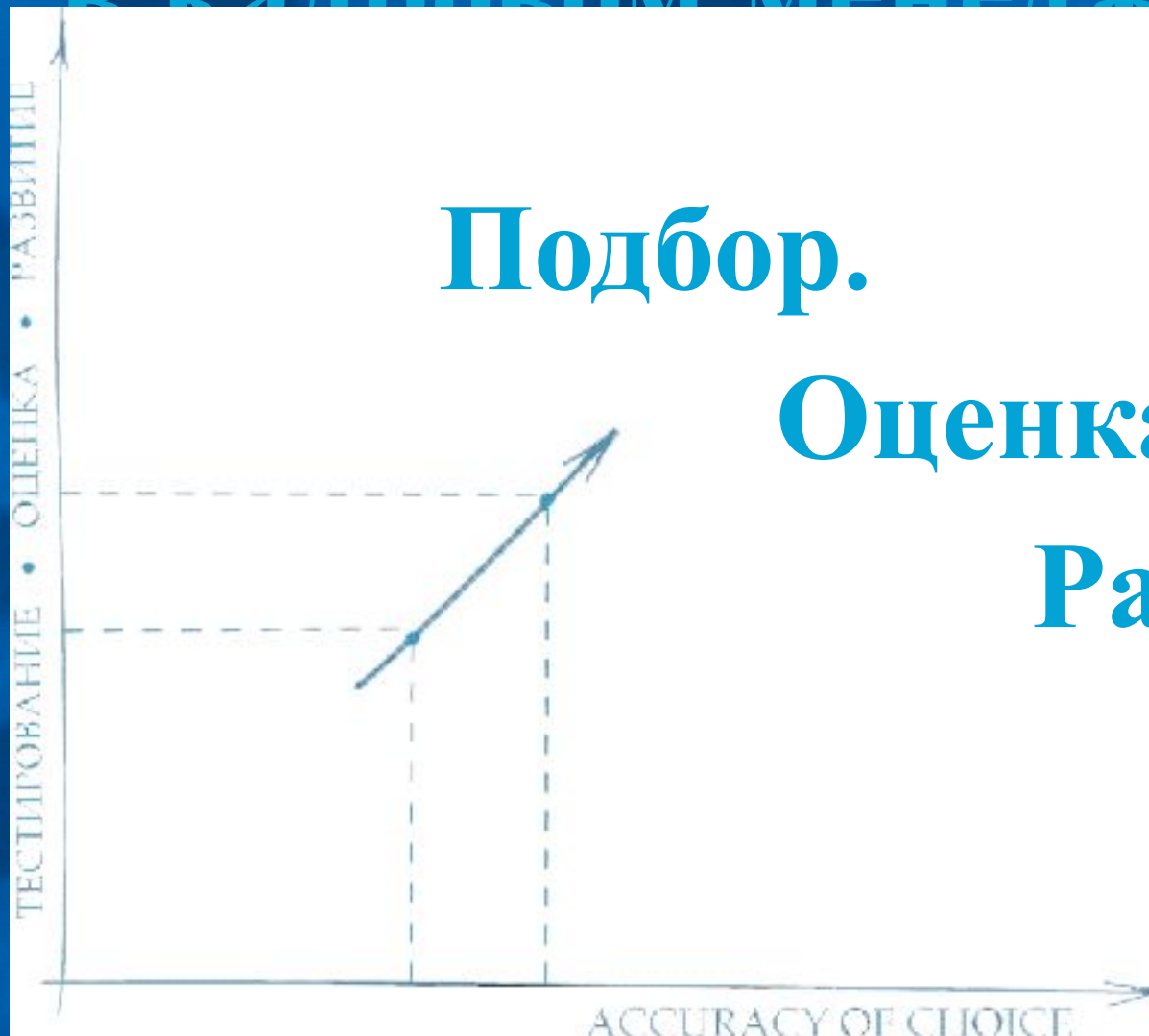


# Психологические методы в кадровом менеджменте:



**Подбор.**

**Оценка.**

**Развитие.**

# Технологии проведения массового оргдиагностического исследования



на примере опроса по тематике  
«Удовлетворенность Работой»



HUMAN  
TECHNOLOGIES

# Структура опросника

**Опросный лист включает порядка 60 вопросов, объединенных в 4 блока:**

- **Направление**

(удовлетворенность работой в данной отрасли, компании, отношение к целям компании и т.д.)

- **Отношения**

(особенности отношений с непосредственным руководителем, с коллегами)

- **Развитие**

(оценка личных перспектив, интереса, разнообразия в работе)

- **Условия работы**

(удовлетворенность оплатой труда, признанием заслуг, неденежными формами вознаграждения)





## Опрос «Моя работа в ОАО «.....»

### ИНСТРУКЦИЯ

Уважаемые сотрудники!

В нашей Компании проводится исследование степени удовлетворенности работой в ОАО «.....». Опрос предназначен для сотрудников офиса и предприятий, проработавших в ОАО «.....» от 3 месяцев на 1 января 200\_ г.

Целью опроса «Моя работа в ОАО «.....» является изучение Вашего мнения о том, насколько комфортно Вы себя ощущаете в Компании, и что, на Ваш взгляд, можно изменить и улучшить как в Вашей работе, так и в деятельности Компании в целом.

Результативность этого исследования во многом зависит от Ваших индивидуальных, точных и искренних ответов на предложенные вопросы. При этом не существует «правильных» и «неправильных» ответов.

#### **Мы гарантируем анонимность Ваших ответов:**

- Анализ и обработку результатов проводит независимая консалтинговая компания;
- Результаты исследования будут использоваться только в обобщенном виде, поэтому фамилию в анкете указывать не требуется.

Вопросы анкеты сведены в 5 разделов. Ответы на эти вопросы займут у Вас около 30 минут.

При заполнении анкеты, прочитав вопрос и варианты ответов к нему, Вам необходимо обвести кружком или зачеркнуть крестиком букву, соответствующую выбранному ответу. Пожалуйста, используйте яркую ручку (по возможности – селадую). Выбрать можно **только один** вариант. Заполненные анкеты, пожалуйста, положите в чистый конверт, запечатайте и передайте лицу, уполномоченному проводить опрос.

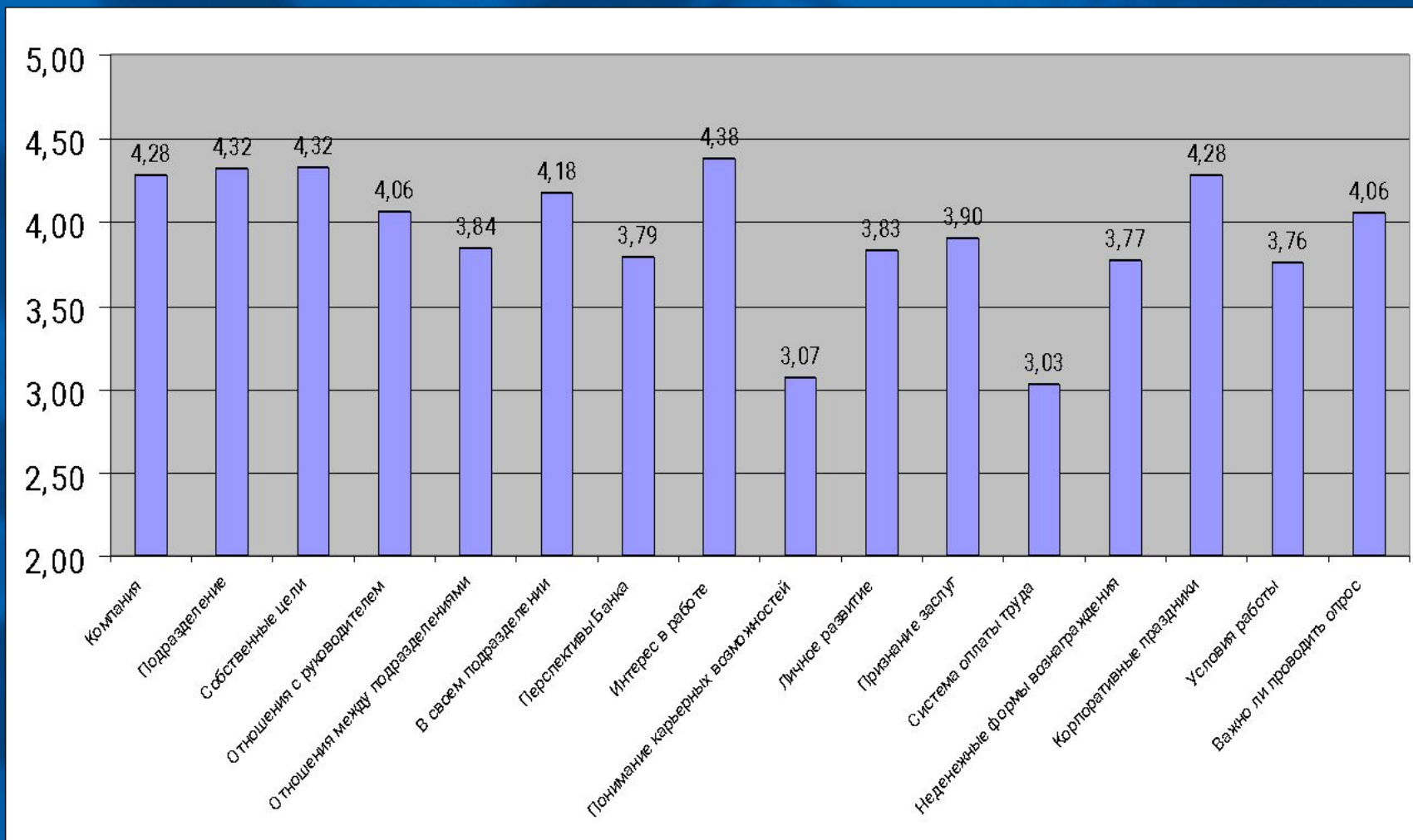
Ценным и интересным для нас будет Ваше собственное мнение по каждому из представленных вопросов.

Заранее благодарим Вас за сотрудничество,  
Дирекция по персоналу



HUMAN  
TECHNOLOGIES

# Сравнительные уровни удовлетворенности по подразделам опросника





HUMAN  
TECHNOLOGIES

# Блоки опросника

«Направление» - удовлетворенность:



- отраслью в целом;
- компанией, целями компании;
- реализацией собственных целей.



# Пример вопросов к блоку «Направление»

## РАЗДЕЛ 1. «НАПРАВЛЕНИЕ / ЦЕЛИ»

### 1.1. Направление/цели отрасли

#### ⊕ 1.1.1. Насколько успешна, по сравнению с другими отраслями, ВАША ОТРАСЛЬ?

А	Б	В	Г	Д
Не думал об этом	Совершенно не успешна	Скорее не успешна	Скорее является успешной, чем нет	Вполне успешна и развивается

#### 1.1.2. ПРЕСТИЖНО ли работать в вашей отрасли по сравнению с другими отраслями?

А	Б	В	Г	Д
Не думал об этом	Менее престижно	Скорее, менее престижно	Скорее, более престижно	Я горжусь тем, что работаю именно в нашей отрасли

### 1.2. Направление/цели Компании

#### 1.2.1. ЦЕЛИ КОМПАНИИ ОАО «.....»:

А	Б	В	Г	Д
Не важны для меня ИЛИ: не ясны	Не достижимы	Скорее, недостижимы	Скорее, достижимы	Вполне достижимы



HUMAN  
TECHNOLOGIES

# Блоки опросника

## «Отношения» - удовлетворенность:



- отношения с непосредственным руководителем;
- взаимоотношениями между подразделениями;
- отношениями в своем отделе.



# Пример вопросов к блоку «Отношения»

## 2.1. Отношения с непосредственным руководителем

I

### 2.1.1. СВОЕВРЕМЕННО ли мой руководитель принимает РЕШЕНИЯ?

А	Б	В	Г	Д
Я мало взаимодействовал с руководителем, не могу оценить	Совершенно не умеет быстро принимать решения, медленно реагирует на изменения	Решения принимает чаще с опозданием, чем своевременно	Решения принимает скорее своевременно	Умеет своевременно принимать решения, быстро учитывает изменения ситуации

### ⊕ 2.1.2. Насколько ОБЯЗАТЕЛЕН мой руководитель?

А	Б	В	Г	Д
Я мало взаимодействовал с руководителем, не могу оценить	Не выполняет своих обещаний	Редко выполняет свои обещания	В основном, выполняет обещания	Всегда выполняет свои обещания

### 2.1.3. Каковы ОРГАНИЗАТОРСКИЕ СПОСОБНОСТИ моего руководителя (умение планировать работу и давать четкие указания):

А	Б	В	Г	Д
Я мало взаимодействовал с руководителем, не могу оценить	Не умеет организовывать работу	Скорее не умеет организовать работу	Скорее умеет организовать работу	Отличный организатор

### 2.1.4. ПООЩРЯЕТ ли руководитель ИНИЦИАТИВУ со стороны сотрудника?

А	Б	В	Г	Д
Я мало взаимодействовал с руководителем, не могу оценить	Не поощряет инициативу	Скорее не поощряет	Скорее поощряет инициативу	Приветствует инициативу в работе

# Пример вопросов к блоку «Отношения»

## 2.2. Отношения между подразделениями

### 2.2.1. Насколько ПОЗИТИВНО протекает ОБЩЕНИЕ с сотрудниками других подразделений?

А	Б	В	Г	Д
Я практически не общаюсь с сотрудниками других подразделений, не могу оценить	Общение в основном носит негативный характер	Общение не так позитивно, как хотелось бы	В большинстве случаев – позитивно	Общение конструктивно и часто доставляет удовольствие

### 2.2.2. Насколько я могу рассчитывать на ПОМОЩЬ сотрудников других структурных подразделений?

А	Б	В	Г	Д
Я практически не взаимодействую с сотрудниками других подразделений, не могу оценить	Я не могу рассчитывать	Могу рассчитывать только в экстренных случаях	Скорее могу рассчитывать	Могу рассчитывать на помощь



HUMAN  
TECHNOLOGIES

# Блоки опросника

## «Развитие» - удовлетворенность:



- карьерными возможностями,
- возможностями обучения,
- уровнем интереса к работе и др.



# Пример вопросов к блоку «Развитие»

## 3.2. Интерес/разнообразие в работе

### 3.2.1. СОВЕРШЕНСТВУЕТСЯ ли РАБОТА моего подразделения:

А	Б	В	Г	Д
Для меня это не имеет значения, не думал об этом	Не совершенствуется	Почти не совершенствуется	Скорее подвергается совершенствованиям, чем нет	Постоянно совершенствуется

### 3.2.2. Интересна ли мне моя РАБОТА:

Б	В	Г	Д
Совсем не интересна	Скорее не интересна, чем интересна	Довольно интересна	Очень интересна

## 3.3. Понимание карьерных возможностей

### 3.3.1. Есть ли у меня возможность КАРЬЕРНОГО РОСТА в Компании?

А	Б	В	Г	Д
Меня устраивает моя должность, я не планирую ее менять	Нет возможности	Скорее всего, нет	Я думаю, что есть	Я уверен, что есть

## 3.4. Личное развитие

### 3.4.1. Есть ли у меня возможность ПРОФЕССИОНАЛЬНОГО РАЗВИТИЯ (т.е. освоения новых знаний, умений, навыков) в нашей Компании?

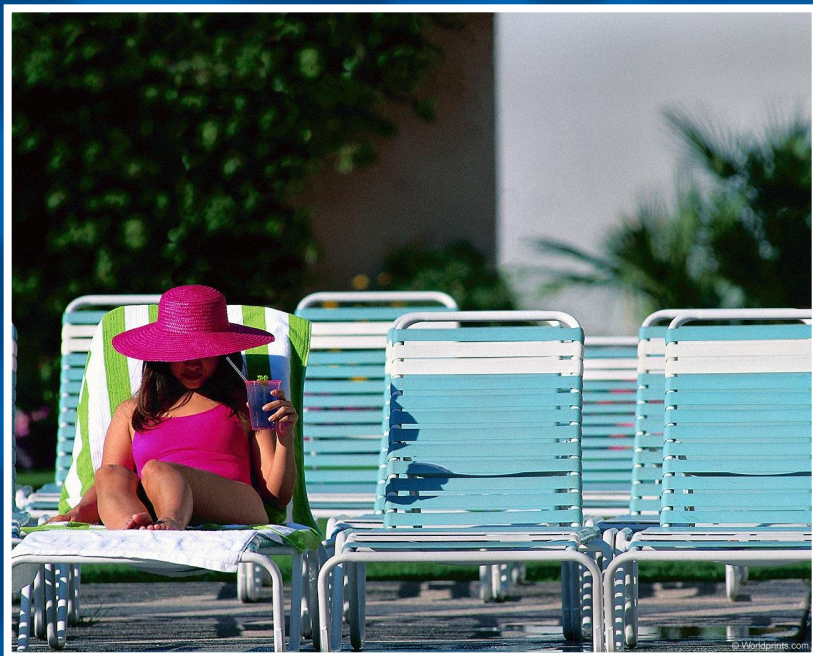
А	Б	В	Г	Д
У меня нет такой необходимости	Нет возможностей	Возможностей меньше, чем нужно	Возможности, скорее, есть	Я точно знаю, что есть возможность



HUMAN  
TECHNOLOGIES

# Блоки опросника

«Условия работы» - удовлетворенность:



- системой оплаты труда;
- соц.пакетом;
- условиями работы.

# Пример вопросов к блоку «Условия работы»

## 4.2. Система оплаты труда

4.2.1. Мой **ДОХОД**, по сравнению с доходом людей на подобной должности в других компаниях:

А	Б	В	Г	Д
Я не сравнивал	Явно ниже	Несколько ниже	На среднем уровне (или выше среднего)	На высоком уровне

4.2.2. Соответствует ли **ОПЛАТА** моего **ТРУДА** объему труда, моей квалификации, опыту работы?

Б	В	Г	Д
Не соответствует	Скорее не соответствует	Скорее соответствует	Соответствует

4.2.3. Понимаю ли я, по каким принципам начисляется мой **ДОХОД**, за что присуждаются премии?

Б	В	Г	Д
Не понимаю	Я не уверен, что правильно понимаю	В целом, понимаю	Четко знаю

## 4.3. Неденежные формы вознаграждения

4.3.1. Насколько мне нравятся **КОРПОРАТИВНЫЕ КОНКУРСЫ**?

А	Б	В	Г	Д
Я не участвовал в конкурсах	Не интересны, не нравятся	Редко нравятся/ интересны	Скорее нравятся/ интересны	Мне нравятся/ интересны



# Пример открытых вопросов

## РАЗДЕЛ 5. СВОБОДНЫЕ ВЫСКАЗЫВАНИЯ.

5.1. Пожалуйста, ответьте коротко (используя не больше 10-12 слов), своими словами на следующий вопрос:

Что необходимо, на Ваш взгляд, изменить/улучшить в нашей Компании?

---

---

---

---

5.2. Пожалуйста, оставьте Ваши ПОЖЕЛАНИЯ к данному опросу:

---

---

---

---

---

***БЛАГОДАРИМ ВАС ЗА УЧАСТИЕ В ОПРОСЕ И ВКЛАД, КОТОРЫЙ ВЫ  
ВНЕСЛИ СВОИМИ ИСКРЕННИМИ ОТВЕТАМИ!***



HUMAN  
TECHNOLOGIES

# HR-Лаборатория HUMAN TECHNOLOGIES

## Схема проведения исследования:

1. Модификация опросника
2. Пилотное исследование, корректировка опросника
3. Сбор данных
4. Анализ результатов



# Пример таблицы для ввода и обработки данных (бланковая форма проведения)

Введите вопрос

В128 Среднее

	A	B	C	D	E	F	G	H	I	J	K	L	M	N	O	P
1	125	Подразделение	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14
97	96	ДМ	5	4	4	5	5	5	4	5	5	4	5	4	5	3
98	97	ДМ	5	5	4	4	4	5	4	5	5	5	5	5	5	4
99	98	ДМ	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
100	99	ДМ	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
101	100	ДМ	5	5	5	5	5	5	4	4	5	5	4	4	4	4
102	101	ДМ	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4
103	102	ДМ	5	5	2	5	5	5	5	5	5	5	5	4	5	5
104	103	ДМ	5	5	4	4	5	4	4	4	5	5	5	4	5	4
105	104	ДМ	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
106	105	ДМ	4	5	5	5	4	5	4	4	5	4	4	4	5	5
107	106	ДМ	5	5	5	5	5	5	4	4	5	4	5	5	4	4
108	107	ДМ	5	4	4	4	4	5	4	4	5	3	4	3	4	3
109	108	ДМ	5	5	4	4	5	5	4	4	5	4	5	4	4	4
110	109	ДМ	5	5	4	5	5	5	4	4	5	5	5	4	5	4
111	110	ДМ	4	4	5	5	5	4	5	4	5	5	5	4	5	5
112	111	ДМ	5	5	5	4	5	5	5	4	5	5	5	4	4	4
113	112	ДМ	5	5	5	5	5	5	5	4	5	5	5	5	5	4
114	113	ДМ	5	5	5	5	5	5	4	4	5	5	5	5	5	4
115	114	ДМ	4	4	4	4	4	4	4	4	5	4	4	4	4	4
116	115	ДМ	4	5	4	5	5	5	5	5	5	5	5	4	4	4
117	116	ДМ	4	5	5	5	5	5	5	4	4	2	3	3	4	3
118	117	ДМ	5	4	4	4	4	4	4	4	5	4	4	4	4	4
119	118	ДМ	5	5	5	4	5	5	5	4	5	5	5	4	4	4
120	119	ДМ	5	5	4	4	5	5	5	4	4	5	4	4	4	4
121	120	ДМ	5	5	5	4	5	5	5	4	5	4	4	5	4	4
122	121	ДМ	5	4	5	3	5	5	5	4	5	5	5	4	4	3
123	122	ДМ	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
124	123	ДМ	5	5	5	5	5	4	5	4	5	5	4	5	5	4
125	124	ДМ	5	5	4	4	4	5	4	4	4	5	5	4	4	4
126	125	ДМ	5	5	4	4	4	4	4	4	5	4	4	4	4	3
127																
128		Среднее	4,63	4,74	4,26	4,24	4,43	4,46	4,18	3,91	4,70	4,27	4,57	4,28	4,27	4,11
129		Ст откл	0,548489	0,439554	0,689991	0,608011	0,629675	0,632252	0,733168	0,746666	0,539151	0,850006	0,615994	0,579999	0,725114	0,575501
130																
131		среднее ст откл	0,738291													
132																
133																

Действия Автофигуры

Готово

Сумма=286,0856377 NUM





HUMAN  
TECHNOLOGIES

# HR-Лаборатория HUMAN TECHNOLOGIES

## Фрагмент организационного отчета

по результатам проведения диагностики с использованием МУР

неоднородность. Из этого следует, что для разных регионов следует выработать различные управленческие рекомендации.

### 8. Обобщенные рекомендации

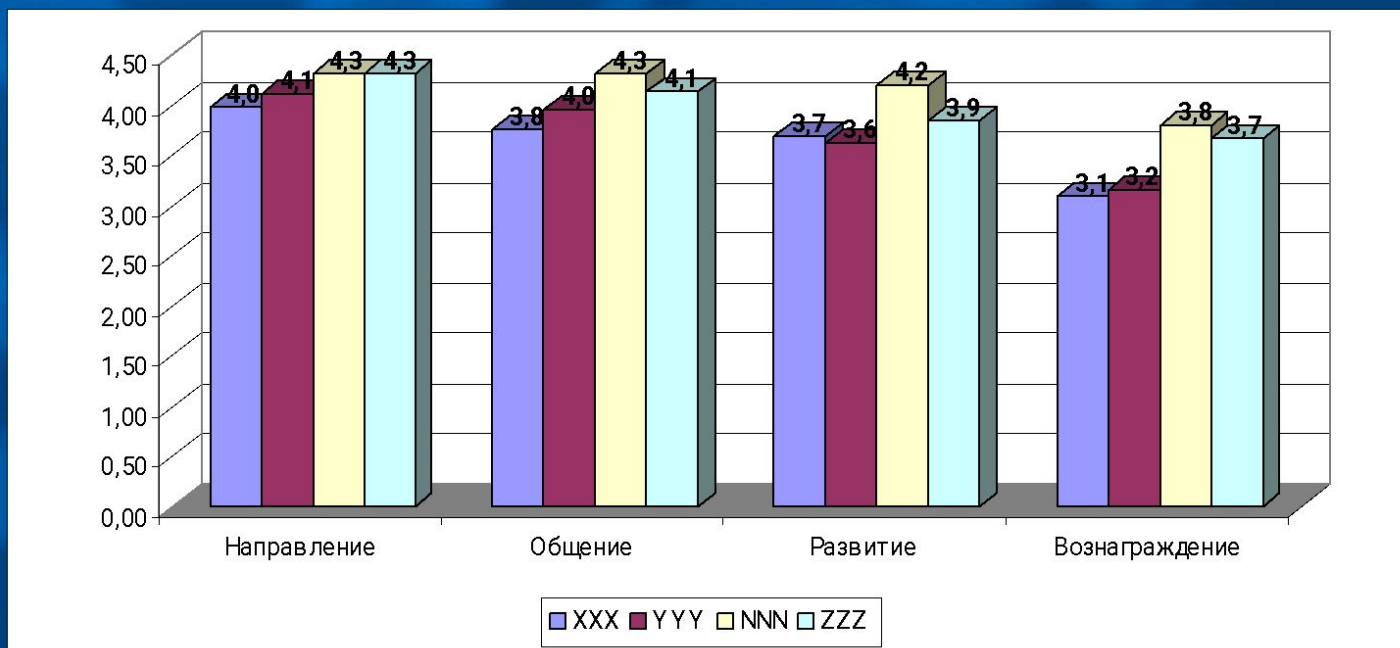
- 1) Первой областью приложений управленческих усилий и финансовых вливаний следует считать оптимизацию системы денежного вознаграждения в Y и X и возможное увеличение заработной платы.
- 2) По возможности, обеспечить корпоративным транспортом заводы X, Y и N. На очереди – следующая по значимости работа по улучшению условий труда (повышение качества и удобства использования столовых, комнат отдыха, душевых и др.) в этих регионах.
- 3) Подготовка и проведение комплекса работ по информированию персонала предприятия Y (акцент на развитии компании и завода) и X (акцент также на большую прозрачность системы выплат и возможностях карьерного роста в компании, также необходима работа с руководителями подразделений в этом направлении). |
- 4) Планирование и проведение мероприятий HR-направления в регионах



HUMAN  
TECHNOLOGIES

# HR-Лаборатория HUMAN TECHNOLOGIES

Применение различных «фильтров» в результатах  
по результатам проведения диагностики с использованием МУР



Сравнительные уровни удовлетворенности по основным блокам опросника  
в 4-х филиалах компании.

# Что дает анализ результатов опроса?

- Анализ закрытых вопросов позволяет определить «проблемные зоны» в системе мотивации персонала
- Анализ (контент-анализ) свободных высказываний позволяет найти конкретные причины возникновения неудовлетворенности работой и принять соответствующие управленческие решения



# Пример результата анализа

- Анализ закрытых вопросов показал, что большинство работников предприятия не удовлетворены уровнем оплаты труда.
- Анализ свободных высказываний показал, что на этом предприятии, в отличие от других предприятий города (город – небольшой, крупных предприятий – 4), не функционирует корпоративный транспорт и люди тратят слишком много времени на дорогу.

**Резюме:** Снизить общий уровень неудовлетворенности может организация работы корпоративного транспорта на предприятии.

# HR-Лаборатория HUMAN TECHNOLOGIES

## Наши координаты:

- Тел.: (095) 514-3115, 995-45-44
- Тел./факс: (095) 504-34-79
- E-mail: [test@ht.ru](mailto:test@ht.ru)
- Web-сервер: [www.ht.ru](http://www.ht.ru)