

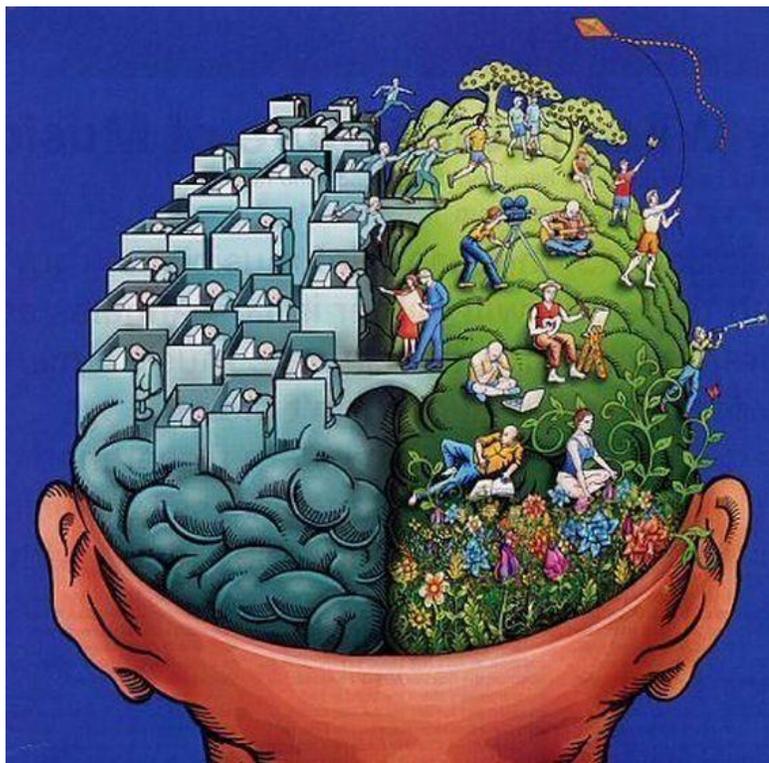
Вовлеченность. 9 типологий сотрудников

Авторы:
Эдуард и Анастасия
Вараксины
Апрель 2015

вараксины.рф

О чем?

1. Запрос бизнеса и руководителей?
2. Вовлеченность как инструмент повышения доходности
3. Экспертная оценка вовлеченности. Как оценить самому?
4. Вовлеченность и удовлетворенность. В чем разница?
5. Типология сотрудников.
6. Почему падает вовлеченность в работу?
7. Факторы повышения вовлеченности и стратегия работа с разными типами людей.
8. Вопросы и ответы.



«Нет ничего более легкого, чем быть занятым, и нет ничего более трудного, чем быть результативным»

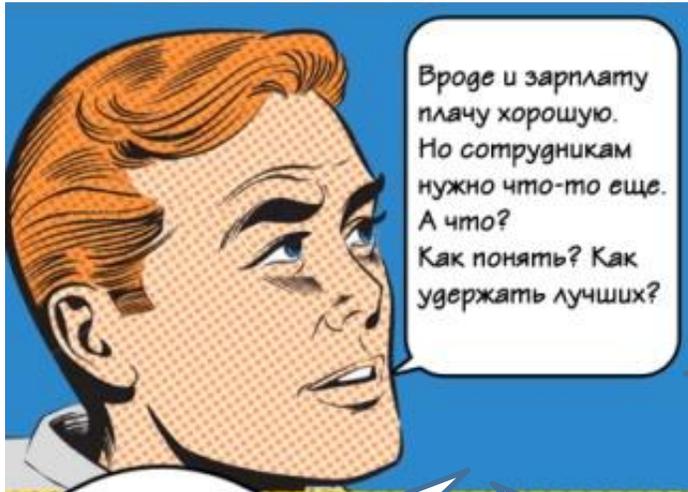
Ален Маккензи

Сегодня проблема эффективности бизнеса является одной из острейших, в том числе потому что ежегодно во многих отраслях рентабельность проданных товаров и активов снижается, конкурентные преимущества иллюзорны и копируются в течение двух-трех месяцев, а риски велики.

Конкурентные преимущества



О чем говорят руководители...



Вроде и зарплату плачу хорошую. Но сотрудникам нужно что-то еще. А что? Как понять? Как удержать лучших?

Как сделать так, чтобы у сотрудников горели глаза?

Как сделать, чтобы сотрудники действительно думали о развитии компании?

Как сделать так, чтобы сотрудники чувствовали ответственность за результаты своей работы?

КАК ВОВЛЕЧЬ КОМАНДУ?

Что же такое вовлеченность?

Существует более 50 определений понятия «вовлеченность»

Сотрудник воспринимает бизнес компании как свой и считает своим долгом внести вклад в его процветание

Вовлеченность персонала может рассматриваться только относительно деятельности, не входящей в непосредственный функционал вовлекаемых работников. Это принципиально. Нельзя вовлечь операционистов банка в обслуживание клиентов. Но можно мотивировать их обслуживать клиентов более эффективно...



Под вовлеченностью понимается приверженность целям компании, готовность прилагать доп. усилия для их достижения

Это эмоциональное и интеллектуальное состояние, благодаря которому, сотрудник выполняет свою работу как можно лучше!

Концепция вовлеченности была создана Aon Hewitt в 1994г.

В последние пять лет связь между вовлеченностью и бизнес-результатами была подтверждена на основе данных более чем 5000 компаний по всему миру. Исследования позволили выделить четыре группы компаний по уровню вовлеченности:



TSR – совокупный доход акционеров в процентном отношении (сумма совокупного дохода акционеров: рост курса акций + выплаченные дивиденды/ курс акций за предыдущий год)

Рейтинг «Лучшие работодатели, Россия 2014» Best Employer Study по методике Aon Hewitt проводится с 2001 года в 35 странах. За последние пять лет в исследованиях по всему миру приняли участие почти 6000 компаний. В России исследование проводится с 2006 года и с тех пор в нем приняли участие более 250 компаний.

Место в рейтинге	Компания
1	CISCO (IT)
2	MICROSOFT(IT)
3	SAS (IT)
4	JOHNSON&JOHNSON(FMCG)
5	НОВАРТИС(Фармацевтика)
6	ЯНДЕКС (IT)
7	ROCHE (фармацевтика)
8	ОБИ(ритейл)
9	AVITO(IT)
10	MARS(FMCG)

Средний уровень вовлеченности топ-менеджеров составил 73%, уровень вовлеченности топ-менеджеров компаний-лидеров составил 92%.

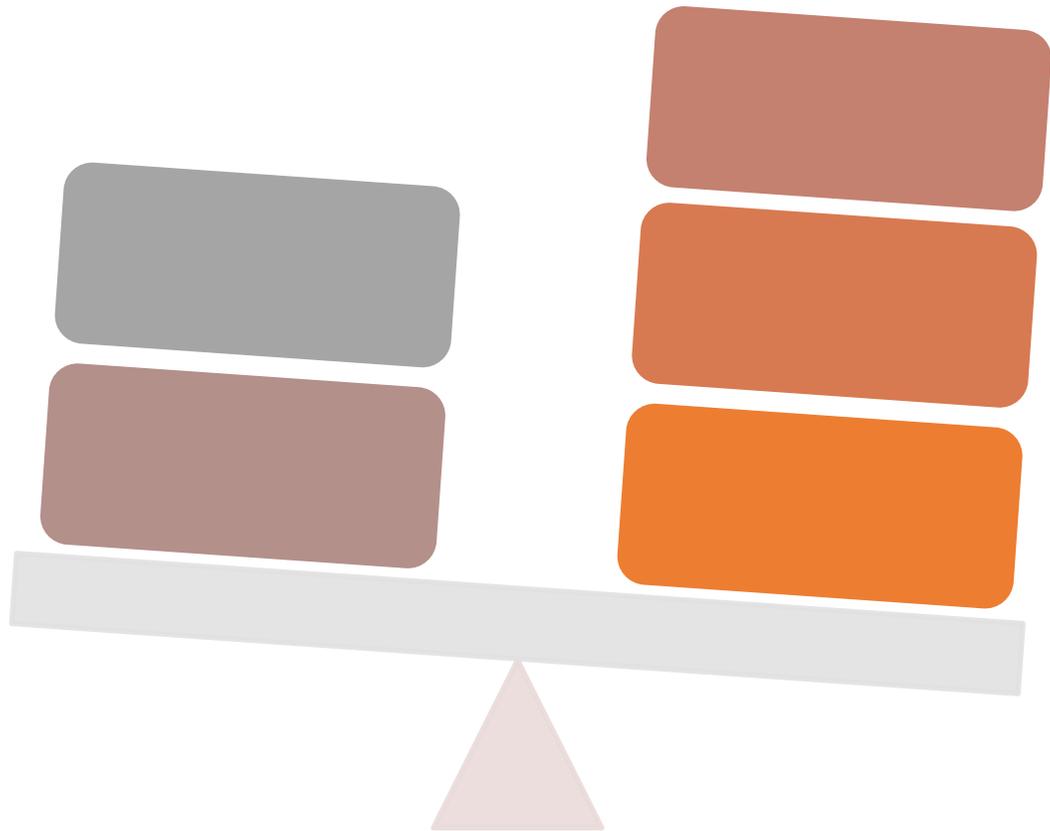
СКОЛЬКО СТОИТ ВОВЛЕЧЕННОСТЬ

Вовлечённость имеет сильную корреляцию с результатами бизнеса (0,7-0,8): совокупный доход акционеров, производительность, текучесть кадров и удовлетворенность потребителей.



вовлеченный

не
вовлеченный



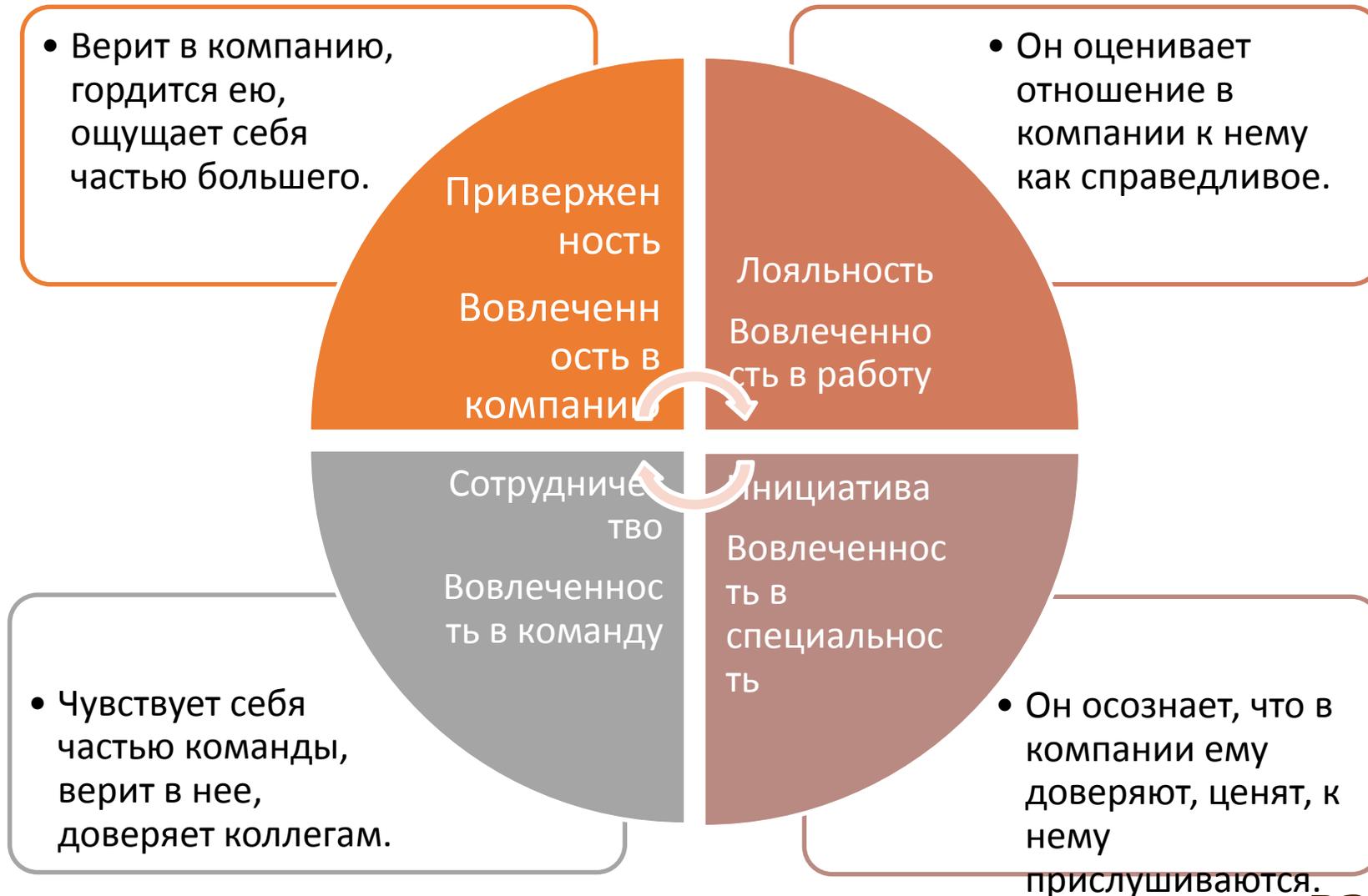


ВОВЛЕЧЕННОСТЬ –
ЭТО ТЕ ДЕЙСТВИЯ, КОТОРЫЕ
СОТРУДНИК ПРЕДПРИНИМАЕТ
ДЛЯ ТОГО, ЧТОБЫ ДЕЛАТЬ
СВОЮ РАБОТУ КАК МОЖНО
ЛУЧШЕ.

Действия при вовлеченности



Вовлеченный сотрудник испытывает ЭНТУЗИАЗМ, благодаря тому, что:



Оценивая **действия** сотрудников вашей компании, проанализируйте:

Насколько сотрудники проявляют инициативу и делают больше, чем в ДИ?

1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

Говорят ли сотрудники о компании хорошо и рекомендуют ее своим друзьям?

1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

Остаются ли сотрудники в компании, даже если предлагаю в другом месте больше?

1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

Насколько развито сотрудничество и взаимодействие в компании?

1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

Вовлеченность – это не «удовлетворенность»

Большинство современных методик направлены на то, чтобы оценить удовлетворенность работой в компании, игнорируя тот факт, что работа человека может устраивать, но не побуждать делать ее от всего сердца.



«Почему вы остаетесь работать в компании?» Ответы из исследований

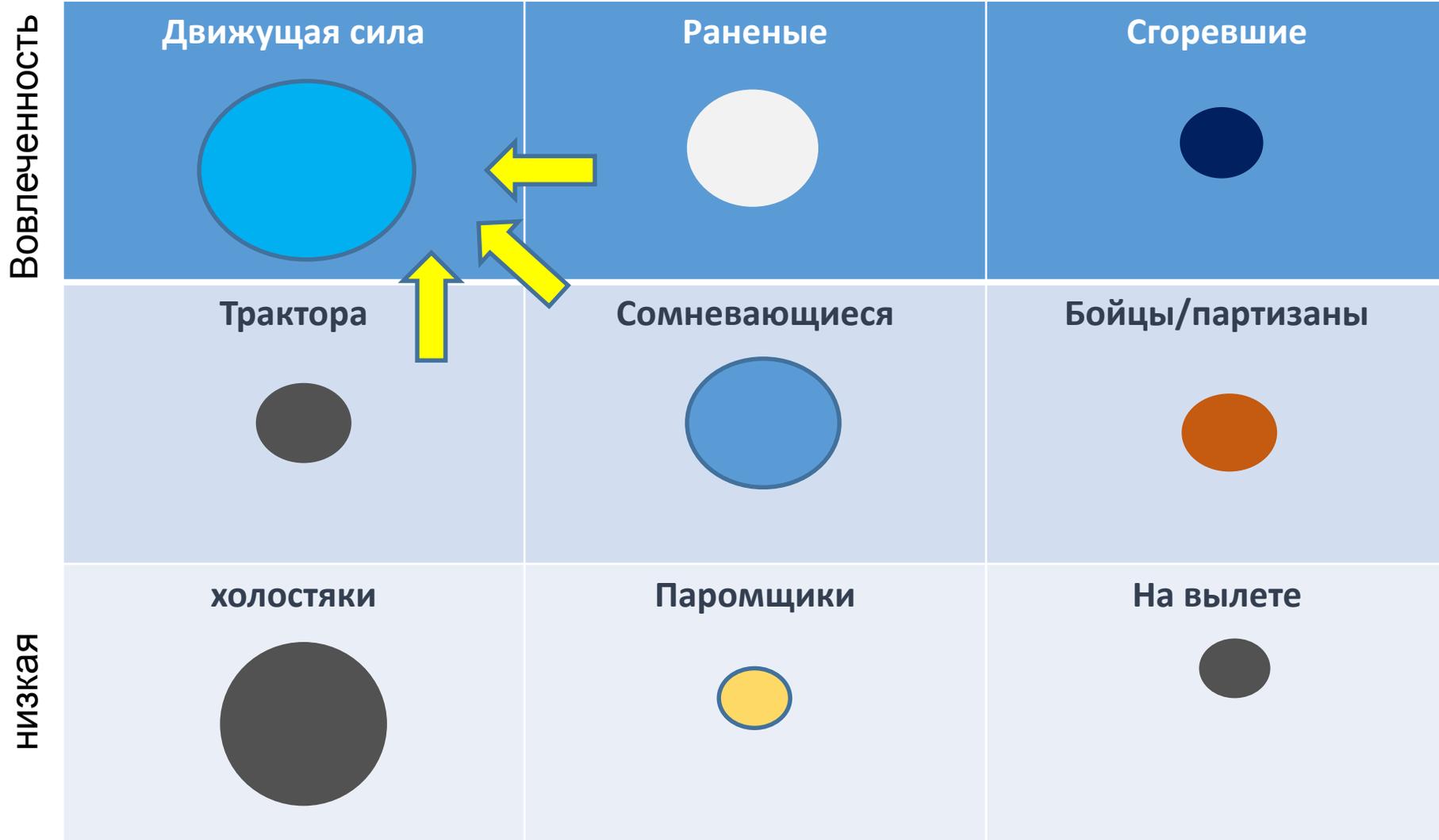
Отвечает «удовлетворенный»	Отвечает «вовлеченный»
«У меня хорошая зарплата»	«Мы делаем интересные проекты» «У меня интересный проект»
«У нас в компании работают приятные люди»	«У нас отличная команда, настоящие профессионалы»
«У нас хорошая атмосфера»	«Я не могу подвести свою команду», «меня ценят»
«У меня нормальная/понятная работа»	«Я постоянно развиваюсь и вижу перспективы»
«Пока нормально, а как будет дальше – проживем-увидим»	«Компания постоянно развивается, я верю в нее»

ATTENTION!

Высокая удовлетворенность - важный фактор для эффективности сотрудников, однако вне сочетания с высокой вовлеченностью, он создает «корпоративный балласт», «корпоративный жир», препятствующий развитию. Преданность компании, вызванная исключительно высокой удовлетворенностью, чаще всего связана с нежеланием сотрудника покинуть «зону комфорта».

Удовлетворенность

низкая



Где теряется вовлеченность?



Наибольший процент вовлеченности мы видим «на входе», у тех, кто только что приступил к своим обязанностям. Даже в среднестатистических компаниях этот показатель— 75%. Но уже через три месяца кривая вовлеченности устремляется вниз. Падение в «обычных» компаниях в среднем составляет около 15%. Иными словами, уже через три месяца сотрудник среднестатистической компании выказывает явные признаки разочарования! Так протекает реакция на дисбаланс между имиджем работодателя и тем, что сотрудник находит в реальности.

Что в компаниях мешает сотрудникам быть вовлеченным на 100%?



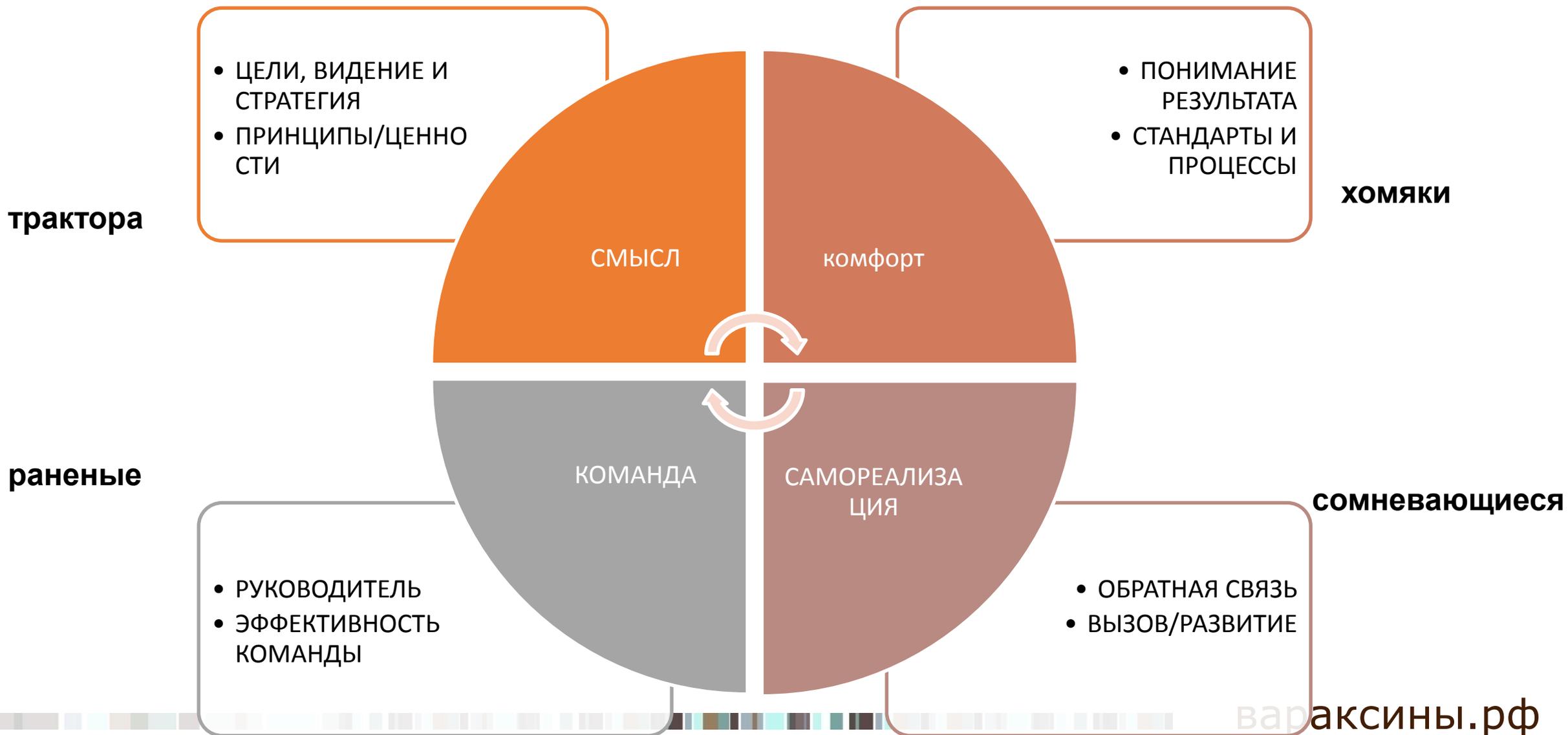
Причины падения вовлеченности



4 сферы вовлеченности



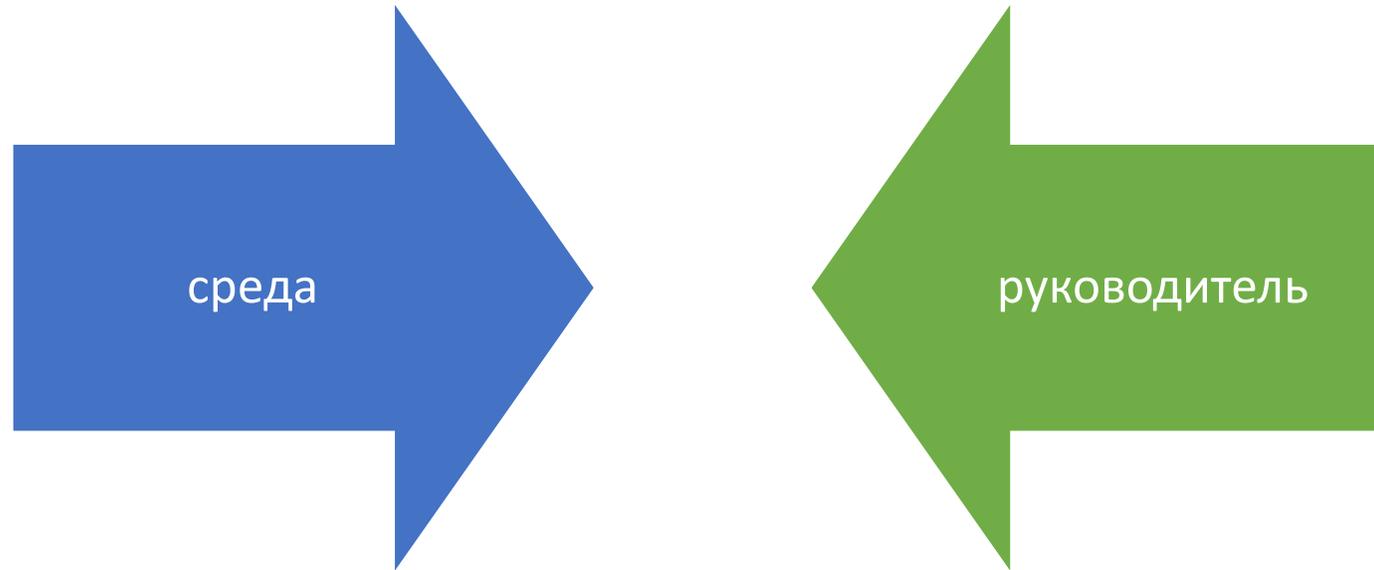
8 драйверов вовлеченности



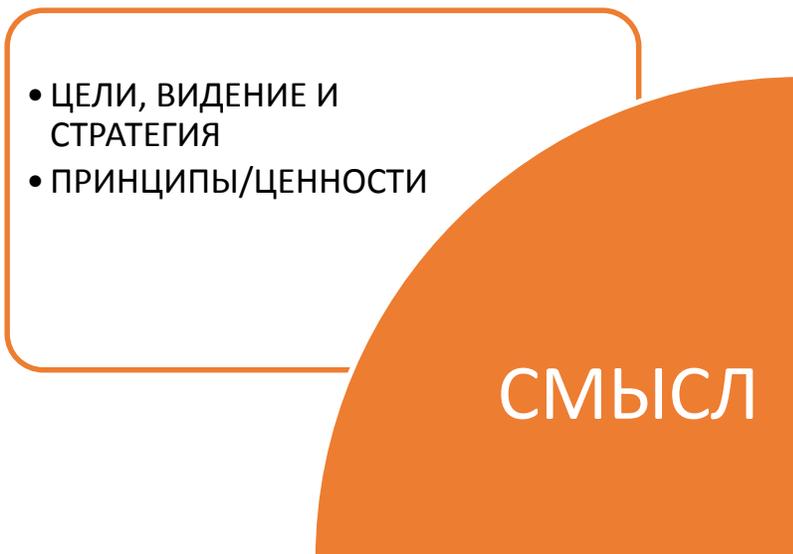
Четыре вида несбалансированной корпоративной культуры



Как создается вовлеченность?



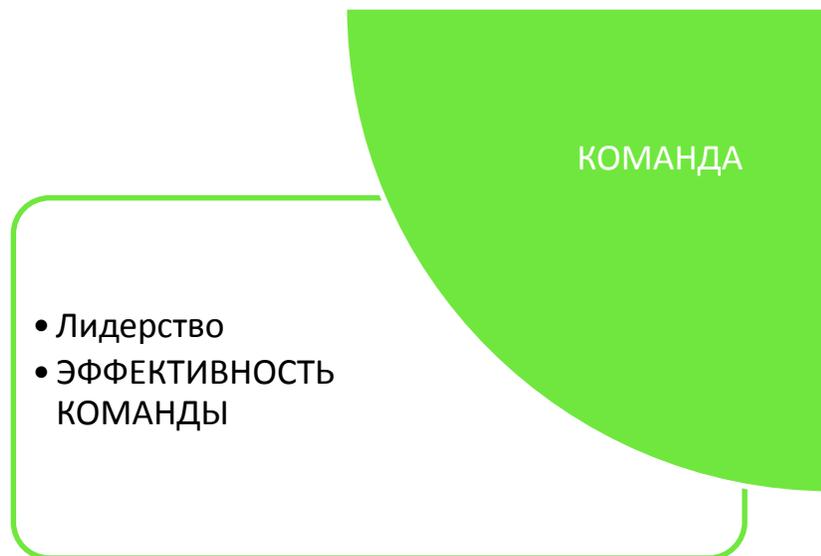
ШАГ 1. Создайте смысл и вовлеките сотрудников в цели компании



Смысл – самый дефицитный «продукт» не только на рынке труда, но и в жизни. И когда компании удастся удовлетворить потребность в смысле, тогда открывается новый уровень возможностей.

Шаг 2. Настройте взаимодействие и создайте рабочую атмосферу для реализации стратегии

Взаимодействие, если обратить внимание на само слово, - это способность действовать совместно. Рассуждая о хорошем взаимодействии, бизнесмены говорят об «умении хорошо принимать пас», «действовать как одно целое», «работать без сбоев, как часы», «быстро решать – быстро воплощать».



Востребованность
Интеграция
Доступность
Эффективность



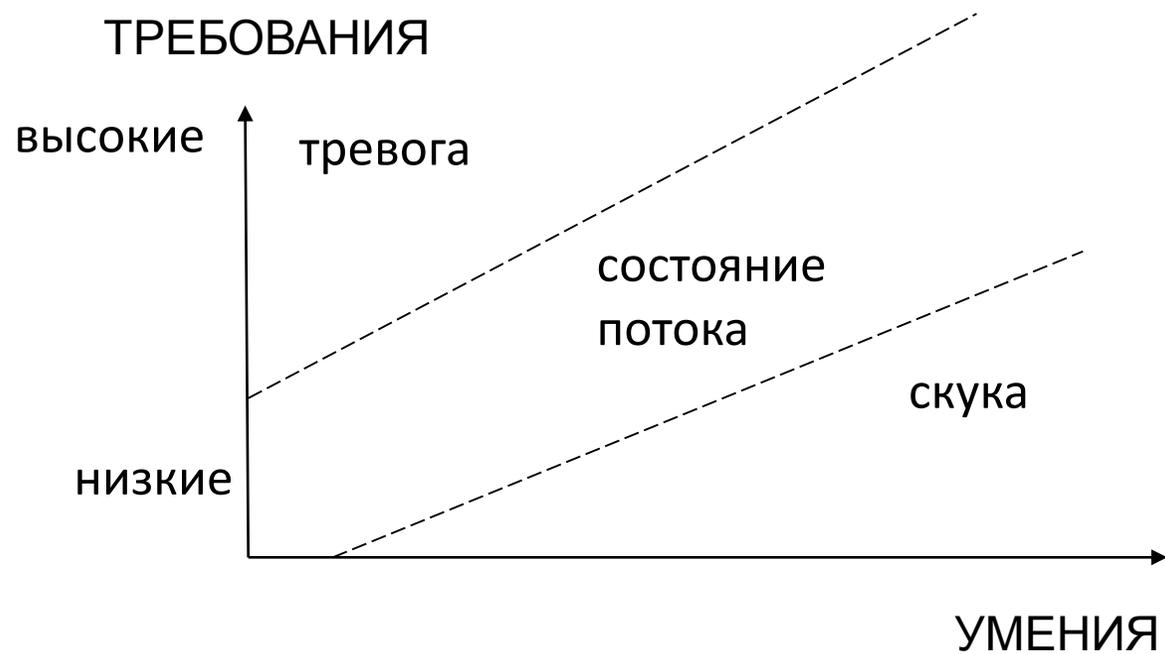
Доверие
Толерантность
Я – другой
Умение слушать

Шаг 3. Создайте пространство для самореализации в компании.

На уровне действий сотрудник, вовлеченный в профессию, занимается самообразованием, читает литературу по специальности, посещает обучение, стремится к получению нового опыта. Он думает о своей работе как интересной, подходящей для него. Сотрудник ощущает себя успешным на рабочем месте и в профессии, подкрепляя свою уверенность через внешнюю и самооценку результатов и процесса деятельности.



Мастерство



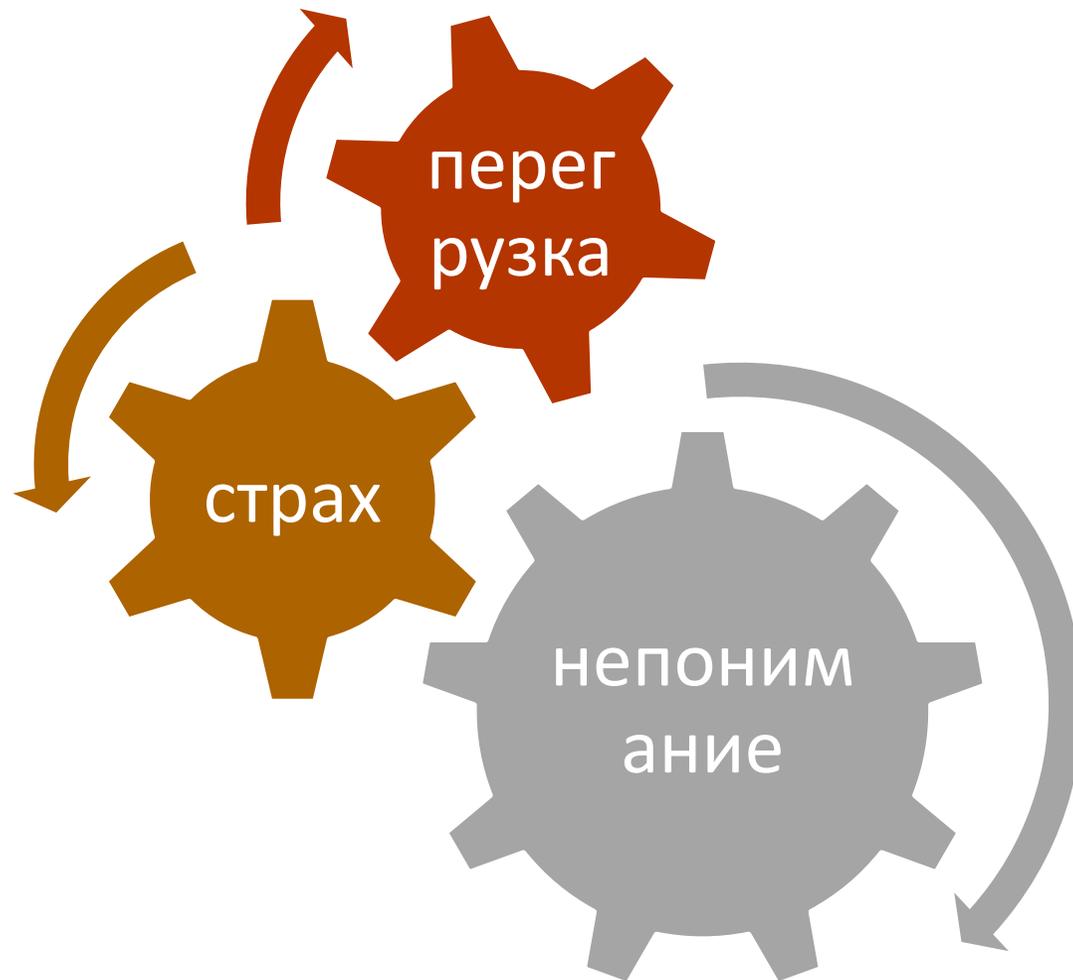
Шаг четвертый. Эффективность процессов как залог удовлетворенности сотрудников

Что формирует вовлеченность в деятельность?

1. Ясность задач и критериев оценки результата.
2. Прозрачные стандарты и бизнес-процессы в компании, позволяющих делать работу хорошо.



Факторы низкой эффективности



Принципы вовлеченности

- Все хотят быть вовлеченными.
- Вовлеченность возможно формировать только на локальном уровне.
- Приходят вовлеченными, а уходят от руководителя.
- Вовлеченностью можно управлять.





Когда же вовлечение персонала становится технологией, принадлежащей компании, и когда она подкреплена навыками лидеров, тогда компания обладает самым ценным конкурентным преимуществом!

ВОЗМОЖНОСТИ ДЛЯ КОНТАКТОВ

- Подписаться на страницу Facebook – [вараксины.рф](#) и быть в курсе наших мероприятий и событий
- СКАЧАТЬ презентацию «ТРЕНДЫ, которые изменят HR» на главной странице сайта