

АННА ЕГОРОВА

эксперт по HR-стратегиям



ВОВЛЕ
ЧЕННЫЕ
СОТРУД
НИКИ

как создать команду,
которая работает
с полной отдачей
и достигает высоких
результатов

Анна Александровна Егорова
Вовлеченные сотрудники.
Как создать команду, которая
работает с полной отдачей и
достигает высоких результатов
Серия «HR как он есть. Самые
эффективные инструменты для
руководителей и топ-менеджеров»

Текст предоставлен правообладателем

http://www.litres.ru/pages/biblio_book/?art=68626417

*Вовлеченные сотрудники. Как создать команду, которая работает с
полной отдачей и достигает высоких результатов: Эксмо; М.; 2023
ISBN 978-5-04-177910-8*

Аннотация

Вовлеченная команда – краеугольный камень в работе любой компании. Если у сотрудников горят глаза и болит душа за общее дело – бизнес растет и процветает. Если опускаются руки – буксует на месте.

Эта книга – руководство по повышению вовлеченности коллектива с учетом российского менталитета. Автор, HR-

эксперт Анна Егорова, более 10 лет разрабатывала и проверяла свою методику, сотрудничая с бизнесом разного масштаба. В основу ее книги легли более 100 интервью с HR- и топ-менеджерами отечественных компаний и более 150 реальных кейсов.

Автор подробно объясняет, как самостоятельно измерять вовлеченность коллектива, разрабатывать и внедрять эффективную систему мотивации, повышать уровень привлекательности HR-бренда вашего бизнеса, сохранять ценных сотрудников в кризисы.

В формате PDF A4 сохранен издательский макет книги.

Содержание

Введение	7
Часть I. Что такое вовлеченность и как она влияет на результаты бизнеса	13
Глава 1. Что такое вовлеченность	13
Глава 2. Вовлеченность и другие понятия	22
Глава 3. Факторы вовлеченности	28
Часть II. Как оценить уровень вовлеченности сотрудников	31
Глава 1. Способы оценки вовлеченности	31
Конец ознакомительного фрагмента.	44



**Анна Александровна
Егорова**

**Вовлеченные сотрудники.
Как создать команду,
которая работает с полной
отдачей и достигает
высоких результатов**

© Егорова А.А., текст, 2023

© Оформление. ООО «Издательство «Эксмо», 2023



БОМБОРА
ИЗДАТЕЛЬСТВО

Москва 2023

Введение

Большинству руководителей очевидно, что на успех бизнеса влияет множество факторов: правильная стратегия, качественный продукт или услуга, эффективные бизнес-процессы, но за всем этим стоят люди.

У компании могут быть современные технологии, у продукта – лучшие характеристики и дизайн, но без вовлеченной команды организация не сможет добиться выдающихся результатов.

Именно сотрудники реализуют стратегию, внедряют изменения и делают бизнес успешным.

Конкуренция за лучшие кадры с каждым годом растет: востребованные сотрудники в наши дни намного легче, чем раньше, меняют компанию, если не получают того, на что рассчитывают. Люди больше не готовы умирать за идею на работе. Они ищут место для радости и вдохновения, где можно не просто решать рабочие задачи, но и получать удовлетворение от того, что они делают каждый день. Поэтому вовлеченность команды становится одним из ключевых факторов успеха компании в долгосрочной перспективе.

Несмотря на то, что большинство лидеров и HR-менеджеров осознают значимость вовлеченности, на практике существует много трудностей. Их можно объединить в три боль-

шие категории. *Первая:* руководителям и HR-менеджерам не хватает знаний и практических инструментов для создания и поддержания вовлеченности в команде.

Вторая: отсутствие системного подхода, учитывающего и структуру организации, и роль лидера. Я не раз убеждалась, что компаниям не хватает формализованных, структурированных и прозрачных программ, которые на постоянной основе способствуют признанию и вовлечению сотрудников. Уходит энергичный лидер – рушится система. Обратная ситуация в крупных бюрократизированных организациях: HR-системы порой настолько регламентированы, что не остается места для энергии и человеческого тепла, от руководителя ждут лишь четкого исполнения правил и процедур.

Третья категория трудностей: часто в компаниях за вовлеченность отвечает HR-служба, что в корне неверно. Никакая система и современные дорогостоящие программы не заменят работу лидеров. Вовлеченность создается только усилиями руководителей при поддержке HR-менеджеров. Я в этом убеждена, так как не раз сравнивала результаты работы руководителей с разным подходом к управлению людьми, работающих в равных условиях в одной компании: у них был одинаковый ассортимент товаров или услуг, равный по площади магазин, ресторан или склад, одинаковая система оплаты труда, условия работы, однако их коллективы работали по-разному. Их подразделения отличались уровнем сервиса и производительностью труда, текучестью и компетентно-

стью персонала. И, конечно же, выигрывали те, в которых вовлеченность сотрудников была высокой. Я много раз видела, как вовлекающие лидеры сохраняли коллектив даже в условиях кризиса, когда доход сотрудников резко сокращался. И наоборот: в компаниях, где были созданы шикарные условия труда, а доходы – существенно выше рынка, люди не хотели работать.

Меня зовут Анна Егорова, и с 2001 года я работаю в сфере управления персоналом. Двенадцать лет я руководила HR-службами в российских федеральных компаниях, а последние 10 лет являюсь директором консалтинговой компании Business Result Group.

Я разрабатываю и внедряю HR-стратегии в компаниях разного масштаба, обучаю руководителей и HR-службы управлению персоналом. С помощью моих программ более 5000 менеджеров смогли выявить системные проблемы с персоналом и найти уникальные способы привлечения, удержания и вовлечения сотрудников.

Последние 10 лет я изучаю вовлеченность в компаниях из разных сфер бизнеса и разного масштаба. Используя авторскую методику, я провожу исследования, которые позволяют мне и моим клиентам понять, какие факторы движут желанием сотрудников прилагать дополнительные усилия и достигать лучших результатов. Вместе с клиентами я создаю и внедряю программы, направленные на изменение ситуации

к лучшему. Все эти годы я вижу, как организации, которые решили сделать вовлеченность стратегической целью, благодаря системному подходу и усердной ежедневной работе достигли успеха.

За годы практики мне удалось сформулировать собственный набор рекомендаций для повышения и поддержания высокого уровня вовлеченности. Ими я делюсь в этой книге. Работая над ней, я ставила цель донести свое видение способов повышения вовлеченности: я предлагаю инструкции руководителям и HR-менеджерам, дополненные фактами, примерами и кейсами компаний разного профиля и масштаба. Для этого я провела более 100 интервью с владельцами, топ-менеджерами и HR-руководителями различных компаний, изучила 140 исследований российских и зарубежных экспертов, которые профессионально работают с темой вовлеченности. В книге вы также найдете более 150 кейсов из разных сфер малого и крупного бизнеса, таких компаний, как: CDEK, Gulliver, Otto Group Russia, МТС, «Билайн», 2ГИС, «Росатом», ЕВРАЗ, СИБУР, «АШАН Ритейл Россия», Skyeng, ИКЕА, Procter & Gamble, «Эксмо», Leroy Merlin и многих других. Примеры коллег позволят вам увидеть, каким способом можно реализовать тот или иной подход на практике.

Прочитав книгу, вы научитесь понимать истинную мотивацию сотрудников, а следуя инструкциям, повысите уровень сервиса, производительность труда, снизите текучесть

и создадите стабильный вовлеченный коллектив.

Кому будет полезна книга?

Руководители и HR-менеджеры компаний любого масштаба смогут найти в книге множество инструментов для повышения вовлеченности в организации. В частности, книга может помочь:

- ✓ получить системные знания по теме вовлеченности;
- ✓ создать или перезагрузить действующую систему мотивации, повысив ее эффективность;
- ✓ создать вовлеченный коллектив;
- ✓ научиться проводить опросы вовлеченности самостоятельно или привлекать к работе провайдеров;
- ✓ познакомиться с новыми идеями, кейсами и практиками.

Краткий обзор книги

Первый раздел: что такое вовлеченность, как она влияет на бизнес, какие факторы ей движут. Вы узнаете:

- а) как определить вовлеченных сотрудников;
- б) зачем создавать атмосферу, способствующую раскрытию потенциала сотрудников;
- в) что теряет бизнес, когда у работников нет стремления к лучшим результатам.

Второй раздел: оценка индекса вовлеченности, способы ее измерения. Вы узнаете о:

а) трендах в оценке настроений персонала;

б) методологии проектирования опросников и проведения корпоративных исследований;

в) том, как выбрать подходящий метод измерения вовлеченности, организовать и провести опрос в компании собственными силами, избежав основных ошибок.

Третий раздел: личный опыт и практики крупных и малых компаний из разных сфер бизнеса. Вы:

а) познакомитесь с успешными кейсами, описанными собственниками бизнеса, руководителями и HR-экспертами;

б) получите инструменты для улучшения атмосферы в коллективе;

в) узнаете, зачем руководителям наделять работу сотрудников смыслом, признавать их заслуги, справедливо оплачивать труд, выстраивать доверительные отношения и эффективные коммуникации в команде, уделять достаточное внимание развитию и карьерному росту сотрудников, регулярно предоставлять обратную связь и заботиться о благополучии;

г) в конце каждой главы найдете практикум с вопросами по теме, позволяющий оценить эффективность вашей HR-системы и укрепить лидерские качества.

Часть I. Что такое вовлеченность и как она влияет на результаты бизнеса

Глава 1. Что такое вовлеченность

Вспомните состояние, когда вы буквально горели новой идеей, хобби, задачей, проектом. Чувствовали вызов и азарт преодолеть трудности. А в конце – гордость и желание повторить. Описанное состояние и есть вовлеченность.

Профессор Бостонского университета Уильям Кан первым заговорил о вовлеченности (engagement) в 1990 году¹. Он выделил три аспекта вовлеченности сотрудников: физическая активность (степень, в которой сотрудники тратят физические и умственные усилия при выполнении работы), познавательное взаимодействие (понимание своей роли и общей картины, а также значения, придаваемого их работе), эмоциональная вовлеченность (уровень доверия к ценностям и миссии компании).

Кан определял вовлеченность как приверженность

¹ Kahn W.A. Psychological conditions of personal engagement and disengagement at work // Academy of management journal. 1990. V. 33. № 4. P. 692–724.

членов организации к своим рабочим ролям; вовлеченные люди активны и выражают себя физически, познавателью и эмоционально во время реализации ролевого поведения².

Идеи Кана нашли отклик у многих исследователей: его определение расширили другие эксперты; впоследствии появились различные методологии и способы изучения вовлеченности в бизнесе, программы ее повышения. В настоящее время мы можем найти множество определений данного термина:

✓ физическое, эмоциональное и интеллектуальное состояние, которое мотивирует сотрудников выполнять работу как можно лучше (Wikipedia);

✓ постоянное усилие на работе, интенсивность отношений между сотрудником и работодателем, приверженность делу в среде, которая поддерживает и способствует производительности, готовность и способность сотрудников внести вклад в успех компании (Willis Towers Watson);

✓ вовлеченный сотрудник позитивно отзывается о компании при общении с коллегами, клиентами и друзьями; связывает свое будущее с этой компанией; мотивирован и прилагает дополнительные усилия при работе на компанию

² «I defined personal engagement as the harnessing of organization members' selves to their work roles; in engagement, people employ and express themselves physically, cognitively, and emotionally during role performances» (Kahn, 1990, p. 694).

(Kincentric, Aon Hewitt);

✓ сила умственной и эмоциональной связи, которая существует между сотрудниками и местом работы (Quantum Workplace);

✓ качественное описание и количественная оценка характера отношений между организацией и ее сотрудниками (Экопси Консалтинг).

Я определяю вовлеченность³ как показатель взаимоотношений «организация – работник», при котором работник готов выполнять действия, выходящие за рамки своего функционала, прилагать дополнительные усилия, рекомендовать свою компанию как место работы и оставаться в ней как можно дольше.

Исследователи вовлеченности сошлись во мнении: если у работников есть желание прилагать дополнительные усилия и добиваться лучших результатов, то это отражается на результатах бизнеса. Совокупный доход акционеров, прибыль, производительность труда и удовлетворенность клиентов выше там, где трудятся вовлеченные сотрудники, вне зависимости от отрасли и размера компании.

Самые масштабные и известные исследования связи вовлеченности с результатами работы компаний регулярно проводит американский институт общественного мнения Gallup, основанный в 1935 году профессором-социологом

³ Анна Егорова. Методика исследования вовлеченности / <https://groupbr.ru/services/otsenka-vovlechennosti/metodika-issledovaniya-vovlechennosti/>

Джорджем Гэллапом. За годы своего существования институт изучил данные о вовлеченности почти 2,7 миллиона сотрудников и более чем 112 000 команд в 54 отраслях бизнеса, в 96 странах мира. Gallup статистически рассчитал бизнес-взаимосвязь на уровне подразделения между вовлеченностью сотрудников и показателями работы компании, среди которых: лояльность клиентов, рентабельность, продуктивность, текучесть кадров, производственный травматизм, отсутствие сотрудников (больничные, прогулы), безопасность клиентов и качество продукции⁴.

Компании с высоким уровнем вовлеченности на 21 % более прибыльны⁵, чем организации с низким. Это происходит за счет того, что вовлеченные сотрудники более активны и продуктивны, ориентированы на удовлетворение потребностей клиентов, стремятся не просто соблюдать правила и стандарты компании, а делать больше.

Моя знакомая Ольга искала клинику для проведения медицинской процедуры. Она обзванивала частные медицинские центры, но все операторы отвечали, что такой услуги у них нет. Никто и не пытался ей помочь, предложить что-то вне рамок инструкции. Только одна сотрудница записала номер Ольги и пообещала уточнить информацию. Она про-

⁴ The brief on Gallup's 10th meta-analysis. Employee Engagement and Performance: Latest Insights From the World's Largest Study.

⁵ Там же.

явила чуть больше инициативы – именно ее клиника обрела новую благодарную клиентку. Ситуации, в которых результат компании зависит от конкретного менеджера, официанта, продавца, – не редкость.

Согласно другим масштабным исследованиям⁶, в компаниях с высоким уровнем вовлеченности по сравнению с компаниями с низким:

- ✓ на 12 % выше стоимость акций;
- ✓ на \$ 27 000 в год больше объем продаж на сотрудника;
- ✓ на \$ 3 800 в год больше прибыль на сотрудника;
- ✓ на 5–10 % выше уровень удовлетворенности клиентов;
- ✓ примерно вдвое больше конкурентоспособных заявок на открытые вакансии.

У вовлеченных сотрудников, как правило, отличное настроение, они чувствуют удовлетворенность от проделанной работы и лучше обслуживают клиентов, а те возвращаются вновь и вновь, рекомендуя компанию друзьям и знакомым. В компаниях с высокой вовлеченностью производительность труда выше на 21 %, а подразделения, в которых работают вовлеченные сотрудники, допускают на 41 % меньше ошибок.

⁶ O-Burne T. History of employee engagement – from satisfaction to sustainability. 2013 / <https://www.hrzone.com/engage/employees/history-of-employee-engagement-from-satisfaction-to-sustainability>

Вовлеченность влияет на результаты и в таких значимых сферах, как медицина. Исследование, проведенное Астонским университетом⁷ в 2011 году, показало, что уровень смертности пациентов был на 2,5 % ниже в медицинских учреждениях с высоким уровнем вовлеченности, чем в клиниках со средним уровнем данного показателя.

Высокая вовлеченность сотрудников снижает текучесть кадров на 59 %⁸, они на 87 % реже покидают организацию⁹. Даже если сотрудник увольняется с должности, которая, на первый взгляд, кажется совсем незначительной, за его увольнение приходится платить высокую цену: повторный найм стоит более 30 % от годовой зарплаты сотрудника. Это расходы на поиск замены и последующую адаптацию новичка. Сумма складывается в том числе из стоимости рабочего времени участвующих в процедуре отбора сотрудников (HR-специалиста и руководителей), стоимости размещения объявления о вакансии на job-сайтах, затрат на оценку компетенций, выплаты бонусов по реферальным программам, гонораров кадровым агентствам и затрат на таргетинг в соцсетях. Производительность труда увольняемого в момент принятия им решения об уходе из компании снижается; чем

⁷ Там же.

⁸ The brief on Gallup's 10th meta-analysis. Employee Engagement and Performance: Latest Insights From the World's Largest Study.

⁹ Corporate Leadership Council. Driving performance and retention through employee engagement. Vol. 14. Washington, DC: Corporate Executive Board, 2004.

дольше работал сотрудник, тем острее на его уход реагируют коллеги, уровень их стресса возрастает.

Благополучие и безопасность работников – приоритет во все времена.

В североамериканской пивоваренной компании Molson Coors обнаружили, что вовлеченные сотрудники в пять раз реже попадают в аварии. Руководство приняло решение внедрить программу, направленную на рост вовлеченности, благодаря чему компания за год сэкономила 1 721 760 долларов на затратах, связанных с безопасностью труда.

В компании Caterpillar, производящей строительное оборудование, рост вовлеченности сотрудников привел к ежегодной экономии в размере 8,8 млн долларов за счет сокращения убытков, прогулов и сверхурочной работы на европейском заводе, к увеличению прибыли на 2 млн долларов и числа довольных клиентов – на 34 %¹⁰.

Положительные стороны вовлеченности очевидны: высокововлеченные команды готовы делать больше и достигать выдающихся результатов; они инициативны, лояльны, клиентоориентированы, что в итоге влияет на уровень прибыли и успех бизнеса.

В таблице 1 я привожу типичные поведенческие проявления вовлеченных и невовлеченных работников.

¹⁰ Society for Human Resource Management. Developing and Sustaining Employee Engagement / <https://www.shrm.org/resourcesandtools/tools-and-samples/toolkits/pages/sustainingemployeeengagement.aspx>

**Таблица 1. Признаки вовлеченных
и невовлеченных работников**

Признаки вовлеченного работника	Признаки невовлеченного работника
Разделяет цели и ценности компании	Не разделяет цели и ценности компании
Полностью отдает себя работе	В рабочее время занимается посторонними делами, часто делает перерывы в работе
Имеет высокие результаты в работе и стремится повысить их	Часто срывает сроки работ, делает работу некачественно, старается сделать меньше
Признает ошибки и предлагает решения	Пытается скрыть ошибки в работе и боится последствий
Приходит на работу вовремя, часто раньше коллег	Часто опаздывает на работу и постоянно «смотрит на часы»
Готов задерживаться на работе для достижения лучших результатов	Не готов тратить больше времени для достижения лучшего результата

Признаки вовлеченного работника	Признаки невовлеченного работника
Развивается профессионально (интересуется новинками в отрасли, читает литературу по специальности, посещает отраслевые конференции и другие мероприятия)	Не хочет учиться новому
Делится опытом и знаниями с коллегами, с готовностью оказывает им помощь и поддержку	Не готов помогать коллегам или делиться опытом с другими
Рекомендует компанию в качестве работодателя (участвует в программах реферального рекрутинга)	Не готов рекомендовать компанию в качестве работодателя
Положительно отзывается о компании и ее руководстве	Часто жалуется и вечно всем недоволен, негативно настроен по отношению к компании и руководству
Проявляет инициативу	Безынициативен
Берет на себя ответственность	Не готов брать на себя ответственность и ждет указаний «сверху»
С готовностью берется за новые проекты	Противодействует нововведениям
Имеет хорошие отношения с коллегами, с радостью участвует в корпоративных мероприятиях	Избегает неформального общения с коллегами, не любит посещать корпоративные мероприятия
Поднимает моральный дух коллег	Снижает моральный дух коллектива
Чувствует, что его ценят	Чувствует, что его не ценят
Готов работать в компании долго	Хочет поменять работу

Глава 2. Вовлеченность и другие понятия

Удовлетворенность – это показатель того, насколько люди довольны своей работой. Раньше считалось, что она напрямую влияет на результаты бизнеса: люди трудятся с полной отдачей, когда на работе им все нравится. Однако человека могут устраивать условия труда, заработная плата, руководитель и коллеги, но при этом он будет не готов прилагать дополнительных усилий для достижения лучшего результата. Получается, что вовлеченность – нечто большее, чем просто удовлетворенность.

Однажды я измеряла вовлеченность в региональной оптовой компании. Согласно результатам опроса, уровень удовлетворенности сотрудников был равен 92 %, а вовлеченности – 67 %. У компании был шикарный офис рядом с метро, заработные платы выше рынка, отличный социальный пакет, дорогие подарки на праздники, корпоративы со звездами шоу-бизнеса. Люди работали в компании годами, текучесть была минимальной. Все было благополучно, кроме катастрофически низкой инициативы: сотрудники работали «от звонка до звонка». Собственник жаловался, что люди безразличны, безынициативны, с трудом воспринимают изменения, хотя он создал для них все условия.

По итогам опроса совместно с руководителями был составлен план мероприятий для улучшения ситуации, но, к сожалению, ничего не было сделано. Когда количество заказов сильно сократилось, и руководитель не смог поддерживать привычный уровень поощрения работников, в компании резко выросла текучесть. Люди и раньше хотели уйти, но их удерживал высокий уровень вознаграждения и комфортные условия труда, которых они не хотели лишиться.

Удовлетворенность влияет на то, как долго сотрудник будет оставаться в компании, на уровень сервиса, который он обеспечивает клиентам. При этом бессмысленно ждать от него инициативы, сверхрезультатов или позитивного отношения к переменам. Если уровень удовлетворенности выше уровня вовлеченности, работники всеми силами будут держаться за стабильность: рабочее место, доход и статус.

Если сотрудников «перекормить», их сложно будет вывести из зоны комфорта, напротив – чтобы не лишиться «насиженного места», из страха они могут жить по принципу «не высовывайся».

Какая уж тут инициатива?

Когда я пришла работать руководителем службы персонала региона «Сибирь» розничной сети «Техносила», продавцы-консультанты там зарабатывали существенно выше рынка. Руководители не знали проблем с поиском со-

трудников – существовала буквально очередь из кандидатов. Во время кризиса 2008 года продажи резко упали, а напрямую зависевший от них уровень вознаграждения продавцов уменьшился до МРОТ. Многие сотрудники стали уходить к конкурентам или в другой бизнес, меняли профессию в поисках стабильности. Эта ситуация позволила увидеть, кто из директоров имел сильную культуру и слаженный коллектив, то есть умел создавать вовлеченность. Пока одни менеджеры жаловались на политику компании, кризис и просили вернуть заработные платы, другие работали с настроением коллектива и смогли сохранить команду даже в такой непростой период. К сожалению, они были в меньшинстве. Таких лидеров я всегда ставлю в пример коллегам.

Вовлеченность и удовлетворенность – разные понятия, но это не значит, что удовлетворенность можно игнорировать. Чтобы сотрудник мог сосредоточиться на рабочих задачах, нужно учесть все «гигиенические» факторы: условия труда, уровень заработной платы, отношения в коллективе. Сами по себе они не мотивируют на достижение лучших результатов, однако неудовлетворенность ими приводит к жалобам сотрудников и расставанию с компанией.

Ирина, HR-директор с 10-летним опытом в разных сферах бизнеса, переехала в другой город и сразу же нашла ра-

боту в компании по розничной продаже женской одежды. Работа вдохновляла и приносила удовольствие: собственник предоставил ей полную свободу для творчества, перед ней стояли амбициозные задачи, система вознаграждения мотивировала, хотелось вывести компанию в лидеры. Единственное, что ее смущало, – это офис: добираться два часа, рядом барахолка, внутри некомфортно, техника и мебель старые, интернет медленный, отсутствие какой-либо учетной программы для ведения кадрового делопроизводства. Когда она соглашалась на работу, руководитель озвучил, что имеет амбициозные планы по захвату рынка и в скором времени планирует переехать в новое здание в центре, обновить мебель, технику и купить все необходимое. Спустя три месяца Ирина поняла, что это вряд ли произойдет. В это же время она получила предложение от другого работодателя, на которое с радостью ответила согласием.

Сложно поддерживать высокий уровень вовлеченности, когда удовлетворенность низкая. Она должна быть достаточной, чтобы сотрудник не испытывал дискомфорт.

Однако ключевым фокусом внимания должна быть вовлеченность. Ее иногда путают с лояльностью.

Если вовлеченность – это готовность делать больше, то лояльность – это своего рода привязанность.

Если вовлеченные сотрудники – это активные игроки на поле, то лояльные – это болельщики. Им не все равно, но они не прилагают сверхусилий. Любой компании прежде всего нужны активные игроки, которые будут стремиться к лучшим результатам и двигать ее вперед.

Вовлеченность также нередко путают с мотивацией. Но мотивация может быть и позитивной, и негативной: вспомните метафоры «морковки» или «кнута и пряника». В фильме «Американцы» (1992) герой Алека Болдуина агент Блейк приезжает в провинциальное подразделение агентства недвижимости из центра, чтобы повысить мотивацию местных агентов и, соответственно, увеличить продажи. Свою речь он начинает с угрозы увольнения агентов: у них есть ровно неделя, чтобы попасть обратно. Блейк объявил конкурс на лидера продаж. Главный приз – кадиллак, второй – набор кухонных ножей, третий – увольнение. В этом примере мы видим и «кнут», и «пряник».

Вовлеченность подразумевает создание условий, в которых возникает желание прилагать дополнительные усилия не под внешним воздействием (позитивным или негативным), а самостоятельно. Получается, вовлеченность всегда со знаком плюс.

Вовлеченность сотрудников – это не просто чувство, это действия. Это заинтересованность в успехе бизнеса и преследование стратегических целей. Повышение вовлеченности сотрудников требует времени, планирования и усилий,

выстроенной стратегии и системы, но приносит дивиденды и является ключевым компонентом производительности, прибыльности и удержания сотрудников. Отдельные мероприятия: зажигательные речи первого лица компании, корпоративы – не способны создать стойкий долгосрочный эффект, они лишь ненадолго заряжают энергией, а потом их эффект исчезает. В правильной атмосфере работник хочет и может реализовать свой потенциал в полном объеме.

Вовлечение сотрудников не является ни целью, ни инструментом. Это больше среда, культура компании, где люди могут максимально раскрыться и благодаря этому ведут компанию к успеху.

Итак, подытожу. Вовлеченность не следует путать с удовлетворенностью, лояльностью, увлечением и мотивацией. Это система ценностей, которую разделяют и которой придерживаются все сотрудники компании. Настоящая вовлеченность формируется усилиями команды руководителей, внимательных к потребностям людей и создающих атмосферу, способствующую раскрытию потенциала сотрудников.

Глава 3. Факторы вовлеченности

На вовлеченность сотрудников влияет множество факторов, удовлетворенность которыми снижает или повышает ее уровень. Эти факторы можно разделить на четыре основные группы: политика компании, климат в коллективе, организация труда и самореализация.

Факторы первой группы – политика компании – наделяют работу сотрудников смыслом и ориентируют на результат.

Людам важно понимать, что их работа значима.

Поэтому миссия, стратегия, видение и ценности способны вдохновить людей и помочь им почувствовать себя частью чего-то большего. Ценности являются своеобразным фильтром, позволяющим привлекать и удерживать в компании «своих» людей. Из них вырастает сильная корпоративная культура, благодаря которой сотрудники могут рекомендовать компанию как лучшее место для работы и гордятся принадлежностью к ней.

Отлаженные бизнес-процессы, четкие и прозрачные инструкции поддерживают вовлеченность. А двойные стандарты, расхождение слов и дела у руководства сбивают с толку и отвлекают от качественного выполнения обязанностей.

Осведомленность о делах и перспективах развития компании положительно влияет на результаты сотрудников, по-

этому успешные лидеры налаживают внутренние коммуникации. Они устанавливают прочный контакт с командой и обеспечивают эффективное взаимодействие между коллегами.

Факторы второй группы – климат в коллективе.

Атмосфера доверия и поддержки, возможность прямо и откровенно задавать друг другу вопросы и обсуждать то, что беспокоит, дают людям чувство уверенности в завтрашнем дне.

В такой среде сотрудники становятся более искренними, не боятся проявлять инициативу и добиваются лучших результатов.

Отношения с руководителем крайне важны для создания вовлеченных команд. Люди ценят, когда менеджер видит в них в первую очередь человека, а уже потом работника. Поэтому успешные лидеры создают культуру доверия и поддержки, тем самым привлекая таланты и превосходя конкурентов.

Факторы третьей группы – организация и условия труда. Комфортный офис, безопасность работы и наличие необходимых ресурсов повышают производительность труда. Сотрудники реже уходят на больничный, меньше «прогуливают», снижается риск несчастных случаев на производстве, уменьшается текучесть кадров.

Уровень заработной платы – критерий, на который обращают внимание соискатели и который влияет на привлека-

тельность бренда работодателя. А справедливая оплата труда – прямой показатель того, насколько компания ценит вклад сотрудника в общее дело. Размер и справедливость вознаграждения, прозрачность критериев оплаты труда существенно влияют на стабильность персонала.

Людам важно знать, чего от них ждут на работе. Поэтому наличие понятных целей должности, четких и ясных границ, задачи в соответствии с квалификацией, адекватная рабочая нагрузка влияют на вовлеченность команд.

Факторы четвертой группы связаны с самореализацией. Признание – один из мощных мотиваторов: оно повышает самооценку сотрудников, показывает ценность их вклада в общее дело. Эффективные лидеры благодарят людей за хорошо выполненную работу как можно чаще и делают это разными способами.

В условиях постоянной нестабильности на рынке труда людям важно сохранять ощущение, что они могут управлять своей карьерой. Это помогает им обрести уверенность и возможность хотя бы частично прогнозировать будущее. Компаниям следует помогать людям в развитии, способствовать освоению новых знаний и навыков, поощрять обучение.

Каждый драйвер предполагает свои способы мотивации, поэтому важно определить, какой из них является ведущим для той или иной категории персонала. Выявить такие факторы позволяет исследование вовлеченности.

Часть II. Как оценить уровень вовлеченности сотрудников

Глава 1. Способы оценки вовлеченности

Каждому руководителю важно понимать, как себя чувствуют его сотрудники, довольны ли они атмосферой в компании, условиями труда, отношениями с руководителем, и что необходимо для поддержания высокого уровня вовлеченности.

Первый шаг к работе над вовлеченностью – ее оценка. Существует несколько способов измерения вовлеченности, каждый со своими преимуществами и ограничениями. Ниже представлен их обзор.

Ежегодные обзоры вовлеченности

Не так давно основным инструментом измерения индекса вовлеченности был ежегодный опрос сотрудников. Идея оценивать вовлеченность с помощью опросов была предложена Gallup, позже ее развили Aon Hewitt, Willis Towers

Watson, Hay Group и многие другие зарубежные и отечественные консалтинговые компании.

Наиболее простой и компактной является модель вовлеченности Gallup¹¹ Q12, состоящая из 12 вопросов.

Q1. Я знаю, чего от меня ждут на работе.

Q2. У меня есть материалы и оборудование, необходимые для правильной работы.

Q3. На работе у меня есть возможность каждый день заниматься тем, что я делаю лучше всего.

Q4. За последние семь дней я получил признание или похвалу за хорошую работу.

Q5. Я считаю, что мой руководитель заботится обо мне как о личности.

Q6. На работе есть тот, кто поощряет мое развитие.

Q7. Я думаю, что мое мнение на работе имеет значение.

Q8. Миссия или цель моей компании заставляет меня чувствовать, что моя работа важна.

Q9. Мои коллеги по работе стремятся выполнять свою работу качественно.

Q10. У меня есть лучший друг на работе.

Q11. За последние шесть месяцев кто-нибудь на работе говорил со мной о моих успехах.

Q12. В прошлом году на работе у меня была возможность учиться и расти.

¹¹ Gallup's Employee Engagement Survey / <https://www.gallup.com/workplace/356063/gallup-q12-employee-engagement-survey.aspx>

Согласно концепции Gallup, структура вовлеченности основана на иерархии потребностей сотрудников в развитии, и каждый из 12 вопросов анкеты соответствует одному из четырех уровней в этой иерархии. Каждый последующий уровень основан на предыдущем. При этом они не являются фазами: удовлетворив потребности нижних уровней, менеджеры не должны забывать о них и далее лидерам стоит держать в фокусе внимания все уровни и работать над каждым фактором вовлеченности. Начинать следует с низших и затем переходить на более высокие ступени иерархии.

Удовлетворение потребностей первых трех уровней способствует созданию доверительных отношений и позволяет использовать по максимуму возможности личного роста.

По итогам опроса вовлеченности Gallup разделяет сотрудников на три категории:

- ✓ вовлеченные – работники, которые ощущают наиболее сильную связь с организацией и работают усердно, чтобы улучшить компанию;

- ✓ невовлеченные – работники, которые не прилагают дополнительных усилий и делают только то, чего от них ожидают;

- ✓ активно невовлеченные – работники, которые не только отрицательно настроены сами, но и заражают своим негативом других сотрудников.

Ежегодный обзор вовлеченности уже давно стал обычной практикой для современных компаний.

Преимущества:

- это отличный способ понять настроение сотрудников и направить усилия на сплочение команд;
- это возможность скорректировать существующие HR-практики в отношении людей;
- это проект, к которому готовится вся компания, и итоговый отчет воспринимается серьезно и значительно, что ведет к реальным действиям и изменениям;
- замерив результаты через год по той же анкете, можно рассчитать динамику вовлеченности в организации в целом, в разрезе подразделений и по факторам;
- проведение классического опроса дает возможность методами математической статистики выявить ключевые факторы, которые значительно влияют на вовлеченность и которыми можно управлять.

Недостатки:

- подверженность фактору социальной желательности: респонденты могут отвечать неискренне, если в компании нет доверия или были допущены ошибки в организации опроса;
- временные затраты как со стороны организаторов, так и со стороны сотрудников. Такие опросы подразумевают выбор методологии проведения исследования, составление анкеты или адаптацию готового опросника под потребности компании. Далее следует сбор и анализ данных, презентация

результатов руководству, составление плана мероприятий и доведение итогов до сотрудников компании. У сотрудников прохождение ежегодных опросов также занимает время (в среднем 20 минут на заполнение анкеты);

– проводить исследование целесообразно с помощью компетентных провайдеров, и это дополнительные расходы, но в противном случае все организационные моменты и анализ данных автоматически ложатся на плечи HR-специалистов, которые в большинстве своем не обладают необходимыми ресурсами, опытом и квалификацией, что ставит успех исследования под угрозу. Чтобы упростить и ускорить процедуру работы с результатами, многие сервисы дополнили свои обзоры вовлеченности автоматической выдачей рекомендаций, которые подтягиваются из библиотеки действий в соответствии с результатами опросов.

Пульс-опросы

Чтобы решить вопрос оперативности сбора данных, их частоты и регулярности, возникли пульс-опросы.

Импульсные опросы – это короткие регулярные (ежедневные или еженедельные) опросы сотрудников. Они были введены компаниями CultureAmp, TinyPulse, CultureIQ и стали популярными для получения обратной связи от сотрудников, например, после разных мероприятий.

Некоторые компании задают один вопрос в день: «Как

прошел ваш день?», «Как вы себя чувствуете сегодня?». Существуют и адаптивные опросы: если все в порядке, то опрос короткий, если обнаруживаются какие-то проблемы, то задаются дополнительные вопросы.

Преимущества:

– такие опросы позволяют оперативно реагировать на изменения ситуации и настроения людей, показывают сотрудникам, что их слушают, что их мнение важно, позволяют внедрить культуру изменений;

– на их заполнение уходит всего пара минут, и поэтому такие опросы находят большой отклик и сами по себе способствуют вовлечению сотрудников.

Недостатки:

– не позволяют оценить факторы вовлеченности комплексно;

– для их использования компания должна быть действительно гибкой, а руководители – восприимчивыми к обратной связи. Много ли таких вы знаете? Как показывает практика, первые пульс-отчеты вызывают живой интерес у руководителей, но затем их азарт утихает;

– ситуативность и подверженность фактору социальной желательности;

– не позволяют оценить динамику вовлеченности в организации в целом, по подразделениям и факторам;

– слишком частые опросы не дают возможности руководству обдумать ответы и составить план действий. А без

конкретных действий они вызывают обратный эффект: сотрудники ощущают безразличие к их мнению, воспринимают компанию как медленную и не готовую меняться.

«Умные» опросы для анализа настроений сотрудников

К сожалению, ежегодные или пульс-опросы не дают столь точных данных, как хотелось бы. Сотрудники часто нечестны в предоставлении обратной связи, а на ответы влияет их настроение. Например, после отлично проведенного корпоративного мероприятия, повышения заработной платы или получения премии результаты вовлеченности будут выше, нежели в другой, менее благоприятный период. Если вы не обеспечили анонимность в сборе данных, то люди могут выдавать социально желательные ответы. Многое также зависит от качества опросника и способа обработки данных.

Беседы руководителей с подчиненными могли бы стать решением этих проблем: из них можно почерпнуть практически всю необходимую информацию и улучшить отношения с сотрудником.

Казалось бы, чего проще? Хотите знать, вовлечены ли ваши сотрудники? Просто спросите их.

На регулярных встречах тет-а-тет руководитель может спрашивать подчиненных о том, что удерживает их в компа-

нии, что нравится, а что нет, на что следует сделать акцент, чтобы сохранить и повысить их заинтересованность. Частные беседы дают сотрудникам возможность обсудить наиболее важные для них вопросы, некоторые из которых могут не учитываться при анонимной оценке. Однако сложность в том, что нельзя обобщить и оцифровать результаты таких разговоров. Поэтому обзоры вовлеченности по-прежнему нужны.

Современные технологии на основе искусственного интеллекта позволяют регулярно мониторить настроения персонала пассивно, не предлагая людям отвечать на специальные вопросы или заполнять анкеты. Например, сервисы KeenCorp и StatusToday определяют настроения персонала на основе анализа электронной почты компании. Программное обеспечение определяет, является ли настроение сотрудника позитивным, нейтральным или негативным, после чего сводит данные и визуально представляет их руководству.

Сервисы на основе искусственного интеллекта способны собирать информацию из разных источников, обобщая ее. Например, они анализируют информацию из внутренних социальных сетей, ежегодных опросов сотрудников, корпоративных мессенджеров, чатов в Skype или Zoom, веб-сайтов. Анализ тональности сообщений помогает оценивать уровень менеджмента и отношения сотрудников к действующим проектам.

Сервис способен не только оценивать уровень вовлечен-

ности и удовлетворенности персонала, но и выявлять проблемы, связанные с выгоранием и плохим менеджментом. Например, алгоритм определяет, насколько заняты сотрудники в течение дня, кто недогружен, а кто перегружен работой. Сервисы способны не только действовать на опережение, информируя о ситуации лидеров, но и самостоятельно решать некоторые из проблем. Например, сервис Isaak¹² может предупредить руководителя, что он отправляет сотрудникам много писем в нерабочее время. Это заставляет их немедленно реагировать, что ведет к переутомлению и выгоранию. Анализируя тон письма, сервис может рекомендовать сотруднику исправить «недружелюбный» текст сообщения перед отправкой.

«Умные» сервисы помогают определять отношения между людьми, командами и отделами, анализируя организационные сети (ONA). Они выявляют неформальных лидеров и аутсайдеров, дают руководителям и HR-специалистам информацию о том, какие люди и команды сотрудничают продуктивно, а кому нужна помощь и поддержка.

Алгоритмы способны предсказывать отток персонала, выявляя сотрудников или команды, планирующие увольнение. Например, платформа Peakon¹³ имеет алгоритм «прогнози-

¹² Ankur Modi. The Future of Work has to be Transparent / The Official Isaak Blog. 2019. <https://blog.statustoday.com/the-future-of-work-has-to-be-transparent-be56ec58fc95>

¹³ Workday Peakon Employee Voice / <https://www.workday.com/en-us/products/employee-voice/overview.html>

рования увольнения», анализирующий общение сотрудников по ключевым словам, которые обычно используются перед собеседованием. Получив сведения, руководители или HR-менеджеры могут адаптировать свои стратегии удержания и найма, предотвратив тем самым увольнение ценного специалиста или проблему нехватки персонала.

Умные сервисы могут выявлять распространение негативных слухов или разглашение конфиденциальной информации. Такая практика уже существует в продажах и маркетинге. Сервисы сортируют неструктурированные отзывы клиентов на положительные и отрицательные. То же самое они способны делать и относительно оценки бренда работодателя.

Современные технологии анализируют информацию не только пассивно, но и рассылают открытые вопросы сотрудникам. Затем инструменты НЛП просматривают каждый ответ, анализируют настроение слов и предоставляют подробный отчет руководителям и HR-менеджерам.

Преимущества очевидны, но компаниям необходимо заботиться об уровне конфиденциальности сбора таких данных. Если сотрудники будут знать, что любая переписка и комментарии анализируются, будут ли они чувствовать себя в безопасности, будут ли откровенны? Очевидно, что любую технологию можно использовать как во вред, так и на пользу. Многие вспомнят пример, хорошо иллюстрирующий

это: основатель компании Xsolla¹⁴ Александр Агапитов 4 августа 2021 года опубликовал обращение об увольнении невовлеченных и малопродуктивных сотрудников на основании анализа их активности в рабочих чатах, почте, документах. Очевидно, что подобными действиями руководство наносит ущерб вовлеченности сотрудников и бренду работодателя. Поставьте себя на место сотрудников. Насколько комфортно им теперь будет работать в компании? Как действия руководства отразились на уровне их доверия к нему?

Поэтому в работе с опросами так важна конфиденциальность сбора и анализа данных, а также то, как руководство использует полученную информацию и работает с ней.

Вопрос конфиденциальности данных беспокоит не только пользователей, но и разработчиков таких сервисов. Например, сервис KeenCorp¹⁵ не «собирает и не хранит в отчетах» информацию об отдельных сотрудниках. Вся информация, позволяющая идентифицировать личность, удаляется.

Машинный анализ текста все еще находится на стадии разработки. Пока нет уверенности в том, что он не регистрирует ложноположительные показания и улавливает все по-

¹⁴ *Маша Целева*. Xsolla уволила часть сотрудников пермского офиса после «анализа их активности» в рабочих чатах. 2021 / <https://vc.ru/hr/277507-xsolla-uvolila-chast-sotrudnikov-permskogo-ofisa-posle-analiza-ih-aktivnosti-v-rabochih-chatah>

¹⁵ KeenCorp Workforce Analytics / <https://keencorp.com/>

тенциальные угрозы. Но очевидно, что разработчики найдут решения и будут расширять области применения мониторинга настроений персонала, например, начнут анализировать не только письменную, но и устную речь и выражения лиц.

В настоящий момент пассивный анализ мнений лучше всего работает в сочетании с данными из других источников, таких как ежегодные опросы персонала, пульс-опросы, личные беседы руководителей, фокус-группы и анализ косвенных показателей.

Анализ косвенных показателей¹⁶

Коэффициент текучести кадров. Вовлеченные сотрудники хотят работать в компании долго, а невовлеченные уходят к конкурентам, поэтому коэффициент текучести – логичная метрика для определения вовлеченности команд. Подразделения или категории персонала, в которых текучесть высокая, как правило, имеют низкую вовлеченность. Однако стремиться к нулевому значению текучести не имеет смысла. Она полезна: в компанию приходят новые люди со све-

¹⁶ *Егорова Анна.* Как определить целевой показатель текучести? / URL: <https://zen.yandex.ru/media/id/5caae1cbcd8db00af5329f9/kak-opredelit-celevoi-pokazatel-tekuchesti-5eb37c75edf71008373a7119>*Егорова Анна.* Норматив текучести персонала / URL: <https://groupbr.ru/blog/normativ-tekuchesti-personala/>

жим взглядом на проблемы.

Конец ознакомительного фрагмента.

Текст предоставлен ООО «ЛитРес».

Прочитайте эту книгу целиком, [купив полную легальную версию](#) на ЛитРес.

Безопасно оплатить книгу можно банковской картой Visa, MasterCard, Maestro, со счета мобильного телефона, с платежного терминала, в салоне МТС или Связной, через PayPal, WebMoney, Яндекс.Деньги, QIWI Кошелек, бонусными картами или другим удобным Вам способом.