ухода с ними никто из руководства не обсуждал их удовлетворенность работой, эффективность или перспективы в компании

Они же уверены, что их уход можно было предотвратить, если бы руководство вовремя провело осмысленный диалог

Руководители не до конца понимают, **почему сотрудники уходят и почему они остаются в компании**

Выгорание и уход сотрудника **можно предотвратить**, если вовремя начать с этим работать

Почему сотрудники остаются в компании и почему они уходят?

Сотрудник

Базовые потребности

«я МОГУ оставаться в компании»

- Конкурентоспособная оплата труда
- Доступность ресурсов
- Комфортное рабочее место
- Хорошие отношения в коллективе
- Адекватный уровень нагрузки

Мотивационные факторы

«я ХОЧУ оставаться в компании»

- Профессиональное развитие
- Карьерные возможности
- Амбициозные цели
- Признание заслуг
- Ответственность, участие в принятии решений

Тест оценки выгорания FADE

Удержание и мотивация



С FADE Вы узнаете, на какой стадии выгорания находится человек



FADE поможет проанализировать его состояние по пяти компонентам выгорания

Усталость

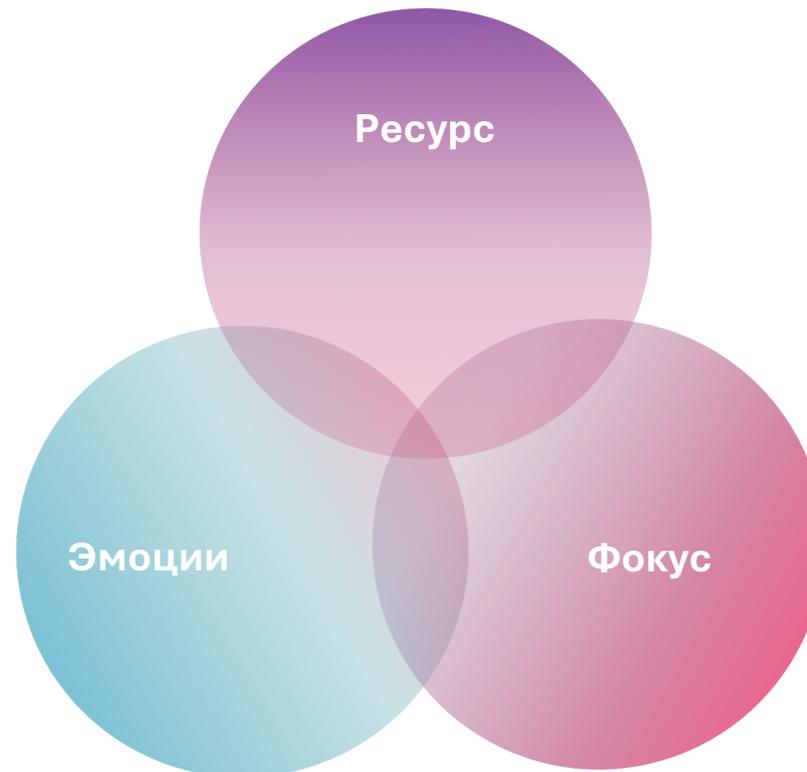
Низкий уровень энергии, чувство упадка сил даже в начале рабочего дня

Негативный настрой

Переживание продолжительных и интенсивных негативных эмоций на работе

Неуверенность в своих силах

Сомнения в собственном профессионализме и компетентности на работе



Рассеянность

Трудности с концентрацией на выполнении рабочих задач, склонность постоянно отвлекаться

Падение интереса

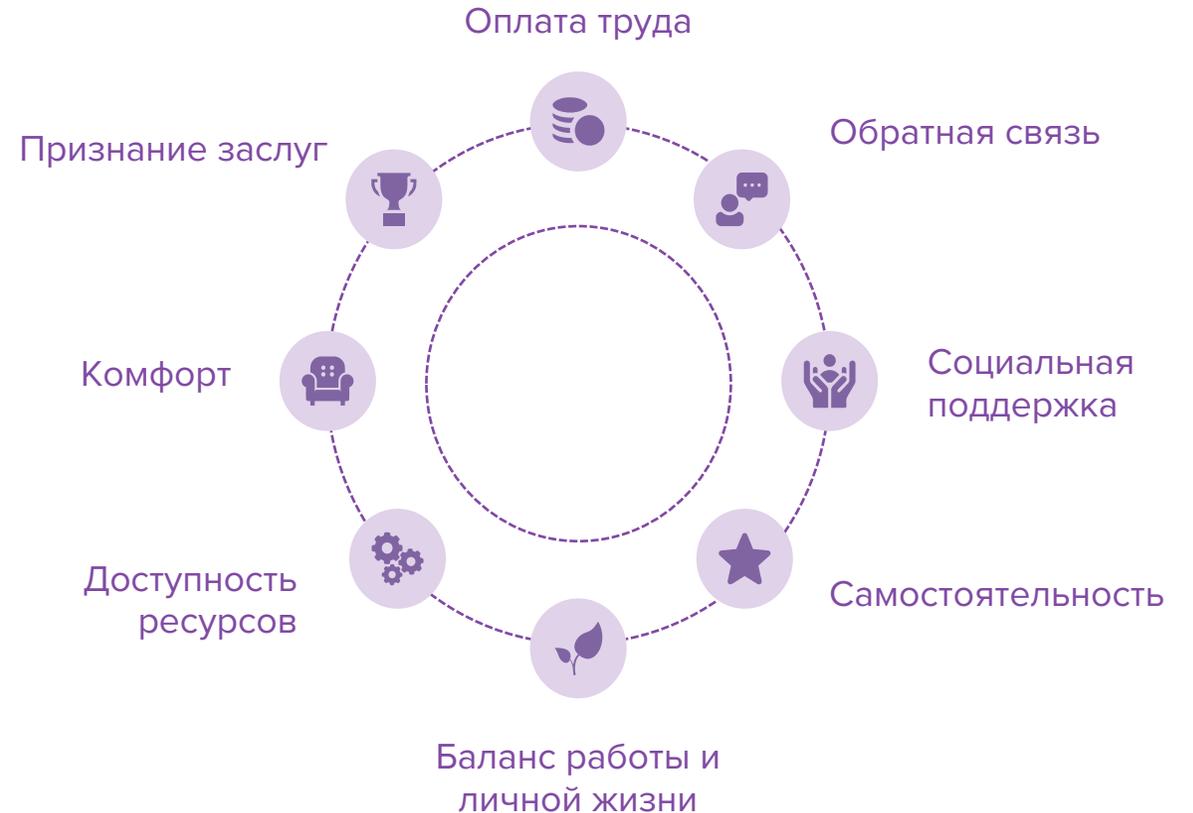
Отсутствие увлеченности при выполнении работы, безразличие к рабочим задачам

С FADE Вы можете устранить причину выгорания – неудовлетворенные потребности

Измерьте уровень удовлетворенности 8 ключевых потребностей

Определите наиболее неудовлетворенные потребности (возможные причины выгорания)

Используйте **рекомендации** по удовлетворению потребностей для работы с причинами выгорания



Выясните, как сотрудник относится к организации с помощью FADE

Отстраненность от организации — это равнодушное отношение сотрудника к своей организации, неодобрительное отношение к ее ценностям и правилам, желание покинуть организацию. Вы сможете оценить как **общий уровень отстраненности сотрудника**, так и его отношение к компании в разрезе трех компонентов.



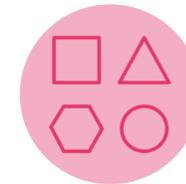
Безучастность

Чувство обособленности от организации, безразличие к ее трудностям и проблемам



Мысли об уходе

Желание покинуть организацию, мысли о смене работы



Расхождение в ценностях

Нежелание разделять цели и ценности организации, несогласие с принятыми правилами

Оценка выгорания для повышения, при назначении на важные проекты, при отборе в HiPo

Для успешного отбора/продвижения важно учитывать два фактора:

1. что человек будет **успешен в новой должности** в будущем (тест потенциала PiF);
2. что у него **достаточно мотивации и энергии** прямо сейчас (опросник выгорания FADE).

Если упустить один из этих элементов, то продвижение сотрудника окажется малоэффективным. Есть риск повысить эксперта, которому будет некомфортно в роли менеджера, или человека с управленческими способностями, но выгоревшего, уставшего и не готового к свершениям здесь и сейчас.



В среднем, высокопотенциальные сотрудники менее выгоревшие, чем сотрудники с низким потенциалом. Так, средний уровень выгорания (по процентильной шкале) среди HE HiPo — 58, а среди HiPo — 44. (Исследование ЭКОПСИ)

120 российских и международных организаций оценили выгорание 70 000 сотрудников с помощью FADE

УЛЫБКА РАДУГИ

Яндекс § Учебник



Кейс: «Улыбка радуги» проводит оценку выгорания > 1000 директоров магазинов

Задача: снижение текучести

Результат:

- Более 1000 сотрудников компании прошли оценку выгорания опросником FADE
- Были выявлены сотрудники, которым необходимо уделить внимание в первую очередь: их уровень выгорания был оценен как высокий, также, как и риск ухода из организации
- По итогам проведенного исследования были найдены причины выгорания, возможного ухода из организации и абсентеизма сотрудников.
- По итогам исследования сформированы рекомендации по работе с неудовлетворенными потребностями и группами сотрудников, требующими особого внимания со стороны организации

Тест оценки мотивации ENGAGE

Удержание и мотивация



Модель оценки ENGAGE

Комплексная модель оценивает 12 факторов мотивации, и дает возможность составить полное представление о структуре мотивации сотрудника:

Достижения

- Признание заслуг
- Карьерные возможности
- Амбициозные задачи

Развитие

- Самостоятельность
- Творчество
- Профессиональное развитие

Комфорт

- Структурированность работы
- Комфортные условия
- Доход

Сплоченность

- Сплоченная команда
- Польза для клиента
- Социальная польза

Engage – комплексный инструмент повышения вовлеченности и производительности

Engage покажет:

Полный профиль мотивации сотрудника

Ключевые мотиваторы и зоны равнодушия сотрудника

Подробные рекомендации для руководителя, как повысить мотивацию сотрудника

Рекомендуемые условия работы (организация, руководитель, команда, задачи)

Узнайте мотивацию сотрудника по 12 факторам

Сфокусируйтесь только на важных для него мотиваторах

Влияйте на мотивацию, чтобы повысить вовлеченность

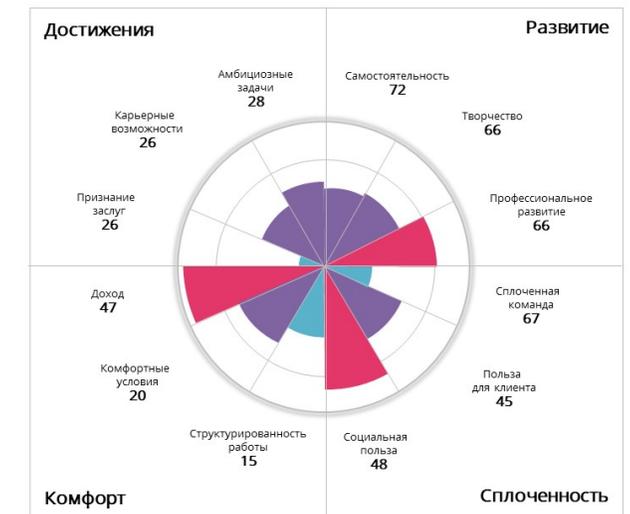
Создайте комфортную рабочую среду для сотрудника

Оценка мотивации Engage / ФИО

Мотивационный профиль

В данном разделе содержится информация обо всех мотивационных факторах. Вы можете использовать только данную страницу, если хорошо знакомы с опросником Engage. На следующих страницах находится расшифровка результатов.

- Этим цветом обозначены ключевые мотиваторы — потребности, которые важны для участника.
- Этим цветом обозначены нейтральные мотивационные факторы — их важность для участника находится на среднем уровне.
- Этим знаком обозначены зоны равнодушия — потребности, которые не важны для участника.

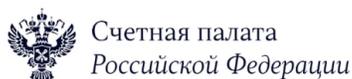


© ЭКОПСИ Консалтинг, 2022.

www.digital.ecopsy.ru

3 из 15

90 российских организаций выявили мотиваторы у 15 000 сотрудников с помощью ENGAGE



Кейс: «Розу Хутор» оценивает мотиваторы у 50 сотрудников компании

Задача: выстроить политику удержания и повышения лояльности и вовлеченности сотрудников

Результат:

- Проведено тестирование опросником мотивации Engage
- Определены важные для сотрудников условия работы и ключевые факторы, влияющие на мотивацию и вовлеченность
- Разработаны рекомендации для повышения лояльности и удержания сотрудников

Выводы про удержание и мотивацию

HR

Обозначьте проблемы и поставьте задачи:

- Распределите ответственность: HR, руководитель, компания в лице топ-менеджеров
- Выделите группы сотрудников в зоне риска – с высоким выгоранием и отстраненностью – с ними нужно работать в первую очередь
- Выделите самые «западающие» потребности по команде – это самые проблемные зоны
- Вместе с руководителем составьте план действий

Обучайте:

- Проведите обучающие семинары для сотрудников по работе с выгоранием и управлением своим эмоциональным состоянием
- Регулярно информируйте руководителей о состоянии команды

Руководитель

Говорите с сотрудниками:

- Будьте в курсе о проблемах и дефицитах сотрудника – сначала работайте с ними
- Проводите встречи 1:1
- Давайте обратную связь
- Помните о важности признания заслуг

Создавайте образ будущего:

- Будьте в курсе профессиональных целей сотрудника
- Ставьте вместе с сотрудником новые цели на стыке его интересов и задач компании
- Планируйте развитие

Компания

Обучайте лидеров:

- Обучайте руководителей управленческим и лидерским навыкам
- Учите руководителей обращать внимание на своё эмоциональное состояние и на состояние сотрудников: навыкам эмоционального интеллекта, саморегуляции, разговорам «по душам» с сотрудниками

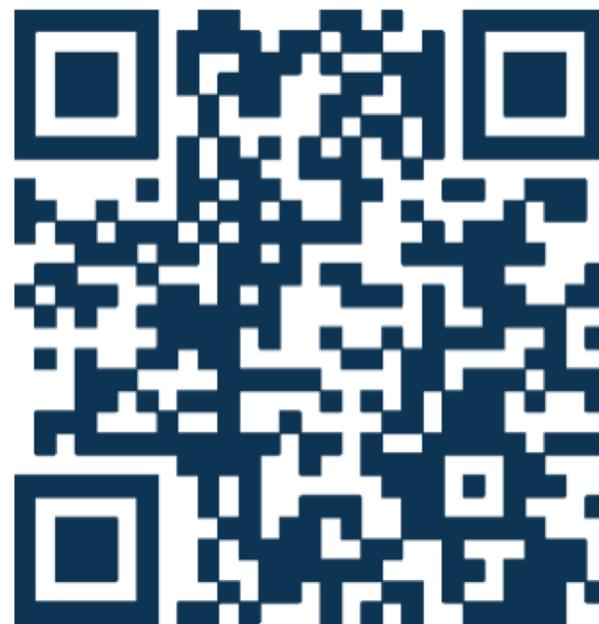
ЭКОПСИ

**Задавайте, пожалуйста
ваши вопросы.**

Подписывайтесь на наши соцсети



Telegram-канал Digital Assessment



Telegram-канал ЭКОПСИ

Наши контакты

Николай Милов

Директор по продажам, Практика «Digital Assessment»

 +7 (985) 179-09-28

 milov@ecopsy.ru

Николай Тиходеев

Директор по продукту PiF

 +7 (921) 180-16-80

 tikhodeyev@ecopsy.ru

ЭКОПСИ

+7 (495) 645-21-15

+7 (495) 645-00-40

Ecopsy.ru