

# Природа инициативности и приверженности сотрудников



спикер:

**Алексей Клочков,**  
контент-директор Harry Inc.

**HARRY INC.**





Часто руководители недовольны низкой инициативностью сотрудников, но на вопрос **«А что вы делаете для ее повышения?»** отвечают, что «и так заняты, и для этого есть система мотивации»



Если менеджер занят и на работу с командой не хватает времени, может ли его команда **работать продуктивно?**

**Теория поколений** — это идея о существовании циклов, сменяющих друг друга каждые 20 лет.

Люди, в этих циклах, попадая под влияние социально-культурных факторов, имеют схожие ценности, модели поведения и даже мышление.

X



Y



Z



Поколения Y и Z выросли или живут последние 30 лет в свободном обществе, а **методы управления и восприятия трудовых ресурсов часто старые**, т.к. менеджеры родом из поколения X, а даже если Y, то часто перенимают модель управления у старшего поколения.

Y и Z не признают простых указаний и требуют **возможности диалога и уважения.**

Y и Z Не готовы «погибать» на работе, ожидают хороших условий. **На первое место часто выходят смыслы.** Эмпатия чуть меньше выражена из-за большого времени диалога не с людьми, а с гаджетами.



**Что влияет на инициативность  
сотрудников поколений Y и Z?**

## Природа инициативности

- ✓ Ожидание признания и его гарантия.  
Постоянная поддержка инициативы.
- ✓ Приверженность – аффективная лояльность  
и чувство сопричастности.
- ✓ Терпимость к ошибкам от руководителя и окружения!  
(часто корни в более простой модели подчинения в школе и детском саду, а не индивидуальном подходе).
- ✓ Ориентация на результат и стремление к успеху.
- ✓ Снижение ощущения иерархии в компании.



- Качество продуктов
- Польза для общества
- Атмосфера и культура
- Успехи компании
- Перспективы компании



**АФФЕКТИВНАЯ**



**Гордится  
компанией**

**НОРМАТИВНАЯ**



**Остается  
в будущем**



**Рекомендует  
компанию**



**Остается  
сейчас**

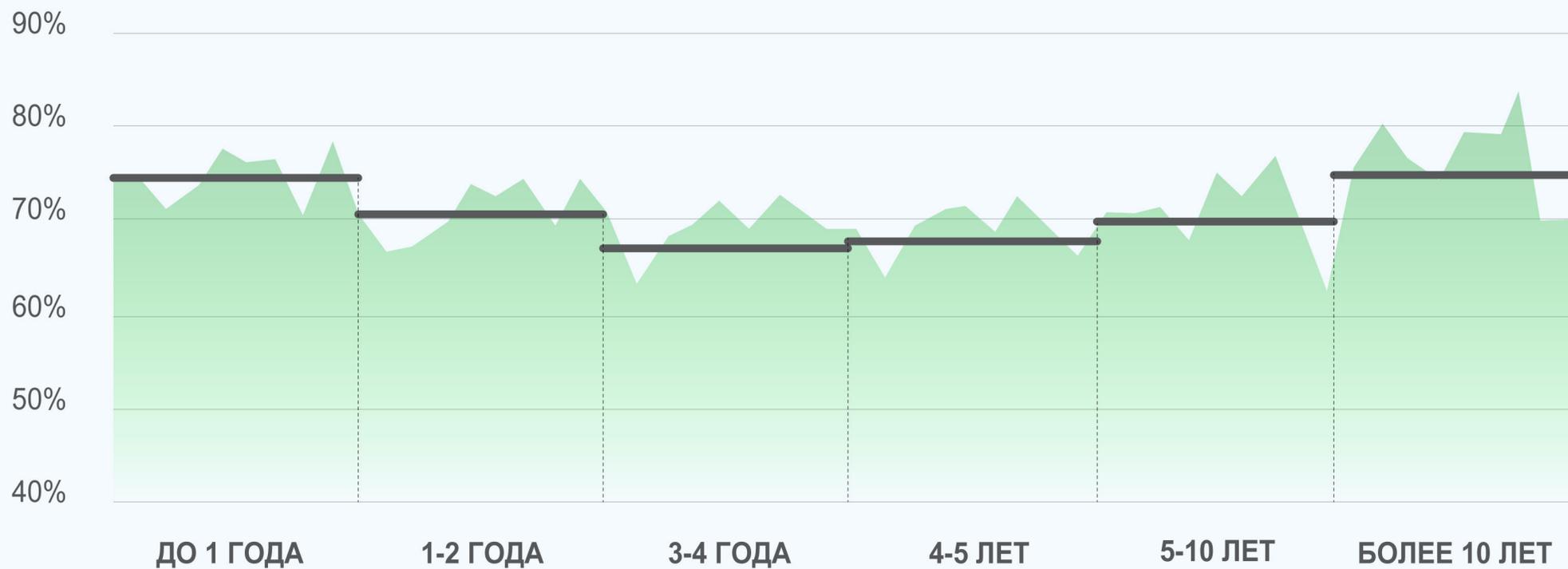


**Стремится  
делать больше**

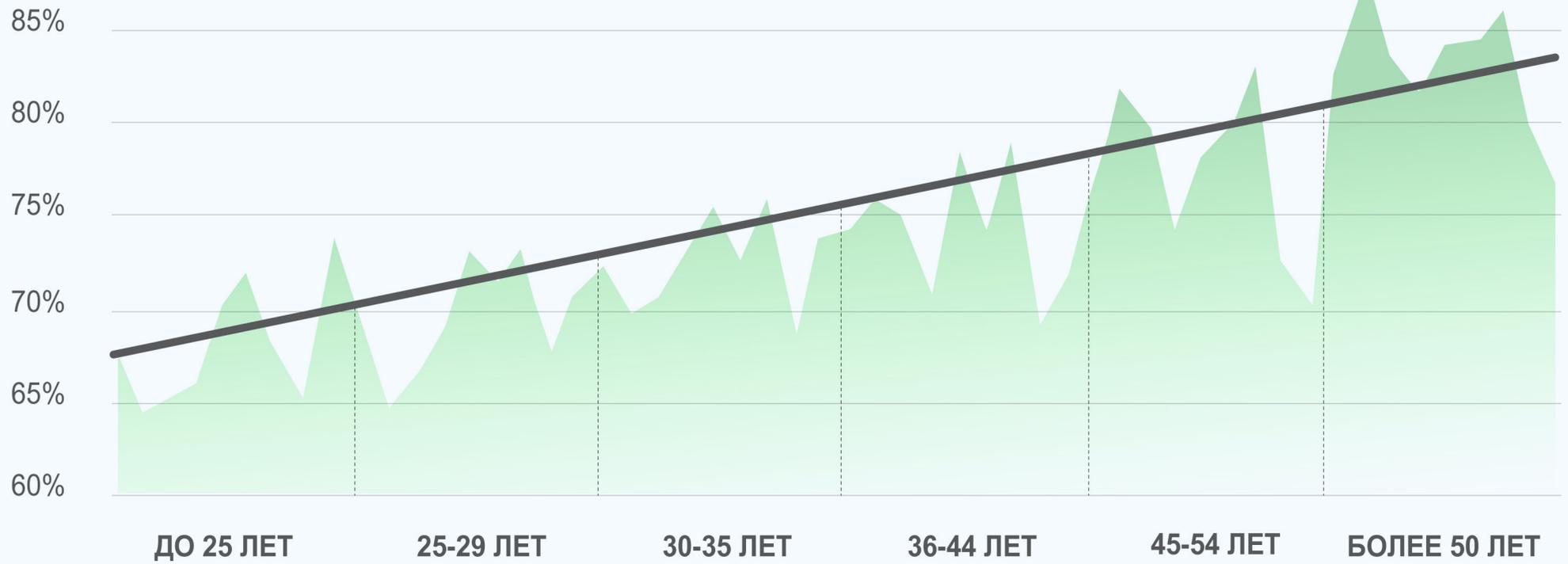


**Лояльность  
к компании**

## Зависимость лояльности от стажа



## Зависимость лояльности от возраста



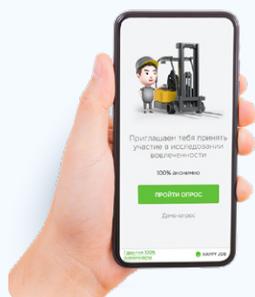
## Как повысить инициативность и приверженность?

- ✓ Изменять культуру и рабочую среду при помощи постоянной обратной связи.
- ✓ Изменять стиль менеджмента путем развития управленческих качеств и эмпатии руководителей к сотрудникам.



## Как работает комплексная обратная связь на развитие вовлеченности?

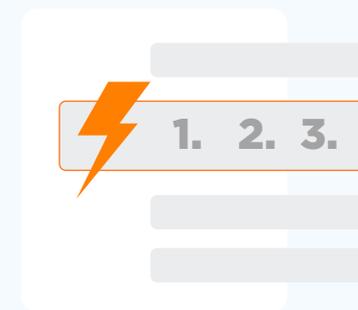
### Опрос



### Результат



### Действие



Регулярная комплексная обратная связь с применением digital инструментов (дающих анонимность и нужный формат), каналы обратной связи в режиме реального времени (сервис «Похвала», менеджеры) и реакция от менеджера по результатам исследований.

# **Вовлечены все одинаково, а не вовлечен каждый по своему**

То, что работает для одного человека внутри одной команды, может различаться от другого подразделения и компании.

## Кейс исследования вовлеченности Harry Inc. Октябрь 2021 года.

При высокой лояльности в 90% и eNPS +46% оказалось, что более трети сотрудников недовольны рядом факторов, что отразилось на более низкой вовлеченности в 75%.

Проблемы нельзя было выявить без анонимного опроса, т.к. сотрудники **не говорили своему руководителю** о проблемах с переработками, ДМС и т.п.

Оказалось, что все проблемы легко решить небольшим бюджетом и настройкой процессов.

## Глобальная польза обратной связи

Обратная связь помогает сотрудникам осознать свою ценность как специалиста и члена команды, побуждает к профессиональному росту и поэтому является **важным элементом вовлеченности.**

Важен не только сам факт обратной связи, но и её форма и содержание. Сотрудники, получающие воодушевляющий отзыв от своего руководителя, значительно сильнее вовлечены в работу...



## Стандартные ошибки руководителей в обратной связи

- Убежденность в том, что единственная задача руководителя – создавать, распределять, и контролировать задачи
- Проведение ОС от случая к случаю
- Проведение ОС не с коучинговой, а с «начальственной» позиции
- Несоблюдение баланса «похвала-критика-похвала»
- ОС не подкрепляется фактами или дается слишком эмоционально
- Сотрудникам не дается информация о возможностях карьерного или профессионального роста в компании

### **3 простых совета**

- ✓ Сильная и поддерживающая организационная культура всегда основана на уважении, которое проявляется во многих формах - от диалога до постановки и контроля задач
- ✓ Культура признания на дистанции гораздо эффективнее постоянной критики ошибок
- ✓ Необходима регулярная обратная связь с помощью digital инструментов, которые научат и создадут среду, а также встречи с командой.

**Наверное, треть своей карьеры в IBM я потратил на беседы с сотрудниками. Я не руководил ими, я с ними общался.**



**Луи Герстнер**, председатель совета директоров корпорации IBM (1993—2002), «человек, который спас IBM»

Чтобы клиенты полюбили компанию, её должны  
полюбить *сотрудники*

**Спасибо за внимание!**