

Вовлеченность в работу улучшает производительность и увеличивает чистую прибыль компании

Кажется, еще многим менеджерам предстоит постичь сущность связи между вовлеченностью в работу и финансовым успехом. У компаний, которые высоко ценят вовлеченность в работу, производительность лучше и чистая прибыль выше...

Гэри Хэмел, автор книги *Leading the Revolution**

Увеличиваем прибыль!

Ранее мы выяснили, как эмоции, которые сотрудник испытывает на работе, влияют на другие сферы его жизни. Теперь давайте развернемся на 180 градусов и посмотрим на ситуацию с противоположной стороны: как эмоции, которые сотрудник испытывает на работе, влияют на саму организацию, в которой он работает? Речь пойдет не просто об эмоциях. Мы будем говорить о сухих цифрах и установленных фактах влияния эмоций сотрудников на прибыль компании.

Представьте себе собрание высшего руководства. Руководители сидят за круглым массивным столом из красного дерева в конференц-зале. Курс акций компаний на бирже падает, а давление аналитиков и акционеров растет.

Глубоко взволнованный генеральный директор встает и рявкает: «Нам нужно поднять прибыль на 10%. Как мы это сделаем?»
«Глобальное расширение», — предлагает один.

* Издана на русском языке: Хэмел Г. Во главе революции. Как добиться успеха в турбулентные времена, превратив инновации в образ жизни. М. : BestBusinessBooks, 2007. *Прим. ред.*

«Сокращения!» — с энтузиазмом кричит другой.

«Нужно привлечь информационные технологии», — подхватывает третий.

«Я бы предложил еще раз обсудить ставки и заработную плату», — добавляет финансовый директор.

А затем кто-то тихо, но уверенно произносит: «Необходимо пробудить интерес у сотрудников, чтобы они были больше вовлечены в работу». Головы поворачиваются в сторону говорящего, и наступает такая тишина, что, кажется, слышно, как муха пролетит...

Только представьте себе, сколько усилий прилагают компании, чтобы увеличить прибыль или доходность акций. Введите в поисковике фразу «повышение прибыли», и поисковик выдаст вам описание следующих событий за последние сутки:

- Yahoo! вступает в партнерские отношения с Microsoft.
- Chevron вынужден сократить 2000 сотрудников.
- Atmel продает фабрику по производству чипов.
- GE Healthcare выходит на индийский и китайский рынок.
- Harrah's Entertainment откладывает дату выплаты 5,5 млрд долларов по займу.
- Applied Materials анонсирует новую программу выкупа акций.

Ни одного события «повышения уровня вовлеченности сотрудников в работу» за целые сутки!

Мораль этой истории — кстати говоря, вымышленной — совсем не в том, что сокращение расходов, продажа неблагополучных активов или партнерские отношения с крупной корпорацией — это неправильные решения. Руководитель предприятия должен использовать все доступные средства, которые есть в его распоряжении, для максимального

увеличения доходности. Вот *в этом* и вся суть. Тема вовлеченности сотрудников в работу нечасто обсуждается руководителями. Не все понимают, что это столь же эффективная тактика, как и вышеперечисленные.

«В каком смысле пробудить интерес?» — спрашивает генеральный директор, изогнув бровь.

Молодая девушка по ту сторону стола понимает, что наступает ее звездный час. И она старается вложить в свои слова как можно больше жара: «Я провела тщательное исследование: разница между вовлеченными в свою работу сотрудниками и невовлеченными выражается в снижении совокупной акционерной прибыли на 22%».

Генеральный директор садится и переводит дыхание. С осторожной улыбкой он произносит: «Давай рассказывай».

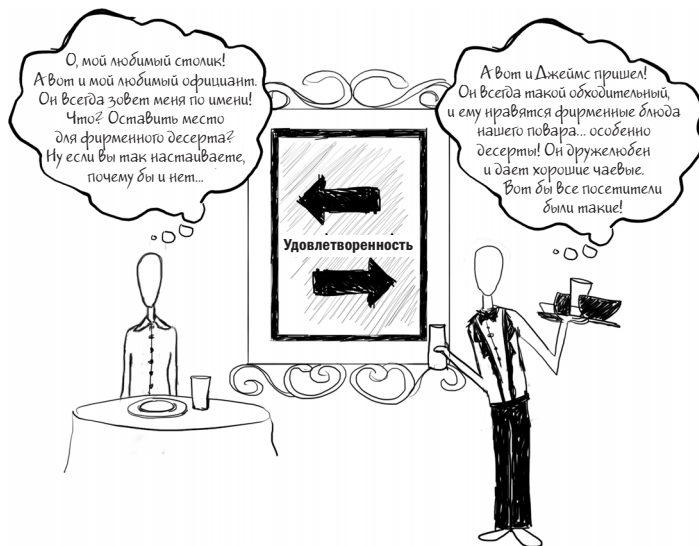
Свет мой, зеркальце, скажи...

Основатель и бывший генеральный директор американской авиакомпании Southwest Airlines Херб Келлехер повторял свой секрет успеха как мантру: «С собственными сотрудниками следует обращаться как с клиентами». Эту простую истину, заключенную в шести словах, десятки исследователей бизнеса описывали на сотнях страниц, публикуя затем свои труды в Harvard Business Review* или других авторитетных изданиях. В знаменитой книге The Service Profit Chain («Цепочка услуги — прибыль»), 1997 г., авторы Джеймс Хескетт и У. Йорл Сэссер описали эффект *зеркала удовлетворенности сотрудника и потребителя*. Многими исследователями обнаружена положительная корреляция между удовлетворенностью *потребителя* и удовлетворенностью *сотрудника*. Авторы назвали этот феномен «зеркалом» — по их мнению, он работает в обе стороны. Вы сталкиваетесь с эффектом зеркала каждый день. Выполните задание 7.1 и узнайте, как оно «работает».

* Ежемесячный научно-популярный журнал, посвященный вопросам управления бизнесом. *Прим. перев.*

Задание 7.1. Кто кого делает счастливым?

Представьте себе разговор в ресторане между официантом и посетителем. Сначала вообразите себя в роли посетителя и прочитайте его историю слева. Затем представьте себя официантом и прочитайте его историю справа.



Вопрос: как вы считаете, приятное обращение официанта повлияло на настроение посетителя? Или наоборот, дружелюбие и чаевые со стороны посетителя обрадовали официанта?

Удовлетворенные потребители повышают настроение сотрудников, которые, в свою очередь, сами начинают чувствовать удовлетворенность от проделанной работы. Вовлеченные в работу сотрудники способствуют формированию чувства удовлетворенности у потребителя.

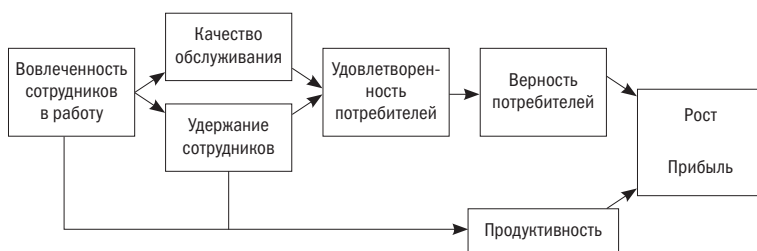
По ту сторону обслуживания

Но Хескетт и Сэссер не назвали свою книгу «Зеркало удовлетворенности» — они назвали ее «Цепочка “услуги — прибыль”». Дело в том, что эффект зеркала — это лишь

одно звено большой цепи, возможно, ключевое, которое в конечном счете формирует у сотрудников чувство приверженности своей компании и вовлеченности в работу и приводит к получению прибыли. Проще говоря, связь в этой цепи осуществляется следующим образом.

Вовлеченные в работу и плодотворно работающие сотрудники могут обслуживать лучше. Хорошее обслуживание приводит к удовлетворению потребителей. Удовлетворенных потребителей легче удержать, что, в свою очередь, приводит к прибыли и росту компании. На рис. 7.1 показана упрощенная модель этой цепи.

Рис. 7.1. Цепочка «услуги – прибыль»



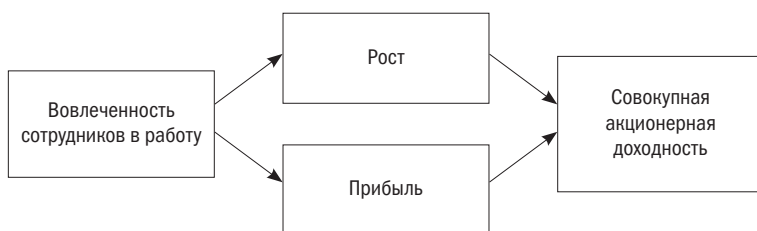
Давайте посмотрим сначала на приверженность и вовлеченность в работу самого сотрудника. Само собой разумеется, что компания — маленькая или большая — в конечном счете только выигрывает, если ее сотрудники энергичны, верят в миссию компании и понимают, как достичь поставленных целей⁴³.

Джек Уэлч, экс-глава General Electric

И конечно, в этой цепи есть еще одно, последнее звено, выходящее за пределы понятия «прибыль». Это факторы долгосрочного успеха компании, которые обычно находят отражение в курсе акций компании. Эти факторы —

рентабельность организации и темпы ее роста. Повышение *совокупной акционерной доходности*, таким образом, является еще одним положительным следствием формирования приверженности и вовлеченности в работу (рис. 7.2).

Рис. 7.2. Цепочка повышения акционерной доходности посредством формирования приверженности сотрудников



Реальная цена текучки персонала

Не стоит недооценивать влияние текучки персонала на финансовый успех компании. Если сотрудник уходит из компании по собственному желанию, то прямые затраты, связанные с его увольнением, включают в себя: реорганизацию работы персонала, услуги юристов, набор новых сотрудников, их адаптацию и обучение. Существуют также и «косвенные» издержки. Для менеджеров высшего звена, особенно если компания занимается продажами и предоставлением услуг населению, смена сотрудника означает снижение продуктивности на весь период времени, пока новый сотрудник привыкает к своим профессиональным обязанностям и вникает в суть дела.

Даже если сотрудник увольняется с должности, которая, на первый взгляд, кажется совсем незначительной, за его увольнение приходится платить изрядную цену. Ученые из Корнельского университета исследовали случаи смены персонала в четырех отелях. Были проанализированы прямые

и косвенные расходы, связанные с заменой различных сотрудников — барменов, поваров, продавцов сувенирных магазинчиков и горничных. Обнаружено, что реальные расходы на смену персонала составили от 29 до 38% общей суммы ежегодных заработных выплат⁴⁴.

Что касается других сфер деятельности, ученые подсчитали, что реальная цена замены медсестры составляет более 64 тысячи долларов⁴⁵, а чтобы заменить сотрудника информационно-справочной службы с зарплатой 13 долл./час, придется раскошелиться на 22 тысячи долларов⁴⁶.

Конечно, сотрудник не всегда увольняется просто потому, что он не вовлечен в работу или не привержен своей компании. Если мы говорим об удержании сотрудников, необходимо упомянуть эффект «отторжения — притяжения». С одной стороны, отсутствие вовлеченности в работу порождает в человеке желание искать новое место или делает его более восприимчивым к другим вакансиям. Иными словами, своими действиями вы «выталкиваете» сотрудника за дверь — именно это имеется в виду под словом «отторжение». С другой стороны, его могут привлекать возможности, обещанные ему конкурирующим работодателем. Это то, что называется в данном случае «притяжением». Сотрудники могут перейти работать в другую компанию из-за возможности получать больше, быстрого карьерного роста, лучших условий труда или совокупности этих факторов. Но наличие факторов «притяжения» сотрудника к другой организации или «отторжения» его от вашей компании совсем не означает, что он обязательно уволится. Существуют и другие причины увольнения: сотрудник передумал работать в этой сфере; у него сложились отношения с коллегами; его к этому вынуждает семейная ситуация (например, супруг или супруга находит работу в другом городе).

Создание эффективной культуры в компании А. Р. Moller-Maersk

Хорошо налаженная обратная связь с сотрудниками может увеличить прибыль любой компании. Но если у вас в штате более 110 тысяч человек, они работают в 20 разных сферах в 130 разных странах мира и говорят на 100 языках, получение обратной связи становится довольно сложным процессом. С такой проблемой сталкивается ежегодно датская компания А. Р. Moller-Maersk.

«Мы хотим стать выбором номер один для самых лучших, — заявил Томас Хедгаард Расмуссен, HR-менеджер. — Мы создали такой метод исследования уровня приверженности сотрудников нашей организации, который позволяет им открыто выражать свое мнение о работе, о компании и о руководителях. Поняв, что привлекает наших лучших сотрудников, мы сможем создать рабочие места для привлечения и удержания других, не менее способных специалистов».

Ежегодно в сентябре компания Кепеха поводит опрос сотрудников компании А. Р. Moller-Maersk с целью определения уровня их вовлеченности в работу. Опросник, который мы используем, был переведен на 16 языков. Большинство сотрудников проходят его онлайн, получив ссылку от менеджера по электронной почте. Те, кто не имеет доступа в Интернет, отвечают на вопросы на бумаге. Затем опросники отправляют в Кепеха для анализа. Все ответы анонимны и остаются конфиденциальными.

Первое исследование подобного рода проведено в 2006 году. В нем приняло участие 80% всех сотрудников. За три последующих года эта цифра выросла до 89%. «Людям нравится участвовать в опросах и вносить свой вклад в общее дело компании, — говорит Расмуссен. — Мы выясняем, что важно для них, с чем мы хорошо справляемся и что можно улучшить. Это возможность для организации как бы «увидеть

себя в зеркале». На основе полученных результатов мы можем многое изменить в нашей организации».

Исследования позволили А. Р. Moller-Maersk значительно улучшить многие стороны бизнеса, относящиеся к удержанию сотрудников, руководству, работе в команде, производительности, коммуникации, использованию инноваций и организации процесса деятельности в целом. «Мы исследуем вовлеченность в работу, чтобы улучшить климат организации, сосредоточить внимание на том, что необходимо сделать в первую очередь, и отследить прогресс, — поделился своими “секретами” Расмуссен. — Такая последовательная обратная связь позволяет нам увидеть результат наших действий, отслеживать тенденции развития корпоративной культуры и сравнивать полученные результаты с результатами прошлых лет».

В целом исследование показало, что в А. Р. Moller-Maersk работают сотрудники, которые вовлечены в свою работу и гордятся ею. Их вовлеченность напрямую связана с желанием остаться в компании. Однако исследование выявляет гораздо больше, чем просто описание психологического климата. Сотрудников также просят оценить работу менеджеров. За последний год показатель, отражающий отношение сотрудников к своим менеджерам по 13 пунктам, поднялся с 69% положительных отзывов до 73%. «Для победы на рынке нам нужны успешные руководители, — сказал Расмуссен. — Обратная связь — одно из средств, помогающих нашим руководителям развиваться и расти. Она дает возможность оценить их работу и узнать, насколько эффективно мы их обучаем».

«Результаты этих исследований не будут представлять никакой ценности, если мы не поделимся ими с нашими сотрудниками, — считает Расмуссен. — Мы всегда предоставляем им обратную связь». В нашей компании проводится сравнительный анализ во всех 20 сферах бизнеса.

Полученные результаты сравниваются по базе данных Кеннеха с показателями самых успешных компаний из списка Global 500, публикуемого в журнале *Fortune*. На основе полученных выводов даются рекомендации по развитию на следующий год. Кроме этого, полученные результаты освещаются на уровне каждого отдельного подразделения и используются для внедрения изменений и последующего анализа их эффективности. В самих подразделениях организуются встречи сотрудников с руководителем, во время которых на основе полученных данных составляются планы работы на следующий год.

Компания A. P. Moller-Maersk собирается продолжать подобные исследования и стать самым успешным поставщиком на своем рынке. «Вовлеченность в работу лежит в основе многих вещей, которые мы делаем, — признается Расмуссен. — Исследование дает нашим сотрудникам возможность выразить свое мнение, а нам — возможность улучшить общую производительность компании, приняв во внимание их отзывы. В тяжелые времена продуктивность предприятия в первую очередь будет зависеть от сотрудников, которые вовлечены в свою работу и успешны в своей деятельности, и руководителей, которые задают правильные вопросы».

Корпорация Kennametal проводит исследование в неспокойные для экономики времена

Расположенная в американском городе Латроубе корпорация Kennametal является мировым лидером в производстве и поставке оборудования и современных материалов. Все крупные компании — от производителей самолетов до компаний, добывающих уголь, от производителей медицинских имплантатов до компаний, занимающихся разработкой нефтяных скважин, от производителей турбокомпрессоров до поставщиков автомобильных запчастей — признают

неоспоримый вклад корпорации в экономику. В 2010 году потребители заплатили примерно 2,7 миллиарда долларов за товары и услуги Kennametal. В корпорации работает 13 тысяч способных сотрудников более чем из 60 стран мира. При этом только 50% доходов приходится на Северную Америку.

Как и вся экономика в целом, Kennametal переживает свои периоды спада производительности. Развитие бизнеса замедляется. Корпорация вынуждена сокращать штат и принимать прочие меры по снижению затрат, например отправлять работников в отпуск без сохранения заработной платы. Но даже в эти трудные времена корпорация пытается поддерживать в своих сотрудниках вовлеченность в работу и мотивацию.

«В 2006 году корпорация Kennametal приняла важное решение: стать работодателем для лучших, — объяснил Кевин Уоллинг, вице-президент и руководитель HR-службы Kennametal. — Одной из самых удачных практик стало исследование уровня вовлеченности сотрудников в свою работу. Это позволило достучаться до их сердец и умов».

Корпорация Kennametal пригласила компанию Kenexa для помощи в составлении анкет и проведении опроса. Исследования уровня вовлеченности выявили эмоции сотрудников, которые влияли на их поведение и в итоге на продуктивность работы организации. Другим результатом исследования стало определение барьеров, которые мешают сотрудникам быть вовлеченными в работу, и способов формирования их приверженности.

«Руководство Kennametal осознало, как важно слушать сотрудников и в хорошие времена, и в плохие, — продолжает Уоллинг. — В 2006 году мы донесли до наших работников во всем мире, что их отклик крайне важен. Мы также поняли, что обратная связь в конечном счете помогает не только создать комфортную атмосферу в компании, но и способствует лучшему продвижению товаров и услуг для наших акционеров, клиентов и партнеров».

Реакция сотрудников на проведение исследования была разной. В Северной Америке и Европе как руководители, так и сотрудники сомневались в том, что Kennametal станет проводить исследование в таких экономических условиях. Генеральный директор компании Карлос Кардозо лично обратился к своим подчиненным и объяснил, как важно прийти до каждого сотрудника, понять его взгляды, чтобы создать благоприятный климат в компании. В ответ на это сотрудники выразили свое согласие на проведение исследования.

«Для наших сотрудников решение продолжать исследование было мощным невербальным сигналом о том, что мы о них заботимся, — сказал Уоллинг. — Даже в трудные времена каждый понимал, что организация движима не только желанием продолжать развитие, но и заботой о своих подчиненных».

Получив результаты первого исследования, руководство Kennametal осознало, что нужно наладить более эффективную коммуникацию с сотрудниками и создать целевую рабочую группу, которая бы определяла пути развития компании. Корпорация разработала собственные методы управления коммуникацией и обратной связью, включая администраторский блог, который вел генеральный директор во внутренней корпоративной сети — интранете.

«В результате мы заметили, что коммуникация между сотрудниками и руководителями значительно улучшилась — на целых 16%, — сказал Уоллинг. — Общий уровень вовлеченности сотрудников в работу не изменился по сравнению с первоначальными данными. Это говорит о том, что, несмотря на непростые условия труда и экономические проблемы, меры по формированию атмосферы вовлеченности и приверженности (в нашем случае — налаживание коммуникации внутри организации) приводят к положительным результатам. Трудные времена никак не сказываются

на уровне вовлеченности, что и обеспечивает долгосрочный успех наших сотрудников и предприятия».

Уоллинг отмечает, что, по данным последнего исследования, изменился основной мотиватор вовлеченности сотрудников — теперь это уже не коммуникация, а видение будущего. Вот что говорит Кристина Рейтано, корпоративный менеджер по коммуникации в Kennametal: «На основе первого исследования мы разработали и используем сейчас множество способов налаживания коммуникации внутри компании. Блог нашего генерального директора посещают около 7000 человек в месяц. Это потрясающе, учитывая, что большая часть наших сотрудников работает на производстве, а не сидит за компьютером».

Следующим шагом Kennametal будет работа с руководством и формирование согласованности действий сотрудников и руководителей. Помимо проведения исследования и консультации по поводу того, какие решения должны приниматься на руководящем уровне, сотрудники компании Kenexa обучили сотрудников и руководителей Kennametal тому, как можно самим анализировать результаты своей деятельности.

«Теперь у нас есть необходимые знания и умения для того, чтобы лучше понять наших сотрудников и анализировать их отношение к работе, — говорит Уоллинг. — В этом заключается наше преимущество перед другими компаниями. Благодаря исследованиям мы теперь точно знаем, как именно следует вовлекать сотрудников в работу, и принимаем соответствующие решения быстрее и эффективнее».

История страховой компании Aetna. Результаты исследования 39 компаний

В течение последних 150 лет Aetna была известнейшей страховой компанией. В 2000-м она пережила тяжелейший кризис, но уже год спустя под новым руководством совершила один из самых успешных «переворотов» в корпоративной

истории США. За пятилетний срок им удалось поднять стоимость акций на бирже более чем на 600%.

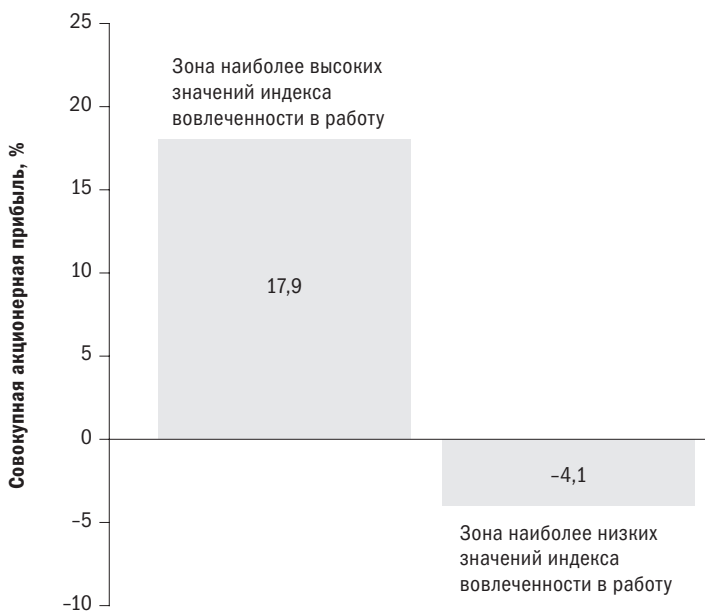
К концу 2007 года Aetna была готова вступить в борьбу за лидерство в своей отрасли. Для того чтобы перейти на новый уровень развития, компания с помощью Кепеха разработала новый индекс вовлеченности сотрудников. Так же как и руководитель в вымышленной истории в начале главы, генеральный директор Aetna Рон Уильямс хотел узнать, действительно ли вовлеченность сотрудника в работу влияет на финансовый успех организации.

Больше всего компанию интересовало увеличение продуктивности и в итоге повышение стоимости акций и возвращение доверия инвесторов. Поэтому представлялось логичным измерить производительность по совокупной акционерной прибыли компании (TSR), учитывающей изменение в стоимости основного капитала (курсе акций) и выплаченные дивиденды.

Затем нужно было сравнить показатели Aetna с показателями других сопоставимых компаний, также проводящих исследование уровня вовлеченности сотрудников. Их акции были размещены на бирже, поэтому вычислить их показатель совокупной акционерной прибыли не составляло труда. Именно в этот момент компания Aetna и обратилась к Кепеха за помощью в проведении исследования и оценке полученных результатов. В исследовании приняли участие 39 компаний, соответствовавших необходимым параметрам. Было проанализировано соотношение между показателем совокупной акционерной прибыли за один год и за пять лет и общим индексом вовлеченности сотрудников, а также соотношение между TSR и каждой из четырех составляющих этого индекса. Средние значения общего индекса вовлеченности в работу, его отдельных составляющих и TSR за один год и за пять лет существенно различались во всех 39 организациях.

Было обнаружено, что коэффициент корреляции между TSR и показателем вовлеченности сотрудников в работу составляет 0,45, то есть корреляция средняя, с тенденцией к высокой. Чтобы лучше понять, как именно вовлеченность в работу влияет на результативность деятельности компаний, были выделены следующие зоны распределения значений индекса вовлеченности в работу: 25% — зона наиболее низких значений, 50% — зона средних значений и 25% — зона наиболее высоких значений. Оказалось, что в компаниях, чьи показатели попали в зону наиболее высоких значений вовлеченности сотрудников в работу, TSR за пять лет составлял 17,93%. А в компаниях, оказавшихся в зоне наиболее низких значений, TSR составил минус 4,13%. То есть разница между наиболее и наименее заинтересованными сотрудниками по пятилетнему TSR составила 22% (рис. 7.3).

Рис. 7.3. Совокупная акционерная прибыль за пять лет в компаниях с наибольшими и наименьшими значениями индекса вовлеченности в работу



Вовлеченность в работу — не единственный ответ

Исследования показали, что формирование вовлеченности сотрудников в работу является не только частной инициативой, но и стратегическим требованием, влияющим на развитие бизнеса. Существует неоспоримая связь между вовлеченностью в работу и производительностью, удержанием сотрудников и качеством предоставляемых услуг — все это приводит к увеличению рентабельности и повышению акционерной доходности компании. Каждый год компании США теряют сотни миллиардов долларов просто потому, что их сотрудники не вовлечены в свою работу.

Однако, как сказано ранее, вовлеченность не будет способствовать успеху компании, если сотрудник работает не на своем месте или его действия несогласованы с действиями других. Прибыль повысится только тогда, когда сотрудники окажутся вовлеченными в работу, станут действовать согласованно и вносить свой личный вклад в общий успех организации.

Выводы к главе

Вовлеченность в работу оказывает ощутимое влияние на удержание сотрудников, качество предоставляемых ими услуг и продуктивность. Эти факторы, в свою очередь, способствуют возникновению у потребителя чувства удовлетворенности и приверженности, что в итоге влияет на рост и прибыль компании, а также на ее акционерную доходность.

«Акционерная прибыль компаний, в которых работают самые вовлеченные в свою работу сотрудники, в пять раз выше акционерной прибыли компаний, в которых работают самые не вовлеченные в работу люди»⁴⁷.

Основные выводы для сотрудников

- То, насколько вы вовлечены в свою работу, влияет не только на ваше настроение, но и на качество вашей работы и общение с клиентами.
- Если культура компании, на которую вы работаете, не подразумевает вовлечения своих сотрудников в работу, а скорее отравляет им жизнь — вашей компании трудно будет достичь финансового успеха.

Основные выводы для руководителей

- Вовлеченность в работу и удовлетворенность ею — не одно и то же.
- Вовлеченность сотрудника в работу не только характеризует политический климат в организации — она является важным звеном в цепочке получения прибыли.
- Когда вы в последний раз оценивали уровень вовлеченности ваших подчиненных в работу? А самое главное, когда вы в последний раз принимали какие-либо решения на основе этих показателей?

Бонусный материал к главе. Интервью с руководителями предприятий о вовлеченности сотрудников в работу

У вас есть доступ к материалу, который предоставляется только читателям этой книги. Послушайте историю руководителей предприятий о том, как вовлеченность сотрудников в работу помогла им преуспеть в бизнесе.

1. Перейдите по адресу www.WeTheBook.com
2. Выберите в меню Bonus Material.
3. Щелкните мышкой на заголовке Leaders Discuss Engagement.
4. Введите пароль profit.

Приятного просмотра бонусного материала!