

Что влияет на вовлеченность сотрудников

исследование
Бизнес-секретов

Введение

Команда Бизнес-секретов узнала, какие действия работодателей и условия работы чаще всего мотивируют команду на результат, а что, наоборот, приводит к стрессу и выгоранию на рабочем месте.

Мы провели опрос, задали вопросы экспертам и постарались дать рекомендации, которые вы сможете применить при управлении своей командой.

Содержание

Что мы учитывали	4
Почему бизнесу важно отслеживать вовлеченность сотрудников	6
Половина сотрудников недовольна местом работы	8
Две трети сотрудников испытывают стресс на работе	9
Только 42% сотрудников считают, что могут раскрыть на работе свой потенциал	10
Отсутствие фидбэка от руководства и негативная оценка демотивируют одинаково	13
68% сотрудников пользуются регламентами и инструкциями, если они есть в компании	15
72% сотрудников регулярно выполняют не свою работу	16
83% сотрудников проходят корпоративное обучение, если есть такая возможность	18
Больше половины работников считают, что зарплата не соответствует сложности их работы	21
Работу из офиса выбирают только 20% сотрудников	24
Больше половины сотрудников считают ситуацию на работе стабильной	28
Выводы и рекомендации: как повысить вовлеченность сотрудников	32

Что мы учитывали

Мы опросили почти 700 читателей Бизнес-секретов, чтобы узнать, какие факторы чаще всего влияют на качество работы и отношение сотрудников к работодателю. Расшифровать результаты опроса, собрать выводы и рекомендации по управлению командой нам помогли эксперты в сфере HR. Понять общий тренд на рынке труда нам помогли сторонние исследования hh.ru и Института Гэллапа.

Наши эксперты



Евгения Балабанова

доктор социологических наук, профессор [департамента социологии НИУ ВШЭ](#)



Мария Орловская

предприниматель, основатель и управляющий партнер [TeamSonance](#), бизнес-ментор и коуч PCC ICF



Евгения Галактионова

старший консультант [Лаборатории карьеры Алены Владимировой](#)



Анастасия Боровская

директор [Русской Школы Управления](#)



Марина Соболева

руководитель рекрутмента [ООО «АВИКОНН»](#)

В опросе приняли участие сотрудники из разных сфер бизнеса. Большая часть респондентов — линейный персонал, старшие сотрудники и руководители подразделений.

Распределение респондентов по отраслям



Почему бизнесу важно отслеживать вовлеченность сотрудников

Вовлеченность — желание сотрудника предлагать лучшее решение, сопереживание за результат, к которому идет компания, стремление разделять ее цели и взгляды. Если работника не устраивают условия труда, он не разделяет ценности компании и не мотивирован на результат, уровень его вовлеченности низкий. Невовлеченный сотрудник показывает невысокие результаты работы. Это приводит к плохому качеству товаров и услуг и в конечном счете влияет на финансовые показатели бизнеса.

По оценкам аналитиков Международного института общественного мнения Гэллапа, низкая вовлеченность наемных работников обходится мировой экономике в 8,8 трлн долларов в год. Это 9% от мирового ВВП.

[Исследование State of the Global Workplace: 2023 Report](#)

Есть и другая проблема.

В 2023 году аналитики hh.ru зафиксировали максимальный уровень кадрового дефицита. Это значит, что свободных ценных специалистов на рынке труда практически нет. И один из способов для бизнеса сохранять команду — работать с уровнем вовлеченности.

[Исследование hh.ru](#)

По мнению экспертов, для роста уровня вовлеченности бизнесу стоит держать фокус на изменении внутренних процессов, оргструктуры и корпоративной культуры компании.

«Уровень вовлеченности всегда прямо пропорционален корпоративной культуре и культурному коду компании. Чем более зрелая культура в организации, чем более прозрачно выстроены процессы, тем выше уровень вовлеченности сотрудников.

Имеет значение, сколько ресурсов компании вкладывают в корпоративную культуру. В растущих индустриях, таких как ИТ, e-commerce, финансы, в целом вкладывается достаточно большой объем ресурсов в рост вовлеченности сотрудников. В первую очередь это нужно, чтобы их удержать. Ведь сам по себе процесс найма дорогостоящий. Зрелые компании ориентированы на то, чтобы удерживать сотрудников, мотивировать их, развивать. В компаниях с незрелой культурой, высоким уровнем турбулентности уровень вовлеченности будет меньше».



Евгения Галактионова

Старший консультант [Лаборатории карьеры Алены Владимирской](#)

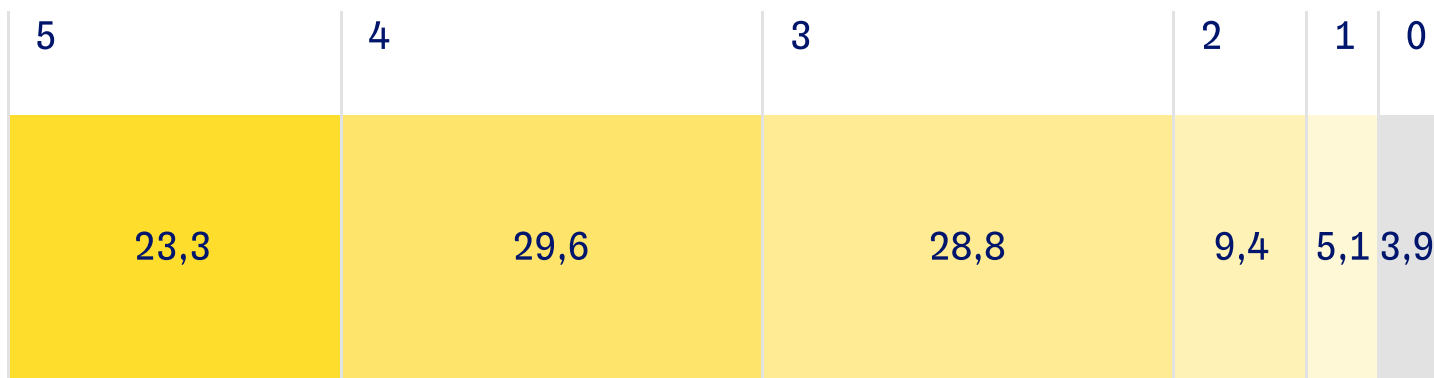
Подробнее о том, какие факторы влияют на уровень вовлеченности, мы постарались ответить в исследовании.

Половина сотрудников недовольна местом работы

Низкий уровень вовлеченности с большей вероятностью встречается среди сотрудников, недовольных местом работы. Поэтому мы спросили респондентов, удовлетворены ли они текущим местом работы. По результатам опроса, 53% респондентов оценили уровень своей удовлетворенности на 4 или 5. Получается, почти половина участников опроса в разной степени испытывают дискомфорт и неудовлетворенность работодателем, а значит, менее вовлечены в задачи и идеи компании.

Удовлетворены ли вы местом текущей работы?

Оценка: 5 — полностью удовлетворен, 0 — не удовлетворен. Доля респондентов, %



В исследовании мы выделили несколько факторов в организации работы, которые отражаются на самочувствии и мотивации команды:

- стресс на рабочем месте;
- возможность раскрыть свой потенциал на работе;
- обратная связь и поддержка руководства;
- регламенты и инструкции;
- содержание работы;
- обучение персонала;
- оплата и премирование;
- удаленный формат работы;
- влияние общей экономической и социальной ситуации на атмосферу в компании.

Подробности — ниже.

Две трети сотрудников испытывают стресс на работе

Мы попросили респондентов оценить метрику стресса по шкале, где 0 — крайне редко испытывают стресс, а 5 — сталкиваются с ним очень часто. По результатам суммарная доля участников, которые оценили стресс на работе на 3—5 баллов, составила 68,8%. Тех, кто работает без периодических психологических встрясок или они редки, немного — 15,6%. В эту долю попали те, кто поставил от 0 до 1 балла по этому вопросу.

«Показатель уровня стресса более 60% — это много. Руководителю важно понимать, что является источником стресса внутри его компании. Классические варианты: плохая коммуникация, конфликты, неправильно выстроенные процессы, перегрузка и так далее. Необходимо работать как с причинами деструктивного стресса, так и с людьми в направлении большей осознанности себя в стрессе, умении его преодолевать».

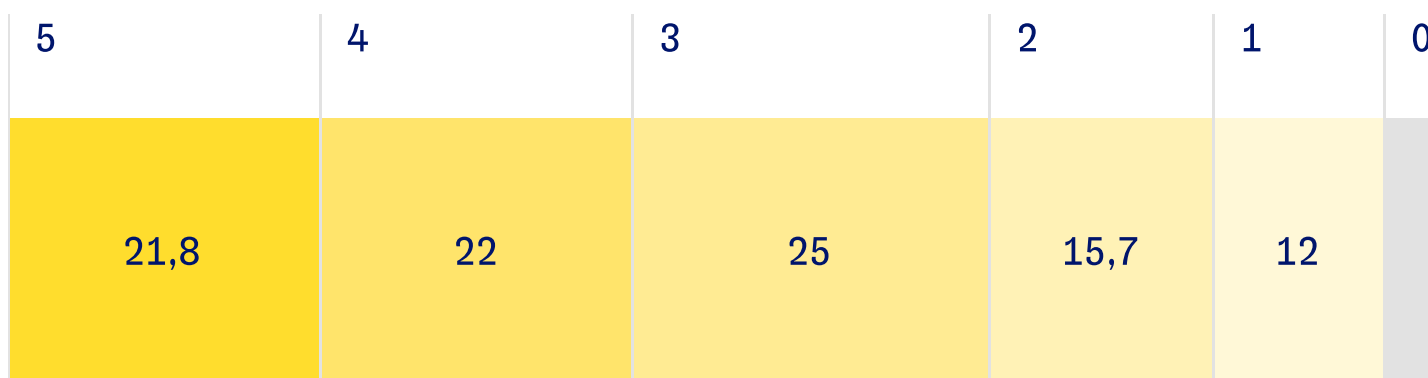


Мария Орловская

Предприниматель, основатель и управляющий партнер
[TeamSonance](#), бизнес-ментор и коуч PCC ICF

Как часто вы испытываете стресс на рабочем месте?

Оценка: 5 — очень часто, 0 — крайне редко. Доля респондентов, %

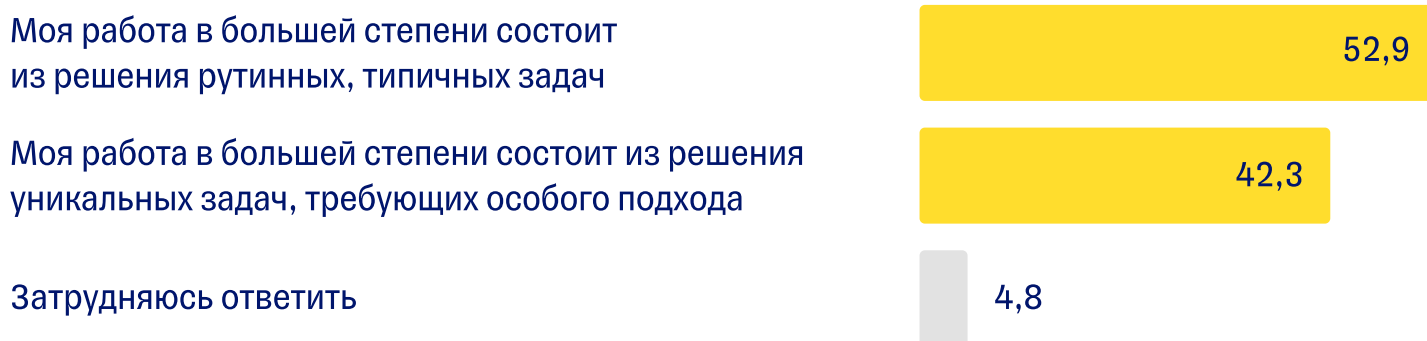


Только 42% сотрудников считают, что могут раскрыть на работе свой потенциал

Опрос показал, что далеко не каждый работодатель готов делегировать полномочия или предоставить команде свободу в принятии решений. Только треть респондентов говорят о самостоятельном принятии решений. Остальные либо согласуют свои решения (54,3%), либо полностью исключены из процесса принятия решений (11,4%).

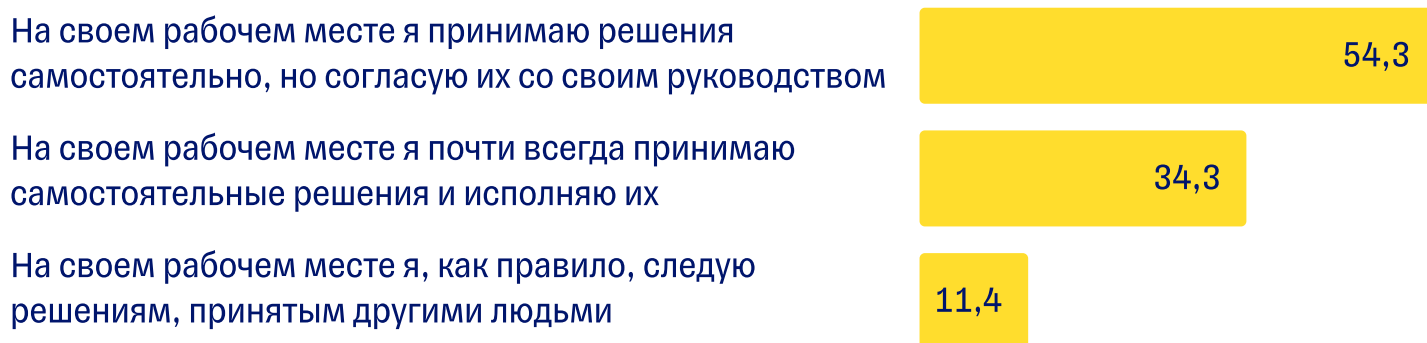
Какие задачи вы чаще всего решаете на работе?

Доля респондентов, %



Как вы принимаете решения на рабочем месте?

Доля респондентов, %



Неумение руководителей делегировать становится одной из причин другой проблемы — почти половина опрошенных отметили, что на работе они не используют весь свой потенциал. Это также сказывается на уровне вовлеченности и со временем демотивирует брать на себя больше ответственности. Сотрудники вынуждены обсуждать все решения с руководителем, и это негативно влияет на профессиональную самооценку участников команды.

«В компаниях, где сформирован командный дух, ценят сотрудников, дают возможности для развития, люди более вовлечены в работу и не покидают компанию. Вакансии появляются редко и закрываются быстро.

В нашей практике встречались кейсы компаний, когда высокая вовлеченность работников стала ключевым фактором удержания команды. В одной из фармкомпаний зарплатные условия для сотрудников ниже рынка, но при этом люди держатся долго. Это связано с тем, что в компании отказались от микроменеджмента, снизили нагрузку в отчетах, дали больше доверия и свободы добросовестным сотрудникам».



Марина Соболева

Руководитель рекрутмента ООО «АВИКОНН»

Доля респондентов, говорящих о высокой степени использования своего потенциала на работе, — около 42%. Почти 49% оценивают этот показатель в 2 или 3 балла. Доля тех, кто считает свой потенциал нераскрытым, составила 9,5%. Это суммарная цифра поставивших 0 или 1 по этому вопросу.

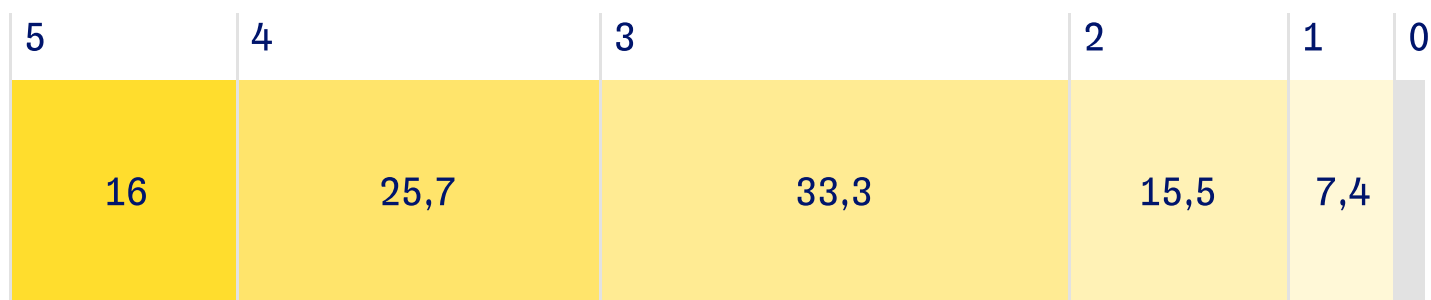
При этом большинство участвовавших в опросе считают свою работу полезной для компании. 75% респондентов оценили степень своей полезности на 4—5 баллов, 15,5% — на 3 балла. Тех, кто низко оценивает свой вклад — от 0 до 1 балла, — около 3%.

Получается, сотрудники по большей части видят свою пользу для компании, но не получают возможности для раскрытия своего потенциала в полной мере.

Оцените, в какой степени вы используете свой потенциал на рабочем месте?

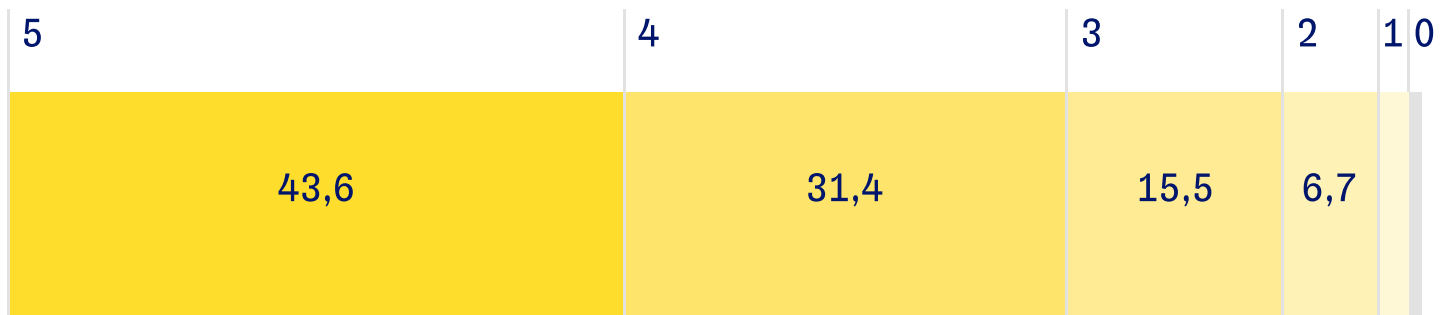
Оценка: 5 — использую весь потенциал, 0 — не использую свой потенциал.

Доля респондентов, %



Насколько вы считаете свою работу полезной для компании?

Оценка: 5 — моя работа крайне важна для компании, 0 — моя работа полностью бесполезна для компании. Доля респондентов, %



Больше полезных материалов по теме



Как мотивировать сотрудников без повышения зарплаты и больших трат.

Как делегировать полномочия.

«Раньше мы не обращали внимания, горят ли у людей глаза, — они работают, и все»: как фабрика мотивирует команду.

Отсутствие фидбэка от руководства и негативная оценка демотивируют одинаково

По данным опроса, 74% респондентов регулярно получают фидбэк от руководства. Остальные 26% либо вообще не получают никакой обратной связи, либо не всегда понимают, что комментарий руководителя касается оценки работы.

Большинство опрошенных получают в равной степени позитивный и негативный фидбэк от руководителя. Четверть опрошенных сообщили, что руководители отмечают их только за достижения и успехи в работе и при этом никак не комментируют промахи. А 16% сотрудников вообще не получают позитивных отзывов и слышат лишь упреки за ошибки.

«Обратная связь от начальства — один из важнейших факторов удовлетворенности сотрудников. Если руководитель оценивает работу сотрудника только негативно, это становится для сотрудника постоянным источником стресса. Сейчас кандидаты все чаще называют адекватность руководителя среди критериев выбора работодателя. В понятие „адекватность“ кандидаты включают коммуникативные навыки руководителя, умение бережно и вовремя давать обратную связь, вдохновлять, поддерживать, помогать в решении задач, а не только контролировать и требовать. Иногда этот фактор становится для кандидата важнее, чем график работы и уровень зарплаты».



Марина Соболева

Руководитель рекрутмента [ООО «АВИКОНН»](#)

Как отмечают эксперты, сотрудники воспринимают обратную связь как обязательную функцию руководства. Поэтому отсутствие оценок демотивирует так же, как и негативные комментарии.

Какую обратную связь вам дает руководство?

Доля респондентов, %



* Нерегулярная обратная связь или в компании нет процесса ее получения

68% сотрудников пользуются регламентами и инструкциями, если они есть в компании

Описание процессов, инструкции и внутренние регламенты помогают сотрудникам четко понять критерии качества их работы и конечный результат.

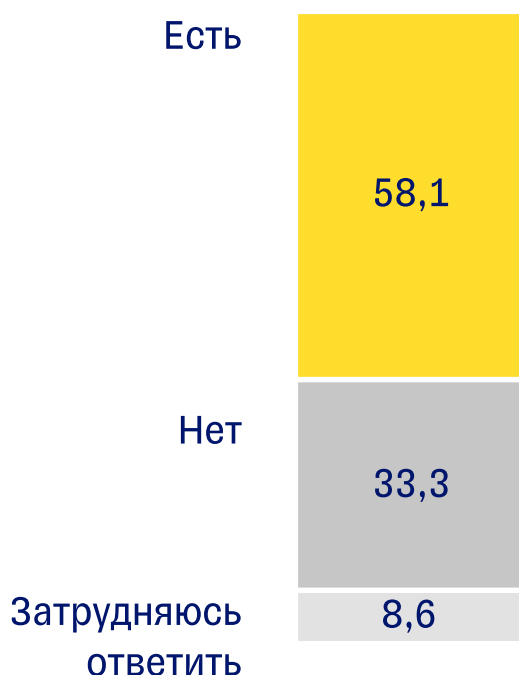
По данным опроса, треть всех работников-респондентов не получают от своего руководителя письменных инструкций или методических материалов для выполнения своих обязанностей. У большинства — 58% опрошенных — такие внутренние регламенты есть.

В компаниях с описанными регламентами большая часть сотрудников используют их в работе. 68% респондентов читают внутренние документы при решении задач или знакомстве с процессами бизнеса. Только четверть опрошенных признались, что обращаются к регламентам, только когда что-то идет не так. Большая часть сотрудников использует инструкции регулярно.

По мнению экспертов, руководителю стоит уделять внимание созданию регламентов и инструкций и следить, чтобы внутренние документы использовались в работе. Это помогает автоматизировать работу и закрыть многие операционные вопросы.

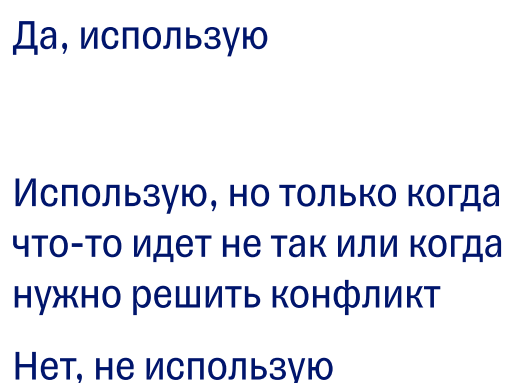
Есть ли в вашей компании регламенты и инструкции?

Доля респондентов, %



Используете ли вы эти инструкции в реальной работе?

Доля респондентов, %



72% сотрудников регулярно выполняют не свою работу

Содержание работы — задачи, которые выполняет сотрудник в рамках своей должности и трудового договора с работодателем.

Несоответствие задач занимаемой должности — частая проблема в командах. Почти 72% участников опроса подтвердили, что регулярно выполняют несвойственные их должности обязанности. Работодатели 17% респондентов редко, но все же нагружают их задачами, которые они по договору делать не должны. Только 11% опрошенных выполняют работы, предусмотренные должностной инструкцией. Таким образом, почти 90% опрошенных выполняют не свою работу.

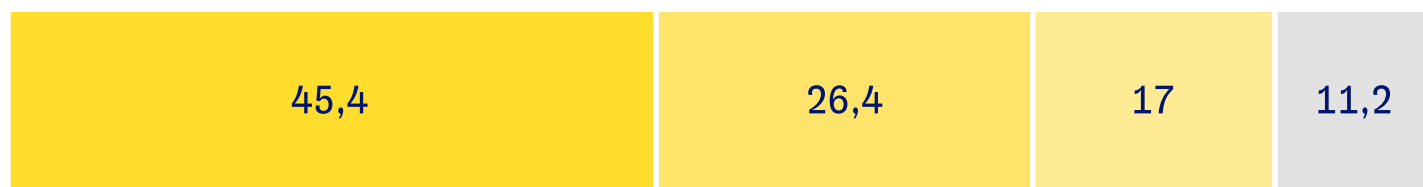
Приходится ли вам исполнять несвойственные вам обязанности или работать больше, чем предусмотрено договором?

Доля респондентов, %

Да, такое происходит довольно часто

Это происходит от случая к случаю

Это происходит крайне редко



Нет, на текущем рабочем месте такого не происходит

По мнению экспертов, содержание работы влияет на удовлетворенность сотрудников так же сильно, как и уровень заработной платы.

«Наиболее важные параметры удовлетворенности — это уровень зарплаты и содержание работы. Именно они сильнее всего определяют желание остаться в организации или уйти из нее, а также то, будет ли работник вкладывать душу в свою работу».



Евгения Балабанова

Доктор социологических наук, профессор [департамента социологии НИУ ВШЭ](#)

Эксперты так же отмечают, что сотрудник, который постоянно делает не свою работу, с большей вероятностью покинет организацию. Для бизнеса это означает следующее: если вы хотите удерживать команду, начните с определения и разграничения обязанностей. Чем точнее вы определите круг обязанностей — тем выше предсказуемость ситуации для работника и меньше стресс.



Больше полезных материалов по теме

[Как давать обратную связь сотрудникам, чтобы получать результат и не терять кадры.](#)

[Что такое онбординг и почему он важен.](#)

[Как помогать новым сотрудникам адаптироваться на работе.](#)

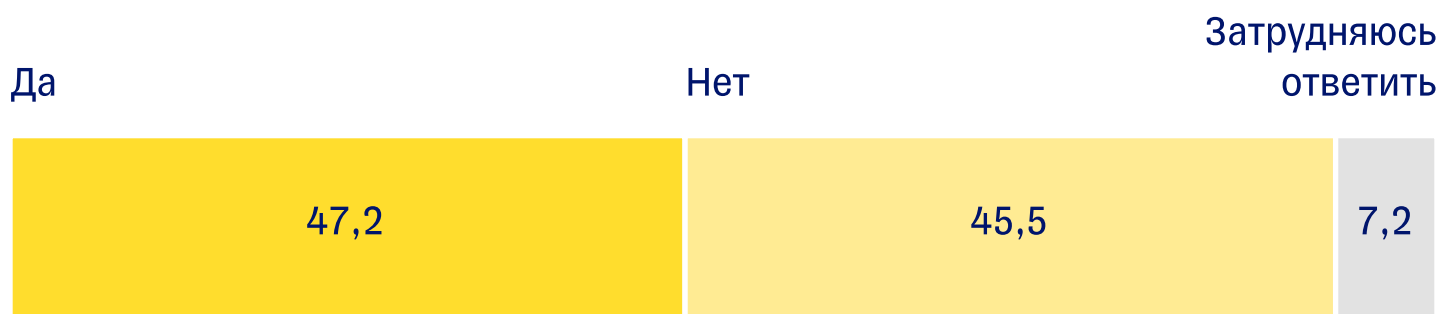
83% сотрудников проходят корпоративное обучение, если есть такая возможность

Другая область, влияющая на мотивацию работников и восприятие рабочего места, — возможности для обучения. Обучение — это любые форматы получения профессиональных знаний или навыков: курсы, регулярные или разовые лекции, семинары, изучение базы знаний и так далее.

Опрос показал, что меньше чем у половины сотрудников есть возможность проходить обучение от работодателя (47%). Из них большинство (83%) этой возможностью пользуется.

Проводились ли в вашей компании тренинги или образовательные мероприятия для сотрудников?

Доля респондентов, %



При этом не каждое обучение респонденты считают полезным или удовлетворяющим их запросы. Почти 62% опрошенных оценивают обучение от работодателя как эффективное. Остальные считают его малоэффективным или вовсе затруднились дать оценку.

Получается, почти половина компаний не проводят никаких обучающих мероприятий для персонала. И даже в тех компаниях, где обучение ведется, 38% сотрудников не могут оценить его пользу.

Участвовали ли вы в тренингах и образовательных мероприятиях лично?

Доля респондентов, %



По мнению экспертов, обучение и развитие существенно влияют на вовлеченность сотрудников.

«В условиях высокой конкуренции за квалифицированные кадры компаниям стало выгоднее развивать сотрудников внутри компании, чем нанимать и обучать кого-то со стороны. Главная ценность своих работников — это их лояльность и поддержка корпоративных ценностей. Именно поэтому работодатели сейчас стараются удерживать сотрудников, находить им интересный функционал или даже переориентировать на другие направления внутри компании».



Анастасия Боровская
Директор [Русской Школы Управления](#)

Чтобы корпоративное образование было эффективным и работало на цели компании, эксперты рекомендуют интегрировать обучение в рабочий процесс. Также они отмечают эффективность формата менторства — когда самостоятельно изученная теория закрепляется сотрудником на практике под присмотром старшего коллеги.

Считаете ли вы их эффективными?

Доля респондентов, %

Да, эти мероприятия
были эффективны

Нет, эти мероприятия
были неэффективны



Затрудняюсь
ответить



Больше полезных материалов по теме

Как организовать корпоративное обучение, чтобы сотрудники стали работать эффективнее.

Можно ли учесть в налоговых расходах стоимость обучения сотрудников за счет работодателя.

Как удерживать ценных сотрудников.

Больше половины работников считают, что зарплата не соответствует сложности их работы

Одна из основных мотиваций вовлеченности — финансовая. Это зарплата, премии и другие форматы вознаграждения, которые получает сотрудник за свою работу. На уровень вовлеченности работников влияет не только размер заработной платы, но и то, как устанавливается система оплаты и насколько она понятна.

Мы спросили респондентов, насколько вознаграждение от работодателя соответствует, по их мнению, вложенным усилиям и считают ли они справедливой систему финансовой мотивации в своих компаниях.

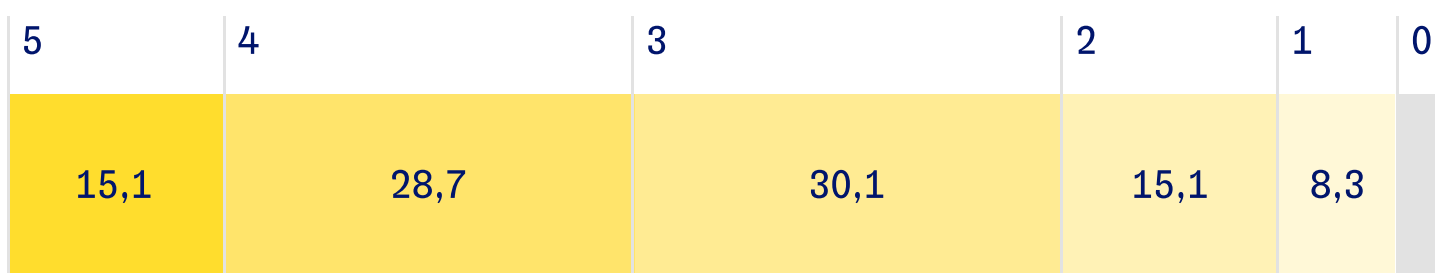
Почти 44% респондентов считают, что вознаграждение от работодателя вполне соответствует сложности их работы. В относительных показателях именно столько участников поставили в этом вопросе оценки 4 и 5.

«На троечку» оценили соответствие своих доходов уровню сложности работы 30%. Ближе к неудовлетворенности своим вознаграждением 26% опрошенных, которые поставили в ответ на этот вопрос от 0 до 2 баллов.

Справедливой и прозрачной систему премирования в своих компаниях назвали 37% опрошенных. Большинство — около 63% — плохо понимают или ничего не знают про систему вознаграждения внутри компании. Из них 43% респондентов хоть и знают, что вознаграждение сотрудникам выплачивается, но по какому принципу оно начисляется, им не ясно. Пятая часть участников опроса или ничего не знают о системе премирования в их компаниях, или она отсутствует вовсе.

Насколько вознаграждение за вашу работу соответствует сложности и интенсивности труда?

Оценка: 5 — соответствует полностью, 0 — не соответствует. Доля респондентов, %



Считаете ли вы справедливой систему распределения вознаграждения?

Доля респондентов, %



Эксперты отмечают, что понятность системы оплаты и премирования влияет на то, воспринимает ли сотрудник ее как справедливую. Без четких и открытых правил формирования оплаты и премий работники с большей вероятностью могут посчитать зарплату несправедливо низкой и потерять мотивацию для развития в компании.

Сформировать прозрачную систему вознаграждений помогает введение грейдовой системы оплаты труда. Она предполагает, что работодатель прописывает для каждой позиции в команде систему роста — в рамках должности есть несколько ступеней в зависимости от уровня профессиональных навыков и компетенций сотрудников. Есть четкие критерии перехода на более высокую ступень. При этом оплата труда также растет от ступени к ступени.

Грейдовая система позволяет повысить мотивацию и результативность работы сотрудников. Об этом говорят и эксперты.

«В нашей практике был пример маркетингового агентства, его руководство выбрало работу с грейдами для повышения вовлеченности и эффективности сотрудников. В компании разработали такую систему грейдов, которая позволяла работникам расти вертикально и горизонтально, давала возможности для перемещения сотрудников в разные отделы, участия в разных проектах. Человек получал свободу выбора и понимал, как он может расти, развиваться на своем месте или перейти на другое и попробовать себя там.

Грейдовая система стала частью стратегии по формированию благоприятной атмосферы, где сотрудника ценят и видят его рост. Эти меры помогли компании справиться с текучестью кадров».



Марина Соболева

Руководитель рекрутмента [ООО «АВИКОНН»](#)

Больше полезных материалов по теме



[«Через полгода премию стали считать частью зарплаты»: как платить сотрудникам, чтобы бизнес не страдал.](#)

[Что делают компании, чтобы удержать сотрудников?](#)

[В каких сферах самая высокая динамика зарплат](#)

Работу из офиса выбирают только 20% сотрудников

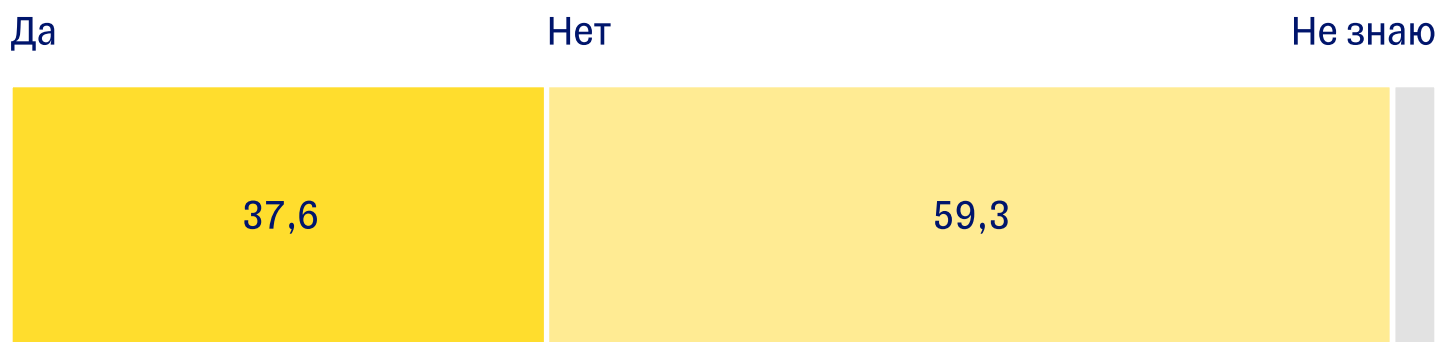
В рамках исследования мы затронули и тему удаленной работы. Острой необходимости в таком режиме работы, как это было в пандемию, уже нет, однако тренд уже прочно закрепился во многих отраслях экономики.

В ходе исследования узнали, насколько часто компании предлагают формат удаленной работы и как он влияет на мотивацию сотрудников.

По данным исследования, на начало 2024 года почти две трети участников опроса работали в офисах. Сочетали офисную работу с удаленкой или вовсе работали только из дома около 38% респондентов.

Используется ли формат удаленной либо гибридной работы?

Доля респондентов, %



«Бизнес сейчас все-таки ориентирован на то, чтобы вернуть людей в офис. Все меньше и меньше вакансий появляется на удаленке, особенно если мы говорим про топовые позиции. Введение гибридного графика для тех работников, которые стремятся к такому формату, — это хороший инструмент удержания и мотивации сотрудников».



Евгения Галактионова

Старший консультант [Лаборатории карьеры Алены Владимирской](#)

«Главные вызовы, которые стоят перед компаниями в рамках работы с удаленным персоналом, — поддержать интерес к работе, обеспечить профессиональное развитие. Удаленные сотрудники не вовлечены во все процессы компании и в какой-то степени оторваны от коллектива. От этого страдает их лояльность, пропадает корпоративный дух. В таких условиях сотрудники относятся к своей работе как к выполнению очередного проекта, без привязки к корпоративным ценностям. И это одна из главных проблем, с которой необходимо справляться, чтобы не допустить текучести кадров».



Анастасия Боровская

Директор [Русской Школы Управления](#)

Более 70% опрошенных признались, что их устраивает гибридный или удаленный формат работы. Хотя идея удаленки и нравится большинству респондентов, на деле тех, кто считает ее комфортной для себя и выбирает работу из дома, оказывается немного — всего 24%. Больше половины респондентов предпочитают для себя гибридный вариант: совмещать удаленку и работу в офисе. Трудиться только в офисе выбрали 20% участников опроса.

Как вы относитесь к формату удаленной либо гибридной работы?

Доля респондентов, %

Отношусь

положительно

Отношусь

отрицательно

70,1

8,6

21,3

Затрудняюсь
ответить

Работа в каком формате для вас наиболее комфортна?

Доля респондентов, %

Гибридный
формат

Удаленная
работа

Работа
в офисе

55,7

24,2

20,1

«Работа должна приносить удовольствие. В противном случае можно не добиться нужных результатов. Тем более в условиях удаленки — когда у работодателя и сотрудника доверительные отношения, ведь начальник не видит весь процесс работы и может контролировать только результат. По сути, только сам сотрудник знает, сколько и как он работает. Поэтому важно обеспечить его интересными задачами и организовать комфортные условия. И, конечно, должен быть финансовый интерес работать больше и эффективнее — достойная оплата труда и понятные, достижимые KPI».



Анастасия Боровская

Директор [Русской Школы Управления](#)

Результаты опроса и экспертных интервью подтверждают, что гибридный формат становится новой формой работы и влияет на вовлеченность. При правильной организации работы и построении корпоративной коммуникации между командой и руководителем, удаленная форма работы повышает удовлетворенность сотрудника и его лояльность компании.

«Широкое распространение удаленного формата работы повлияло на рынок труда во многих отраслях экономики. Когда оказалось, что можно работать удаленно, при этом получать в два раза больше и выполнять гораздо более интересные задачи, специалисты начали сами выбирать лучших работодателей. Работники с востребованными навыками из регионов ушли работать в другие компании — московские, питерские, немецкие, французские.

Соответственно, теперь работодатели из регионов тоже вынуждены выходить на рынок и нанимать себе удаленных сотрудников. В сфере ИТ это однозначный тренд, там просто третьего не дано. В остальных отраслях немного по-другому. Но в целом, я думаю, что в другие сферы это тоже придет. Компании, которые будут сопротивляться этому тренду, рискуют потерять свои позиции в борьбе за человеческие ресурсы».



Мария Орловская

Предприниматель, основатель и управляющий партнер [TeamSonance](#), бизнес-ментор и коуч PCC ICF



Интересные материалы по теме

Насколько дисциплина важна в бизнесе и как ее добиться от сотрудников.

Зачем бизнесу внутренние активности и как это влияет на команду?

Больше половины сотрудников считают ситуацию на работе стабильной

Восприятие компании как стабильной играет значимую роль в мотивации сотрудников. Мы спросили респондентов о том, как они воспринимают ситуацию на начало 2024 года, как она может измениться и планируют ли они менять место работы.

Под стабильностью мы понимаем то, насколько спокойно себя чувствуют респонденты на рабочем месте: не боятся сокращений в компании, изменений процессов, которые негативно отразятся на комфорте сотрудников.

Почти 60% респондентов отметили, что ситуация на их рабочем месте стабильна, 32% придерживаются противоположного мнения. Ответы участников опроса показывают их субъективную оценку своей компании и не говорят о финансовой устойчивости или неустойчивости предприятия. Объективность такой оценки диктует состояние экономики в целом и положение компании в своей нише.

Как вам кажется, сейчас ситуация на вашем рабочем месте стабильна?

Доля респондентов, %

Да, ситуация на моем рабочем месте стабильна

Нет, ситуация нестабильна

Затрудняюсь ответить

59,5

31,6

8,9

«В 2020 году мы наблюдали массовые сокращения. Люди с огромной осторожностью относились к смене работы, большинство старалось держаться за свои места, выбирая стабильность вместо развития, лучших условий.

2022 год тоже был тяжелым для трудового рынка. В связи с санкциями бизнесу пришлось перестраивать многие процессы. На рынке были и сокращения, и просто стагнация. Это было состояние неизвестности, никто не знал, чем все закончится — будут ли еще более масштабные сокращения. Все это, конечно, сказалось на эмоциональном состоянии людей.

К середине 2023 ситуация нормализовалась, появилось состояние уверенности в завтрашнем дне. Сейчас мы наблюдаем активный рост во многих компаниях. Люди стали чувствовать себя лучше. Мы снова видим переходы сотрудников, связанные с желанием роста, развития, появились возможности. Но среди критериев выбора часто стало звучать словосочетание „стабильность компании“, также больше людей стали отдавать приоритет российским компаниям».



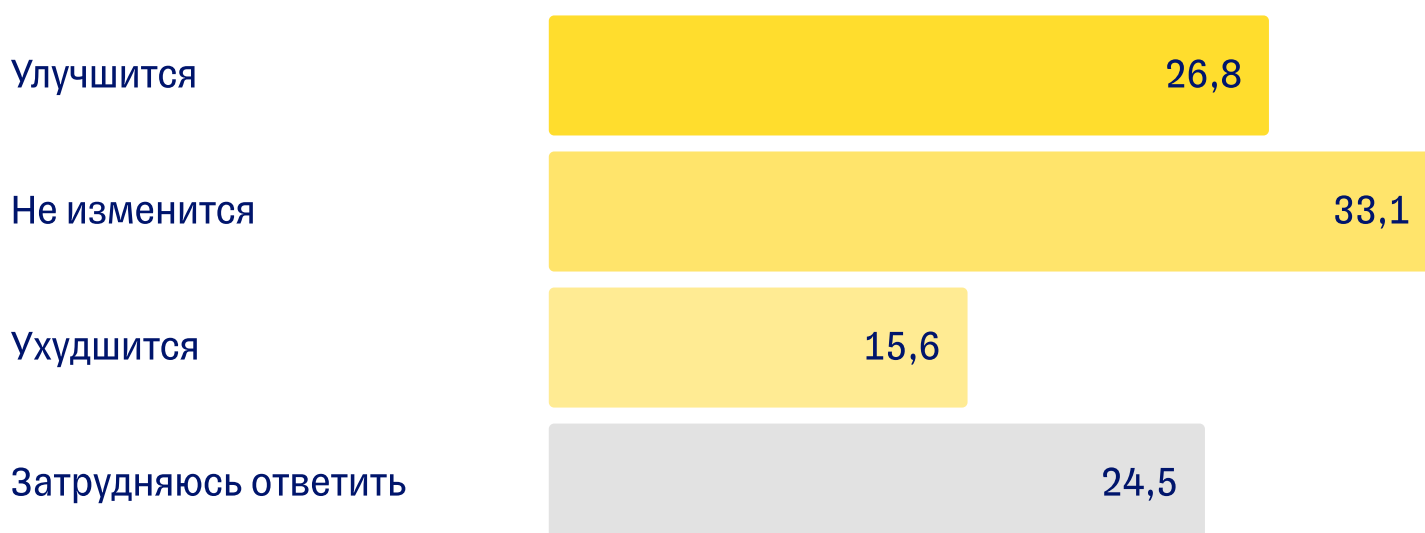
Марина Соболева

Руководитель рекрутмента [ООО «АВИКОНН»](#)

По результатам опроса и экспертных интервью можно говорить о запросе на стабильность со стороны сотрудников. Большинство опрошенных считают, что ситуация на их рабочем месте либо ухудшится, либо не изменится. И это влияет на восприятие положения дел в компании. Для сотрудников компании важно понимать, что предприятие не в кризисе, важны планы предприятия на будущее и понимание своего места в этих планах.

В ближайший год ситуация на вашем рабочем месте улучшится или ухудшится?

Доля респондентов, %



Ощущение стабильности или нестабильности на рабочем месте влияет на решение сотрудников сменить работу.

По данным опроса, 18% сотрудников находятся в режиме «тихого увольнения» — это значит, что они уже приняли решение о смене работы и находятся в поиске более подходящих вакансий. Еще 43% респондентов готовы написать заявление об уходе и перейти в другую компанию, если им предложат интересные задачи. Не планируют менять работу 18% опрошенных.

Планируете ли вы сменить место работы?

Доля респондентов, %

Безусловно, да	18,2
Да, если предложат интересные мне задачи или условия работы	43,3
Нет, если ситуация на текущем месте работы улучшится	20,5
Безусловно, нет	18

«Сотрудники в состоянии „тихого увольнения“ часто не проявляют активного недовольства компанией, не конфликтуют с руководителем или коллегами. Такие люди есть всегда и в любой компании. Бизнесу важнее понимать не то, сколько людей в таком состоянии, а скорее какие позиции они занимают.

Если в режиме „тихого увольнения“ находятся линейные сотрудники, руководителю стоит отслеживать, чтобы они получали то основное, ради чего они работают — зарплату, развитие и т. д. Тогда большой текучести не будет. Если же в состоянии „тихого увольнения“ находятся люди в высшем менеджменте, это уже проблема. Ведь они отвечают не только за себя, они также влияют на тех сотрудников, которыми управляют».



Мария Орловская

Предприниматель, основатель и управляющий партнер
[TeamSonance](#), бизнес-ментор и коуч PCC ICF

«Грамотный специалист из числа белых воротничков начинает поиск работы в первый день выхода на новую работу. Он всегда находится в состоянии мониторинга рынка для того, чтобы не только смотреть, где лучше и интереснее, но и чтобы оценивать свои навыки на рынке труда, понимать, кого ищут, что важно развивать и какие кейсы реализовывать внутри компании, чтобы быть востребованным кандидатом».

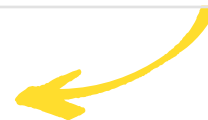


Евгения Галактионова

Старший консультант [Лаборатории карьеры Алены Владимирской](#)

Чтобы избежать текучести кадров, эксперты рекомендуют провести диагностику и определить, какова доля неудовлетворенных своей работой сотрудников и на каких позициях они находятся. Если неудовлетворенные работники — топ-менеджеры, ключевые эксперты, ситуацию необходимо корректировать. В числе возможных инструментов — обновление системы внутрикорпоративных коммуникаций, распределение ответственности, сложность и разносторонность задач.

Интересные материалы по теме



[HR-бренд: как определить A-players и спасти их от увольнения.](#)

[Диаграмма Исикавы: как найти причину проблемы в бизнесе и справиться с ней.](#)

Выводы и рекомендации: как повысить вовлеченность сотрудников

1 Регулярно проводите простое анкетирование персонала. Результаты покажут точки стресса, которые повышают недовольство сотрудников и снижают вовлеченность. Так вы будете знать о проблеме на ее старте и сможете повлиять на климат в коллективе.

2 Четко определите и разграничьте обязанности сотрудников на каждой должности. Пропишите их в должностных инструкциях. Чем точнее определен круг обязанностей — тем выше предсказуемость ситуации для работника, тем меньший стресс он испытывает на работе.

3 Предоставьте больше самостоятельности сотрудникам в тех задачах, где это возможно. Делегируйте часть задач и не замыкайте каждый рабочий процесс на руководителе.

4 Для большинства сотрудников корпоративное обучение является мотивирующим фактором. Дайте людям возможность учиться на практике, отрабатывать свои навыки с ментором.

5 Давайте команде обратную связь. Отмечайте достижения и успехи, говорите о слабых местах, которые нужно подтянуть.

6 Разработайте прозрачную и понятную систему оплаты труда и премий. Чтобы работник понимал свои перспективы внутри компании, подумайте о возможности использования грейдовой системы.

7 Если возможно, рассмотрите вариант введения гибридного или удаленного формата для тех работников, которым это важно.

БИЗНЕС-СЕКРЕТЫ

бренд-медиа Тинькофф Бизнеса о том, как вести бизнес в России.

- Выпускаем статьи, которые помогают открыть и развивать свое дело.
- Разбираем изменения в законах и важные бизнес-новости.
- Рассказываем истории успеха и провала реальных предпринимателей.
- Делимся шаблонами документов и чек-листами для решения бизнес-задач.
- Помогаем находить клиентов и развивать личный бренд — бесплатно публикуем кейсы и экспертные материалы.

Узнайте, какую пользу могут принести вашему делу [Бизнес-секреты](#).