

ВОВЛЕЧЕННОСТЬ ПЕРСОНАЛА: ИССЛЕДОВАНИЯ И ПРАКТИКА

Резапова Д. Б.
AXES Management, Москва, Россия

Вовлеченность сотрудников в работу

«Мне не нужны сотрудники, которые могут только поддакивать. Я хочу, чтобы каждый говорил мне правду в лицо, — даже если за это он будет уволен».

Сэмюэл Голдвин

Проводить исследования вовлеченности и удовлетворенности в компаниях с каждым годом становится все более распространенной практикой. Многие руководители считают хорошим тоном поддерживать с сотрудниками обратную связь, ежегодно проводя анкетирование, поскольку такой способ позволяет опросить максимальное число работников в кратчайшие сроки. Топ-менеджерам безразлично, что о компании думают сотрудники, какие настроения преобладают в коллективе, как оцениваются существующие процессы и недавно реализованные инициативы. Им важно видеть объективную картину. На текущий момент в исследованиях вовлеченности персонала заинтересованы не только коммерческие структуры, но и образовательные учреждения, поскольку замотивированные, увлеченные своей работой сотрудники являются

«движущей силой» организации, вне зависимости от ее сферы деятельности.

Для нас важно ответить на два вопроса — почему вовлеченность сотрудников сейчас становится аспектом пристального внимания высшего руководства, и как мы можем повысить ее.

Вовлеченность — это эмоциональное и интеллектуальное состояние, которое позволяет сотрудникам выполнять их работу как можно лучше. Сотрудники, которые вовлечены, готовы положительно отзываться о компании, оставаться в ней продолжительное время и, что самое важное, вкладывать максимальные усилия для достижения бизнес-результатов. Руководители часто говорят о многочисленных рисках, связанных с работой с невовлеченными сотрудниками, такими как:

— ухудшение климата в рабочем коллективе, поскольку невовлеченные сотрудники

сильно снижают мотивацию коллег;

- «черный пиар», невовлеченные сотрудники имеют тенденцию негативно отзываться о компании, тем самым формируя ее имидж;
- руководитель тратит больше времени на контроль работы невовлеченных сотрудников, поскольку не может быть уверен в их результате;
- риски при делегировании срочных и важных обязанностей, а также при взаимодействии в условиях кризиса и организационных изменений.

Для компании работа с вовлеченными, замотивированными на достижение высоких результатов сотрудниками открывает новые возможности для роста и укрепления бизнеса. Многочисленные исследования Aon Hewitt показали, что вовлеченность напрямую связана с бизнес-показателями.

Резапова Диана Борисовна, ведущий руководитель проектов направления «Вовлеченность персонала» в компании AXES Management, 107078, г. Москва, ул. Новорязанская, д.18, стр. 21, 89162576527, d.rezapova@axesmg.ru.
Rezapova Diana Borisovna — Senior project manager of Engagement department at AXES Management company, 107078, Moscow, Novoryazanskaya st., 18, 21, 89162576527, d.rezapova@axesmg.ru.

- В компаниях с высоким уровнем вовлеченности выше совокупный доход акционеров (TSR).
- Существует прямая взаимосвязь между показателями вовлеченности сотрудников и показателем удовлетворенности клиентов.
- Существует взаимосвязь между уровнем вовлеченности и показателем абсентеизма и текучести персонала.
- В производственных компаниях с высоким уровнем вовлеченности ниже показатели производственного травматизма и аварийности.

Таким образом, исследование вовлеченности позволяет оценить прибыль, которую замоти- вированные сотрудники приносят в компанию.

Однако не может не расстраивать статистика Aon Hewitt, которая говорит, что только 36 % компаний, проводящих исследование, повышают вовлеченность в промежутке между циклами. В то время как последующая работа с результатами исследования является ключевой задачей.

Каким образом компания может войти в эти 36 %, совершенствующих из года в год результаты и максимально использовать потенциал своих сотрудников?

1. Цикличность работы

Сама по себе вовлеченность не вырастает. Необходимо понимать, что проведение исследования — только начало процесса работы с вовлеченностью сотрудников. Цикл исследования предполагает в дальнейшем шаги по широкой коммуникации результатов исследования, планированию дальнейших действий по повышению вовлеченности, включение руководителей в реализацию планов.

2. Поддержка высшего руководства

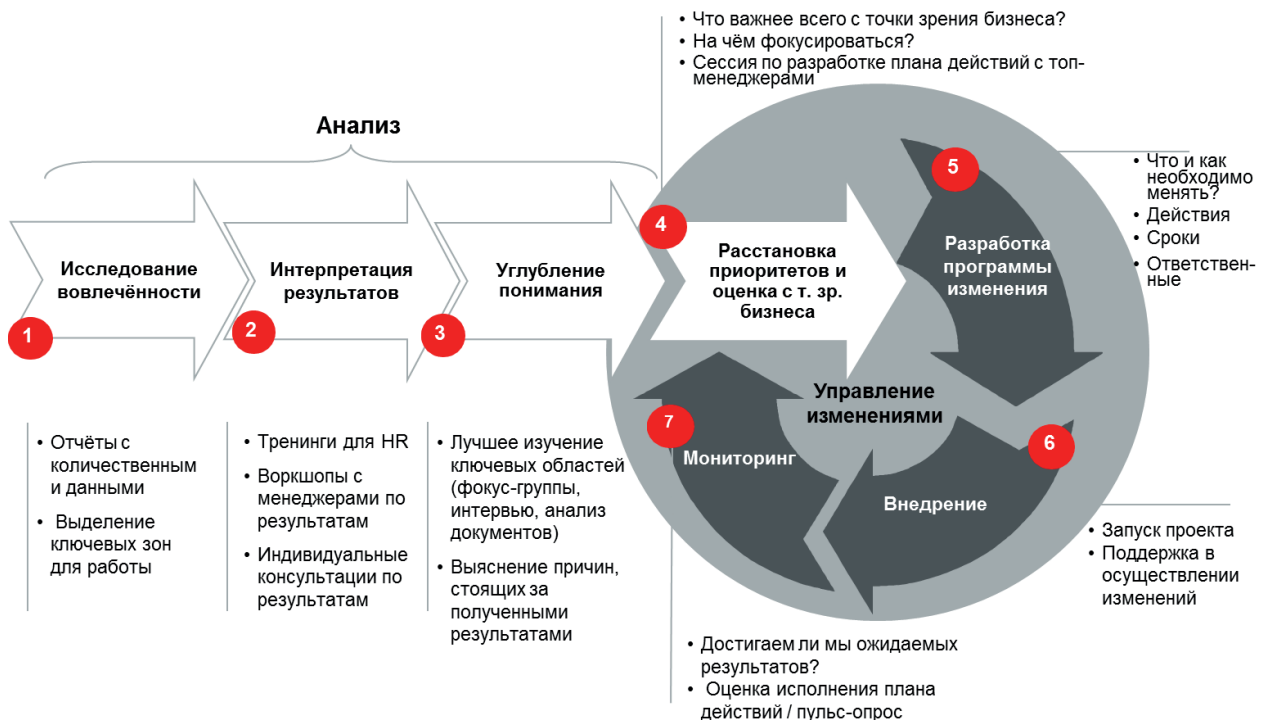
Залогом успеха реализации программы повышения вовлеченности в компании является поддержка топ-менеджмента. Высшие руководители имеют колоссальные возможности управления мотивацией сотрудников.

Кейс. В крупной организации с географически распределенной

структурой было проведено исследование вовлеченности, при анализе результатов которого обнаружилась потребность сотрудников в общении с высшим руководством. В результате топ-менеджеры стали регулярно выезжать на предприятия компании и лично общаться с сотрудниками в формате диалога. Проведение исследования на следующий год показало удивительные результаты! На тех предприятиях, где в течение года побывали топ-менеджеры, вовлеченность сотрудников выросла больше, чем на остальных предприятиях.

Не менее интересный кейс другой компании, в которой топ-менеджер для того, чтобы сотрудники видели его доступность и готовность содействовать возникшим проблемам, предоставил номер своего мобильного телефона в открытый доступ. За полгода руководитель получил меньше 10 звонков, однако восприятие сотрудниками доступности руководства, его готовности помочь резко возросло.

Высшее руководство только своим присутствием и готов-



Proprietary & Confidential

14

ностью вести диалог способно вдохновлять сотрудников на достижение бизнес-результатов! Используйте все возможности для реализации этого диалога — регулярные собрания, бизнес-завтраки с сотрудниками, возможность неформального общения, видео-конференции, возможность задать вопрос на корпоративном ресурсе.

3. Культура вовлекающего лидерства в компании

При проведении исследований мы обратили внимание на очень интересный факт. В одной компании с одинаковыми процессами, системой оплаты труда и уровнем соцпакета мы наблюдали очень разные показатели по этим факторам внутри департаментов. Понять, за счет чего один и тот же соцпакет в одном подразделении могут оценивать на 20 %, а в другом на 80 %, помогли многочисленные интервью с сотрудниками. Выяснилось, что причина... в руководителе, его подходе, в том, как он общается и доносит информацию до сотрудников.

Дальнейшие исследования и аналитика помогли нам «расшифровать ДНК» вовлекающего руководителя.

Эти четыре секретных компонента, скорее всего, будут вам близки и знакомы:

● Доверие

- У вовлекающего руководителя слова не расходятся с делом.
- Он всегда относится к окружающим с уважением вне зависимости от их уровня.
- Вовлекающий руководитель открыт для общения с сотрудниками и регулярно дает мотивирующую обратную связь.

● Фокус на людей

- Вовлекающий руководитель видит сильные стороны и об-

ласти для развития своих сотрудников.

- *Самая важная задача наших руководящих кадров — это развивать управленческие способности в других людях (Генри Форд).* Вовлекающий руководитель занимается обучением и развитием сотрудников.
- Он признает заслуги и вклад в работу каждого члена команды. *«Вовсе не обязательно принимать каждое рационализаторское предложение, но если не воскликнуть «Отлично придумано!» и не похлопать придумавшего по спине, он уже никогда ничего вам больше не предложит. Такого рода реакция показывает человеку — он что-то знает» (Ли Якокка).*

● Фокус на цель

- Вовлекающий руководитель четко доносит цели до сотрудников, расставляя приоритеты.
- Он не боится делегировать, предоставляя сотрудникам достаточную самостоятельность.
- Вовлекающий руководитель сплачивает команду для достижения поставленных целей.

● Взаимодействие

- Вовлекающий руководитель открыто обсуждает опасения и сложные вопросы с командой.
- Он активно запрашивает обратную связь.
- Вовлекающий лидер празднует успехи вместе с командой.

Попробуйте оценить себя как руководителя, все ли из перечисленного вы реализуете в своей деятельности. В том случае, если по какому-то из пунктов есть сомнения, то именно в нем и заложен еще не использованный ре-

сурс для вовлечения и мотивации ваших сотрудников.

Развитие руководителей как вовлекающих лидеров — залог вовлеченности сотрудников.

4. Открытые коммуникации и регулярное информирование сотрудников

Активно включите ваших сотрудников в работу компании, очень важно, чтобы сотрудники понимали ее цели и задачи, были в курсе событий, происходящих в компании. Для этого используйте все доступные каналы коммуникаций:

- проведение в компании конференций, совещаний и дней информирования;
- создание внутреннего портала компании для обеспечения эффективной коммуникации сотрудников;
- использование корпоративных печатных изданий (газеты, листовки, информация на стендах) для повышения эффективности коммуникации между сотрудниками.

Сотрудники, понимающие ради чего они работают, больше вкладываются в дело и готовы отвечать за результат.

Таким образом, исследование вовлеченности и удовлетворенности персонала — практика, которая дает организации возможность в короткие сроки собрать обратную связь от сотрудников по текущему положению дел, выделить приоритетные направления работы, которые позволят компании мотивировать сотрудников для повышения эффективности их работы. Однако само проведение исследования является только верхушкой айсберга, за которой стоит кропотливая, цикличная работа по повышению вовлеченности сотрудников.

