

ВОВЛЕЧЕННОСТЬ - ОБ ЭТОМ НАДО ЗНАТЬ И РАБОТОДАТЕЛЯМ, И НАЕМНЫМ РАБОТНИКАМ

Оксана КРЫЛОВА,
Элитный персонал

ОСТОРОЖНО – ЧУЖИЕ!

А чем, собственно, вовлеченный сотрудник отличается от невовлеченного, насколько он лучше работает, и стоит ли вообще уделять этому внимание? Оказывается, стоит. По данным Института Гэллага, существует прямая связь между вовлеченностью сотрудников и бизнес-показателями компании (см. <http://gmj.gallup.com>). При современном развитии экономики выведение на рынок нового, даже экстраординарного, продукта дает компании конкурентное преимущество не больше, чем на 3-6 месяцев. Поэтому единственное стабильное конкурентное преимущество компании – это вовлеченные сотрудники на всех уровнях. Но сколько таких сотрудников реально есть в компаниях на сегодняшний день?

Проведенные в этой связи исследования показали, что весь персонал компании можно разделить на три группы: Вовлеченные (лояльны компании, привержены работе, выполняют свою работу хорошо). В США таких - 28%, в Японии – 9%, во Франции – 12%. Невовлеченные (готовы сменить работу, если им предложат лучший вариант, выполняют свою работу удовлетворительно). Как правило, в компании их более 50%. Активно невовлеченные (психологически деструктивны, собираются в группы, добиваются того, чтобы остальные разделяли их недовольство, выполняют свою работу плохо). В США таких - 17% , в Японии – 19%, во Франции – 31%. По России таких данных пока нет, но исследования уже проводятся, и их результаты должны появиться к середине года. Но в целом соотношение вряд ли будет сильно отличаться. Так о чем же говорят эти цифры?

О том, что, например, во Франции трое невовлеченных сотрудников практически сводят «на нет» все сделанное одним вовлеченным. В такой ситуации говорить о развитии бизнеса, завоевании новых позиций, по меньшей мере, несерьезно. А ведь это происходит повсеместно.

ЗАДАЙТЕ ПРАВИЛЬНЫЙ ВОПРОС

Возможно, эти данные показались Вам преувеличенными или несоответствующими действительности. А хотите узнать, насколько ваши сотрудники вовлечены в дело вашей компании?

Как показывает практика Института Гэллага, для этого даже не нужно проводить дорогостоящих исследований, достаточно уметь задавать правильные вопросы. Курт Кауфман, специалист Института, предлагает выяснить у своих сотрудников, насколько они удовлетворены своей работой и компанией с помощью совсем простой анкеты, которую он называет «Q12».

12 показателей качества вашего места работы:

1. Я знаю, что от меня ожидают.
2. Я располагаю всем необходимым для выполнения моей работы.
3. У меня есть возможность ежедневно заниматься тем, что я умею лучше всего.
4. За последние семь дней меня похвалили за хорошую работу.
5. Мой руководитель проявляет заботу обо мне как о личности.
6. Здесь поощряют мой рост.
7. С моим мнением считаются.
8. Мои коллеги считают своим долгом работать хорошо.
9. Задачи, которые ставит перед собой компания, позволяют мне чувствовать мою работу важной.
10. В моей компании работает один из моих лучших друзей.
11. За последние шесть месяцев со мной беседовали о моем прогрессе в работе.
12. В течение прошедшего года у меня была возможность для учебы, профессионального роста.

Если на все эти вопросы или хотя бы на первые шесть из них ваши сотрудники отвечают «Да», то вам совершенно не о чем беспокоиться – они вовлечены в дело компании всей душой.

Но, к сожалению, данные, полученные Институтом Гэллага, как правило, говорят об обратном. Так, например, в одной американской корпорации, где работает 40 тыс. человек, ни один не ответил утвердительно на вопросы №1 и №3.

Теперь, когда вы наглядно можете представить, насколько ваши сотрудники вовлечены в трудовой процесс, остается главный вопрос, а можно ли изменить эту ситуацию, и если да, то как?

«Конечно, можно, но только не теми стандартными методами, которыми мы все привыкли действовать», - считает Курт Кауфман. Один из таких способов: перебрасывание ключевых менеджеров с одного проекта на другой раз в полтора-два года. Считается, что это не дает им «застояться», потерять новизну восприятия, креативность. Но в реальности такие перестановки приводят к тому, что в течение месяца до смены начальника и два-три месяца после вся его команда практически перестает работать, а только приспосабливается к новым правилам игры. Получается, этот способ не помогает, а мешает поднять показатели компании. А значит, нужно искать другие пути. Институтом Гэллага разработана

целая программа, используя которую можно за 18 месяцев поднять вовлеченность на 25% . Это хороший и совершенно реальный показатель. Хотите этого добиться? Начните действовать прямо сейчас, в противном случае ваши конкуренты могут начать заниматься этим вопросом раньше вас. А, как известно, чтобы догнать кого-нибудь нужно бежать вдвое быстрее.

ТОЧКА ЗРЕНИЯ

Как сделать сотрудника вовлеченным?

Андрей Горшков, коммерческий директор, аптечная сеть ВИТА:

- На мой взгляд, вовлеченность (Employee Involvement) - это степень совпадения ценностей сотрудника с ценностями организации. Чем больше «общих точек», тем выше приверженность персонала делу компании. Придерживаясь такого понимания, можно найти рецепты повышения вовлеченности сотрудников.

С повышением жизненного и образовательного уровня ценность денег резко падает. (Человек, чья зарплата увеличилась вдвое, не будет есть за двоих или ездить на двух автомобилях). А в результате - снижение трудовой дисциплины, удовлетворенности и вовлеченности. Простые цели труда достигнуты, а другие не понятны и не приняты. По мере того как работа и деньги все более разделяются, стираются и различия между трудом и досугом.

1. *Самостоятельность и добровольность.* Мы относим спорт к удовольствиям потому, что занимаемся им добровольно. Но в качестве наемных служащих, мы выполняем работу, которая нам поручена, значит, стоит убедить себя, что мы трудимся не по принуждению, а по собственному желанию.
2. *Элемент напряженности.* Спорт доставляет удовольствие потому, что в нем есть напряженность. Предсказуемость устранила бы этот элемент и сделала спорт довольно скучным занятием. Итак, нам нужно научиться использовать определенную долю напряженности в своей работе.
3. *Честное сравнение и быстрое сообщение результата.* В спорте результаты становятся известны игрокам довольно быстро, что позволяет справедливо сравнивать результаты соперников и сформировать понятие честной игры. Принцип честности важен и в работе, поскольку он стимулирует наш соревновательный дух. Так же следует стремиться к сокращению срока получения результатов труда, поскольку, чем дольше ожидание, тем ниже интерес к работе.

Алексей Серебряков, генеральный директор, HR-Лаборатория Human Technologies:

- Думаю, вовлеченность не может служить панацеей для улучшения работы всех сотрудников, здесь необходим индивидуальный подход. Какие у компании есть возможности, чтобы стимулировать вовлеченность?

Во-первых, конечно, материальные (акции, опционы, бонусы). Но нужно понимать, что те, для кого главное – материальные стимулы, так называемые «наемники», могут быть очень эффективны безо всякой вовлеченности, они играют по другим правилам. А сделать их вовлеченными можно только одним способом - перевести в разряд партнеров.

Во-вторых, компания должна быть интересна своим сотрудникам, то есть она должна расти быстрее своих профессионалов.

В-третьих, необходимо вести постоянный мониторинг за тем, как меняются люди и их предпочтения. Так, в первый год для человека самым важным может быть возможность демонстрировать свою креативность, а через три года – желание работать в комфортной обстановке.

И, наконец, лучший способ вовлечения сотрудников – это создание команд, где у каждого свое место, своя профессиональная функция и своя психологическая роль. Я уверен, грамотно выстроенная команда с настоящим лидером во главе может эффективно существовать сколь угодно долго, пять лет для команды – это только начало. А вот американский подход, когда команды создаются на год-три, на мой взгляд, как раз снижает вовлеченность сотрудников, мешает им полностью раскрыться в работе.

Дмитрий Поляков, управляющий партнер, консалтинговая компания «Поляков и партнеры»:

- Нужно ли компании, чтобы сотрудник работал эффективно, «с огоньком»? Конечно, да! Будет ли работать «с огоньком» сотрудник, который разделяет цели и задачи компании? Конечно, да! Следует ли из этого, что компания должна сделать так, чтобы сотрудники разделяли ее цели и задачи? Совсем не обязательно! Безусловно, когда работник разделяет такие «благородные» цели компании, как «улучшить мир», «удовлетворить потребности клиентов» и т.п., ничего плохого в этом нет. Но стоит ли ради этого придумывать себе такие цели, если на самом деле я всего-навсего хочу заработать денег, обеспечить свою старость, поставить на ноги своих детей, купить яхту, и ради этого я создал компанию?

Признаюсь, я категорически против того, чтобы «придумывать» себе миссию! Любое искусственное «сооружение» не выдержит первой же серьезной проверки. Разделит ли мой сотрудник мои вполне прагматичные цели? Маловероятно! Но это и не нужно, просто я могу предложить ему, в рамках целей и задач моей компании, заниматься тем, к чему он испытывает собственный интерес.

Конечно, для того чтобы реализовать это на практике, требуется проделать серьезную работу. Проанализировать различные виды деятельности, необходимые компании для реализации ее целей и задач. Определить характеристики различных должностей и, соответственно, людей, которые могут быть эффективными на этих должностях. Подобрать людей, максимально точно отвечающих требованиям должности, а не «лучших и самых талантливых кандидатов»! Управлять эффективностью работы сотрудников, оказывая им необходимую помощь и поддержку.

Желательно задуматься над этим еще до того, как сотрудник нанят на работу. Когда же руководитель задается вопросом создания вовлеченности (приверженности, лояльности, заинтересованности, мотивации и т.д.), это означает, что вовлеченность уже пропала! Возродить ее снова крайне тяжело, придется затратить непропорционально большое количество усилий при мало предсказуемом, к сожалению, результате.