

# Вовлеченность в работу улучшает производительность и увеличивает чистую прибыль компании

*Кажется, еще многим менеджерам предстоит постигнуть  
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 рывкает:

«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...

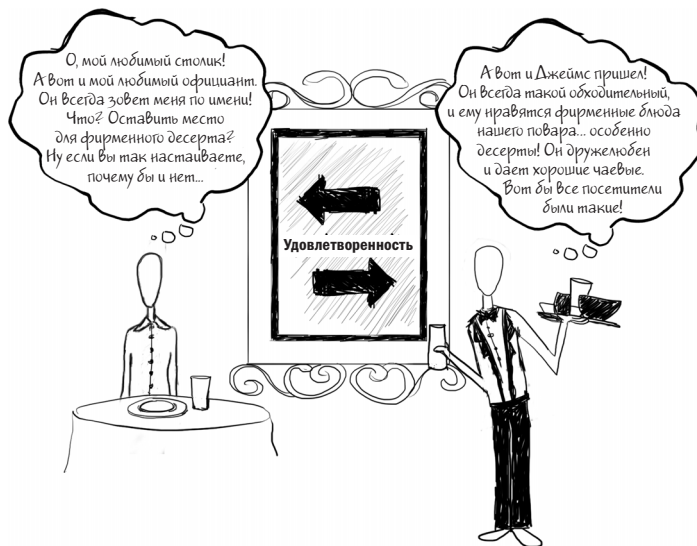
Основатель и бывший генеральный директор американской авиакомпания Southwest Airlines Херб Келлехер повторял свой секрет успеха как мантру: «С собственными сотрудниками следует обращаться как с клиентами». Эту простую истину, заключенную в шести словах, десятки исследователей бизнеса описывали на сотнях 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.

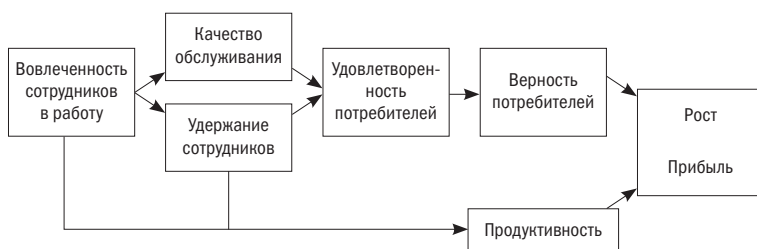
### По ту сторону обслуживания

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»**



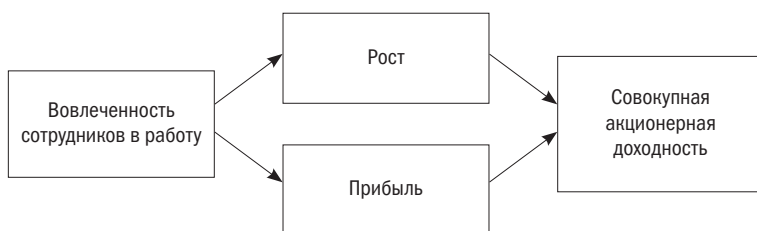
*Давайте посмотрим сначала на приверженность и вовлеченность в работу самого сотрудника. Само собой разумеется, что компания — маленькая или большая — в конечном счете только выигрывает, если ее сотрудники энергичны, верят в миссию компании и понимают, как достичь поставленных целей<sup>43</sup>.*

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 выплат<sup>44</sup>.

Что касается других сфер деятельности, ученые подсчитали, что реальная цена замены медсестры составляет более 64 тысячи долларов<sup>45</sup>, а чтобы заменить сотрудника информационно-справочной службы с зарплатой 13 долл./час, придется раскошелиться на 22 тысячи долларов<sup>46</sup>.

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 не сложились отношения с коллегами; его к этому вынуждает семейная ситуация (например, супруг или супруга находит работу в другом городе).

## Создание эффективной культуры в компании A. P. 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 A. P. 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 A. P. 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 Кеннеди 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 беспокойные 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 дойти 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%.

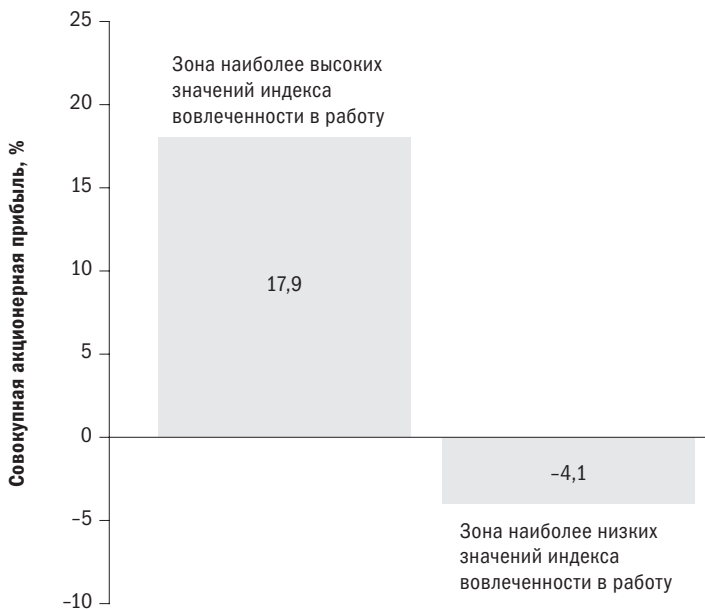
К концу 2007 года Aetna была готова вступить в борьбу за лидерство в своей отрасли. Для того чтобы перейти на новый уровень развития, компания с помощью Кенеха разработала новый индекс вовлеченности сотрудников. Так же как и руководитель в вымышленной истории в начале главы, генеральный директор Aetna 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 Кенеху 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 несогласованны 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»<sup>47</sup>.*



### 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](http://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!