

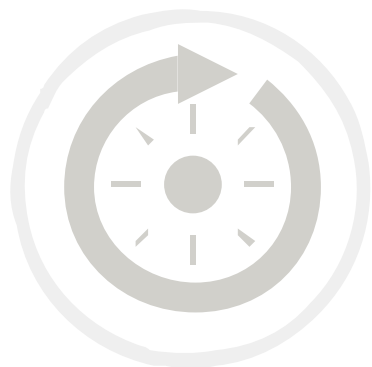
КАК УПРАВЛЯТЬ ВОВЛЕЧЕННОСТЬЮ

ЭКОПСИ
КОНСАЛТИНГ



Можно ли управлять вовлеченностью персонала?
И если да, то как?





10.00-11.00



(45 мин.)

ВВЕДЕНИЕ В КОНТЕКСТ
В ЛЕКЦИОННОМ ФОРМАТЕ

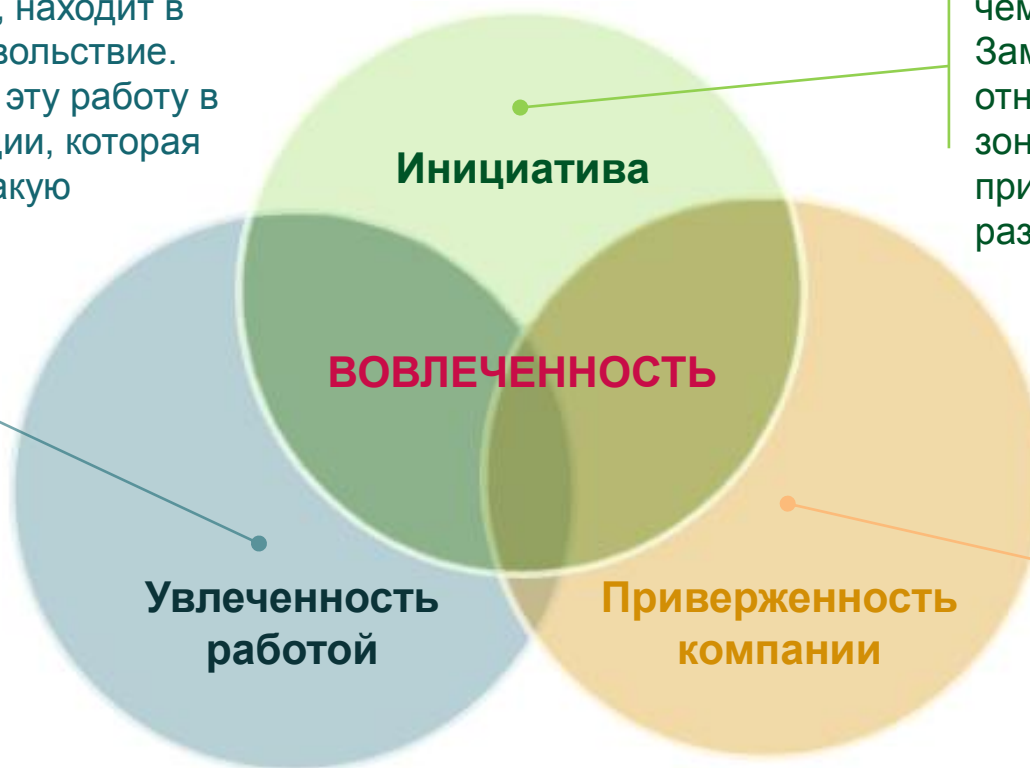


(15 мин.)

СОВМЕСТНОЕ ОБСУЖДЕНИЕ
И ОТВЕТЫ НА ВОПРОСЫ

Какого сотрудника мы называем вовлеченным

Любит свою профессию, увлечен работой, находит в ней смысл и удовольствие. Готов выполнять эту работу в любой организации, которая предоставляет такую возможность



Проактивен. Делает больше, чем формально должен. Замечает проблемы, не относящиеся напрямую к его зоне ответственности, и прикладывает усилия для их разрешения

**Увлеченность
работой**

**Приверженность
компании**

Любит компанию, чувствует причастность, переживает успехи и неудачи компании как свои собственные. Готов выполнять любую работу, значимую для своей компании



Вовлеченность
компании

ШАГ 0. ПОСТАНОВКА ЗАДАЧИ



Нельзя управлять тем, что не измеряешь. И потому первый шаг в управлении вовлеченности — наладить ее ежегодный мониторинг. Это не так уж и сложно (особенно если ограничиться социологическими количественными и качественными методами). Увы, многие компании на этом останавливаются. Главное же — применить полученные результаты, и здесь равно важно сначала быстро совершить простые шаги (чаще всего — убрать демотиваторы), а затем провести необходимые системные изменения (позитивная программа — создание мотиваторов).

Один из секретов повышения вовлеченности парадоксально прост: вовлечи сотрудников в разработку и реализацию программ роста вовлеченности

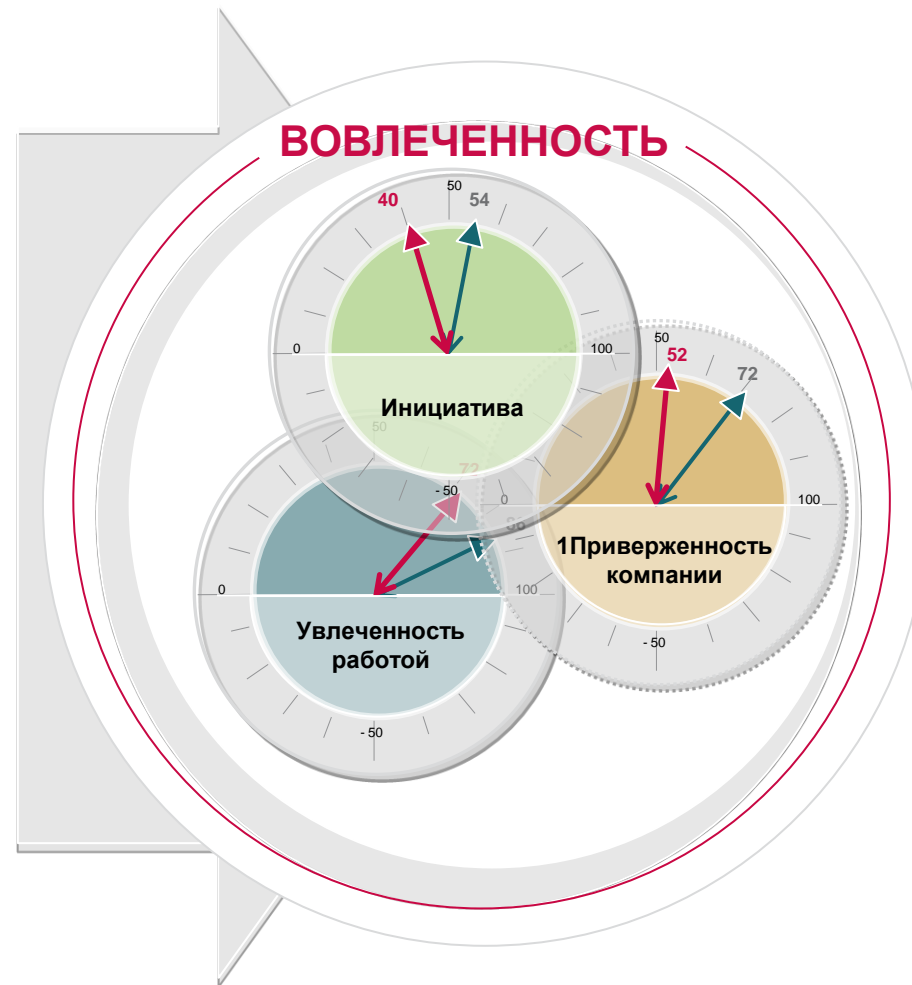
Чем может управлять компания, влияя на вовлеченность сотрудников?

ОРГАНИЗАЦИОННЫЕ ИНДИКАТОРЫ, влияющие на вовлеченность



КОМПОНЕНТЫ ВОВЛЕЧЕННОСТИ

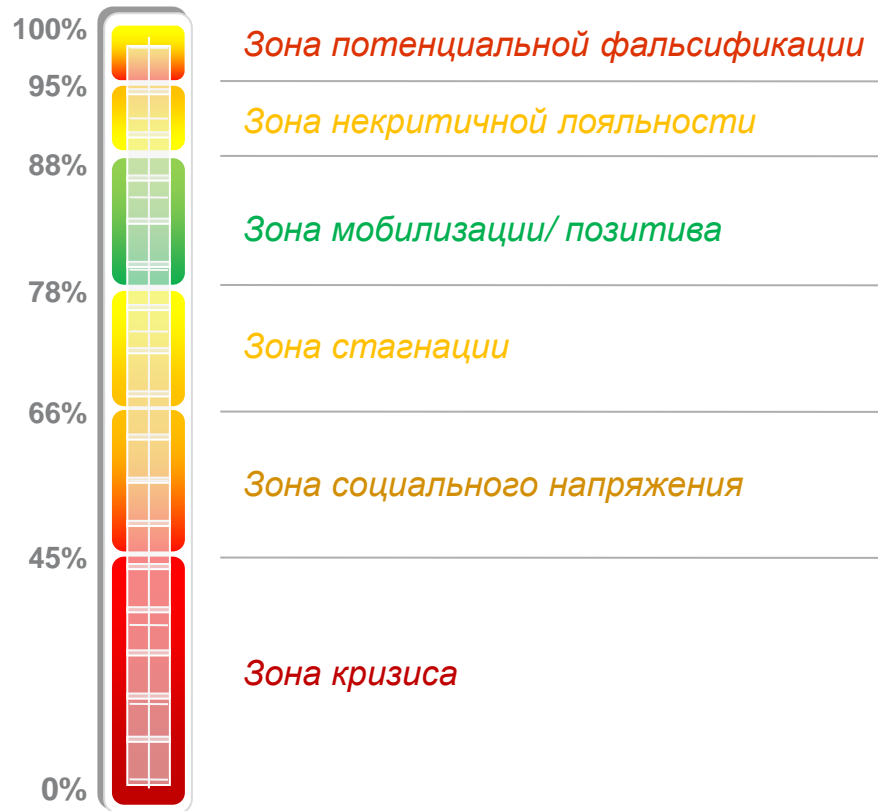
1	Цели и стратегия
2	Бизнес-процессы
3	Коммуникация
4	Обучение
5	Карьера
6	Компенсация
7	Условия труда
8	Оценка и признание
9	Ценности
10	Атмосфера
11	Коллеги
12	Непосредственный руководитель
13	Топ-менеджмент



Подготовлено «ЭКОПСИ Консалтинг», 2017 г.

Сколько надо вовлеченности: как не переадавать?

Индекс вовлеченности по опросу



Анкетирование как способ оценки уровня вовлеченности это прибор, который можно и испортить, стремясь к максимальным показателям

Указанные зоны **действительны** на 2016 год.

Рекомендация: опрос дополнять объективными данными

A **Объективные данные — собрать**

ИНИЦИАТИВА

- Количество рацпредложений
- Скорость и качество внедрения изменений
- ...

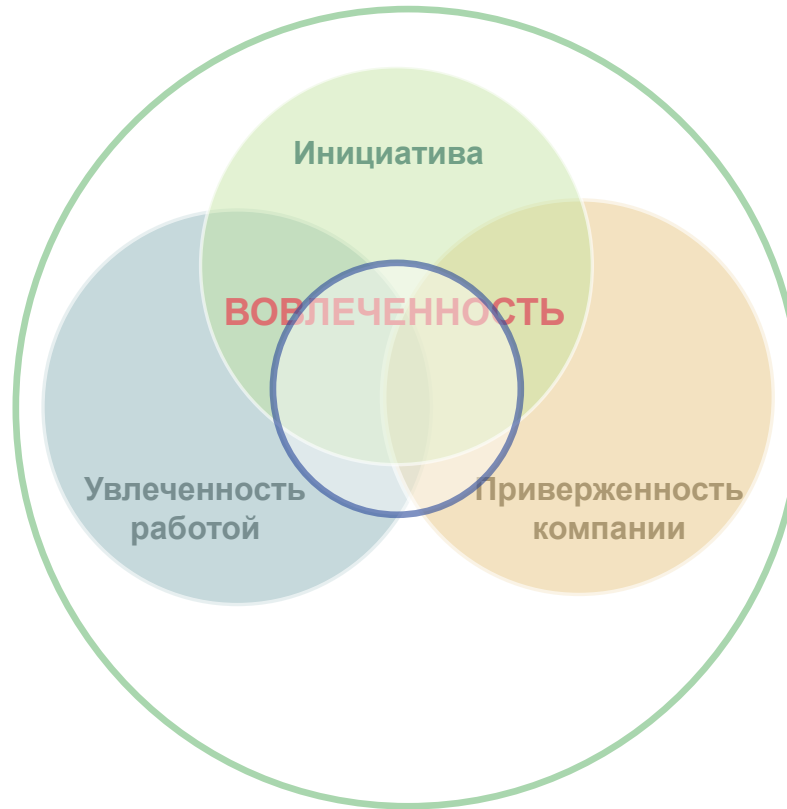
УВЛЕЧЕННОСТЬ РАБОТОЙ

- Часы переработки по своей инициативе
- Часы обучения в свободное время
- ...

ПРИВЕРЖЕННОСТЬ КОМПАНИИ

«Люди голосуют ногами»

- Текучесть
- Процент новых сотрудников, пришедших по рекомендации работников
- ...



B **Социологический опрос — провести**

ИНИЦИАТИВА

- Стремление прилагать намного больше усилий, чем от сотрудника требуется
- Готовность браться за решение задач, не входящих в круг прямых обязанностей.
- ...

УВЛЕЧЕННОСТЬ РАБОТОЙ

- Интерес к своей работе
- Чувство осмысленности
- ...

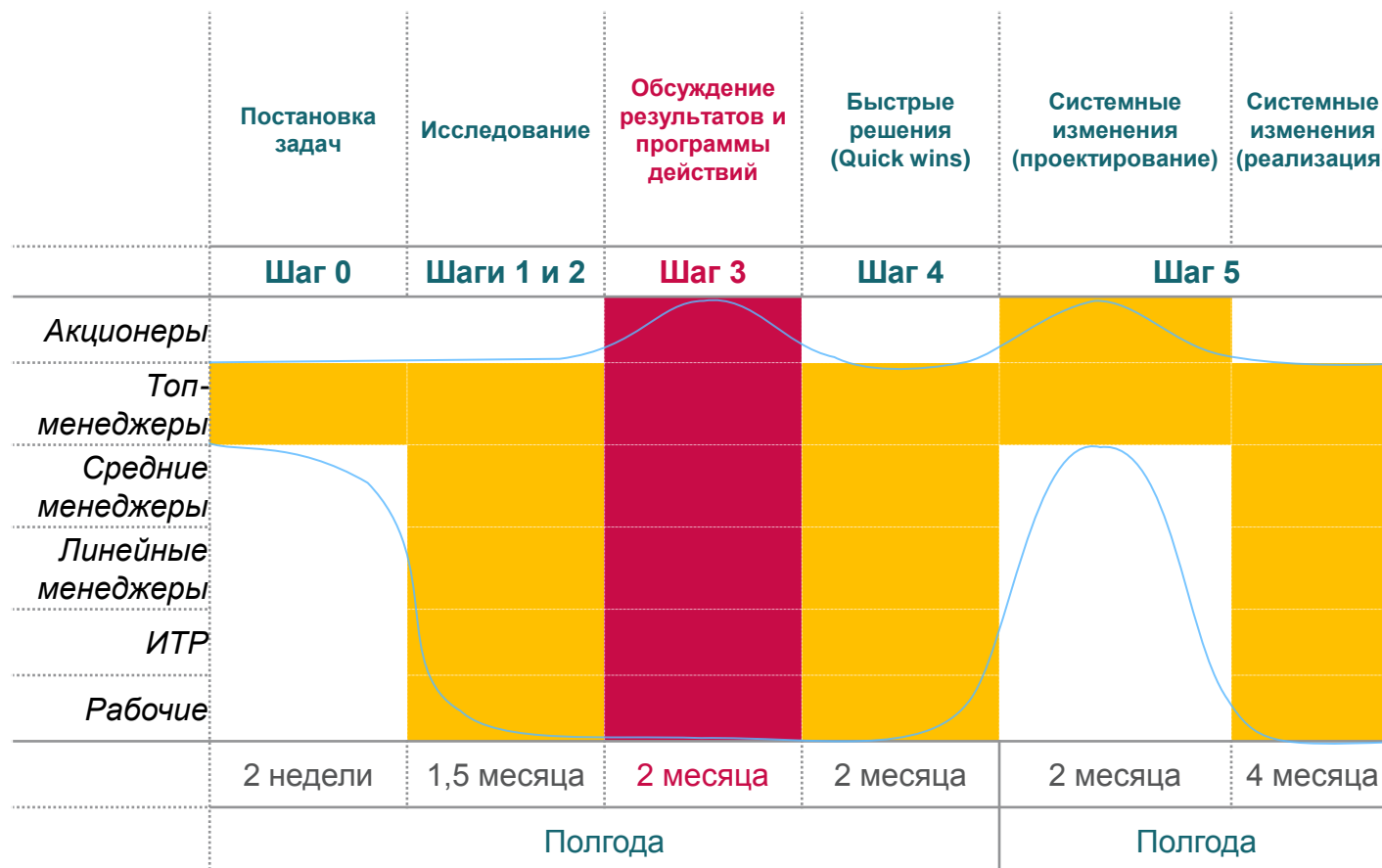
ПРИВЕРЖЕННОСТЬ КОМПАНИИ

- Гордость за Компанию
- Доверие к решениям топ-менеджеров
- ...



Самые достоверные выводы появляются на стыке методов. «ЭКОПСИ Консалтинг» проводит опрос сотрудников (с помощью бумажных анкет или онлайн-системы), дополняя его сбором тех объективных данных, мониторинг которых налажен в компании

Волна вовлечения в рамках годового цикла управления вовлеченностью



Уже само по себе исследование вовлеченности оказывает позитивное влияние на коллектив. Люди думают: «Нашим мнением интересуются», — и только за счет этого вовлеченность растет.

Еще больший — часто кульминационный — эффект дает правильное обсуждение результатов исследования и главное:

ВОВЛЕЧЕНИЕ ВСЕХ СОТРУДНИКОВ (ОТ РАБОЧЕГО ДО АКЦИОНЕРА) В СОЗДАНИЕ ПРОГРАММЫ ИЗМЕНЕНИЙ НА ШАГЕ 3.

Пример: Вовлекающая разработка программы вовлечения / каскад семинаров

1

Семинар для топ-менеджеров «Вовлеченность в нашей компании и ее глубинные пружины»

1. Презентация результатов исследования
2. Дискуссия «Причины сильных индексов. Причины проблем. Обсуждение ключевых факторов вовлеченности: контроль над своей жизнью, ценности и среда»
3. Социодрама «Компания сегодня - вовлеченная компания завтра: метафора»

2

Семинар для сотрудников «Вместе формируем культуру вовлечения»

1. Презентация результатов исследования
2. Дискуссия «Причины сильных индексов. Причины проблем»
3. Мозговой штурм «Quick wins – что мы можем быстро сделать сами для роста вовлеченности»
4. Мозговой штурм «Quick wins -что может быстро сделать менеджмент»
5. Дискуссия «Формируем ТЗ на системные изменения»
6. Социодрама «Наша вовлеченная команда: метафора»

3

Семинар для топ-менеджеров «Культура вовлечения - принимаем решения»

(презентация результатов исследования и их обсуждение состоялись раньше)

1. Презентация наработок на семинарах сотрудников
2. Мозговой штурм «Quick wins - что мы сделаем быстро для роста вовлеченности»
3. Дискуссия «Баланс приоритетов вовлечения и эффективности при проведении системных изменений»
4. Дискуссия «Формируем программу системных изменений»



Для «разогрева» используются рекомендации, автоматически сгенерированные на основе данных монитора вовлечения

Пример: Быстрые решения («quick wins»)

Кормить бутербродами сотрудников, остающихся на работе вечером

Раз в месяц рассылать письмо от руководства с информацией о ситуации в компании

Публиковать на внутреннем портале управленческие вакансии

Ввести премии за продажу услуг компании для сотрудников бэк-офиса

Перевесить кондиционер, чтобы не дул в спину

Провести стратегическую сессию на выезде

Устроить «семейный день» — сотрудники едут на пикник с семьями

Провести обучение использованию Excel

«БЫСТРЫЕ РЕШЕНИЯ» —

меры, которые могут быть реализованы в течение одного месяца и почти не требуют инвестиций

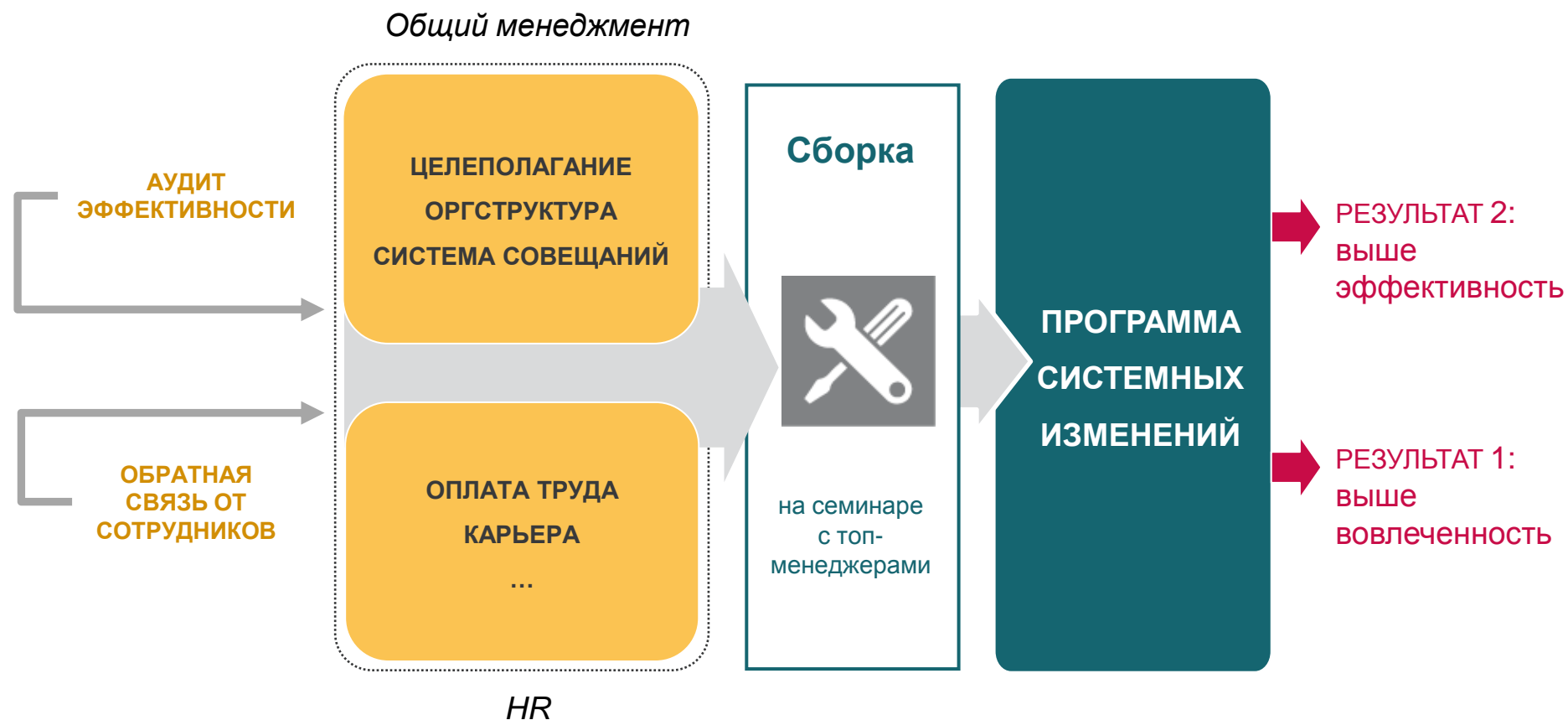
Почему нужно начинать с «коротких решений»:

1. Они имеют самую высокую отдачу в пересчете на вложенные деньги и усилия (вкладываешь мало — получаешь много)
2. Они повышают доверие сотрудников к руководству, в том числе веру сотрудников в желание руководства их слышать и реализовывать их предложения
3. Они стимулируют инициативу сотрудников
4. Они подготавливают почву для системных реформ



Поскольку «быстрые решения» не требуют ни денег, ни стратегических изменений, их реализация может быть отдана «вниз», самим сотрудникам — и только за счет этого уже произойдет вовлечение

Системные изменения — позволяют поднять вовлеченность и вместе с тем повысить эффективность



Переходя к системным изменениям, необходимо учесть не только мнение персонала и работать не только на рост вовлеченности, но также принять во внимание объективные данные об эффективности управленческих систем и поставить перед собой цели в области эффективности



ВОВЛЕЧЕННОСТЬ КОМАНДЫ

Как ты ощущаешь себя в работе?

1

Плохо: я устал и чувствую апатию, мне сложно удерживать внимание на той бессмыслице, которой занимаюсь, мне необходим длительный отдых

2

Неважно: чувствую недостаточную включенность и энергичность, я хотел бы отдохнуть

3

Нормальное рабочее состояние, я справляюсь со своей работой

4

Хорошо: я бодр и с интересом занимаюсь своими делами

5

Превосходно: я полон энергии, передо мной увлекательнейшие задачи и я смогу их решить

Вперед



Как ты ощущаешь себя в работе?

1

Плохо: я устал и чувствую апатию, мне сложно удерживать внимание на той бессмыслице, которой занимаюсь, мне необходим длительный отдых

2

Неважно: чувствую недостаточную включенность и энергичность, я хотел бы отдохнуть

3

Нормальное рабочее состояние, я справляюсь со своей работой

4

Хорошо: я бодр и с интересом занимаюсь своими делами

5

Превосходно: я полон энергии, передо мной увлекательнейшие задачи и я смогу их решить

Что сейчас тебе мешает?

введите свой ответ

Вперед



Как ты ощущаешь себя в работе?

1

Плохо: я устал и чувствую апатию, мне сложно удерживать внимание на той бессмыслице, которой занимаюсь, мне необходим длительный отдых

2

Неважно: чувствую недостаточную включенность и энергичность, я хотел бы отдохнуть

3

Нормальное рабочее состояние, я справляюсь со своей работой

4

Хорошо: я бодр и с интересом занимаюсь своими делами

5

Превосходно: я полон энергии, передо мной увлекательнейшие задачи и я смогу их решить

Что сейчас тебя воодушевляет?

введите свой ответ

Вперед



Как ты ощущаешь себя в работе?

1

Плохо: я устал и чувствую апатию, мне сложно удерживать внимание на той бессмыслице, которой занимаюсь, мне необходим длительный отдых

2

Неважно: чувствую недостаточную включенность и энергичность, я хотел бы отдохнуть

3

Нормальное рабочее состояние, я справляюсь со своей работой

4

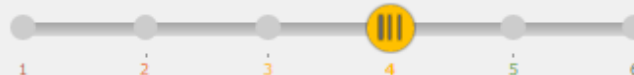
Хорошо: я бодр и с интересом занимаюсь своими делами

5

Превосходно: я полон энергии, передо мной увлекательнейшие задачи и я смогу их решить

Насколько интересно то, что ты сейчас делаешь?

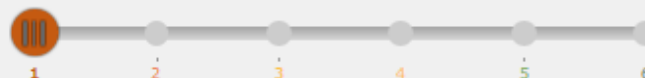
Мало интересно



Очень интересно

Насколько ценятся твои усилия и результаты?

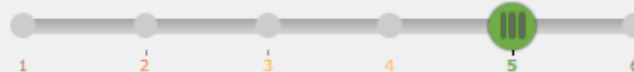
Моих усилий не замечают



Мой вклад высоко ценят

Насколько от тебя зависит то, что сейчас происходит в твоей работе?

От меня мало что зависит

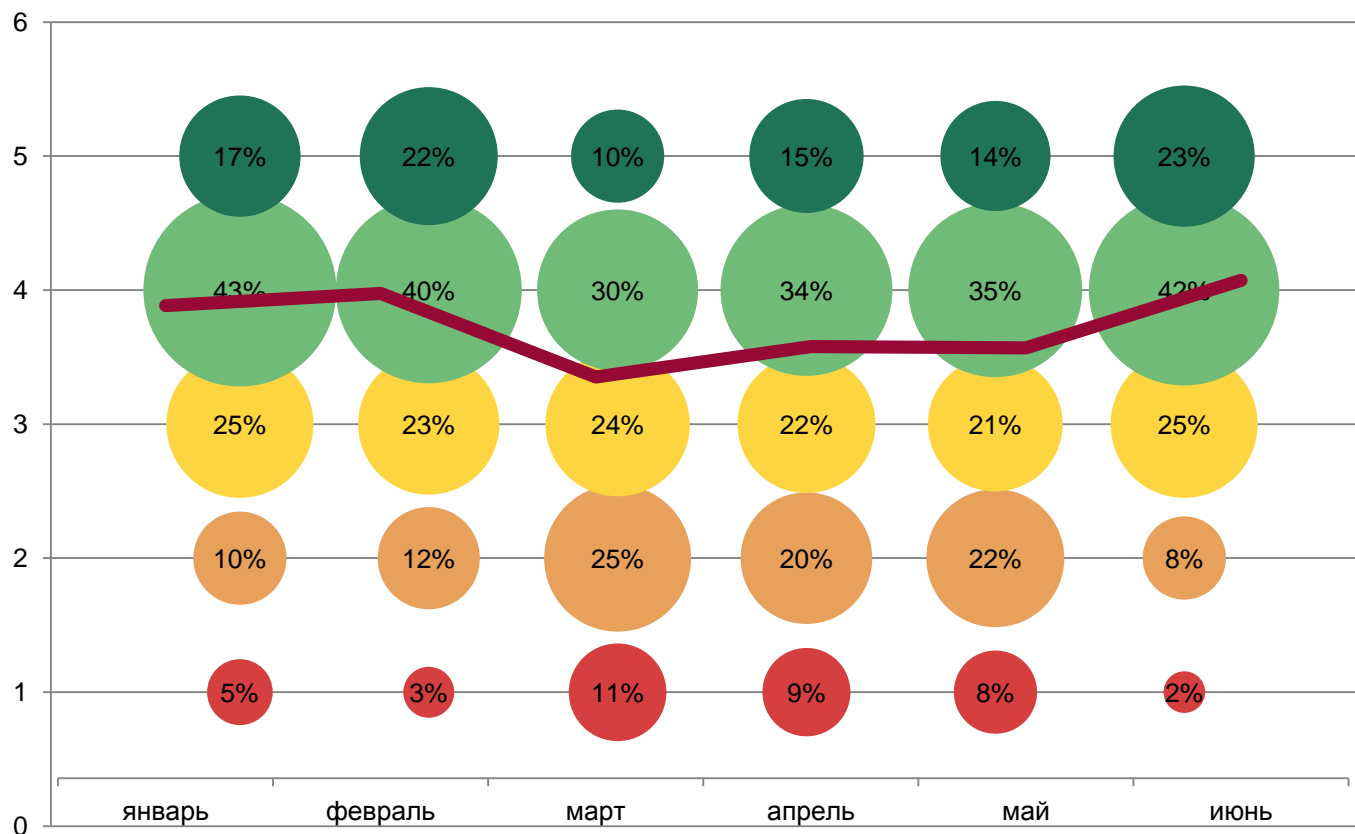


От меня зависит почти все

Вперед

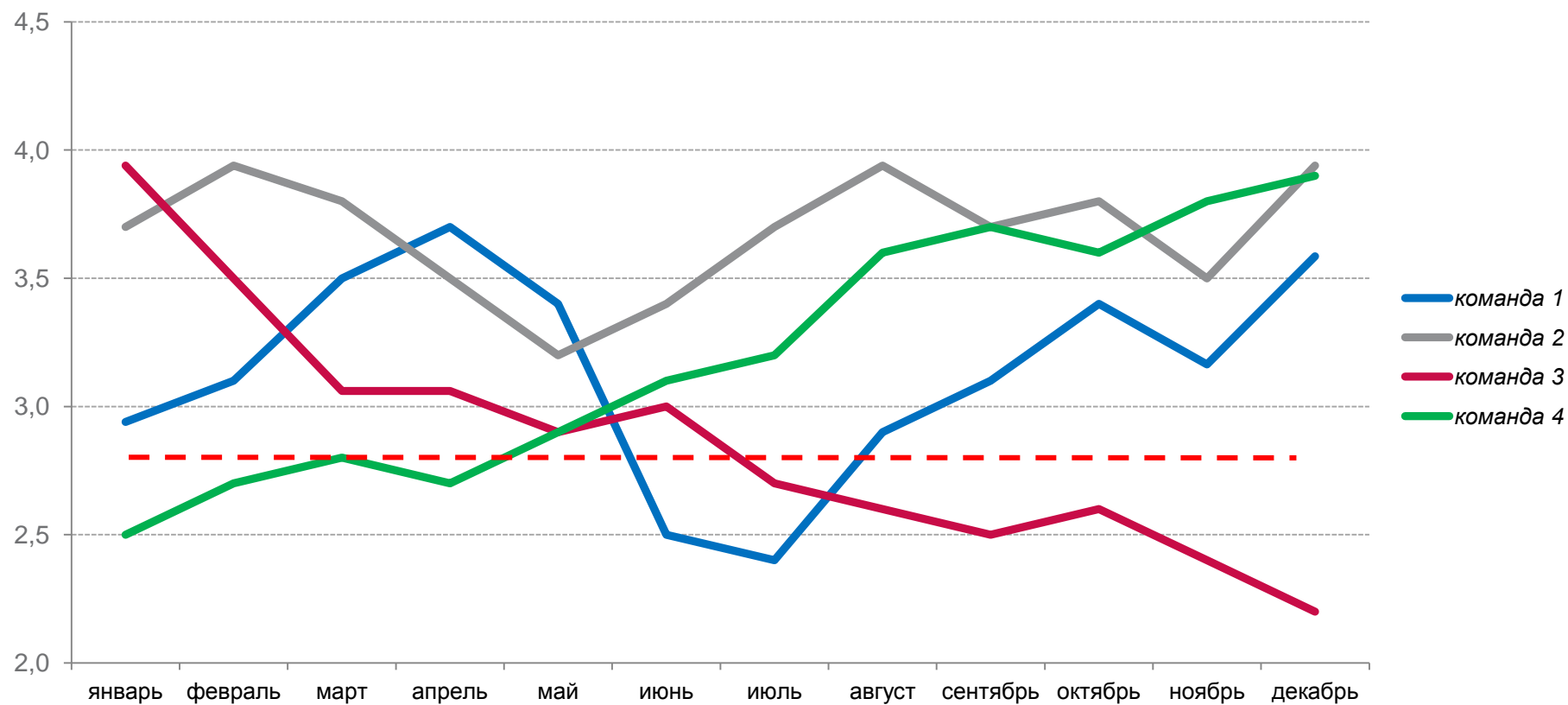


Пульс вовлеченности в динамике



Подготовлено «ЭКОПСИ Консалтинг», 2017 г.

Динамика вовлеченности по командам



Подготовлено «ЭКОПСИ Консалтинг», 2017 г.

Разные уровни вовлеченности внутри одной системы

ПОЧЕМУ ЧЕМ ВЫШЕ УПРАВЛЕНЧЕСКИЙ УРОВЕНЬ, ТЕМ ВЫШЕ ИНДЕКС ВОВЛЕЧЕННОСТИ?

	Приверженность Компании	Инициатива	Увлеченность Работой	Вовлечённость
СПЕЦИАЛИСТ	77%	72%	67%	72%
РУКОВОДИТЕЛЬ	85%	81%	77%	81%

	СПЕЦИАЛИСТ	РУКОВОДИТЕЛЬ
Карьера	59%	70%
Ценности	76%	84%
Обучение	63%	69%
Коммуникация	72%	77%
Компенсация	44%	48%
Топ-менеджмент	74%	78%
Оценка и признание	59%	62%
Цели и стратегия	87%	90%
Условия труда	74%	77%
Непосредственный руководитель	76%	77%
Бизнес-процессы	74%	75%
Атмосфера	78%	79%
Коллеги	89%	89%

Вовлеченность – фильтр в процессе построения карьеры **1**

Масштаб и сложность работы – способствуют вовлеченности **2**

На более высоких позициях ниже отчужденность **3**

Исследование 2015 г., более 250 компаний, 45000 респондентов.

▼ Уровень вовлеченности руководителей растет по мере роста полномочий, ответственности и сложности решаемых им задач

▼ Невовлеченный руководитель и вовлеченные сотрудники – неустойчивая система

GALLUP

▼ Пять правил развития вовлеченности от Gallup

1. Используйте правильный опрос вовлеченности сотрудников.
2. Реальное изменение происходит на уровне рабочих групп, но это происходит только тогда, когда руководители компании задают тон сверху.
3. Выбирайте правильных руководителей: они стремятся понять сильные стороны каждого сотрудника и предоставить им возможность использовать свои сильные стороны в работе.
4. Развивать менеджеров и привлечь их к ответственности за вовлечение своих сотрудников.
5. Развивайте вовлеченность в реальных, повседневных условиях. Руководители должны сделать вовлеченность ежедневным опытом сотрудников.



ПЕРСОНАЛЬНАЯ
ВОВЛЕЧЕННОСТЬ

В ОСНОВЕ КОМПОНЕНТЫ ИНДИВИДУАЛЬНЫХ МЕХАНИЗМОВ УВЛЕЧЕННОСТИ РАБОТОЙ



энергичность

целеустремленность и психологическая устойчивость, проявление настойчивости, несмотря на возникающие трудности

- Эмоциональная устойчивость
- Опыт столкновения с барьерами и/неудачами – сохранение энергичности



профессиональная эффективность

опыт успеха, чувство собственной значимости, энтузиазм и чувство гордости

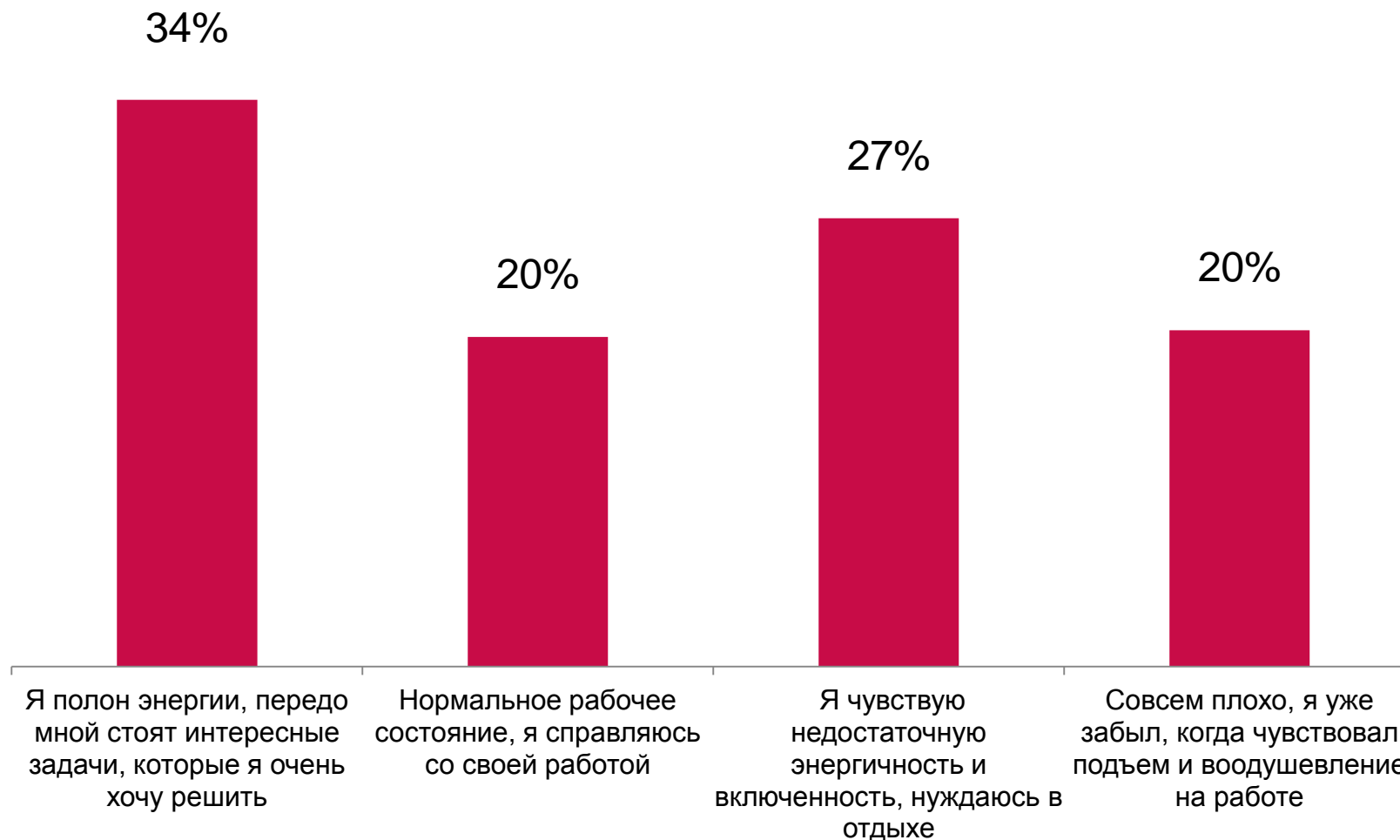
- Опыт профессионального успеха
- Понимание, чем можно гордиться в своей деятельности



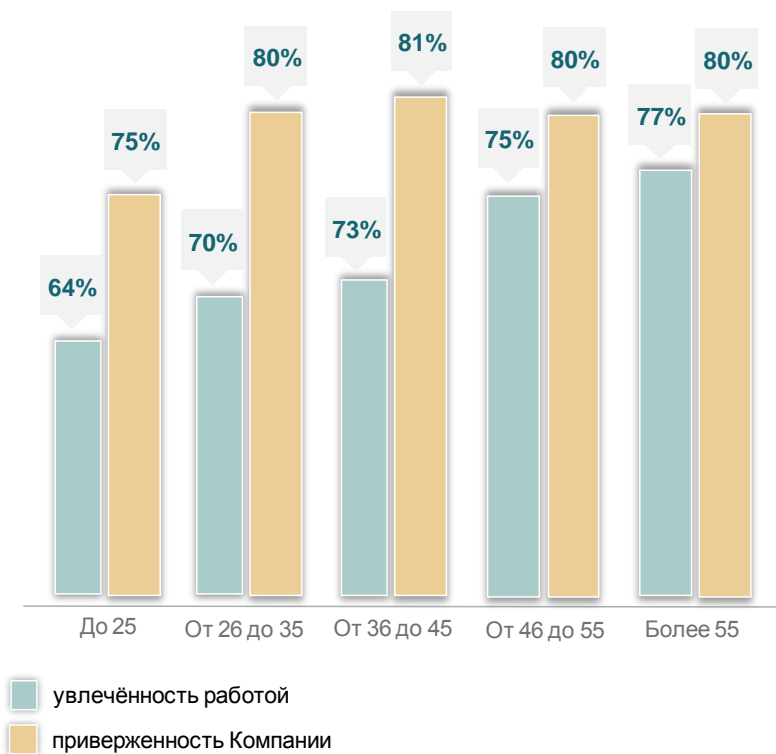
включённость

полная концентрация на выполняемой деятельности, «поток»

- Умение концентрироваться на задаче
- Комфорт в решении задач на грани мастерства

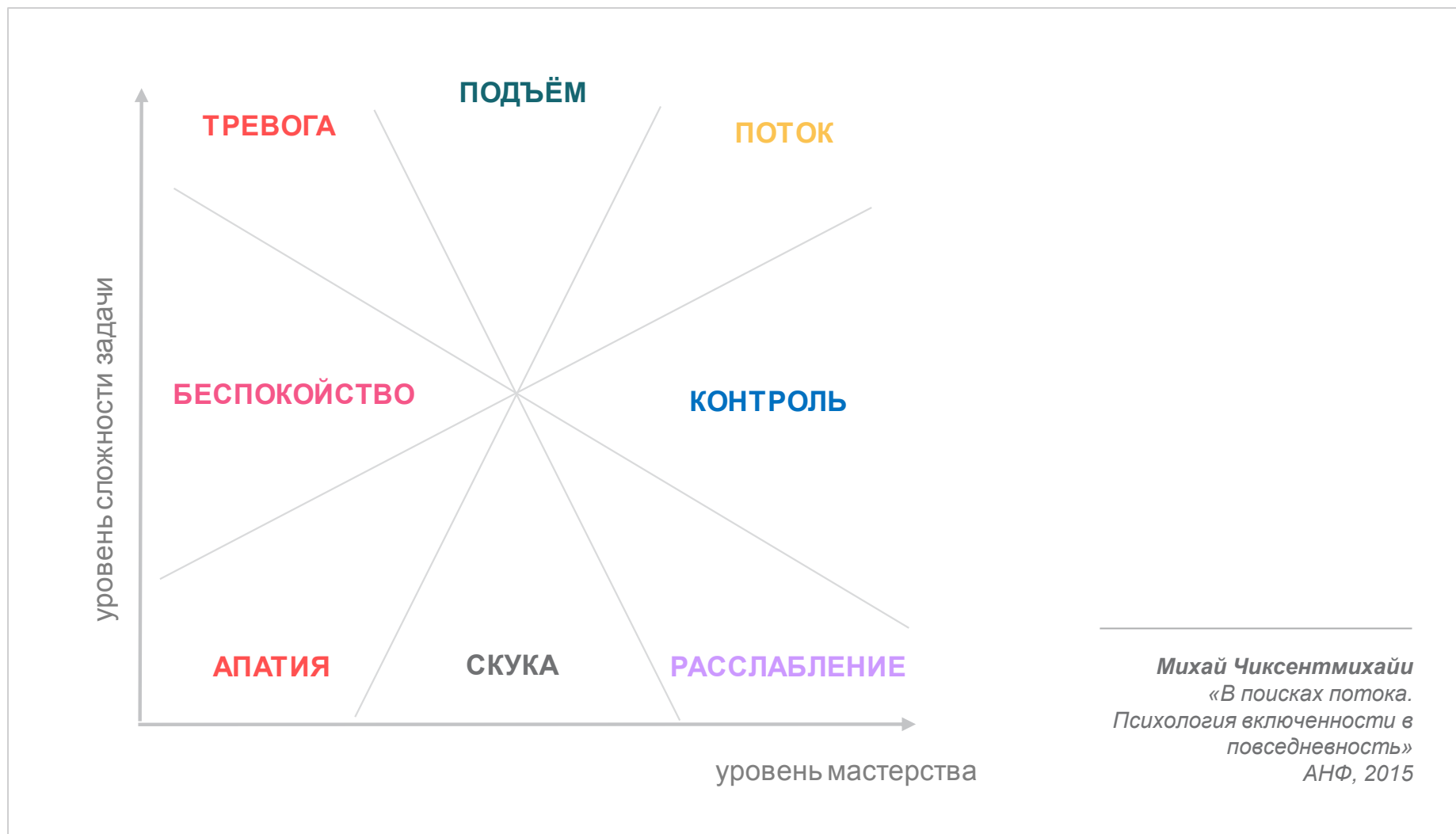


Развитие увлеченности работой



1. Умение получать удовольствие и энергию от работы приобретается с опытом.
2. Среди молодых сотрудников максимальная доля выгоревших
3. Для «индокринции» вовлеченностью рядом должен быть другой вовлеченный
4. Который поможет приобрести опыт успеха в решении сложных задач
5. Позитивная спираль вовлечения
6. Расширение зоны возможностей и инициативы
7. Критическая масса вовлеченных / не вовлеченных и механизмы психического заражения

Качество переживания как функция сложности задачи и мастерства



Подготовлено «ЭКОПСИ Консалтинг», 2017 г.



1. Есть ли в вашей компании специальные практики повышения вовлеченности персонала?
2. Кто должен отвечать за вовлеченность сотрудников?

Спасибо, что приняли участие в семинаре!

ОНУЧИН АНДРЕЙ

Партнер,
Руководитель практики «Социология
бизнеса»

onuchin@ecopsy.ru

