

Почему уходят сильные сотрудники

Как оценить, каких людей
демотивирует и выталкивает
из компании ваша система управления



ЭКОПСИ

работаем на стыке

ЭКОНОМИКИ И ПСИХОЛОГИИ



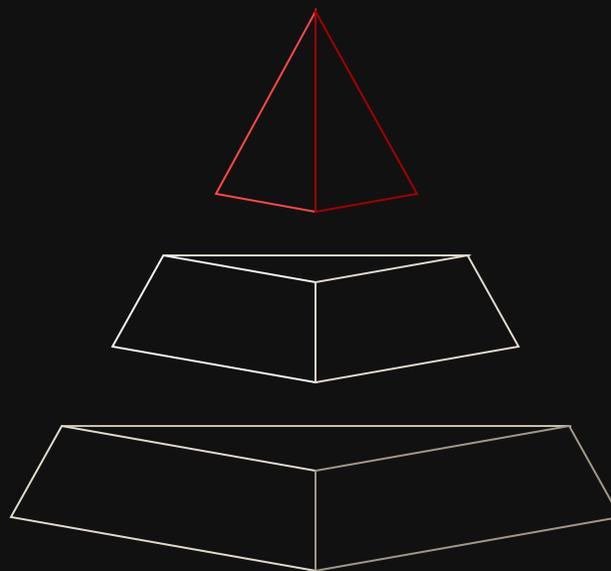
Входит в ТОП-5

по динамике роста
выручки в стратегическом
консалтинге
(РАЕХ, 2023-2024 гг)



1 МЕСТО

в области
управления
персоналом
(РАЕХ, 2015-2024 гг)



Управленческий консалтинг

Стратегия и операционные модели

HR-системы

Производственные системы

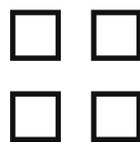
Производственная безопасность

Системы работы с клиентами

Люди: оценка и развитие

20+

отраслей



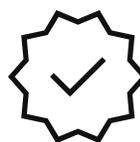
250+

консультантов



85%

компаний из топ-списков РБК и Forbes



90%

лояльных клиентов





Мы помогли более чем 100 компаниям в России и СНГ осознать свои ценности и найти их носителей

Павел
Дегтярёв

Директор
по развитию
продуктов

 @pdegtyariov
 degtyariov@ecopsy.ru
 www.ecopsy.ru

Агро- и пище- пром



Телеком



Фарма



Нефть и газ



Банки



Финансы



Цветная металлургия



Логистика и транспорт



Недвижимость



Промышленность



IT и Технологии



Черная металлургия



Ретейл



Энергетика



Другие



Среди топ-5 трендов на 2025 – сложный рынок труда и возросший отток

27%

HR-экспертов отметили углубление кадрового голода в 2024 году

Самая острая ситуация в среднем бизнесе, где такую оценку дали 32% HR-экспертов

11%

HR-экспертов отметили ускорение текучести среди сотрудников на всех этапах жизненного цикла у себя в компании

Сотрудники активнее покидают более крупные организации – в таких проблему отметили 13% HR-экспертов

Стандартный подход – отслеживать состояние сотрудников по формальным группам

ИТ × Логистика × Продажи × —

ПОДРАЗДЕЛЕНИЕ

отметить все снять отметку со всех

Демонстрационная компания (1108)

отметить все снять отметку со всех

- АХО (34)
- Департамент безопасности персонала (49)
- ИТ (17)
- Логистика (31)
- Маркетинг (83)
- Поддержка (314)
- Продажи (42)

ПОДРАЗДЕЛЕНИЕ

ПОЛ

ГОРОД

СТАЖ

ВОЗРАСТ

отметить все снять отметку со всех

- Моложе 25 лет
- от 25 до 30 лет
- от 31 до 40 лет
- от 41 до 50 лет
- старше 51 года

Готовые решения для текучести – опрос вовлеченности / удовлетворенности / eNPS и т.д. с формированием плана действий после.

Разные люди сталкиваются с разными проблемами в компании. Чтобы точно понять рычаги удержания нужно понять, какой путь проходят разные сотрудники.

Для этого обычно людей делят по формальным признакам – подразделению, полу, стажу и т.д.

Но компании нужно не просто удерживать группу людей – продавцов младше 35, - а носителей ключевых ценностей и компетенций.

Подход Экопси – сегментация ключевых сотрудников по ценностям и компетенциям



Люди приходят

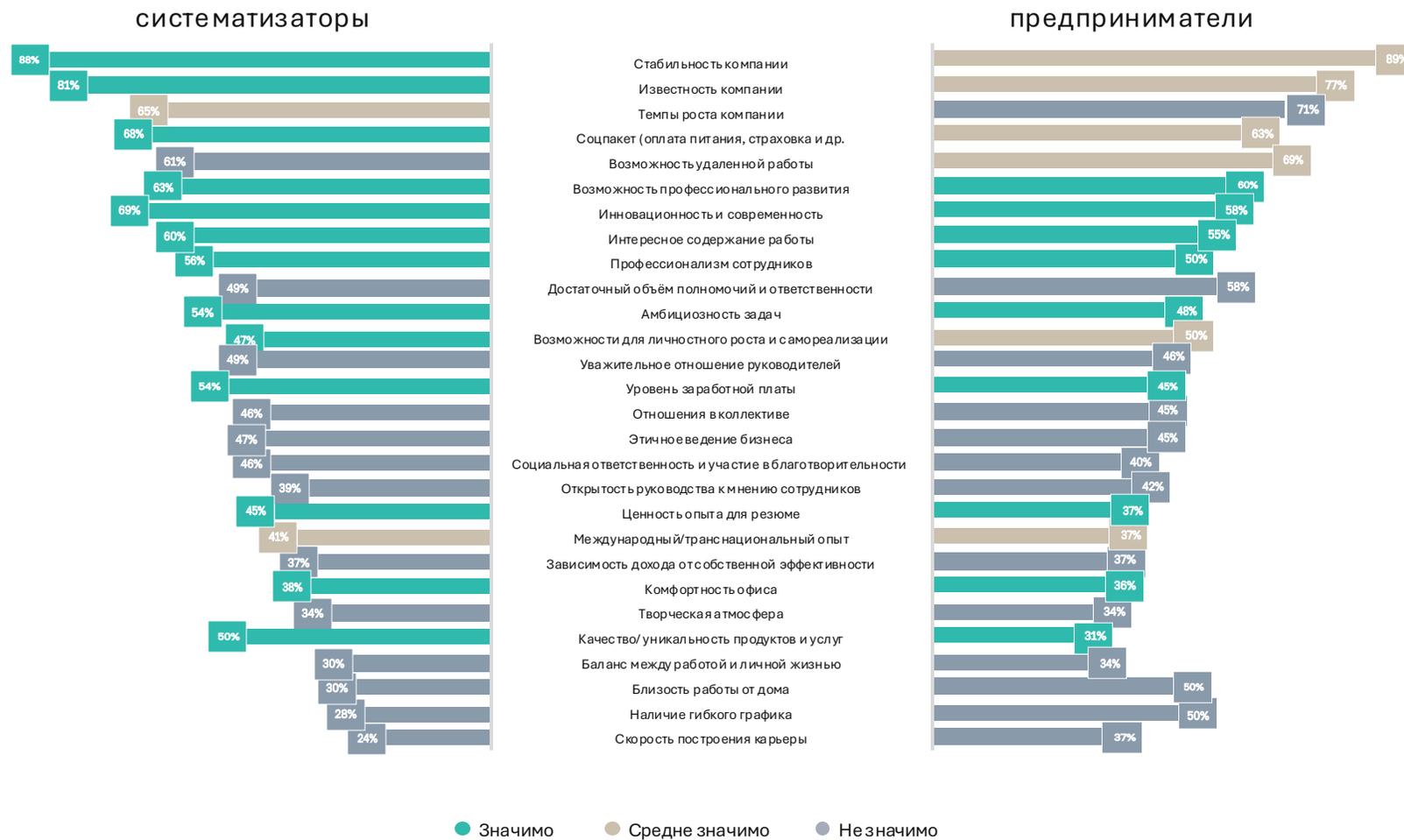
- Как нас видят кандидаты с разными ценностями?
- Как нам коммуницировать о своих преимуществах, чтобы попасть в аудиторию с нужными нам ценностями и компетенциями?



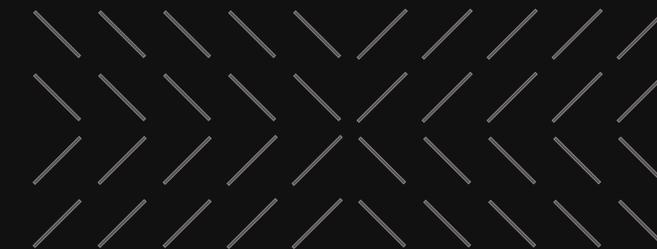
Люди остаются

- Какие проблемы в системе управления приводят к добровольной текучести всех сотрудников?
- Какие проблемы в системе управления особенно токсичны для людей, являющихся носителями нужных нам ценностей и компетенций?

Как видят компанию кандидаты с разными ценностями



Кейс



Компания

Дистрибьютор в фарме,
5000+ сотрудников

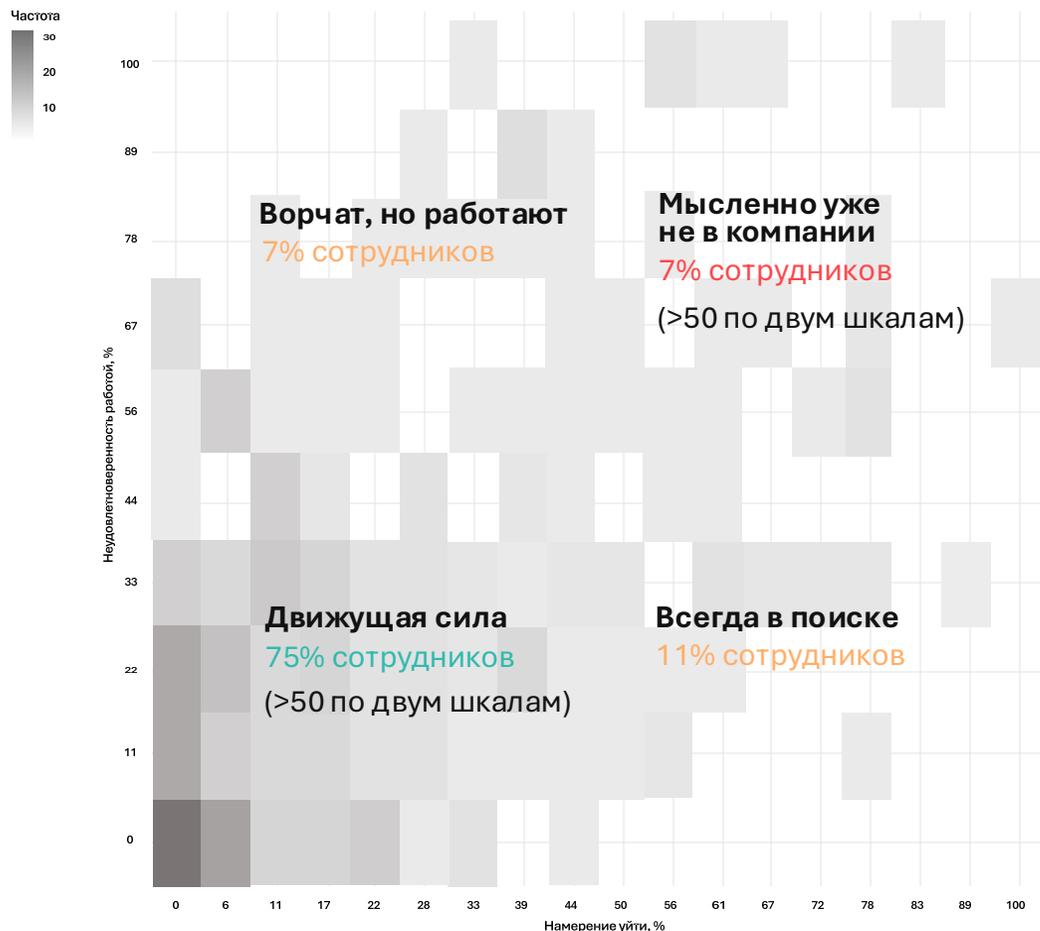
Задача

Перестроить культуры IT-функции,
сделать её лидером по генерации
новых идей и продуктов

Что мы узнали

Сотрудники и кандидаты с более
предпринимательским профилем
ценностей и компетенций больше
всего ценят в работодателе вещи,
по которым Компания – в лучшем
случае средняя; самые сильные
стороны Компании им не интересны

Почему намерение уйти важно оценивать отдельно



75%

сотрудников имеют риск ухода по двум шкалам менее 50%

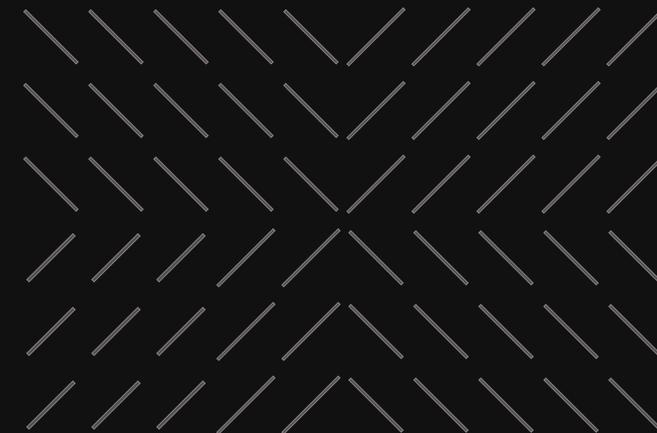
7%

сотрудников имеют сразу по двум шкалам риск более 50%

18%

сотрудников имеют высокий риск по шкале «Намерение уйти», что совпадает с исторической среднегодовой текучестью в 19%

Кейс



Компания

Производство в сегменте агро- и пищепром, 2000+ сотрудников

Задача

Понять, что провоцирует добровольную текучесть среди ключевых категорий персонала – квалифицированные рабочие, инженеры, руководители на производстве

Повышение удовлетворенности и снижение намерения уйти требуют разных решений

Неудовлетворенность работой

Предиктор	Вклад, %	% выбравших проблему
В компании сопротивляются изменениям, стремясь сохранить текущее положение дел	20,3	4
Компания и руководство нарушают свои обещания сотрудникам	18,7	5
От сотрудников требует выполнять бессмысленные задачи, не приносящие реальной пользы и результата	14,4	12
Награждают тех, кто умеет договориться и представить себя, а не тех, кто делает дело	12,5	11
На освободившиеся вакансии нанимают людей извне, а не продвигают внутренних	10,8	16
Сотрудников не информируют о долгосрочных целях работы, только дают текущие поручения	-11,9	7

Намерение уйти

Предиктор	Вклад, %	% выбравших проблему
Культура общения в компании — жёсткая, неуважительная к людям	3,7	5
Отношения между коллегами нездоровые, с постоянными конфликтами	3,6	4
Идеи сотрудников по изменениям игнорируются или отвергаются	3	5
В компании слишком много правил и инструкций, их выполнение только замедляет работу	2,4	11
В компании приукрашивают правду, скрывая реальное положение дел	2,4	9
Руководство не хочет слышать негативную информацию или наказывает за её сообщение	2,3	5

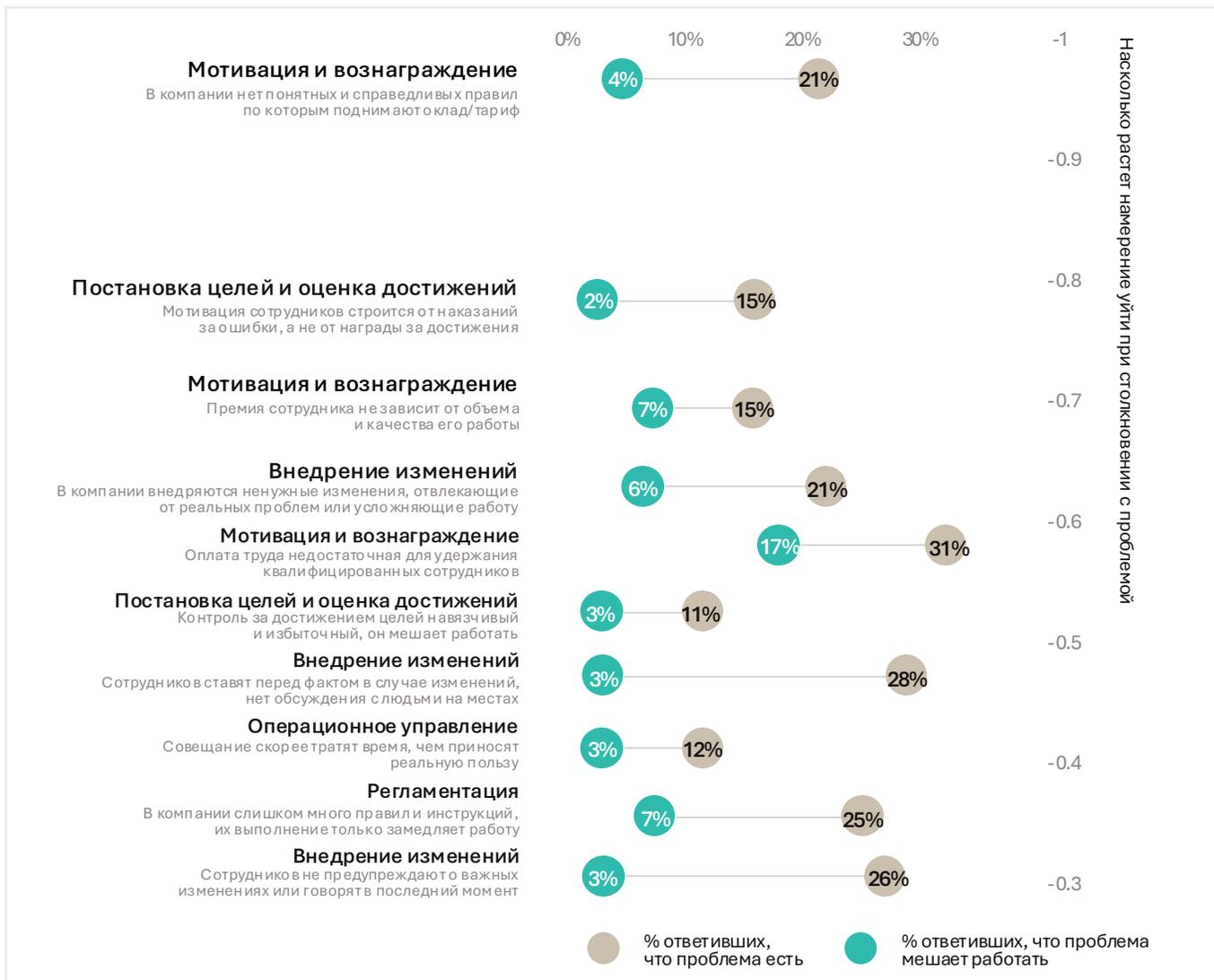
Неудовлетворенность работой у сотрудника повышается, если он считает, что в компании сопротивляются изменениям, нарушают обещания, требуют выполнять бессмысленные задачи, присутствует несправедливое вознаграждение, а также если не продвигают внутренних кандидатов

При этом интересно, что те, кто считает, что им не сообщают о долгосрочных целях, более удовлетворены. Можно предположить, что долгосрочные цели воспринимаются сотрудниками как нереалистичные или слишком амбициозные и вызывают чувство неопределенности, стресс, а короткие, понятные цели, наоборот, создают субъективное ощущение безопасности и стабильности

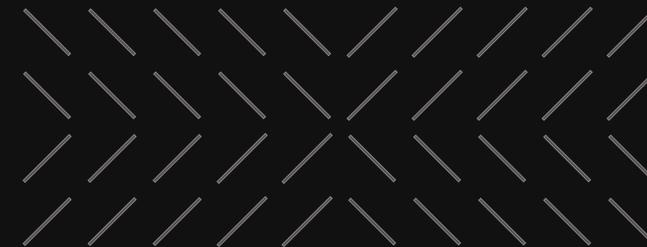
Одна из основных причин намерения уйти – коммуникация: неуважительное взаимодействие, конфликты, неготовность руководителей слышать негативную обратную связь, приукрашивание правды

Также желание покинуть компанию увеличивается из-за игнорирования идей по изменениям, избыточных инструкций и ощущения несправедливости в вознаграждении

Как видят компанию кандидаты с разными ценностями



Кейс



У группы наиболее компетентных сотрудников другое видение проблем в компании

Сильнее всего на их намерение уйти влияют сотрудников влияют две темы

Справедливость оплаты

- Непрозрачные правила повышения оплат
- Отсутствие наград при избытке наказаний
- Несправедливость премирования
- Недостаточная оплата труда

Управление изменениями

- Внедрение ненужных изменений

Данные позволяют делать точечные изменения и добиваться быстрых побед

Быстрые победы



Внедрение системы управления с помощью Практик Регулярного Менеджмента

Вместо изучения сложных концепций, руководители получают простые и конкретные алгоритмы управления сотрудниками и учатся применять простые практики в своей регулярной деятельности: планирование, обратная связь, проведение совещаний, делегирование и контроль

Устранение субъективной несправедливости в системе мотивации

Связать переменную часть оплаты труда с непосредственной зоной влияния сотрудника

Внедрение системного подхода к управлению изменениями

Обучить руководителей эффективно внедрять изменения через 5 последовательных шагов: 1. Понимание — рассказать сотрудникам, зачем проводятся изменения; 2. Мотивация — пробудить желание к изменениям; 3. Знание — обучить сотрудников новому поведению, предоставить инструменты для изменений; 4. Способность — проверить, как соблюдаются нововведения, предоставить необходимую поддержку; 5. Подкрепление — поддерживать мотивацию (модель ADKAR). И внедрять любые изменения, используя данный принцип

Предоставление сотрудникам обратной связи по итогам исследования их мнений

Сообщить сотрудникам ответ на самые частые запросы (маркетплейсы в мотивации, парковки, доставка до населенных пунктов, ...)

Системные изменения



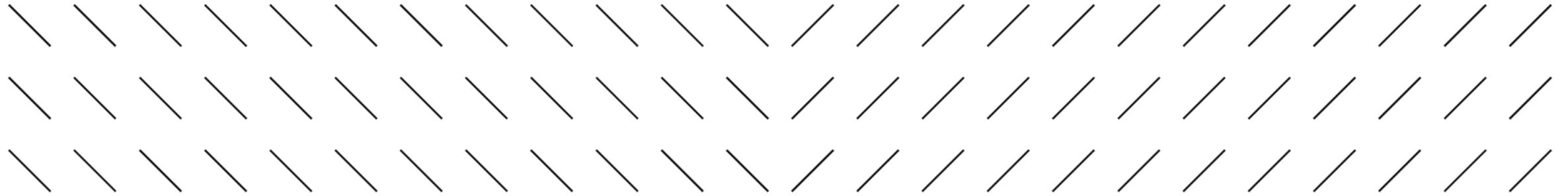
Разработать и внедрить комплексную систему управления профессиональным развитием сотрудников

Понятную и прозрачную систему для всех участников процесса (сотрудников, руководителей, HR), включающую:

- Профили должностей с требованиями к образованию, опыту, hard и soft-навыкам
- Систему оценки профессионализма и инструменты, адаптированные под разные категории сотрудников и разные цели оценки
- Систему профессионального обучения
- Передачу опыта внутри компании: отбор, обучение и мотивацию внутренних тренеров, методологическую поддержку от HR
- Карьерное развитие: карьерные треки и/или кадровый резерв на ключевые позиции
- Коммуникацию: доступные и понятные материалы о возможностях роста и мотивации к развитию

Спасибо за внимание

ЭКОПСИ
бизнес делают люди



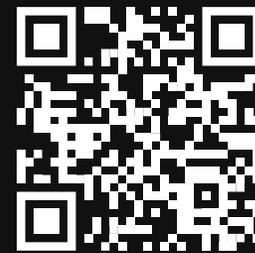
**Павел
Дегтярев**

Директор по развитию
продуктов

@pdegtyariov
degtyariov@ecopsy.ru
www.ecopsy.ru



Бизнес делают люди.
Рассказываем об управлении
бизнесом, командами
и людьми через призму
экономики и психологии.



Про оценку персонала —
новости на рынке, статьи и
исследования, вакансии.
Все про дистанционную
оценку персонала от
ЭКОПСИ.