



Оглавление

Введение 7

Часть I. ЧТО ТАКОЕ ВОВЛЕЧЕННОСТЬ И КАК ОНА ВЛИЯЕТ НА РЕЗУЛЬТАТЫ БИЗНЕСА

Глава 1. Что такое вовлеченность 15

Глава 2. Вовлеченность и другие понятия 24

Глава 3. Факторы вовлеченности 29

Часть II. КАК ОЦЕНИТЬ УРОВЕНЬ ВОВЛЕЧЕННОСТИ СОТРУДНИКОВ

Глава 1. Способы оценки вовлеченности 33

Глава 2. Организация и проведение опросов
вовлеченности 49

Глава 3. Структура и правила составления опросника... 57

Глава 4. Как работать с результатами опросов? 68

Часть III. КАК ПОВЫСИТЬ ВОВЛЕЧЕННОСТЬ СОТРУДНИКОВ

Глава 1. Создавайте смысл 81

Глава 2. Признавайте заслуги 110

Глава 3. Вознаграждайте справедливо 147

Глава 4. Стройте доверительные отношения 169

Глава 5. Выстраивайте эффективные
внутренние коммуникации 200

Глава 6. Развивайте ваших сотрудников 221

Глава 7. Давайте обратную связь 249

Глава 8. Помогайте сотрудникам расти 270

Глава 9. Заботьтесь о благополучии сотрудников 288

Заключение 320

Благодарности 325

Алфавитный указатель 328

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 большие 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 компетентностью персонала. И, конечно же, выигрывали те, в которых вовлеченность сотрудников была высокой. Я много раз видела, как увлекающие 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 позволяют 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.

ПОВЫШЕНИЕ УРОВНЯ

ВОВЛЕЧЕННОСТИ

ПОДРАЗУМЕВАЕТ **СОЗДАНИЕ**

УСЛОВИЙ, ПРИ КОТОРЫХ

У РАБОТНИКОВ ВОЗНИКАЕТ

ЖЕЛАНИЕ ПРИЛАГАТЬ

ДОПОЛНИТЕЛЬНЫЕ

УСИЛИЯ НЕ ПОД **ВНЕШНИМ**

ВОЗДЕЙСТВИЕМ,

А САМОСТОЯТЕЛЬНО.

часть



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

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

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).

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 (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).

ЕСЛИ У **РАБОТНИКОВ ЕСТЬ**
ЖЕЛАНИЕ ПРИЛАГАТЬ
ДОПОЛНИТЕЛЬНЫЕ
УСИЛИЯ И ДОБИВАТЬСЯ
ЛУЧШИХ РЕЗУЛЬТАТОВ,
ТО ЭТО ОТРАЖАЕТСЯ
НА **РЕЗУЛЬТАТАХ БИЗНЕСА.**

Я определяю вовлеченность¹ 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 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

¹ Анна Егорова. Методика исследования вовлеченности / <https://groupbr.ru/services/otsenka-vovlechnosti/metodika-issledovaniya-vovlechnosti/>