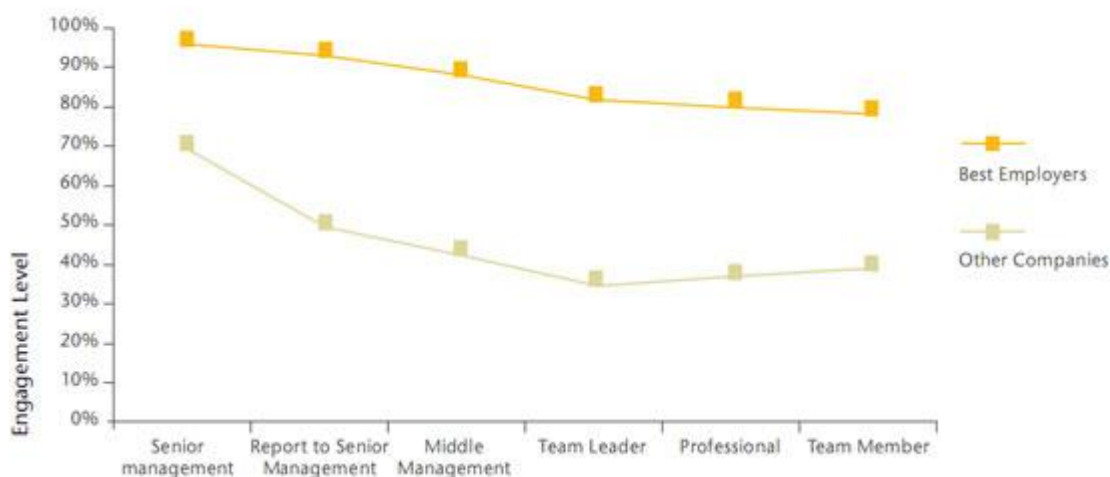


Девять признаков вовлекающего лидера

Когда сотрудник устраивается в компанию, он воодушевлен новой должностью, интересной работой, возможно, повышением (ведь при кадровых перестановках мы чаще всего наблюдаем рост), у него есть внутренняя мотивация и эмоциональный подъем. Но постепенно, день за днем, месяц за месяцем, лояльность, запал менеджеров начинает угасать. Как отмечают исследователи **The Best Employers Study**, в лучших организациях уровень вовлеченности падает на 10%, с 91% до 81%. В обычных предприятиях он может убавиться почти в половину, до 54%. Одновременно можно наблюдать снижение общего уровня вовлеченности внутри компаний от высшего звена к низшему. Глубина падения в некоторой степени зависит от масштаба и производительности компании:

Figure 1: Engagement by Level In Organisation



Почему вовлеченность персонала уменьшается, несмотря на усилия HR-менеджера? Причина в самих сотрудниках или угроза исходит из самой организации, которая не в состоянии эффективно побуждать и мотивировать работников?

Здесь уместно сказать о вовлеченности персонала как явлении. Это разновидность отношения между персоналом и нанимателем, когда сотрудник говорит об организации в позитивном ключе с коллегами, рекомендуют ее как хорошего работодателя друзьям, также советует ее продукцию окружающим. Вовлеченность – это возможность оставаться с компанией в добрых отношениях и в дальнейшем, планировать «совместное» будущее. Если отталкиваться от первоначального значения слова *engagement*, можно пофантазировать на тему «помолвки» сотрудника и организации, когда отношения настолько тесные и доверительные, что уместны взаимные клятвы верности до гробовой доски.

Вовлеченность – это способ для работников возвращать компании все затраченные на них средства и ресурсы своей лояльностью. Активно участвующие в жизни организации сотрудники прямотдушны и открыты, готовы делать не только то, что им положено по регламенту, но и сверх того. Они рады любому случаю проявить себя, с легкостью согласны приложить дополнительные усилия для достижения не только личного успеха, но всего предприятия.

Итак, мы выяснили, что вовлеченный персонал – это скорее хорошо, чем плохо. Но важнее понять, от чего зависит степень участия сотрудников, почему она может снижаться и, главное, как ее регулировать? Возможно ли, чтобы в организациях общей отрасли, с одинаковыми процессами, похожими структурами и HR-практиками был разный уровень вовлеченности персонала? Причины могут быть скрываются в:

- микроклимате компании;
- отношениях между коллегами, а также персоналом и организацией;

- физической среде;
- виде деятельности компании;
- возрасте персонала.

Чтобы понять, как компании могут повысить уровень вовлеченности персонала, нужно сделать акцент на двух вещах:

1. Процесс. Что заставляет некоторых менеджеров участвовать в жизни организации активнее других? Что происходит в этот момент в компании?
2. Поведение. Что делают HR-менеджеры в корпорациях с высоким уровнем вовлеченности по-другому, иначе, чем другие?

Работу по усилению сопричастности, заинтересованности команды в успехах компании **нужно начать с менеджеров**. Как мы могли видеть из диаграммы выше, уровень вовлеченности падает в соответствии со степенями иерархии. И если участие среднего звена не очевидно или даже уменьшается, то оно будет гораздо ниже среди сотрудников. Те менеджеры, которые активно проявляют заинтересованность и лояльность компании, воспитывают это чувство сами по себе, и более того выступают в роли лидеров, воспитывая сопричастность в других сотрудниках. Именно поэтому HR-у важно обращать внимание на среднее звено, работать с ним.

Вы можете сказать: «У меня нет времени на какую-то вовлеченность персонала. У меня есть текущие задачи, бизнес-цели и приходится выбирать – довольствоваться результатами своей работы прямо сейчас или ждать, когда повысится участие моей команды, и тогда пожинать ожидаемый двойной урожай». Но эффективность бизнеса – не та сфера, где стоит торговаться. Повышение участия персонала влияет не только на результативность компании в перспективе, но и на реальную отдачу в текущий момент.

В некоторых организациях финансовые показатели напрямую зависят от уровня вовлеченности команды, о чем свидетельствуют итоги исследования The Best Employers Study. Ответы менеджеров на вопрос «Пять важнейших вещей, которые руководство ожидает, что вы сделаете», на пьедестал приоритетов возводят построение команды. Вторым номером следует повышение вовлеченности персонала. И реже всего менеджеры называли ожидание руководства, связанные с тем, что они будут справляться со всеми задачами самостоятельно. Таким образом, и среднее звено, и управленцы видят успех для компании в командной работе.

Отсюда еще один важный фактор, способствующий повышению вовлеченности персонала через менеджеров – **прозрачные намерения руководства**. В большей степени они влияют на активность среднего звена именно в России. Сотрудникам, лояльным компании и готовым привлекать к участию других, **должны быть понятны ваши ожидания**. Им также необходимы **поддержка, одобрение, в том числе со стороны HR-департамента**. Как показывает исследование The Best Employers Study, те менеджеры, которые стремятся повышать участие команды, сами получили содействие, увидели интерес со стороны компании. Побуждающим фактором также могут стать **примеры высшего руководства**. Если управленческое звено относится с безразличием к вовлеченности персонала, менеджерам также будет все равно.

Перед вами код ДНК вовлекающего лидера. Готовые побуждать других менеджеры:

1. **«Настроены» на людей**. Знают свою команду, мотивацию каждого участника. Политика открытых дверей и беспрепятственный доступ для разрешения сложных ситуаций.
2. **Подают пример другим эффективной работой**. Помогают другим сотрудникам, занимаются их обучением.
3. **Побуждают персонал расти**. Сами ставят высокие цели, а также помогают другим поверить в достижимость их глобальных и грандиозных замыслов.

4. **Сопоставляют сильные стороны команды с возможностями для компании.** Они знают наверняка, кто из сотрудников способен справиться с тем или иным сложным проектом.
5. **Продвигают двустороннюю коммуникацию.** Готовы выслушать ответное мнение, побуждают персонал вступать в общение с компанией.
6. **Делают то, что обещали.**
7. **Создают «командный дух».** Празднуют общие успехи, пусть даже самые незначительные на первый взгляд, совместно с персоналом.
8. **«Держат руку на пульсе» коллектива.** Следят за взаимоотношениями в команде, готовы предотвратить любые конфликты, отреагировать на просьбы и недовольства.
9. **Внимательные к другим и одновременно уверенные в собственных силах.** Они помогают, заботятся о коллективе, поддерживают, выслушивают жалобы, решают проблемы, но вместе с тем остаются самодостаточными и готовы справиться со всем самостоятельно.

Практические советы и комментарии от **Магдалены Важибок**, руководителя исследования The Best Employers Study в Центральной и Восточной Европе, [Aon Hewitt](#):

- Сосредоточьтесь на приоритетах вовлеченности. Прежде всего необходимо повысить активность менеджеров, а также осознать их ожидания и следовать им.
- Потратьте некоторое время на построение связи между вовлеченностью и производительностью команды. Это поможет объяснить менеджерам, почему важно работать над заинтересованностью персонала в успехах компании.
- Постарайтесь выяснить, кто в коллективе выступает в роли побуждающих лидеров, какие качества из перечисленных в ДНК им присущи.
- Включите в параметр работы с менеджерами задачу повышать их вовлеченность. Пусть они почувствуют поддержку со стороны HR-департамента.
- Настройте связи, коммуникации внутри компании, поддерживайте взаимодействие с командой.

«Как распознать вовлекающего лидера?» Хорошо для начала посмотреть на команду менеджеров. Чтобы выявить лидера, обратите внимание на бизнес-результаты сотрудников. Затем, когда вы определите круг менеджеров, самых успешных в команде, вам следует найти среди них тех, которые действительно могут постоянно стимулировать коллектив к эффективной работе. Вам также нужны те сотрудники, что взаимодействуют с клиентами организации, имеют с ними хорошие отношения. Посмотрите на этих людей, поговорите, постарайтесь определить, что они делают по-другому, чтобы добиваться лучших результатов. ДНК вовлекающего лидера – что-то вроде контрольного списка, чтобы увидеть, кто в вашей команде может быть таким звеном. Это также способ найти специфические меры для того, чтобы повысить вовлеченность персонала.

Размер организации не имеет значения. Если в компании только пять сотрудников, необходимо в той же мере заниматься вовлеченностью, мотивацией кадров. Пожалуй, в крупных организациях даже сложнее быть побуждающим лидером, потому что вы не ощущаете стольких возможностей для принятия решений, и вы также действуете с оглядкой на руководство. Поэтому я думаю, в небольших компаниях выступать вовлекающим звеном даже легче».

[Галина Драгун](#), *E-executive.ru*