



ВОВЛЕЧЕННОСТЬ



СОДЕРЖАНИЕ

- 05 | **Изучение вовлечения**
Андрей Онучин
- 13 | **Секрет вовлеченности**
Марк Розин
- 15 | **Самые лояльные в мире**
Павел Безручко
- 19 | **Понедельник начинается в четверг.
Недельный цикл вовлеченности персонала**
Андрей Онучин
- 22 | **Уничтожить вовлеченность**
Павел Безручко
- 24 | **Менеджмент свободой**
Марк Розин
- 27 | **Россиянин любит иерархию**
Марк Розин



Изучение вовлечения

HRTIMES №24

Статья подготовлена при финансовой поддержке РГНФ в рамках проекта проведения научных исследований («Переживание социальных проблем представителями различных социальных групп современного Российского общества»), проект №12-06-00731



Андрей Онучин

В течение последних 5 лет в практике российского бизнеса все чаще стало встречаться новое для многих менеджеров понятие «вовлеченность персонала». Чем дальше, тем больше руководителей компаний начинают интересоваться исследованиями вовлеченности, стремятся измерять степень вовлеченности своих сотрудников и управлять ею. При этом часто не только менеджеры, но и консультанты вкладывают в это понятие самое разное содержание.

Зачем исследовать и формировать вовлеченность

Проследив истоки, можно увидеть, что все началось с исследований удовлетворенности сотрудников. Идея о том, что довольные сотрудники работают лучше недовольных, казалась очевидной. Однако популярность измерений удовлетворенности постепенно сошла на нет, когда целый ряд исследований показал, что прямой корреляции между тем, насколько довольны сотрудники, и эффективностью компании нет.

Следующим этапом стало внимание к изучению лояльности. Логика понятна: если мы не можем спрогнозировать результативность, то уж выясним хотя бы, не ждет ли нас в ближайшем будущем массовый отток персонала. При этом бизнес

не мог ограничиваться измерением лояльности: немало исследований предпринималось с целью выявить, почему кто-то работает хорошо, а большинство плохо. В итоге появилось понятие «вовлеченность» и начались исследования, направленные на ее измерение. Главной задачей стало изучение факторов, стимулирующих работников не просто отбывать свою смену от звонка до звонка, а проявлять инициативу, стремиться своей работе к выдающимся результатам.

Каждый руководитель может вспомнить ситуации, когда сотрудник «проходил лишнюю милю», то есть выходил за рамки формальных должностных обязанностей и делал больше, чем положено,

чтобы добиться результата. Вовлеченному сотруднику «не все равно». Он проявляет ответственность и инициативу – причем ответственность внутреннюю, неформальную. Он работает «не за страх, а за совесть».

На уровне здравого смысла связь вовлеченности людей с результатами бизнеса несомненна. Поэтому все больше компаний как в Европе и Америке, так и в России стремятся найти рецепт вовлеченности, видя в ней своего рода «философский камень»*, способный принести бизнесу мощную финансовую отдачу.

Так, по результатам исследований Hewitt Associates, в компаниях с высоким уровнем вовлеченности сотрудников по сравнению с компаниями с низким уровнем вовлеченности: стоимость акций выше на 12%;

- годовой объем продаж в расчете на одного сотрудника больше на \$27 000;
- годовая прибыль в расчете на одного сотрудника выше на \$3800;
- уровень удовлетворенности клиентов выше на 5–10%;
- количество конкурентоспособных заявок на открытые вакансии больше примерно вдвое.

Исследования вовлеченности персонала в российских компаниях, проведенные «ЭКОПСИ Консалтинг», показали высокую (0,82) корреляцию индекса вовлеченности и производительности труда (в натуральном выражении). Иначе говоря, средний показатель вовлеченности в наиболее эффективных по производительности труда компаниях был в 1,56 раза выше, чем в наименее эффективных.

Источники и составные части

Описанные выше заманчивые перспективы стимулируют компании оценивать и усиливать вовлеченность своих сотрудников. Однако, хотя эта тема волнует многих, серьезные исследования вовлеченности пока малочисленны и не всегда методически безупречны. Попытки сформулировать точное определение вовлеченности часто напоминают определение интеллекта, данное в ходе сессии экспертов в 1921 году: «Интеллект – это то, что измеряют тесты IQ».

В настоящее время есть несколько подходов к описанию вовлеченности. В основе каждого из них лежат практические наработки конкретной компании, проводящей исследования. Соответственно, каждый подход имеет свои особенности в объяснении того, как правильно понимать и оценивать вовлеченность и те факторы, которые на нее влияют. Рассмотрим наиболее популярные из них.

Great Place to Work Institute

Еще в 1984 г. в своей книге «100 лучших работодателей Америки» Роберт Леверинг и Милтон Московитц описали опыт работников лучших компаний, проводя сопоставление с множеством других изученных ими американских компаний. Рассуждая о работе мечты и давая определение лучшего работодателя в терминах отношений, Роберт Леверинг и Эми Лайман разработали модель из пяти ключевых признаков (табл. 1).

В рамках своих ежегодных исследований сотрудники Great Place to Work Institute проводят опрос «Индекс доверия» (Trust Index), в котором измеряют, насколько рабочей атмосфере компании присущи доверие, гордость и дух товарищества, а также проводят «Аудит культуры» (Culture Audit), в ходе которого выявляют приемы, вдохновляющие сотрудников компаний трудиться, максимально вовлекаясь в свою работу**

* Философский камень – алхимическое вещество, превращающее свинец в золото.

** По материалам книги М. Бёрчелла и Дж. Робин «Отличная компания. Как стать работодателем мечты» (М.: Альпина Паблишер, 2013).

 НАДЕЖНОСТЬ	Коммуникация: открытость и общедоступность каналов коммуникации Компетентность: компетентность в координировании человеческих и материальных ресурсов Целостность: целостность в последовательной реализации видения
 УВАЖЕНИЕ	Поддержка: поддержка профессионального развития и выражение признательности Сотрудничество: привлечение сотрудников к выработке решений там, где это уместно Забота: заботливое отношение к сотрудникам как к индивидуумам, имеющим личную жизнь
 СПРАВЕДЛИВОСТЬ	Равенство: равное отношение ко всем с точки зрения вознаграждений Непредвзятость: отсутствие фаворитизма при найме и продвижении Равноправие: отсутствие дискриминации и наличие процесса апелляции
 ГОРДОСТЬ	Работа: гордость своей работой, своим личным вкладом Команда: гордость работой команды или рабочей группы Компания: гордость продукцией компании и ее репутацией в обществе
 ДУХ ТОВАРИЩЕСТВА	Душевность: способность оставаться собой Радухие: теплая и дружелюбная атмосфера Общность: чувство «командности» или «семейности»

ДОВЕРИЕ

Таблица 1. Ключевые признаки работы мечты

Подход Hewitt Associates

В этом подходе рассматриваются три индикатора вовлеченности:

- **«говорит»** (сотрудник позитивно отзывается о компании в общении с коллегами, потенциальными сотрудниками и клиентами);
- **«остаётся»** (сотрудник хочет остаться в компании на длительное время, быть частью компании);
- **«стремится»** (сотрудник прикладывает дополнительные усилия, чтобы способствовать успеху бизнеса).

По словам экспертов из Hewitt, эти индикаторы были выделены при анализе всего массива информации, собранной в ходе опросов в тысячах компаний по всему миру.

Подход Towers Watson

В модели Towers Watson вовлеченность сотрудников зависит от того, как они:

- **думают** (рационально понимают стратегические цели организации и ценности и соотносят с ними свою работу);
- **чувствуют** (эмоционально привязаны к организации и тем людям, с которыми работают);
- **действуют** (мотивированны и готовы инвестировать свои усилия, делать больше того, что от них ожидается).
- По мнению консультантов Towers Watson, в современных условиях, сформированных экономическим кризисом и рецессией, руководители компаний должны уделять особое внимание вопросам, которые непосредственно влияют на текущие потребности и проблемы сотрудников.

Вот эти вопросы:

- **благополучие сотрудников** – организационный климат, который способствует физическому и эмоциональному здоровью работников;
- **рабочая обстановка** – условия труда, обеспечивающие высокую производительность и успехи в работе;
- **поддерживающее управление** – новый, по мнению экспертов Towers Watson, подход к управлению и эффективностью, по сути представляющий собой систематическую поддержку инициатив сотрудников.

Таким образом, ключевыми инструментами обеспечения вовлеченности сотрудников в ближайшие годы будут улучшение благополучия, создание продуктивной рабочей среды и переопределение желаемого поведения менеджмента.

Подход Gallup Inc.

В ходе исследований Gallup Inc. Были выделены 4 измерения вовлеченности сотрудников, которые находят свое отражение в 12 вопросах, наиболее коррелирующих с производительностью труда, лояльностью клиентов и ростом продаж.

Вот эти измерения:

- **основные потребности** (2 вопроса);
- **поддержка управления** (4 вопроса);
- **работа в команде** (4 вопроса);
- **рост** (2 вопроса).

Рейтинги по этим 12 вопросам затем объединяются в индекс, который может быть использован для разделения сотрудников на три категории: вовлеченные сотрудники, работающие со страстью, – чувствуют сильную связь с организацией и упорно трудятся, чтобы обновлять и улучшать свою компанию;

- невовлеченные сотрудники – делают ту работу, которую от них ожидают, но не прилагают никаких дополнительных усилий;
- активно отключенные сотрудники – не только несчастны сами, работая в компании, но и заражают своим недовольством других сотрудников. База Gallup на сегодняшний день является одной из крупнейших в исследованиях вовлеченности: 5,4 млн ответов сотрудников 504 организаций, 16 крупных отраслей промышленности в 137 странах. Однако к ней есть и критические замечания. Так, исследование правительственных организаций показало, что лишь 5 из 12 вопросов работают на дифференциацию лучших рабочих групп, а остальные с производительностью труда не связаны.

Подход «ЭКОПСИ Консалтинг»

Консультанты «ЭКОПСИ Консалтинг» проводят ежегодные исследования вовлеченности персонала в компаниях России и стран СНГ. К настоящему времени в этих исследованиях приняли участие около 120 тыс. сотрудников из более чем 300 российских компаний. На сегодняшний день это самая большая в России выборка, дающая уникальные возможности для исследования вовлеченности в нашей стране.

Модель вовлеченности, используемая в «ЭКОПСИ Консалтинг» опирается на 3 базовых блока:

- **удовлетворенность** – то, как сотрудники оценивают ключевые характеристики организации их работы в компании;
- **лояльность** – позитивное отношение к компании и ее бренду, стремление продолжать свою работу в компании;
- **инициатива** – готовность сотрудников прилагать значительные усилия для достижения превосходных результатов, чувство личной причастности к результатам компании.

Анализируя собранные данные с использованием методов факторного анализа, эксперты «ЭКОПСИ Консалтинг» выделили 4 ключевых фактора, которые устойчиво проявляются из года в год и в максимальной степени влияют на вовлеченность российских сотрудников. Эти факторы можно условно разделить на две группы:

1. То, что может предоставить компания:

Контроль над своей жизнью

Вовлеченные сотрудники – это люди, которые хотят сами определять свою жизнь и влиять на свою судьбу. Они не могут быть пассивными исполнителями. Для вовлеченного сотрудника важно понимать, как его усилия связаны с получаемым вознаграждением (материальным и моральным). Он хочет устранять барьеры в своей работе, проявлять инициативу и видеть, что она поддерживается руководством. Для вовлеченного сотрудника в целом важно, чтобы его слышали, поэтому он хочет, чтобы руководство было внимательно к обратной связи снизу. Все это обеспечивает условия для полноценного развития инициативы.

Корпоративная идеология

Вовлеченные сотрудники готовы играть по правилам. Они признают и соблюдают ценности компании, но ждут соблюдения установленных правил и от руководителей компании. Вовлеченные сотрудники воспринимают руководителей компании как честных и справедливых, доверяют им. Все это позволяет вовлеченным сотрудникам искренне гордиться своей компанией, быть лояльными ей.

Эффективная рабочая среда

Вовлеченные сотрудники ценят то, что позволяет работать продуктивно. Им важно, чтобы в компании были выстроены эффективные бизнес-процессы, которые помогают, а не мешают работать. Они ждут, что компания, уважая их профессионализм, предоставит им право самостоятельно принимать решения в зоне своей

ответственности и снабдит ресурсами, необходимыми для выполнения работы. Они стремятся работать в коллективе профессиональных и конструктивных коллег, в идеале – столь же увлеченных работой. Удовлетворенность ресурсами и средой работы поддерживает вовлеченность.

2. То, что зависит от самого сотрудника:

Интеграция

Этот фактор проще пояснить на примере. Одному сотруднику близка и понятна такая корпоративная культура, где формальности и руководящие указания сведены к минимуму. Квинтэссенцией среды, наиболее подходящей такому человеку, является фриланс – работа на себя. В то же время другому важен коллектив с четкими нормами, правилами, традициями и обязанностями, социально значимая работа, полезная людям и обществу. Успешность интеграции характеризуется степенью совпадения устремлений и ценностей конкретного человека с устремлениями, ценностями и культурой конкретной компании. Высокий уровень доверия к руководству компании, атмосфера поддержки инициатив, наличие условий работы, которые удовлетворяют сотрудников, – все это непосредственно зависит от компании и тех, кто ее возглавляет. Интеграция – более сложный вопрос. Ее можно добиться, подбирая людей, соответствующих корпоративной культуре компании по своим ценностям и устремлениям. Необходимо искать тех, у кого «есть шанс вовлечься». И тут надо признать, что иногда встречаются такие люди, которым крайне сложно увлечься чем бы то ни было, вне зависимости от условий, которые для них созданы. Поэтому важна личная способность быть вовлеченным.

В ходе исследований, проведенных «ЭКОПСИ Консалтинг», обнаружился ряд тенденций, важных для понимания вовлеченности. Например, оказалось, что слишком высокие результаты по факторам вовлеченности (стабильно выше 85% позитивных ответов в опросе) – не всегда по-

вод для оптимизма. За сверхвысокими оценками зачастую стоит социальная желательность: сотрудники могут завышать оценки из страха подвергнуться наказанию или подвести своего непосредственного руководителя, которого могут наказать за низкие оценки в подразделении.

Важный индикатор вовлеченности – дифференцированность значений, то есть величина разброса между вопросами исследования, набравшими низкие баллы, и вопросами, оцениваемыми высоко. Даже при высоких оценках слишком сглаженный профиль баллов с минимальным разбросом характерен для компаний с низкой вовлеченностью сотрудников, а также для индивидуальных оценок сотрудников, которые психологически настроены покинуть компанию.

Необходимо профессионально интерпретировать данные любых опросов вовлеченности, чтобы не совершить этих и других возможных ошибок.

Какую вовлеченность мы развиваем?

Анализ самого понятия вовлеченности применительно к работе людей в бизнесе позволяет выделить два важных аспекта вовлеченности (см. табл. 1):

Приверженность своей работе (work engagement в англоязычных исследованиях) – увлеченность человека своей работой, готовность находить смысл, интерес и удовольствие в самом процессе деятельности.

Приверженность успеху компании (employee engagement в англоязычных исследованиях) – сопричастность, личная заинтересованность в успехе конкретного подразделения и компании в целом, ответственность за этот успех. Разрабатывая программу повышения вовлеченности, важно понимать, кого в компании больше – энтузиастов своего дела, которым нужно помочь стать патриотами компании, или патриотов, которым нужно показать, как получить удовольствие от работы.

Российским компаниям, которые стремятся сформировать у себя культуру вовлеченности, нужно учитывать несколько важных явлений:

«Западно-восточная ось лояльности»

В международных исследованиях вовлеченности регулярно фиксируются парадоксальные факты, противоречащие здравому смыслу. Так, в исследованиях Right Management, проведенных в Америке, Европе и Азии, было отмечено, что уровень вовлеченности в Индии и Бразилии значительно выше, чем уровень вовлеченности в Швеции или Англии.

Мы тоже обнаружили этот парадокс, когда проводили исследования на территории СНГ, и дали ему условное название «западно-восточная ось лояльности» (см. рис. 1). Суть парадокса в том, что действительной основой выявленных различий является отнюдь не разный уровень вовлеченности.

	НИЗКАЯ приверженность успеху компании	ВЫСОКАЯ приверженность успеху компании
ВЫСОКАЯ приверженность своей работе	Энтузиаст своего дела, которому все равно, где, в какой компании его делать	Энтузиаст своего дела, патриот своей компании
НИЗКАЯ приверженность своей работе	Сотрудник, которому ни до чего нет дела	Патриот своей компании, которому неинтересна его текущая работа

Табл. 1
Два аспекта вовлеченности персонала

Ни фокус-группы, ни другие качественные методы не подтверждают, что на Востоке вовлеченность выше. Истинная причина этого феномена – высокая дистанция власти на Востоке, которая не позволяет сотрудникам критиковать руководство и свою компанию. Готовность сотрудников демонстрировать вовлеченность в своих ответах на вопросы тем выше, чем более естественной является для них патриархальная культура. Выявленный феномен позволяет критично оценить распространенную во многих компаниях процедуру сравнения полученных результатов с бенчмарками «лучших западных практик». Хорошие результаты сравнения, скорее всего, говорят не о том, что вовлеченность сотрудников вашей компании выше, чем у сотрудников аналогичных компаний в Западной Европе, а о том, что многие ваши сотрудники не умеют давать конструктивную обратную связь в опросе.

«Критическая масса»

Среди невовлеченных в своей массе коллег вовлеченный сотрудник чувствует себя некомфортно. Он – белая ворона. Помимо преодоления рабочих проблем он должен тратить силы на противостояние общему безразличию и цинизму. Верно и обратное: по мере роста доли вовлеченных сотрудников даже не самые активные увлекаются и включаются в этот стиль жизни и работы. Таким образом, чтобы повысить уровень вовлеченности в компании, необходимо создавать «критическую



Рис. 1
Сравнение с «лучшими западными практиками»

массу» – продвигать вовлеченных сотрудников и руководителей на ключевые должности в каждом подразделении.

Признание и благодарность

Важно, чтобы работники видели, что их руководители признают и ценят их хорошую работу. Благодарность формирует вовлеченность. Почти в любой компании есть формальные механизмы, которыми руководитель может воспользоваться, чтобы отметить хорошую работу сотрудников: доски почета, грамоты и т. п. А вот такой простой и очень эффективный инструмент, как простое спасибо за хорошую работу, радикально недооценивается и используется довольно редко.

Неготовность вовлекаться

Не все люди и не всегда способны и готовы вовлекаться в работу. Вовлеченных людей и тех, кто демонстрирует склонность стать таким, нужно ценить, развивать и поддерживать. Однако в любой компании есть такие сотрудники и руководители, которых ни вовлечь, ни увлечь невозможно практически ничем. С самыми безнадежными следует расставаться.

Зависимость уровня вовлеченности от фазы жизненного цикла компании

В фазе стартапа и в период быстрого роста вовлеченность сотрудников обычно выше, прежде всего за счет благоприятных условий для проявления инициативы. В период стагнации вовлеченность ниже, и дефицит энтузиазма компенсируется ответственностью. В период кризиса в компании происходит резкая дифференциация вовлеченных и активно невовлеченных сотрудников. Анализируя результаты исследования вовлеченности 2010 и 2011 гг., эксперты «ЭКОПСИ Консалтинг» отметили, что уровень вовлеченности позволяет весьма точно выявить тенденции спада или подъема бизнеса как в отдельных компаниях, так и в целых отраслях.

Увлеченность и вовлеченность

Формирование корпоративной культуры, в которой вовлеченность становится нормой жизни, – сложный и длительный процесс. В некоторых организациях вовлеченность людей предпочитают рассматривать только через призму идеологии, как увлеченность. Такие компании пытаются вернуться к «комсомольскому задору», энтузиазму, формирование которых долгое время считалось в СССР одной из главных идеологических задач. Энтузиазм создать проще, чем вовлеченность, – нужно просто агитировать, раскачивать» эмоции. Однако это дает лишь краткосрочный, временный эффект. К сожалению, современное массовое сознание весьма цинично и с подозрением относится к любой идеологии (кроме идеологии потребления).

Настоящая вовлеченность не формируется агитационными методами – работодателям придется позаботиться о том, чтобы стать достойными уважения и любви сотрудников. Подобно любви и дружбе, вовлеченность – процесс взаимный: персонал вовлекается в деятельность компании, но и компания вникает в интересы и цели своих людей. Вовлечение сотрудников – не цель и не инструмент, как это часто трактуется во многих организациях. Скорее, следует рассматривать это как систему ценностей и философию управления, которые, будучи принятыми в организации, помогают включить сотрудников в процесс непрерывного совершенствования и увеличивают личную заинтересованность работников в успехе компании. Задача руководства компании – формировать культуру соучастия как основу высокой вовлеченности сотрудников. ▲

Ведомости №120 (3382)

С 71 до 59% снижается вовлеченность сотрудников к пятому году работы в компании. Исследование компании «ЭКОПСИ Консалтинг», в котором приняли участие 34 000 человек из 166 компаний, показало, что существует явная зависимость между стажем работы в компании и степенью вовлеченности сотрудников. Под вовлеченностью понимается сочетание лояльности к компании, готовности проявлять инициативу и удовлетворенность работой. Если «новички», работающие в компании меньше одного года, демонстрируют вовлеченность на уровне 71%, то далее она стремительно снижается. Наибольшее падение происходит у людей со стажем в компании от одного до трех лет – сразу на 8%. Похожая динамика и в падении удовлетворенности работой (с 73% в первый год работы до 66% в последующие два года), и в поддержке инициатив (с 62% в первый год работы до 54% в последующие два года). Наиболее низкие показатели вовлеченности проявляются у сотрудников более чем с пятью годами стажа в компании – 59%. Гипотеза, объясняющая полученные данные: традиционно компании меньше работают на поддержание вовлеченности «старых» сотрудников, прикладывая больше усилий к вовлечению «новичков». А сотрудники, работающие в компании более пяти лет, теряют энтузиазм, начинают чувствовать выгорание.

Секрет вовлеченности

Ведомости №242



Марк Розин

В 2013 г. мы сумели выяснить, какие факторы формируют вовлеченность персонала. В течение четырех лет компания «ЭКОПСИ» анонимно задавала 15 вопросов 35 000 сотрудников из 130 компаний. Проведенная в уходящем году специальная математическая процедура — факторный анализ — позволила извлечь из собранных данных ответ на вопрос о причинах вовлеченности, и ответ на него оказался небанальным.

Мы давно подозревали, что человек лоялен компании и вовлечен в ее жизнь не потому, что ему много платят (рыночный уровень доходов является лишь необходимым «гигиеническим» условием). Исследователи выделяли различные факторы, формирующие вовлеченность: доверие к высшему руководству, хорошие отношения с непосредственным начальником, карьерные возможности — и все это действительно важнейшие рычаги. Но стержень — то главное, из-за чего люди хотят работать на благо компании, — все время ускользал из поля зрения. (Замечу в скобках, что речь здесь идет не о лояльности компании, т. е. готовности вечно получать тут зарплату, а именно о вовлеченности — стремлении внести свой вклад в успех компании.) Так вот, наше исследование

показало: ключевой фактор вовлеченности — это «контроль над своей жизнью», т. е. уверенность сотрудника в том, что он в силах повлиять на существенные для него параметры жизни компании. Контроль над своей жизнью важен для самых разных типов сотрудников. Для людей, которые ищут стабильности (а таких на просторах нашей Родины, особенно за пределами Москвы, миллионы), контроль над своей жизнью — это прежде всего прогнозируемость. Компания, которая каждые несколько лет меняет акционеров, затевает и отменяет организационные преобразования, постоянно реформирует систему оплаты труда, — это «непрогнозируемая» компания. Она выбивает почву из-под ног у человека, ориентированного на стабильность. Теперь обратимся к другой категории — активным людям, стремящимся к росту. Да, им важны и деньги, и карьера, и отношения с руководством. Но для них ценен не размер дохода сам по себе, а вера в возможность повышать доход путем более результативного труда. То же относится и к карьере: люди ценят не карьерную динамику как таковую, а возможность осознанно строить карьеру, ясность относительно того, что нужно сделать, чтобы подняться на следующую ступеньку. Сотрудни-

кам важны и отношения с непосредственным руководителем, и репутация высшего руководства, но только теперь стало понятно содержательное наполнение этих блоков: вовлеченность повышается, когда сотрудник знает, что руководство (и высшее, и непосредственное) слушает и слышит своих работников. И еще один важнейший вопрос, который входит в данный фактор и напрямую коррелирует с вовлеченностью: вера в возможность устранить организационные барьеры внутри компании. Если сотрудник еженедельно пишет отчет и точно знает: говори не говори, хоть лбом об стену бейся, ничего не изменится — его вовлеченность падает. Если же он в силах изменить неэффективный бизнес-процесс, т. е. знает из практики, что его услышат, — его вовлеченность растет.

Этот центральный фактор связан отнюдь не с кадровыми инструментами как таковыми (оплата труда, обучение, карьера), а с устройством механизма управления: компания должна передавать ответственность и полномочия в руки сотрудника, при этом слышать сотрудника и меняться, реагируя на его сигналы.

А теперь информация, приуроченная к Новому году. Приведу динамику средней вовлеченности персонала на просторах Российской Федерации (опрашивались сотрудники всех регионов и всех видов бизнеса) за четыре года: 2010 г. — 70%, 2011 г. — 74%, 2012 г. — 65,9%, 2013 г. — 66% (при этом зона позитива начинается с 75%).

Увы, не стоит радоваться росту на одну десятую процента: это не восходящий тренд, а всего-навсего статистическая погрешность. В 2011 г. на фоне надежд на выход страны из кризиса вовлеченность выросла, в 2012 г. упала, а теперь стагнирует на низком уровне (думаю, как и наша экономическая и социально-политическая жизнь).

Цифры говорят, что сотрудники в целом недостаточно вкладываются в развитие компании — и происходит это как раз из-за дефицита чувства «контроля над своей жизнью». Россияне не верят, что за счет более хорошей работы они могут повысить свой доход (один из самых низких индексов удовлетворенности — только 28%), не считают, что в силах преодолеть организационные барьеры (индекс удовлетворенности выше — 55%, но все равно ниже зоны позитива), говорят, что подвергаются избыточному контролю со стороны руководителя (удовлетворенность степенью делегирования всего 24%), и — видимо, в качестве следствия — чувствуют выгорание, т. е. потерю увлеченности и энергии (индекс удовлетворенности — 42%).

Я привел не праздничные цифры. Зато правдивые. А осознание правды — первый шаг к изменению.



Самые лояльные в мире

Ведомости №106



Павел Безручко

Лояльность россиян своему работодателю – самая высокая в мире, утверждают специалисты международного рекрутингового агентства Kelly Services, опросившие в 31 стране 230 000 респондентов (включая 10 339 из России). Под лояльностью понимается совокупность нескольких параметров. Одним из ключевых факторов, влияющих на уровень лояльности персонала, по мнению исследователей, является чувство, что работодатель ценит их вклад в развитие организации. Удовлетворенность россиян по этому критерию сравнима со странами Азиатско-Тихоокеанского региона, где большая часть респондентов считает, что руководство их «ценит» или «очень ценит» их труд. Таким образом, в России самый высокий процент сотрудников считают себя востребованными и оцененными на работе (62%), чуть меньше в Таиланде (58%) и Индонезии (57%), а самый низкий уровень «оцененности» в Италии, Португалии и Франции. К тому же большинство россиян переживают за успехи своей компании и стараются работать как можно лучше.

Меняться готовы

Уровень вовлеченности россиян за год вырос – с 28 до 37%, что выше среднемирового показателя (31%). В странах Европы самый высокий уровень вовлеченности в Дании (45%) и Норвегии (42%), а самый низкий – в Италии (3%), Венгрии (10%) и Португалии (19%). Несмотря на то что уровень лояльности во всем мире не менялся с 2012 г., данная цифра (31%) демонстрирует значительное падение по сравнению с 2010 г., когда количество сотрудников, полностью преданных своему работодателю, составляло 43%, замечают исследователи. «Повышение лояльности работников, с одной стороны, обусловлено тем, что они стали больше дорожить работой, с другой стороны, компании сегодня стараются удерживать сотрудников и быть максимально привлекательными для них. Ведь тот, кто не следит за настроениями работников, может остаться без талантливых сотрудников и адекватную замену найти будет трудно, – считает Екатерина Горохова, генеральный директор российского офиса Kelly Services. – Для того чтобы удержать таланты сегодня, работодателю необходимо не просто быть лучшим с точки зрения зарплатных ставок и репутации, но и учи-

тивать интересы работников своей профессиональной категории. И многие российские работодатели показали, что они готовы меняться».

С запада на восток

С коллегами из Kelly не спешат соглашаться эксперты «ЭКОПСИ Консалтинг». Компания в прошлом году провела глобальное исследование, в котором приняли участие более 34 000 из 386 компаний – были охвачены все регионы России, а также Украина и Казахстан. Часть данных была собрана в рамках проекта «Премия HR-бренд», другая часть получена из анализа коммерческих проектов «ЭКОПСИ». Под вовлеченностью исследователи понимали позитивное восприятие сотрудниками своей компании, удовлетворенность работой и готовность проявлять инициативу. «Мы обнаружили, что средний индекс вовлеченности (разница между позитивными и негативными ответами) возрастает при движении с запада на восток, – отмечает **Павел Безручко**, гендиректор компании «ЭКОПСИ Консалтинг». – Если на Украине средний индекс вовлеченности составлял 65% (до событий на майдане и всего, что за ними последовало), то в России – уже 72%, а в Казахстане – 77%. Мы решили перепроверить эту закономерность и нашли исследование по Восточной Европе, в котором задавались вопросы, сопоставимые с нашими (данные HR Center). Средняя вовлеченность в Восточной Европе оказалась 55%. Итак, по крайней мере на отрезке от Восточной Европы до Казахстана индекс вовлеченности растет с запада на восток».

Дистанция власти

Статистически эти данные надежны и достоверны – и тем не менее сразу признать, что вовлеченность на востоке выше, чем на западе, мы не смогли, говорит Безручко: «Если бы речь шла только об индексе удовлетворенности, это было бы еще правдоподобно, но вовлеченность – готовность

проявлять инициативу? В это было трудно поверить. Тогда мы обратились к качественным исследованиям – и они показали обратную картинку. Когда опытный фасилитатор в ходе фокус-группы спрашивал сотрудников казахских и российских компаний об их вовлеченности, обнаружилось, что условиями труда многие из них крайне недовольны, их зарплата не покрывает прожиточный минимум, а проявлять инициативу они считают абсолютно бессмысленным, поскольку не верят, что в силах хоть что-то изменить. Но в ходе анонимного опроса в этих же компаниях сотрудники отвечали, что они всем довольны, инициативу в компании проявлять легко, организационные барьеры легко преодолеваются».

По словам Безручко, объяснить данный феномен они смогли, оттолкнувшись от кросс-культурных исследований Герта Хофстеде, где он ввел понятие дистанции власти. Большая дистанция власти предполагает безоговорочное почитание руководителя и страх перед ним (ключевой вопрос, заданный жителям разных стран, звучал так: «Как часто сотрудники боятся выразить несогласие с начальником?»). Согласно исследованиям Хофстеде, в России – 93 балла; для сравнения: в Швеции – 31 балл, в США – 40, в Польше – 68, в Малайзии – 104, в Японии – 53 (по Казахстану и Украине данных нет). Мы видим, что дистанция власти тоже имеет отчетливый западно-восточный тренд. Кстати, именно большая дистанция власти являлась главной проблемой для японских компаний в борьбе за качество: сотрудники, привыкшие к почитанию руководства, не сообщали о проблемах, и потому понадобилось создать знаменитую систему качества «Тойота», предполагающую вовлечение рядовых работников в улучшение процессов. В итоге сегодня дистанция власти в японских компаниях выше, чем в западных странах, но ниже, чем в России и Малайзии, говорит эксперт.

Русский с китайцем

Заместитель гендиректора «Базэла» по региональным вопросам Виктория Петрова более склоняется к мнению исследователей из Kelly Services. Опираясь на свой 10-летний опыт работы в американской компании, опыт работы в «Русале», имеющем отделения на разных континентах, она утверждает, что лояльность россиян гораздо выше, чем на Западе, и сопоставима, скажем, с лояльностью китайцев. Петрова замечает, что при низкой безработице в России относительно невысока текучесть кадров – люди дорожат своей работой и не хотят менять работодателя, тогда как в США и Западной Европе работники более заботятся о собственном комфорте, они мобильны – многие готовы сменить работодателя, если получат лучшее предложение.



Дистанция власти (справка)

Индекс дистанции власти (PDI) – одно из пяти измерений культуры, разработанных Герте Хофстеде, указывает насколько люди предпочитают иерархические взаимоотношения и оказывают уважение иерархическому статусу. Можно сказать проще: дистанция власти – это когда подчиненные боятся начальников.

Страны с высокими значениями дистанции власти: Россия, арабские страны, Индия и Китай. Самые низкие значения в Канаде, Австралии, странах Северной Европы.

В обществах/культурах с высоким уровнем Дистанции Власти:

- Те, кто обладает властью открыто это демонстрируют
- Подчиненным не доверяют важной работы и подразумевают, что они будут работать под жестким контролем
- Подчиненные берут на себя вину за ошибки
- Отношения между начальником и подчиненными не бывают дружескими

В обществах/культурах с низким уровнем Дистанции Власти:

- Начальники относятся к подчиненным с уважением и не выпячивают своего статуса.
- Подчиненным доверяют важные задания.
- Вину либо делят между собой, либо вину принимает на себя начальник, поскольку на нем лежит финальная ответственность руководителя.
- Начальники могут по-человечески неформально общаться с подчиненными

Высокая дистанция власти плохо влияет на бизнес, поскольку делает подчиненных безинициативными, а ошибки при этом чаще всего скрываются.



Иллюстрация: Вера Величко

Понедельник начинается в четверг

Недельный цикл вовлеченности персонала

Сайт газеты ВЕДОМОСТИ



Андрей Онучин

Существует много шуток на тему того, как меняется эффективность работы в разные дни недели. Например, о том, что первую половину недели человек отдыхает от прошедших выходных, а вторую – все силы тратит на подготовку к следующим. Сентенция «понедельник день тяжелый», похоже, нашла социологическое подтверждение.

В конце 2011 г. мы провели исследование вовлеченности персонала в 119 российских компаниях (всего в нем участвовали 24 000 человек). Анализируя полученные статистические данные в допол-

нительных разрезах мы, к своему удивлению, обнаружили, что доля позитивных и негативных ответов существенно зависит от того дня недели, в течение которого сотрудники отвечали на вопросы. И эта тенденция характерна для 100% компаний. Наиболее критичны сотрудники в понедельник; во вторник и среду позитивность ответов повышается и достигает своего максимума в четверг; к выходным оценки опять постепенно становятся более критичными.

Внутринедельная динамика была зафиксирована во всех вопросах, хотя и с разной интенсивностью. Наиболее резко смена коллективных настроений проявляется в вопросах, затрагивающих тему справедливости: оценка сотрудниками справедливости уровня их вознаграждения, оценка внимания компании к наиболее профессиональным сотрудникам и другие (см. рис. 1). Возможно, именно в эти «критические» дни сотрудники начинают думать о смене работы?



Рис. 1
Распределение позитивных ответов по дням недели

Также в течение недели значительно меняется уверенность сотрудников в том, что получение ожидаемого результата зависит от их действий. Оценка возможности донести важную информацию до руководства, устранить барьеры в своей работе, наконец, заработать больше, приложив больше усилий, резко снижается в начале и конце недели (см. рис. 2). А это неизбежно приводит к снижению личной активности и, как следствие, результативности работы.

Как объяснить этот феномен? Моя гипотеза опирается на модель work-life balance. Люди стремятся к формированию баланса работы и личной жизни. Но стиль жизни современного человека не позволяет достичь этого баланса фактически ни в один момент времени. Есть дни максимального дисбаланса в пользу личной жизни – суббота и воскресенье – и дни максимизации дисбаланса в пользу работы – среда и четверг. Четверг является самым трудным днем недели. По мнению исследователей из Сиднейского университета, на этот день приходится наибольшая интенсивность работы: нужно сделать то, что накопилось за первую половину недели и что нельзя отложить на следующую. Четверг становится кульминацией рабочей недели, когда сотрудники максимально включаются в рабочий процесс. И именно в этот день, как выяснилось в нашем исследовании, сотрудники демонстрируют максимальную вовлеченность, оптимизм, веру в свои силы и готовность организации их по справедливости оценить. Самая трудная и интенсивная работа, как оказалось, не снижает (что можно было бы ожидать), а по максимуму повышает удовлетворенность сотрудника.



Рис. 2
Распределение позитивных ответов по дням недели

Обнаруженный феномен я бы советовал учитывать в самых разных аспектах управления.

1. Проводите оперативки рано утром в понедельник. Это позволит минимизировать период, который тратится сотрудником на раскачку — уже с воскресного вечера человек начнет настраиваться на работу, и мы получим более ровный недельный график. Во многих компаниях оперативки по понедельникам являются традицией — но далеко не всех. Теперь мы имеем фактологическое подтверждение важности подобной практики.
2. Творческие и стратегические мероприятия проводите в пятницу. С одной стороны, результат мероприятия будет лучше, чем в начале недели или в выходные, так как настрой сотрудников более позитивный. А с другой — ожидание такого мероприятия обеспечит большую включенность сотрудников в конце рабочей недели.
3. При выборе сотрудника на роль руководителя при прочих равных отдавайте предпочтение тем, кто показывает большую стабильность вовлеченности в течение всей недели.
4. Для тех, кто проводит исследования вовлеченности: формируйте график исследования таким образом, чтобы этап сбора мнений был кратным неделе, т. е. включал в себя равное количество понедельников, четвергов и других дней недели. Если у вас нет возможности обеспечить равномерное поступление данных в течение недели, разбейте анкетирование на две части: проведите его в понедельник и четверг. Исследования, полевой этап которых длится, например, 10 дней (полторы недели) дадут некорректные данные — а таких исследований проводится очень много.

Есть множество подтверждений прямой связи уровня вовлеченности с эффективностью работы. Однако никто не подозревал, что есть столь значительная разница вовлеченности, а значит, и эффективности сотрудника по дням недели. Представьте, насколько серьезный резерв лежит в выравнивании всей рабочей недели по четвергу!



УНИЧТОЖИТЬ ВОВЛЕЧЕННОСТЬ

Ведомости №2 (3506)



Павел Безручко

Компании делают многое для того, чтобы повысить вовлеченность: создают вдохновляющие миссии и ценности; облагораживают офисы и цеха, создают комфортные условия работы. Они дают сотрудникам больше свободы, чтобы те могли работать над интересными проектами, и превращают работу в подобие увлекательной игры, используя геймификацию. Они ломают головы над тем, как бы еще вознаградить и порадовать лучших. Компании готовы на многое ради того, чтобы увидеть ответный блеск в глазах сотрудников и сформировать желание работать не за страх, а за совесть.

Между тем на долю непосредственных руководителей приходится от 36 до 50% влияния, оказываемого на вовлеченность сотрудников организации. Современные исследования показывают: слова и действия руководителей по отношению к подчиненным могут компенсировать недостаточные усилия организации, а могут, наоборот, свести на нет все попытки компании, стремящейся усилить вовлеченность людей. Если вы принадлежите ко второй категории руководителей, вот вам вредные советы в стиле Григория Остера.

Вредный совет 1:

относитесь к работе подчиненных как к неважной, обесценивайте сделанное и достигнутое.

Вот простой пример. Руководитель неожиданно получил срочную задачу: завтра в 12.00 нужно выступить перед правлением с рассказом о новых продуктах. Для выступления требовалось подготовить серьезную аналитическую презентацию. Времени было в обрез. Руководитель поручил эту работу самому компетентному и опытному подчиненному. Тот просидел в офисе всю ночь, работая над таблицами и слайдами, и к 9 утра презентация была готова. Однако в повестке правления произошли изменения – и презентацию отменили. В ответ на вопрос заночевавшего подчиненного: «Все ли хорошо с презентацией?» – руководитель буркнул себе под нос: «Да в общем-то отбой, уже не надо» — и проследовал в свой кабинет.

Вредный совет 2:

будьте недоступны, когда вы нужны подчиненному, – найдите более важное дело.

Руководитель был занят и поэтому пропустил внутреннюю встречу, на которую его подчиненный принес результаты проекта. Подчиненный вел этот проект два месяца – и вот наконец должно было прозвучать долгожданное: «Хорошая работа! Отличный результат!» К сожалению, руководитель забыл предупредить подчиненного об отмене встречи. К еще большему сожалению, это была уже третья подряд несостоявшаяся встреча с подчиненным по этому проекту. Но что тут поделаешь? Руководитель был занят действительно важными делами.

Вредный совет 3:

станьте мастером микроменеджмента – заберите у подчиненных ответственность.

Руководитель искренне верил в то, что абсолютное большинство людей некомпетентны и избегают ответственности. Себя он считал редким исключением из этого правила. Поэтому он никогда не ставил целей, не просил подчиненных достичь какого-либо результата самостоятельно. Вместо этого он давал очень конкретные поручения: просил написать часть отчета или кусок коммерческого предложения. «Итоговую сборку» результата он всегда оставлял за собой. Как ни странно, некоторым сотрудникам очень нравилось работать в этом отделе. К сожалению, это были именно те люди, которые в полной мере соответствовали представлениям своего руководителя. ▲

Менеджмент свободой



Марк Розин

Эта статья отражает мои давние мысли про менеджмент без менеджмента – менеджмент, который держится на предоставлении свободы работникам. Статья была написана для Ведомостей и потому это не глубокий анализ темы, а короткое эссе.

Современный менеджер верит во всемогущество управленческих систем. Почему у бизнеса низкая эффективность? Наиболее распространенный ответ таков: потому что у нас нет стратегии, неправильная оргструктура, устаревшая система мотивации, отсутствуют КПЭ и т. д. В чем задача Правильного Менеджера с большой буквы? Безусловно, в том, чтобы сменить ручное управление на системное и выстроить такие управленческие системы, которые позволят организации работать как швейцарские часы и не зависеть от плюсов и минусов конкретных исполнителей.

Практика, однако, никак не подкрепляет данную веру (вера, впрочем, и не нуждается в фактах). В подавляющем большинстве случаев неформальные отношения конкретных людей и традиции оказываются сильнее формальных управленческих систем.

Допустим, мы решили централизовать кадровую и финансовую функцию и переподчинить экономистов и кадровиков завода напрямую центральному офису. Реформа эта (особенно представленная в виде презентации PowerPoint), безусловно, впечатляет. Однако мало кому заметный штрих этой реформы заключается в том, что заводские экономисты и кадровики продолжают слушаться директора завода, который ближе и роднее, а в центральный офис пишут формальные отчеты – как, собственно, было и раньше. Мы проводим еще более кардинальную реформу: выводим ремонтников в дочернее предприятие. Реформаторы ликуют, производственники в панике. Наступает момент, когда прежние бизнес-процессы отменены, а новые еще не налажены. Слесаря в цехе уже нет, а договора с ремонтной дочкой еще нет, да и форма заявки и расценки не утверждены. Думаете, авария останавливает производство? Ничего подобного: начальник цеха устно просит слесаря, и ответственный, болеющий за производство слесарь ликвидирует аварию. Заявка на данную работу, возможно, будет оформлена позже – ну, или не будет в реальности это не имеет никакого значения.

Можно множить примеры и дальше. Можно также сослаться и на исследования, которые не обнаружили связи между наличием тех или иных управленческих систем и эффективностью организации. Я же, не развивая аргументацию, выскажу свой главный тезис: результат и эффективность организации держатся на ответственном поведении конкретных сотрудников, а также на прямых договоренностях и неформальной системе отношений между сотрудниками, причем эта неформальная система часто существенно отличается от системы формальной.

Из моего тезиса следуют два важных вывода. Первое: сотрудникам необходима свобода. Если мы начнем действительно жестко внедрять новые бизнес-процессы, эффективность организации упадет. Второе: в отсутствие свободы и ответственности никакая управленческая система не поможет.

Предположим, вы мне поверили (вопрос о том, что важнее — системы или качества сотрудников, — относится именно к вопросам веры) и решили культивировать культуру свободы и ответственности. Могу дать несколько рекомендаций:

1. Выявляйте (например, с помощью метода социометрии) тех неформальных лидеров и ответственных работников, на которых на самом деле держится эффективность и результативность предприятия. Осознайте, что именно они (а не назначенные руководители) — ваш главный кадровый капитал и именно их надо прежде всего удерживать и мотивировать.
2. Активно задействуйте командные механизмы: ставьте задачи не конкретным людям, а команде в целом. Большинство команд способны сами разделить ответственность внутри себя.
3. Предоставляйте работникам свободный доступ к ресурсам, чтобы они могли добровольно брать на себя смежные обязанности. Культивируйте идею расширения сфер ответственности, взятие на себя функций смежных профессий.
4. Ликвидируйте сложные премиальные схемы: они ослабляют чувство ответственности. Не пытайтесь материально поощрить «каждый чих». Полагайтесь прежде всего на ответственных сотрудников, которые знают, что реально должно быть сделано.
5. Вовлекайте рядовых сотрудников в обсуждение проблем и целей, относящихся как непосредственно к их работе, так и к организации в целом.
6. «Идите в народ», используйте метод «management by walking around» («управление через присутствие») — напрямую общайтесь с рядовыми сотрудниками непосредственно на их рабочих местах.
7. Яростно боритесь с бюрократией. Ставьте под сомнение необходимость любого дополнительного согласования, любого дополнительного отчета. Внушайте сотрудникам, что они ответственны за результат и никакая бюрократическая процедура не сможет оправдать его отсутствие. Обнаружив вредную или сомнительную процедуру, не списывайте это на «недовнедренность» системы, а требуйте ее немедленного упрощения или отмены.
8. Широко используйте метод «асфальтирование протоптанных тропинок»: упрощайте и реформируйте формальные процедуры так, чтобы они как можно точнее соответствовали сложившимся в компании эффективным практикам.

9. Вводите системы мониторинга, которые измеряют результативность и эффективность работы сотрудников, но ничего не регламентируют. Делайте результаты работ всех сотрудников публичными. Тем самым вы без директивного давления будете поощрять людей брать на себя более высокие обязательства.
10. Приписывайте должностные обязанности не к должностям, а к конкретным людям. Уменьшайте детализацию должностных обязанностей и регламентов. Выделяйте только ключевые сферы ответственности и ключевые результаты

В конце приведу конкретный пример того, как руководитель существенно улучшил бизнес-показатели, опираясь на свободу и ответственность сотрудников и одновременно культивируя эти качества.

Главной проблемой цеха был высокий уровень брака. После ухода 1-й смены начальник цеха написал мелом на полу: «45 заготовок – брак!!!» Рабочие, которые пришли на работу в следующую смену, заинтересовались и догадались, что это результат работы предыдущей смены. После их ухода начальник цеха сделал вторую надпись мелом: «42 заготовки – брак!!!» Рабочие третьей смены, переодеваясь перед работой, уже всю обсуждали, что уменьшить брак до 35 несложно. Появилась третья надпись: «Уже только 34 заготовки – брак». На работу вышла следующая смена. «Что там 35! Мы всех сделаем – будет 15!». После ухода смены надпись на полу оказалась самой лаконичной «15!!!!!!!» Пришла смена номер один (с которой все началось). Как вы думаете, могла ли она смириться с такой разницей – 45 и 15? Бригада решила всем показать, кто круче, и сделала 9.

Несколько комментариев к этой истории.

- Кейс описывает рядовых рабочих, а отнюдь не руководителей, не ученых, не высокообразованных специалистов центрального офиса. Рабочие могут быть свободными и ответственными.
- Никто не ставил перед рабочими цель понизить брак – была лишь создана очень простая публичная система мониторинга с правильно выбранным КПЭ. Никто не указывал уровень, до которого нужно снизить брак, – свободное целеполагание, замешанное на конкурентной мотивации, привело к тому, что рабочие добровольно взяли на себя исключительно амбициозные обязательства.
- Никто не занимался проектом по оптимизации производства – рабочие сами придумали, как понизить брак.
- Никто не распределял оптимизационные задачи между членами бригады – люди сами договаривались между собой.
- Материальное мотивирование не вводилось.
- Инвестиционные затраты проекта были равны цене куска мела.

Итак, за счет чего удалось добиться столь значимого для бизнеса выдающегося результата? За счет свободы, ответственности, азарта и командного сплочения рядовых рабочих. ▲

Россиянин любит иерархию

Ведомости №127

В западных компаниях сокращение дистанции власти – тема популярная. Но по-настоящему и на Западе, и в России о ней задумались только в посткризисные времена, когда зарплаты сократились, а требования к персоналу выросли.

В традиционной российской культуре дистанция власти всегда была высока, двери в кабинеты руководителей закрыты, страх велик и нормальный диалог невозможен, констатирует Марк Розин, президент «ЭКОПСИ Консалтинг». Тем удивительнее на фоне этого традиционного российского стиля управления выглядело то, что начало вдруг происходить в американском подразделении «Северстали».

Ольга Филатова, вице-президент по работе с персоналом «Северсталь интернэшнл», вспоминает, какой на рынке поднялся шум, когда в компании сменилось руководство: «Ну Мордашов дает! Поставил гендиректором какого-то мальчика, который занимался закупками. Еще каких-то нанял, которым “лет по 17”, – все из других индустрий. Что он делает? Наверное, экспериментирует. Ну посмотрим, как быстро они упадут». Даже для де-

мократичной Америки эти назначения казались слишком рискованными. Ведь в американской сталелитейной индустрии, рассказывает Филатова, все руководители традиционно мужчины в районе 60 лет, а женщин нет вовсе.

Дальше сюрпризы продолжались. Новый CEO Сайкат Дэй сказал: «Я закрываю гараж». На месте гаража, где парковали машины топ-менеджеры, за две недели оборудовали баскетбольную и бадминтонную площадки, место для игры в дартс и холл для общих собраний. По словам Филатовой, Дэй также приучил всю команду из 10 топ-менеджеров ходить на производство, чтобы решать конкретные проблемы. «Когда люди стали видеть нас каждый день, доверие к руководству повысилось», – утверждает Филатова. А потом Дэй еще и блог завел, где в неформальной манере стал описывать свои впечатления и эмоции в отношении того, что происходит в компании. Люди начали читать и комментировать, он – им отвечать. Одно из самых ярких событий произошло в рождественские праздники. Завод продолжал работать даже в новогоднюю ночь. Дэй купил подарки и пришел в час ночи на производство, чтобы всех поздравить.

Андрей Митюков, заместитель гендиректора по работе с персоналом «Северстали», подтверждает, что демократичный стиль управления сейчас принят во всех подразделениях компании. В «Северстали» работает 60 000 человек. «Как руководитель может донести до каждого сотрудника, что его ценят?» – задается вопросом Митюков и сам отвечает: для решения этой задачи в «Северстали» существует целый арсенал средств. Все топ-менеджеры, включая гендиректора, ездят на заводы компании, которые разбросаны по России и всему миру. Кроме того, сотрудники могут задавать вопросы руководителям по единой горячей линии по электронной почте, sms, в интранете или по телефону. Для стирания формальных барьеров на предприятиях и в офисах компании закрыли VIP-столовые и душевые для руководства, начальство носит те же спецовки, что и простые рабочие. «Абсолютное большинство современных компаний видят прямую связь между успешностью компании и уровнем вовлеченности сотрудников, которая во многом зависит от поведения руководства», – провозглашает Митюков.

На дружеской ноге

В ответ на пафос корпоративных деклараций один из бывших сотрудников группы компаний «Акрополь» саркастично замечает: демократизация корпоративных процессов не более чем игра, причем в одни ворота. Сотрудник вспоминает корпоративные вечеринки, на которых начальство отмечало праздники вместе с рядовыми работниками. Но под видом панибратства руководители пристально следили за тем, кто как себя ведет, кто и сколько пьет и как ведет себя в пьяном виде. Сотрудники напрягались, чувствуя проверку.

Еще больше людей пугала перспектива личного общения с начальством в кабинете. «Было такое ощущение, что под видом дружеского общения из тебя пытаются вытянуть сведения о коллективе: кто интригует, кто о чем сплетничает, кто что о начальстве говорит», – вспоминает сотрудник.

Александр Панкин, инженер–конструктор второй категории ГСС, рассказывает, что вообще не ходит в кабинет к высшему начальству без своего непосредственного руководителя. «В основном мы идем, когда возникает какая-то проблема. Я рассказываю, а мой прямой руководитель может меня поправить», – говорит он. Молодой конструктор, конечно, признает с улыбкой, что начальству надо чаще попадаться на глаза, если хочешь сделать карьеру, но какой-то особой мотивации в «дружеской ноге» с руководством он не видит: «Мы все сегодня работаем за деньги и для карьерного роста. А все остальное только прилагается».

Более того, молодой человек убежден, что в больших компаниях должна быть строгая иерархия. Это делает работу более четкой и организованной. В России высокая дистанция власти и в самом деле часто поддерживается не только сверху, но и снизу. Позиция «ты начальник – я дурак» очень удобна. Люди к ней привыкли и не спешат отказываться, комментирует Розин из «ЭКОПСИ Консалтинг».

Компании вовлекают

Компании тоже склонны винить во всем национальные особенности. «Привычная схема работы в жесткой вертикальной иерархии или “по приказу” была более свойственна XX в., но до сих пор кажется многим более безопасной», – сокрушается Виктория Сидякина, корпоративный директор по работе с персоналом «Нестле Россия и Евразия».

«Нестле» управляет в России 11 собственными фабриками. Одни купила, другие построила с нуля. На всех фабриках внедряется культура, которая предполагает регулярные встречи менеджмента с сотрудниками, часто проводятся коллективные мозговые штурмы, сотрудники могут вносить предложения по совершенствованию производственного процесса. «Не все быстро адаптируются к новой для них корпоративной культуре», – говорит Сидякина. Но даже если сотрудник не соотносит свои цели с целями бизне-

са, говорит она, важно добиться того, чтобы эти цели хотя бы не противоречили друг другу. Тогда можно работать дальше. Сидякина полагает, что надо запастись терпением и постепенно вовлекать сотрудников в командную работу, находить к ним подход. Результаты обязательно будут.

Когда после нововведений в корпоративной культуре «мы начали из месяца в месяц показывать рост, а какое-то время назад получили награду “Лучшая производственная эффективность” от самого крупного профильного издания American Metal Market, все стали нас уважать», радуется Филатова из «Северсталь интернэшнл».

Исследователи предостерегают

Однако, возможно, национальные особенности тут ни при чем. Лариса Тьеденс, профессор Стэнфордской школы бизнеса, и Эмили Зайтек, профессор школы производственных и трудовых отношений Корнелльского университета, недавно провели в Америке исследование, которое включало один необычный эксперимент. Участники должны были прочесть списки сотрудников компаний и воспроизвести по памяти иерархические связи между людьми в организации. Они изучали списки 30 минут, а потом отвечали на вопросы. Те, кто просмотрел списки компаний с четкой иерархией, легче справлялись с заданием и отзывались более положительно о самой компании.

Выяснилось, что люди ценят иерархию, потому что она дает ясное представление о том месте, где они работают. Будущее в такой компании кажется более предсказуемым, а работа – более безопасной.

Списки же компаний с более «упрощенной» структурой вызывали смятение. «Некоторые даже жаловались, что связи между людьми кажутся им здесь бессмысленными», – пишут исследователи. Ученые пришли к выводу, что в четко организованных структурах, где начальство держит дистанцию с подчиненными, сотрудники лучше понимают, к кому они могут обратиться, а к кому нет и какие позиции в компании «далеки от народа», зато хорошо оплачиваемы и статусны.

Полная демократизация бизнес-процессов и общения невозможна, особенно на производстве, где это может привести к хаосу и падению производительности труда, уверен Владимир Торин, руководитель департамента внешних связей компании «Еврохим». Он считает, что надо скорее вести точечную работу с наиболее активными и перспективными группами сотрудников. В случае «Еврохима» это молодежь. «Мы не изобретаем велосипеда. Мы просто пытаемся их мотивировать и получать от них обратную связь», – поясняет он. ▲



Управление эффективностью организации

- ▶ Проектирование оргструктур
- ▶ Нормирование численности
- ▶ Оптимизация бизнес-процессов
- ▶ Система управления эффективностью
- ▶ Поддержка организационных преобразований
- ▶ Проекты повышения производительности и Lean-преобразований

Управление персоналом

- ▶ Кадровый аудит и кадровая стратегия
- ▶ Разработка корпоративных и профессиональных компетенций
- ▶ Системы мотивации
- ▶ Системы обучения и корпоративные университеты
- ▶ Системы управления талантами
- ▶ Трансформация корпоративной культуры
- ▶ Управление вовлеченностью
- ▶ Усиление бренда работодателя
- ▶ Разработка и передача инструментов оценки и развития

SuccessFactors

- ▶ Подбор и адаптация
- ▶ Постановка целей и оценка
- ▶ Управление вознаграждениями
- ▶ Кадровый резерв, планирование карьеры и ИПР
- ▶ Обучение, social networking
- ▶ Аналитика и планирование численности



Оценка персонала

- ▶ Executive Assessment
- ▶ Smart Management Assessment
- ▶ Оценочная стратегическая сессия
- ▶ Ассесмент-центр
- ▶ Web@ссесмент
- ▶ Кейс-тестинг
- ▶ Оценочная конференция
- ▶ Интервью по компетенциям
- ▶ Включенное наблюдение
- ▶ Тестирование профессиональных компетенций и деловых качеств
- ▶ Обратная связь «360 градусов»

Исследования

- ▶ Исследования удовлетворенности и вовлеченности
- ▶ Исследования корпоративной культуры
- ▶ Исследования бренда работодателя
- ▶ Исследования межфункционального взаимодействия
- ▶ Исследования клиентоориентированности
- ▶ Исследования HR-практик (в т. ч. HR-бенчмаркинг)
- ▶ Исследования командной эффективности

Развитие персонала

- ▶ Модульные программы обучения
- ▶ Отдельные обучающие программы
- ▶ Бизнес-симуляции
- ▶ Большие внедренческие мероприятия
- ▶ Коучинг топ-менеджеров
- ▶ Программы развития команд
- ▶ Стратегические сессии и содержательные фасилитации

127006, Россия, Москва,
ул. Долгоруковская, 7
Тел. (495) 645-21-15
www.ecopsy.ru