

Як підвищити залученість персоналу?



Тема залученості персоналу залишається актуальною для українських HR-менеджерів. Адже залученість як найвищий ступінь мотивації працівників має неабияке значення і для досягнення цілей компанії, і для її розвитку, і для утримання персоналу в складні часи.

Як HR-менеджер може вплинути на рівень залученості працівників, що для цього потрібно і, що не менш важливо, чого не слід робити — тема нашого інтерв'ю з **Оленою Галушко**, начальником відділу персоналу ПрАТ «МетЛайф» — компанії, яка входить до складу міжнародного страхового холдингу MetLife, Inc.

«Кадровик України»: Олено, термін «залученість персоналу» часто трактують по-різному. Як його розуміють у компанії «МетЛайф»?

Олена Галушко: Якщо не використовувати складних термінів, залученість — це бажання й можливість працівників брати участь у житті компанії. Те, наскільки персонал залучений, впливає і на продуктивність та ефективність праці, і на плинність кадрів, і на бажання працювати й залишатися в компанії тривалий час.

«Кадровик»: Від чого залежить рівень залученості працівника?

Олена: Залученість залежить від багатьох факторів. Безперечно, насамперед має значення те, наскільки керівництво компанії хоче бачити пра-

цівників залученими. Адже в управлінні персоналом є два підходи: або ми просто набираємо і використовуємо працівників як ресурс, або ми хочемо, щоб вони працювали довго і почувалися щасливими. Звісно, один HR-менеджер та кілька начальників відділів погоди не зроблять. Важливо, щоб така ініціатива йшла від керівника компанії.

«Кадровик»: Як має діяти роботодавець, щоб працівник був залученим?

Олена: Перш за все мають бути дотримані ключові фактори: компанія працює стабільно, вчасно виплачується заробітна плата, бонуси, є хороший соціальний пакет, люди відчувають себе захищеними, немає ризиків втратити роботу, в колективі хороші стосунки. Тільки після цього можна переходити на наступну сходинку — чи

мають працівники можливості для розвитку, чи затребувані їхні ідеї, чи почуті вони тощо.

Звісно, залученість не з'являється сама собою. Для цього потрібно довго працювати, пробувати різні способи. Наприклад, у нашій компанії ми застосовуємо так звані стратегічні ініціативи. Це проектні команди, які займаються просуванням та втіленням різних ідей. Керівництво компанії наполягало на тому, щоб лідерами цих ініціатив були саме працівники, а не менеджери. Спочатку це було незвично, ми побоювались, що з цього нічого не вийде, адже ніхто не слухатиме цих людей, особливо якщо вони приходитимуть зі своїми ідеями до менеджерів. Та й самі працівники спочатку не були до цього готові, вони не розуміли, як і що їм потрібно робити. Але згодом стало зрозуміло, що якщо ти хочеш, щоб тебе помічали, щоб про тебе знали і ти мав перспективу в компанії, то ти братимеш участь у цих ініціативах. Важливо, що завдяки такій практиці ми отримали так звану ініціативу знизу. Люди почали самі організовуватись у групи, пропонували свої ідеї та втілювали їх у життя. І це не було формальністю чи способом просто їх чимось зайняти. Вони справді втілювали свої ідеї, писали звіти, готували презентації керівництву та колегам. Це дисциплінує й дає відчуття причетності до чогось дійсно важливого.

Також велике значення має й те, що через такі проекти виявляються таланти людей. У процесі роботи над проектом з'ясується, що хтось має хист до створення візуальних матеріалів, до дизайну, хтось вміє організувати інших, домовлятися. Відкриваються ті таланти, які у щоденній рутинній роботі людина може й не виявити. У нас є практика обміну талановитими працівниками з офісами в інших країнах, а це також мотивує працівників до активної участі в проектах, щоб проявити, показати себе.

Ще один інструмент, який уже став традиційним, — це стратегічні сесії. Працівники збираються в одному приміщенні, діляться на групи та генерують свої ідеї щодо розвитку компанії за різними напрямками. Після цього протягом року ми виконуємо те,

про що домовилися. Це також позитивно впливає на залученість працівників. Адже якщо ти сам висунув якусь ідею або активно її підтримував на стратегічній сесії, тобі буде цікаво втілювати її в життя.

Для підвищення рівня залученості важливо, щоб керівництво було доступним, відкритим. У нашій компанії — політика відкритих дверей. Кожний може прийти до будь-кого з менеджерів і висловити свої пропозиції, ідеї або думки. Нам не притаманна поведінка на кшталт «я — начальник, ти — підлеглий». У нас заведено ввічливо та приязно спілкуватися з усіма колегами. Більшість наших працівників підтримують дружні стосунки, деякі навіть дружать сім'ями. Крім цього, до нас періодично приїжджають регіональні керівники й проводять напівформальні зустрічі з кращими, найбільш талановитими працівниками компанії. Під час бесід вони розповідають важливі речі про бізнес, про цікаві ідеї, актуальні проблеми та інновації.

На залученість позитивно впливає система визнання. Щороку ми обираємо кращих працівників. Попередні роки їх обирав менеджмент компанії, але паралельно з офіційною номінацією працівники обирали також неформальних кращих працівників, дарували невеликі подарунки, призи. Цього року ми поєднали ці ініціативи, і тепер кращого працівника за допомогою голосування в різних номінаціях обирає весь колектив компанії. Важливо, щоб люди, які справді заслуговують на визнання, отримували його від більшості працівників компанії — і своїх колег, і керівництва. Отримавши визнання, людина прагне отримати його знову.

Відзначу, що жодна ініціатива не повинна відбуватися без залучення співробітників, які не є менеджерами. Кожний проект, який впроваджується в компанії, має бути підтриманий більшістю працівників.

«Кадровик»: Як комунікації впливають на залученість працівників?

Олена: Для підвищення залученості працівників важливо, щоб з ними були побудовані чесні й від-

криті стосунки, коли відверто говорять навіть про неприємні речі. Така відкритість і прозорість культивується головним офісом компанії. Якщо відбувається щось важливе, наприклад, у головному офісі компанії в США, про це одразу повідомляють усім працівникам холдингу в інших країнах. Таким чином ми не допускаємо жодних чуток і домислів. Адже як іноді буває: директори поговорили між собою, щось вирішили, а потім всі переживають і не знають, що відбувається.

Слід обов'язково інформувати людей про все, що відбувається в компанії. Важливо також, щоб працівник завжди мав зворотний зв'язок. Щоб не було так, що хтось висловив ідею, а у відповідь тиша. Навіть якщо ідея не може бути реалізована, обов'язково потрібно сказати про це працівнику і зробити це в такій формі, щоб він не втратив бажання висувати нові ідеї.

«Кадровик»: Як ви оцінюєте рівень залученості?

Олена: У 2012 році було проведено опитування співробітників стосовно внутрішньої ситуації в компанії на предмет мотивації, лідерства, зовнішнього та внутрішнього розвитку, навчання, компенсації та інших параметрів. Загалом, результати, на мій погляд, не були поганими чи тривожними, але вказували на важливі зони життєдіяльності компанії, що потребували розвитку.

Минулого року компанія провела ще один такий зріз, який засвідчив, що серед усіх країн, де представлена компанія, Україна посідає одне з перших місць за рівнем залученості. Результати нас вразили. По-перше, вони показали відчутний прогрес порівняно з минулим опитуванням, а по-друге, це справді високий результат.

«Кадровик»: Які фактори найгірше позначаються на залученості працівників?

Олена: Є фактори, які залежать від самого працівника, а є такі, що залежать від компанії. Мабуть найменш залученими є працівники, які не розуміють своєї ролі в компанії. А це можливо з двох причин: якщо працівник не хоче її зрозуміти і якщо він недостатньо поінформований. Якщо працівник приходить, щоб відпрацювати і піти додому, і крім цього його нічого не цікавить, або якщо йому не розповіли про те, в якому напрямі зараз рухається компанія, він не буде залучений. Працівник має розуміти стратегію компанії, поділяти її цінності, відчувати себе захищеним. Тоді він матиме бажання зробити більше, брати участь у проєктах, проявляти ініціативу, пропонувати інноваційні ідеї.

«Кадровик»: На що слід звернути увагу, приступаючи до роботи над підвищенням залученості персоналу?

Олена: По-перше, слід розуміти, для чого вам це потрібно. Якщо просто для того, щоб отримати медаль або виконати якісь формальні вимоги, досягнути вагомого результату буде складно. Необхідно усвідомлювати, що така робота потребує багато часу й зусиль. Один у полі не воїн: від HR-менеджера багато залежить, але потрібна системна робота. Якщо немає волі керівництва та підтримки лінійних менеджерів, то, на жаль, нічого не вийде. Слід підготуватися до довгої та кропіткої роботи. І головне — без залучення людей до цього процесу нічого не вдасться.

Якщо підсумувати, то головними складовими успіху в цьому питанні є воля керівництва, залучення до процесу працівників і правильна HR-політика. Безумовно, потрібно продати цю ідею — і керівництву, і колегам. Адже залученість працівників має свої економічні фактори, оскільки напряму впливає на ефективність праці, на результати бізнесу.

І найголовніше — потрібно вірити у своїх людей. Вірити, що вони здатні на великі речі, потрібно лише дати їм можливість проявити себе. ●