

Введение

Расскажите, пожалуйста, о себе. Где вы работаете? Чем занимается ваша компания?

Мы хотим, чтобы вы ответили на эти вопросы *вслух*. Это простое задание (хотя мы, конечно, знаем, как опасно заставлять вас что-то делать в самом начале книги). Просто опишите в двух словах, чем занимается ваша организация.

Сделали?

Хорошо. Теперь объясняем, что все это значит. Когда вы говорили о своей компании, вы сказали «мы» или «они»? Вы ответили: «*Мы* производим всякие штуковины для автомобильной промышленности» или «*Они* производят всякие штуковины для автомобильной промышленности»?

Именно это и называется *мы-тестом*.

О корпоративной культуре организации и степени вовлеченности сотрудника в работу можно судить по тому, как часто он использует местоимение *мы* по сравнению с *они*, *наш* или даже *я*.

Вы обычно говорите:

- «Я помощник менеджера в команде *Джейн*» или «Я менеджер в *нашей* команде»?
- «Это *мой* лучший квартал: продажи выросли на 20%» или «Это лучший квартал *нашей* команды: продажи выросли на 20%»?

Разницу можно заметить, даже когда люди жалуются.

- Не вовлеченный в свою работу сотрудник отдела обслуживания клиентов скажет: «Работа — кошмар. Они до сих пор не набрали людей, и мне приходится отвечать на огромное количество звонков».
- Вовлеченный сотрудник прокомментирует: «В последнее время работать тяжело. Мы никак не можем найти сотрудников, так что у нас больше звонков, чем обычно».

Основная идея этой книги простая, но имеет очень большое значение.

Для человека или компании нет ничего важнее, чем полная вовлеченность в работу и приверженность своему делу.

Все, конечно, знают: на работе надо быть счастливыми. Но приверженность своему делу отличается от счастья. Когда вы вовлечены, вы мотивированы на то, чтобы затратить максимум сил для достижения целей вашего работодателя. Вам может быть нелегко; но вы полностью отдаетесь своему делу, вы *хотите* этого — вы *хотите* приложить дополнительные усилия.

Как часто вы всерьез задумываетесь над собственной приверженностью работе? Как часто думаете о приверженности своих непосредственных подчиненных?

Эта книга покажет вам, что полная вовлеченность и преданность оказывают значительное влияние на все сферы вашей жизни. Ваша моральная обязанность как сотрудника компании, руководителя, члена семьи и друга — быть приверженным своему делу и полностью вовлечь в него тех, кем вы руководите. Если, конечно, вам не наплевать на свое здоровье, брак и детей. Но мы забегаем слишком далеко вперед...

Эта книга основана на исследованиях компании Kenexa, которая ежегодно изучает вовлеченность и проводит социологический опрос более 10 миллионов сотрудников более чем в 150 странах. Удивительно, но, несмотря на то что уровни вовлеченности сотрудников в разных странах различаются, мы заметили, что *мотиваторы* вовлеченности в большинстве случаев одинаковые. Вместе с тем эта книга основывается не только на сухих цифрах. В ее основе лежит наша страсть к работе и личный опыт руководства.

Руди Карсан — председатель совета директоров компании Kenexa, соучредителем которой он стал в 1987 году. Под его руководством компания выросла с двух до более двух тысяч сотрудников с офисами в 20 странах. Решения Kenexa помогают организациям как при найме наиболее подходящих работников, так и при создании рабочей атмосферы, ведущей к максимальной вовлеченности персонала.

Кевин Круз — в прошлом партнер компании Kenexa, а в настоящее время — президент компании Kru Research, миссия которой состоит в том, чтобы найти наиболее эффективные способы привлечения потребителей услуг в сфере здравоохранения. И Руди, и Кевин в течение всей своей жизни осваивают искусство руководства и бизнеса, стремясь к росту своих компаний и максимальному вовлечению сотрудников в работу.

Структура книги

Книга «Мы» состоит из четырех частей.

Часть 1 — «Жизнь и карьера» — анализирует, как значение работы и профессии менялись со сменой исторических эпох и насколько работа важна для счастья. В частности, мы детально описываем, каким образом выбор профессии, заработная плата и пенсионное обеспечение — все факторы удовлетворенности качеством работы и жизни — претерпели радикальные изменения во времена промышленной

революции и как сейчас люди опять возвращаются к гармоничному сочетанию «жизнь — работа». Мы также исследуем психологические феномены «переноса» и «контрпереноса», чтобы продемонстрировать поразительное влияние работы на вашу жизнь, включая ваш вес и состояние здоровья, отношения в браке и даже поведение ваших детей.

Часть 2 — «Вы» в «нас» — предназначена для специалистов — сотрудников организаций. В ней описываются пути активного управления карьерой, включая обретение истинной цели, принятие сотрудником корпоративной культуры компании и карьерный рост.

Часть 3 — «Как великие руководители гармонизируют отношения и повышают мотивацию в команде» — хорошо демонстрирует, что для достижения того, что мы называем гармонизацией, необходима как *вовлеченность* сотрудников в свою работу, так и *согласованность* их действий. В этой части книги рассматривается влияние гармонизации на производственные показатели и результаты финансовой деятельности компании.

Часть 4 — «В помощь руководителю» — представляет собой руководство для менеджеров высшего и среднего звена. В ее основе — анализ исследований уровня вовлеченности в работу более 10 миллионов сотрудников. В этой части мы раскрываем мотивы вовлеченности и предлагаем пошаговую стратегию формирования этого чувства у сотрудников.

На протяжении всей книги заявленные проблемы рассматриваются с точки зрения *мы-подхода*, при котором работодатель и его сотрудники являются равными партнерами на пути к обретению такого качества, как приверженность своему делу. Во многих пособиях по руководству и корпоративной культуре ответственность за формирование приверженности ложится полностью на работодателя, а в большинстве книг о построении карьеры уделяется внимание только сотруднику. Но без комплексного подхода ни та

ни другая стратегия просто не принесут результата. Сотрудник, который делает все правильно, не будет полностью привержен своему делу, если работает на руководителя, который не смог создать все необходимые условия. И наоборот, лучшие руководители не смогут вовлечь в работу человека, который занимается не своим делом или работает не в своей сфере. Мы, руководители и сотрудники, должны вместе понять важность полной вовлеченности и вместе делать все необходимое, чтобы взрастить и поддерживать приверженность своему делу.

В отличие от других пособий по бизнесу, в этой книге вы найдете множество заданий для самостоятельной работы, опросников, тестов, ссылок на видео и дополнительные онлайн-ресурсы. Это потому, что, любя книги, мы одновременно находим их совершенно бесполезными. Вот что мы имеем в виду.

Мы патологические библиофилы. Мы не просто любим читать — мы обожаем книги. Когда Кевин был маленьким мальчиком, отец учил его, что с книгой нужно обращаться, как с яйцом: нельзя бросать где попало, кидать и, конечно же, нельзя повреждать переплет! Руди — книголюб, который психологически не готов к продаже прочитанных им книг. Чтобы освободить место для новых книг, он отдает свои «хранилища знаний» друзьям и родственникам, но для него было бы святотатством продать хотя бы одну из книг.

Однако, несмотря на нашу личную привязанность к книгам, мы признаем их ограниченность как формы общения и способа убеждения. Они не могут сравниться с телевидением, Интернетом или социальными сетями. Даже лучшие книги пассивны по своей природе. Поэтому то, что мы создали, выходит за пределы книги.

Недостаточно просто написать бестселлер. Мы добьемся успеха, только если напишем книгу, которая создаст новое сообщество людей — энтузиастов, стремящихся получить

все, что можно, от работы, карьеры и жизни. Вот почему мы с нетерпением ждем вас, дорогие читатели!

Мы надеемся поучиться у вас, узнать о вашем опыте и продолжать делиться нашими исследованиями в этой сфере. Вы можете связаться с нами:

- через сайты: www.WeTheBook.com
и www.KevinKruse.com
- через Facebook: www.facebook.com/KruseAuthor
- через Twitter: @Kruse и @Kenexa

Мы надеемся, что вы получите удовольствие от прочтения нашей книги, и с нетерпением ждем ваших отзывов.

*Руди Карсан и Кевин Круз
Филадельфия, Пенсильвания, США
Лето 2010 года*