

СОДЕРЖАНИЕ

Предисловие.....	5
Введение	9
Глава 1	
Счастливые сотрудники работают лучше... и дольше	21
Глава 2	
Прямо в сердце, или Немного о мотивации	33
Глава 3	
Кампания по завоеванию сердец: диагностируем «индекс счастья».....	43
Глава 4	
Лидер. Человек, задающий направление движения к успеху.....	79
Глава 5	
Бизнес-задачи и мероприятия, которые помогают их решить	91
Глава 6	
Корпоративные ценности: миф или реальность	117
Глава 7	
Командообразующие мероприятия.....	131
Глава 8	
Признание и поощрение	139

Глава 9

Корпоративные праздники. Есть повод для радости 149

Глава 10

Как коллектив становится семьей.

Создавая эмоциональные связи 169

И напоследок... все выводы в одном месте 187

ПРЕДИСЛОВИЕ

Пять лет назад я задал себе вопрос: «А счастлив ли я?». Я так и не смог ответить на него.

Вернее, ответил. Конечно, я счастлив. Но почему, что это значит и как я это определил, оставалось для меня «черным ящиком».

Я увлекся этой темой, и мне стало любопытно — что такое счастье, из чего оно состоит, почему одни счастливы, а другие нет?

И самое главное, возможно ли управлять счастьем?

Прошло пять лет, и я выяснил довольно много. Например то, что счастье — это просто 😊.

Счастье — это набор привычек и действий, которые мы либо совершаем и счастливы, либо нет и несчастны.

Но в мире так мало счастливых людей. А законы счастья, оказывается, известны уже давно, но для многих они остаются сакральной тайной, которую им «не суждено» познать никогда. Потому что они считают, что счастье дается свыше, оно должно упасть им на голову. Надо просто ждать. Или есть те, кому «повезло», а есть мы — бедные и несчастные неудачники.

Решив, что счастье зависит от меня, я осознал свою формулу счастья, свой набор привычек, которые делают меня счастливым. Теперь я могу на это влиять и управлять своим счастьем.

Моя формула: жизненная философия + любовь + любимое дело + здоровье.

Я счастлив, когда строго следую своей жизненной философии, в моем сердце есть искренняя любовь к родным и близким, я занимаюсь любимым делом и веду здоровый образ жизни.

Я так вдохновился идеей, что счастьем можно управлять, что мне захотелось этим поделиться с миром.

И для начала мы выбрали фокусом своего внимания Счастье в бизнесе, Счастье в большом офисе.

Нам показалось, что этот «вид» счастья является самым нераскрытым и неосознаваемым. Бизнес — это про цифры, результаты и прибыль.

Но кто дает нам эти цифры, кто добивается результатов, кто зарабатывает прибыль?

ЛЮДИ. От их отношения к работе и отношений друг с другом, зависит весь ваш бизнес.

К сожалению, на это мало кто обращает внимание. Вернее многие говорят, что Люди — наше все, Люди — это наш главный актив. По факту все это остается на словах и стенах в офисе.

Мы захотели внести свой вклад в повышение осознанности российского бизнеса. Заявить о роли Людей в нем и помочь разобраться, а что же НА САМОМ ДЕЛЕ МОТИВИРУЕТ ЛЮДЕЙ НА ДОСТИЖЕНИЕ ЛУЧШИХ РЕЗУЛЬТАТОВ?

И мы создали философию *Winning the hearts*, где скрупулезно и последовательно изучаем и продвигаем тему счастья, мотивации, лидерства, вовлеченности, а главное, того, как ЗАВОЕВЫВАТЬ СЕРДЦА СОТРУДНИКОВ.

Первой ласточкой стал наш *People Management ReForum «Winning the hearts»*, который собрал более 500 генеральных директоров, вице-президентов по персоналу и HR-директоров со всего мира, которые рассказывали, дискутировали, смеялись, обсуждали, кричали и спорили на тему Людей.

Нам удалось создать пространство Лидеров со смыслом, способных изменить стандартные подходы к управлению Людьми, а самое главное, начать говорить о Счастье в бизнесе и его связи с финансовыми результатами и капитализацией компании.

Мы получили невероятно вдохновляющий фидбэк от участников. Мы попали в цель, сразу же получив сотни адвокатов нашей философии, людей, которые полностью разделяют *Winning the hearts*.

И мы решили продолжать 😊.

People Management ReForum «Winning the hearts» будет проходить каждый год в Москве в ноябре. Но мы решили пойти еще дальше, и написать книгу о нашей философии. С фокусом на ее внедрение и на ивент как один из главных инструментов завоевания сердец сотрудников. Ну, и просто потому, что я им занимаюсь уже 12 лет 😊.

Я хочу сказать большое Спасибо:

- моим родителям, Мише и Лене, за то, что я есть то, что есть. Ваша любовь давно и бесповоротно завоевала мое сердце и научила быть добрым;
- моему брату Денису за то, что назвал меня дураком, когда надо, и направил на правильный путь;
- моей жене Лере, за вдохновение, заботу и любовь, которой я окружен каждый день;
- Наде Маковой, автору концепции про желудок, мозг и сердце, а также человеку, который помог сформулировать и структурировать мои мысли, а потом изложить их на бумаге. Отдельное Спасибо, что делилась своим опытом и идеями, которые помогли сделать книгу интересней и насыщенней;
- Оксане Жбанниковой, моему бессменному партнеру и человеку, который всегда поддерживает в трудные минуты;
- Юле Рыжовой, моему партнеру по People Management ReForum «Winning the hearts», в бесконечных дискуссиях с которой мы формулировали суть и основные принципы нашей философии;
- Даше Кабицкой, продюсеру и издателю этой книги, за терпение и превращение нашей рукописи во «вкусный» продукт;
- Лене Светогоровой и Максиму Загонову, моим соратникам и помощникам во всем.
- всем подъежикам, которые на себе могли чувствовать удачи и неудачи при внедрении философии Winning the hearts у нас в компании (мы еще только в начале пути), а также огромное Спасибо за организацию нашего ReForum «Winning the hearts».

И, конечно, Спасибо всем, кто поверил в эту идею и поддержал выход книги: Надежде Мерещенко, Кириллу Погодину, Роману Прилипко, Сергею Фарафонову, Владимиру Прошко, Юрию Вайсману, Рашиду Велемееву, Екатерине Астафьевой, Дмитрию Калинин, Валерии Ворониной, Евгении Любко, Алексею Любко, Антону Одинцову, Ивану Мищенко, Анне Клитной, Александре Милованцевой, Ирине Ерошкиной, Игорю Волкову, Варваре Дрондиной, Елене Светогоровой, Денису Рыжову, Екатерине Дарвин, Ирине Титовой, Алене Евтеевой, Екатерине Пащенко, Николаю Андрееву, Марии Куркиной, компании «Друзья со вкусом».

Если во время прочтения этой книги вы захотите со мной поспорить или согласиться, если у вас появятся мысли и комментарии, пишите на vmm@podegiki.ru. Это мой личный почтовый ящик, с нетерпением жду от вас обратную связь!

ВВЕДЕНИЕ

История одного города

Несколько десятилетий назад различные научные ассоциации начали измерять интересный параметр — индекс счастья. Так появился рейтинг самых довольных жизнью стран. Исследователи выявляют наиболее благоприятные места для жизни, а затем используют их в качестве шаблона для улучшения ситуации в других, не самых счастливых государствах и городах.

Помимо стандартных измерений (анализа рыночной ситуации, прожиточного минимума, ВВП, опросов населения), ученые также обращают внимание на некоторые закономерности, например уровень смертности и данные о хронических заболеваниях. Проще говоря, они оценивают общее физическое состояние людей и их здоровье.

В этой связи особенно интересен небольшой городок Розето, расположенный в штате Пенсильвания, США. Казалось бы, типичный провинциальный американский городок с населением несколько тысяч человек, основанный переселенцами из такого же небольшого итальянского городка, европейскими земледельцами и виноделами. Первым из исследователей на него обратил внимание профессор медицины Стюарт Вульф. Профессор обнаружил удивительный феномен: ни у одного пациента Розето младше 65 лет не было зафиксировано заболеваний сердечно-сосудистой системы, что явно противоречило общей статистике по стране, в лучшую сторону, конечно. Вообще, смертность в городе от других болезней была как минимум на 30% ниже средней по стране.

ВЕЧЕРОМ ЖДУ
НА ЛИМОНЧЕЛЛО!



После долгих исследований, опросов местных жителей и анализа доктор выяснил, что в городе нет самоубийств, алкоголизма, наркотической зависимости. Ему даже не удалось найти кого-нибудь с язвой желудка.

Доктор и его команда пришли к поразительному выводу: люди в городе Розето умирали только от старости. Практически никто из них не умирал от заболеваний, от которых в определенном возрасте страдает большая часть населения мира.

После обнаружения феномена Вульф начал искать ему объяснения. И что же?! Он был невероятно удивлен, когда выяснил, что жители Розето... самые обычные люди. Они не начинали каждое утро с занятий йогой и не тратили время на медитации. Вегетарианство или крайне здоровое питание также не были здесь особо популярны 😊. На благоприятную экологию феномен тоже списать было нельзя — в соседних городках этой же местности картина состояния здоровья жителей была совершенно другой. Постепенно Вульф пришел к выводу, что секрет Розето не в диете и не спорте, не в генах и не в подходящей для жизни местности.

Разгадка тайны крылась в самом городе.

Жители сохраняли свое здоровье и долголетие благодаря тому миру, который они сами для себя создали и хранили на протяжении многих поколений. Итальянские традиции, такие как уважение к старшим, гостеприимство, доброжелательность, общительность, здесь расцветали пышным цветом.

Люди ходили друг к другу в гости, болтали на улицах по-итальянски, готовили для гостей угощения, жили с родителями, бабушками и дедушками под одной крышей. Они были дружны, сплочены, разделяли одни и те же ценности, руководствовались едиными жизненными принципами.

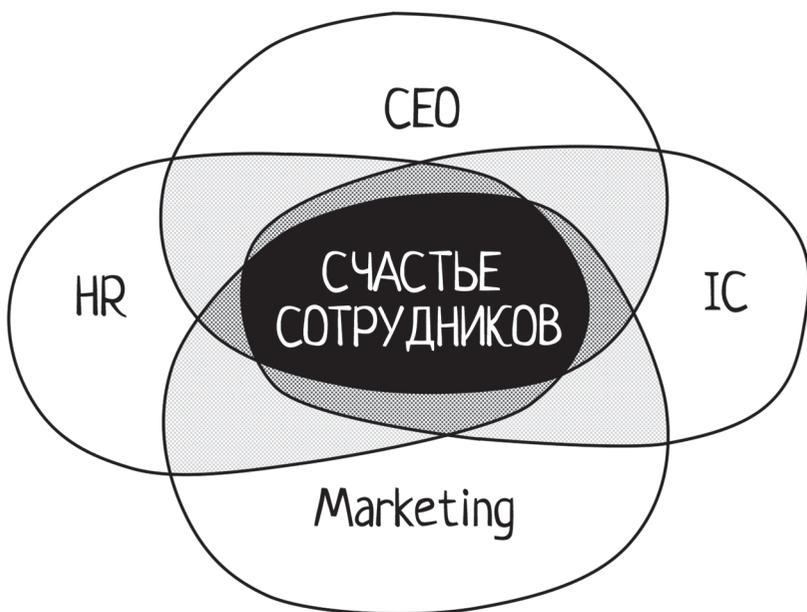
Из воспоминаний социолога Джона Бруна: «Ты приезжаешь в Розето в первый раз и видишь, как за обеденным столом

собираются три поколения, видишь булочные, людей, прогуливающих по улицам или сидящих на крыльце и болтающих друг с другом, видишь фабрики по пошиву блуз, где женщины работают днем, пока их мужчины трудятся в сланцевых карьерах. То же самое ты бы увидел в сельской местности в Италии. Удивительное зрелище».

Особый уклад жизни жителей Розето — лучший пример того, как атмосфера, в которой мы живем, формирует нашу личность и влияет на благополучие, здоровье и долголетие.

Когда я впервые прочитал эту историю в предисловии к книге Малкольма Гладуэлла «Гении и аутсайдеры»¹, я был поражен. Поражен не только потому, что это впечатляющий факт, противоречащий традиционным представлениям о здоровье и долголетию, но прежде всего потому, что эта история стала тем финальным звеном, которое связало воедино мысли и идеи в моей голове по одному очень важному вопросу. Вопросу построения успешной дружной команды внутри моей компании и компаний вообще, в частности теме нематериальной мотивации людей и того колоссального эффекта, который может иметь особенная атмосфера, в которой они работают. Я много и долго думал над этим вопросом, общался с разными людьми, в основном руководителями и HR-директорами компаний. Собирал факты и мысли воедино, но отчетливо ощущал, что чего-то не хватает. Теперь пазл сложился. История городка Розето меня по-настоящему вдохновила. В том числе на написание этой книги. Не подумайте, я не претендую на раскрытие секрета вечной жизни, но хочу использовать свой опыт как отправную точку для раскрытия секрета долголетия сотрудников в компании. Каждая отдельно взятая компания, независимо от сферы деятельности и размера штата — это отдельный мир, и я хочу вместе с вами найти возможность сделать этот мир максимально комфортным, приятным и притягательным для людей, которые проводят в нем 80% своей жизни.

¹ Гладуэлл М. Гении и аутсайдеры. Почему одним все, а другим ничего? — М.: Манн, Иванов и Фербер, 2014.



Для кого и о чем эта книга

Уже много лет я работаю в ивент-индустрии. За эти годы мне удалось проникнуть в закулисные корпоративной жизни и наблюдать изнутри за деятельностью крупнейших мировых гигантов индустрии и маленьких локальных фирм, пообщаться с руководителями разного уровня. Наше агентство «Подъёжики» работало с многими компаниями, среди которых Pepsi, Bayer, Mondelez International, «М. Видео», «Мегафон», «Рольф», «Связной». Мы реализовали более 1000 проектов для сотрудников компаний, большинство из которых уже не один год лидирует во всевозможных рейтингах «самых желанных работодателей» и «компаний мечты».

Опыт, мысли, выводы и наработки, приобретенные за это время, я изложил в книге. Сразу оговорюсь, эта книга не для всех. Это не захватывающий детективный роман, и она вряд ли будет интересна любому, кто возьмет ее в руки. Мои читатели — это прежде всего топ-менеджеры, HR- и PR-директора, главы отделов

маркетинга и внутренних коммуникаций. Словом, те, кто желает знать, как построить успешный бизнес благодаря эффективной работе коллектива, как укрепить привязанность сотрудников к работодателю, как сделать их адвокатами бренда, и самое главное, — как сделать их СЧАСТЛИВЫМИ. Идеальна ситуация, когда изложенные мной мысли будут донесены до всех руководителей компании, так как только синергия и осознание важности счастья сотрудников всеми перечисленными профессионалами станут гарантией успеха.

Прочитав эту книгу, вы получите ответы на несколько важных вопросов:

1. Почему ваши сотрудники важнее клиентов? Как счастье сотрудников связано с успехом бизнеса?
2. Что делает ваших сотрудников счастливыми?
3. Как использовать комплексный подход для завоевания сердец сотрудников?
4. Что скрывается за формулой SM + IC + ивент + edutainment?
5. Форматы ивентов: какие из них лучше решают каждую из задач на пути к сердцам ваших сотрудников?
6. Как организовать эффективное мероприятие? Каковы особенности его проведения и какое место оно должно занимать в годовом плане действий?

Все советы и выводы, изложенные в книге, имеют практическое подтверждение и обоснование. Именно это позволило нам стать HR ивент-агентством № 1 на рынке России.

Все эти принципы я внедряю в своей компании, в своей команде. Мои сотрудники — это мои внутренние клиенты. Все, о чем я рассказываю вам, я уже испытал на себе и получил результаты, которые приятно удивляют и не перестают радовать.

И последнее. Книга, которую вы держите в руках, — это собрание мыслей и наблюдений группы лиц, имеющих внушительный

опыт организации корпоративных событий, но, тем не менее, субъективных. Это не истина в последней инстанции и не «руководство к действию». Мы не пытаемся навязать свое мнение или установить правила, мы просто делимся наблюдениями, которые нам кажутся важными и интересными. Буду счастлив, если они таковыми покажутся и вам.

Внимание, вопрос!

Вы хотели бы, чтобы на вашей визитке было написано «РЕСУРС»? Ресурс по зарабатыванию денег, по производству, по логистике и т. д? Конечно, этот вопрос риторический. Я, по крайней мере, не знаю ни одного человека, который бы ответил на него утвердительно.

Я задам вам еще один вопрос. Теперь с надеждой на ответ. Как вы называете людей, работающих в возглавляемой вами организации? Подчиненные, штат, персонал? Скорее всего, сотрудники или, реже, коллеги. А вы когда-нибудь думали о своих сотрудниках, как о ваших клиентах, целевой аудитории вашего бизнеса?!



Немного сумбурно? Согласен. Давайте попробуем разобраться вместе.

В центре философии и деятельности большинства корпораций, да и вообще бизнеса любого масштаба, стоит потребитель производимой продукции и/или услуг. Целевая аудитория. Люди, которые покупают то, что вы производите, то есть реальный гарант прибыльности вашего бизнеса и вообще его существования. Действительно, если никто не покупает чай, который вы фасуете, вам нечем будет покрывать расходы на эту фасовку и придется закрыть бизнес. Поэтому привилегированное положение потребителей и ярая борьба за каждого из них с конкурентами вполне объяснима и понятна. Аналогичная ситуация с клиентами, внешними партнерами, стратегическими подрядчиками и людьми, на договоренностях с которыми строится и развивается ваш бизнес во внешней среде: поставщики сырья, владельцы крупных магазинов, дистрибьюторы ваших услуг и т. д. Клиенты занимают почти столь же привилегированное положение, что и потребители. Они возведены в ранг почти небожителей, и много времени и сил любой корпорации уходит на продумывание и придумывание схем по повышению их лояльности, заключению максимально выгодных сделок и, вообще, всяческой «любви навечно». Все это напоминает взаимные предсвадебные ухаживания. Это очевидные вещи, и они вполне объяснимы и правомерны. Теперь давайте посмотрим на третью аудиторию — ваших сотрудников.

Часто на подобное «особое обхождение» и ухаживание за сотрудниками у нас, руководителей, не остается ни времени, ни сил, ни ресурсов. А зря.

Общаясь во время подготовки проектов с представителями многих корпораций, я пришел к одному удивительному открытию. Сотрудник, который искренне любит свою компанию, который счастлив в ней работать, не только будет сам использовать вашу продукцию и убедит использовать ее всех друзей и знакомых, он не задумываясь поправит СВОЙ продукт на полке в магазине и даже посоветует прохожему покупателю приобрести именно эту зубную пасту вместо конкурентной. Я знаю таких людей, и у них

действительно горят глаза, когда они рассказывают о выпущенной новинке или инновационном решении для того или иного продукта своей компании. Это не прописано в его должностной инструкции и не стоит в плане на год, он просто гордится продукцией, которую создает, и хочет, чтобы она была красиво представлена в магазине, чтобы как можно больше людей ее попробовали, чтобы именно она была дома у его друзей и знакомых. Удалось даже установить закономерность, что лояльность работников положительно воздействует на лояльность клиентов, а лояльность клиентов оказывает положительное воздействие на прибыльность. Например, в компании Sears (международная сеть магазинов одежды) путем кропотливого анализа и опросов выявили, что повышение лояльности сотрудников на 5% ведет к увеличению уровня лояльности клиентов на 1,3% и росту прибыли на 0,5%. Полпроцента могут показаться незначительной цифрой, но в пересчете на живые деньги для компании Sears это равняется увеличению годовой прибыли на 250 млн долл.! Отдельно отмечу, что эта приятная прибавка к выручке — всего лишь итог счастья сотрудников, а не результат инвестиций в рекламу, сложных маркетинговых стратегий, запуска новых программ лояльности для клиентов. Компания получает дополнительные 250 млн долл. в год просто потому, что ее сотрудники счастливы! Неплохой бизнес, не правда ли?!

А теперь давайте подумаем, почему мы тратим миллионы на исследования и фокус-группы, на разработки новых маркетинговых стратегий по завоеванию доли рынка и привлечению новых клиентов, но при этом совершенно игнорируем самую благодарную аудиторию, которая находится у нас прямо под носом? Да, я говорю о ваших сотрудниках! Кто, если не они, могут стать самыми лояльными потребителями вашей продукции?

Сколько человек у вас в штате? 500? 1000? 20 000? У каждого из них есть семья, друзья, знакомые. По самым скромным подсчетам у каждого вашего сотрудника в окружении еще 10–15 человек, на которых он может повлиять. Таким образом, вы можете элементарно получить больше 50 000–100 000 лояльных потребителей! И ведь не стоит забывать, что каждый из них в свою очередь может

повлиять на своих знакомых. Наверняка вы знаете о теории шести рукопожатий. Вот так и получается, что тратя всю энергию и силы на завоевание сердец посторонних людей, вы упускаете из виду тех, кто совсем близко и более чем готов быть покоренным вами. И тем самым лишаете себя существенной прибыли.

Дело не ограничивается только приобретением новых потребителей в лице сотрудников. Фокус внимания на сотрудниках окажет положительное воздействие и на ваших «небожителей» — внешних клиентов и партнеров.

От того насколько энергично, искренне и с энтузиазмом сотрудник будет рассказывать потенциальным клиентам о выгоде и плюсах вашего продукта/услуги, в большинстве случаев зависит успех всей сделки.

Я говорю не только о сотрудниках отдела продаж, которые работают непосредственно с магазинами, договариваясь о продаже товаров или услуг. Замотивированные, увлеченные сотрудники отдела закупок будут искать более выгодных поставщиков сырья. Сотрудники, отвечающие за производство, будут в свое личное свободное время придумывать способы модернизации процессов. Маркетологи смогут генерировать по-настоящему гениальные идеи, потому что будут продавать продукт, в который они сами верят и который любят.

В этой связи не могу не вспомнить слова гениального бизнесмена и изобретателя нашего времени Стива Джобса. Когда его спросили, почему у Microsoft не получилось сделать музыкальный проигрыватель, который хотя бы отдаленно повторил успех iPod, он ответил: «Они делали это, потому что надо было. А мы, потому что хотели получить эту штуку сами. С возрастом я понимаю, как важна мотивация. Когда делаешь что-то для себя, лучшего друга или члена семьи, стараешься изо всех сил. Если ты не любишь то, что ты делаешь, ты не будешь стремиться делать больше, преодолеть любую трудность, не станешь работать по выходным и не будешь стараться что-то изменить». Мне кажется, именно в этих словах скрывается истинный секрет самой успешной компании в истории человечества.



Я испытал это на себе. Когда я стал видеть в сотрудниках своих внутренних клиентов, общий подход к ведению бизнеса изменился, атмосфера в коллективе стала совершенно другой и отдача превзошла все самые смелые ожидания. Когда люди понимают свою непосредственную принадлежность к бизнесу, чувствуют свою значимость и уважение со стороны руководства, они становятся искренними энтузиастами своего дела и компании, в которой работают. Они болеют за дело так, будто это их собственный бизнес.

Именно эта философия лежит в основе нашей концепции *Winning the hearts*, нового подхода к формированию бренда работодателя и роли сотрудников в развитии компании. *Winning the hearts* про то, что ваши сотрудники — это ваши внутренние клиенты, и они важнее внешних клиентов. К ним надо прислушиваться, им надо уделять время, проявлять заботу, их надо хвалить и ободрять, напоминать об их значимости и неоценимом вкладе в общее дело.

Именно эту идею и способы ее воплощения я постараюсь раскрыть в книге, которую вы сейчас держите в руках. Книжке, которая, я надеюсь, сможет, если не перевернуть HR-мир в нашей стране, то однозначно изменить его к лучшему.

Кстати, недавно получил по почте среди всего остального многочисленного спама одно письмо, которое сразу обратило на себя внимание. Приглашение на тренинг по эффективной мотивации персонала. В каждой строчке программы сотрудники потенциального участника этого тренинга именовались «подчиненными», и главное в организации их деятельности выражалось как «поставка подчиненным задач». Напомню, тема всей этой истории «современная мотивация персонала». Наличие подобных тренингов и идеологий еще больше убеждает меня в острой необходимости изменений. **Ведь то, как мы называем то или иное явление, иллюстрирует наше отношение к нему.** В парадигме *Winning the hearts*, которая подразумевает отношение к сотруднику как к клиенту, не может быть слова «подчиненный».

Глава 1

Счастливые сотрудники работают лучше... и дольше

Теперь мне понадобится все ваше воображение. Представьте себя на минуту участником ежемесячного собрания совета директоров крупной международной компании N. В компании назревает кризис: квартальный план продаж не выполнен даже наполовину, отделы планирования и производства никак не могут договориться друг с другом по объему необходимого сырья, маркетологи требуют увеличения бюджета на рекламу. Сегодня собрание обещает быть напряженным.

Едва дослушав презентацию последнего из коллег, в которой опять каждый второй слайд отмечен красным флажком и восклицательным знаком, генеральный директор резко поднимается со своего места и заявляет: «Нам необходимы кардинальные меры. Сегодня я получил распоряжение из штаб-квартиры, наш план на этот квартал — увеличение прибыли на 7%. В сложившейся ситуации только пересмотр всей стратегии и активные действия помогут нам выполнить эту задачу».

«Надо пересмотреть косвенные издержки. Придется отказаться от выплаты бонуса сотрудникам первого уровня», — предлагает финансовый директор.

«Мне кажется, надо пересмотреть список наших поставщиков сырья, провести новый тендер», — предлагает руководитель сети фабрик.

«Надо сконцентрироваться на ключевых клиентах — можно предложить им новую программу лояльности», — настаивает директор по продажам.

«Может, отменим выездную конференцию? Это позволит сэкономить. Капля в море, конечно, но все-таки... И вообще, сейчас точно не время веселиться», — предлагает директор по коммуникациям.

«Согласен. Расходы на развлечения нам сейчас точно не нужны. Думаю, и бюджет на новогоднюю вечеринку стоит пересмотреть», — поддерживает генеральный директор.

Знакомо? Наверняка каждый из вас хотя бы единожды становился участником подобных совещаний. Что только ни приходится придумывать компаниям, чтобы увеличить прибыль и выполнить план: специальные программы лояльности для клиентов, новые рынки сбыта, тендеры на более дешевое сырье, сокращение штата, продажа и покупка активов... Большинство мер, как правило, ущемляют интересы сотрудников. При этом мы неустанно повторяем, что именно люди — самый ценный и значимый актив для любого бизнеса. Мы готовы тратить миллионы долларов на разработку бизнес-стратегий и программы лояльности для клиентов, а бюджет на развитие корпоративной культуры и мотивацию сотрудников, как правило, выделяется в последнюю очередь и стоит на первом месте в плане урезания издержек. Как же так?! Когда речь идет об увеличении чистой прибыли, первая мысль — сокращение издержек. А издержки — это сотрудники. И начинается экономия на людях, которая, в свою очередь, приводит к большой демотивации коллектива, снижению эффективности труда, сокращению продаж и числа контрактов с клиентами, увольнениям. Они, в свою очередь, приводят к росту издержек (на поиск, тренинги, адаптацию новых сотрудников) и падению доходов. Вот такой вот замкнутый круг.

Конкурентное преимущество

А теперь представьте типичного сотрудника этой самой компании Ивана Петрова. Он — менеджер младшего звена, уже много лет работает в этой компании, каждый будний день проезжает

по набившему оскомину маршруту и на вопросы друзей о переменах молчаливо пожимает плечами: «Зачем что-то менять? Я уже так привык».

Каждый его день с понедельника по пятницу похож на предыдущий:

- 1) дорога в офис;
- 2) получение указаний от босса;
- 3) выполнение указаний с перерывами на кофе-чай-покурить-поболтать с соседом по «рабочей зоне»-прочитать новости в Интернете;
- 4) дорога из офиса.

Одно слово. Ру-ти-на. Наверняка так проходит 70% времени Ивана Петрова, сотрудника крупной корпорации N: круглый год с понедельника по пятницу с перерывами на новогодние каникулы и трехнедельный летний отпуск. И неважно, какое название компании вы поставите на фирменном бланке — ситуация кардинально не изменится. Современные компании предлагают перспективным ребятам плюс-минус одинаково хорошие условия труда, сопоставимый карьерный рост, медицинские страховки в одних и тех же страховых компаниях, стабильный оклад и бонус в начале весны. И в этих компаниях одинаково не хватает пресловутого human touch (человеческого участия), заботы, внимания, придания сотруднику значимости. А ведь сотруднику корпорации N Ивану Петрову очень хочется чувствовать себя особенным...

В мире одинаковых галстуков, флип-чартов, негаснущих экранов ноутбуков, корпоративных лозунгов и классификации сотрудников по рангам и буквам дифференциатором может быть только одно — уникальная атмосфера, царящая в компании. Атмосфера уважения и признания, атмосфера, делающая людей счастливыми. Когда они едут на работу каждое утро не потому, что так надо/привычно/удобно/правильно, а потому что им этого искренне хочется. Хочется делать больше для компании, которая ценит, которая хвалит, которая понимает, растит, окружает заботой



ЛЮДМИЛА.
СЛЫШАЛ,
ЧТО ВЫ ПОСТУПИЛИ
НА ВТОРОЕ ВЫСШЕЕ...
Я ВАС ПОЗДРАВЛЯЮ.
КОГДА ПЕРВЫЕ
ЗАНЯТИЯ?

СЕРГЕЙ НИКОЛАЕВИЧ!
ВЫ УЖ ТОЧНО В КУРСЕ.
КАК ВЧЕРА НАШИ
СЫГРАЛИ?

АНТОНИНА
ПЕТРОВНА,
ВАШИ ПИРОГИ -
БЕЗУМНО
ВКУСНЫЕ,
ЗАВИДУЮ
ВАШЕМУ
ВНУКУ.

МИХАИЛ,
ПОЗДРАВЛЯЮ!
ВЫ ПРОШЛИ
СТАЖИРОВКУ!

САНЯ!
С ПРИЕЗДОМ!
КАК ТЫ
ОТДОХНУЛ?

МАРИЯ!
ПРЕКРАСНО
ВЫГЛЯДИТЕ!

и вниманием. Для компании, с которой чувствуешь неподдельную эмоциональную связь.

Особая атмосфера счастья — вот что может стать вашим уникальным преимуществом для удержания самого ценного и важного актива компании — сотрудников.

Показательно, что уже сейчас некоторые динамичные, прогрессивные компании настолько заботятся о микроклимате, в котором живут сотрудники, что вводят новую штатную единицу — фан-менеджера. Это человек, в рабочие обязанности которого входит развлекать и отвлекать сотрудников, разряжать атмосферу, сблизать коллег и вносить задор и здоровое веселье в их ежедневную работу. На российском рынке мне пока известна только одна компания, в которой существует подобная позиция — Enter.

Но я уверен, что это новый тренд, который рано или поздно будут поддерживать все больше организаций, заинтересованных в максимально долгом пребывании ценных сотрудников в своих рядах. Здесь и далее я хочу оговорить один важный момент: микроклимат должен быть в первую очередь КОМФОРТНЫМ для ваших сотрудников, способствующим их работе, но не отвлекающим от нее. Если им комфортно работать в расслабленной атмосфере с шутками и конкурсами, фан-менеджер вам в помощь.

Если им приятнее находиться в полной тишине и слушать пение птиц, и от этого их работа пойдет только в гору, устройте им гибкий график и дни удаленной работы или попробуйте систему ROWE (Results Only Work Environment). Об этой системе написано в книге Кали Ресслера и Джоди Томпсона «Офис в стиле фанк. Манифест удаленной работы»¹. Основная идея — создание исключительно результативной рабочей среды, которую они придумали и внедрили в своей компании. ROWE — это подход к рабочему времени, при котором главное — это результат, а не то, сколько времени ты работал.

¹ Ресслер К. и Томпсон Дж. Офис в стиле фанк. Манифест удаленной работы. — М.: Манн, Иванов и Фербер, 2013.

Счастье сотрудников неразрывно связано с прибыльностью компании

По данным исследования, проведенного в 2011 г. рекрутинговой компанией Kelly Services, больше половины работающих россиян недовольны тем, как начальство заботится о них, и как оно демонстрирует, что ценит сотрудников. Это исследование одного из самых авторитетных кадровых агентств страны наглядно демонстрирует: люди все больше начинают задумываться о психологическом комфорте на работе. Они проводят в стенах офисного здания 80% времени, и логично, что они хотят проводить это время не только с пользой для работодателя, но и с пользой для себя. Сотрудники — это не ресурс, это наши клиенты. Помните? Они первостепенны!

Основной тренд современной HR-политики — это эмоциональный комфорт сотрудников, их счастье. Факт, интуитивно понятный и очевидный для многих специалистов в этой области. Когда он стал очевиден для нас, мы начали искать доказательства и подтверждения своих выводов. Мы не забыли и про скептиков, которые любят «сухие цифры и факты», особенно в отношении бизнеса. Кстати, я сам такой же. Поэтому именно для вас, то есть для нас, хочу представить объективные данные, показывающие, что чем выше уровень счастья сотрудников, тем выше производительность труда и эффективность всего бизнеса. Сразу отмечу, это лишь малая доля фактов, и если приведенные нами цифры вас оставят равнодушным и покажутся неубедительными, вы без труда отыщете еще больше подтверждений в Интернете. Итак, что нам удалось найти.

Исследования, которые проводились в бизнес-среде в течение 10 лет, подтвердили, что счастье повышает эффективность практически любого бизнеса: производительность — на 31%, аккуратность выполнения задач — на 19%.

Результаты исследования показали, что счастливые люди:

- на 37% больше продают;
- в три раза креативнее;



Я В КАБИНЕТЕ.
ДАВАЙ ПРОВЕДЕМ
СОБРАНИЕ У МЕНЯ!

- на 31% продуктивнее;
- вероятность их продвижения в карьере возрастает на 40%;
- они в 10 раз более вовлечены;
- вероятность их дожития до 94 лет возрастает на 39%¹.

Кроме этого, доказано, что компания, менеджеры которой недостаточно мотивированы и находятся в подавленном психологическом состоянии, теряет 3600 евро в год на одного сотрудника (со средней зарплатой 65 000 евро в год). А если у вас тысячи или даже десятки тысяч таких «грустных» сотрудников? Потери могут составить более 3,5 млн евро ежегодно! Исключительно из-за того, что ваши сотрудники несчастны на работе. Внедренная кампания по усилению счастья коллектива существенно увеличила производительность и добавила к средней ценности каждого сотрудника 2601 евро в год. Получается, что компания заработала больше на 2,5 млн евро только благодаря тому, что обратила внимание на эмоциональную атмосферу в коллективе и смогла достучаться до сердец сотрудников. Также важным результатом повышения уровня счастья стало сокращение на 28% уровня абсентеизма (прогулы, опоздания, неявка на работу без уважительной причины). Впечатляет, согласитесь? А это ведь довольно простая арифметика.

Или вот еще один пример значимости дружеской атмосферы в коллективе. В ходе годового исследования ученые Массачусетского технологического института проанализировали социальные связи и привычки почти 3000 сотрудников IBM. Они обнаружили, что сотрудники с более широким социальным окружением приносили IBM больше денег — в среднем на 948 долл. за один контакт в адресной книге. Получив данные об осязаемых прибылях, IBM запустила программу, призванную помочь перезнакомить сотрудников, которые друг друга не знают или нечасто работают вместе.

¹ По материалам: <http://edition.cnn.com/2012/03/19/opinion/happiness-success-achor/>, <http://dalailamacentor.org/heart-mind-2013-helping-children-thrive/heart-mind-2013-presenters/shawn-achor>

Исследования агентства Кепеха наглядно демонстрируют важность вовлеченности сотрудников.

Разница в капитализации компаний с вовлеченными и невовлеченными сотрудниками составила 20%.

На примере корпорации с капитализацией в 100 млн долл. это выражается в дополнительных 20 млн долл. Неплохая «прибавка к жалованью», а если точнее — за жалование 😊.

Но самым впечатляющим мне показалось исследование известного международного агентства Gallup. Его специалисты провели скрупулезный анализ с участием сотрудников десятков крупных и средних компаний и рассчитали стоимость взаимосвязи между чувствами сотрудников, их самооощением на работе и прибылью компаний. Исследователи пришли к неутешительному выводу:

Сниженная эффективность производительности из-за недостатка мотивации и эмоциональной вовлеченности сотрудников обходится американскому бизнесу в среднем в 300 млрд долл. ежегодно!

Комментарии излишни. Результаты этих и других исследований показали мне довольно убедительными.

Очевидно, что инвестиции в счастье ваших сотрудников не менее выгодны и необходимы, нежели инвестиции в покупку нового оборудования или разработку очередной маркетинговой стратегии. Если вы начнете выделять время и ресурсы на улучшение морального состояния своих сотрудников, то наверняка получите достойное вознаграждение в виде искренней приверженности, их самоотдачи и, как следствие, высокой эффективности и прибыльности бизнеса.

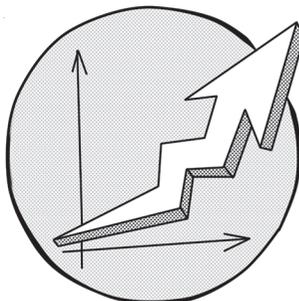
ВЫВОДЫ

Счастье — это не просто эмоциональное состояние человека, не имеющее ничего общего со строгим миром бизнеса. Многочисленные исследования, проведенные во многих странах мира, доказали объективное влияние психологического микроклимата на прибыль компании.



ПОЗИТИВНЫЙ СОТРУДНИК

ЗАРПЛАТА 65000 EURO В ГОД



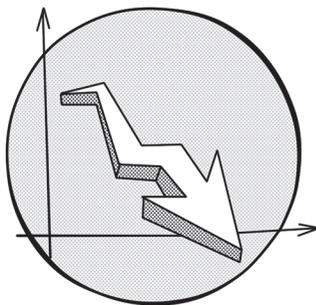
- + 54 EURO В ДЕНЬ
- × 48 ДНЕЙ
- × 1000 СОТРУДНИКОВ

+ 2 600 000 EURO В ГОД



ОБЫЧНЫЙ СОТРУДНИК

ЗАРПЛАТА 65000 EURO В ГОД



- 75 EURO В ДЕНЬ
- × 48 ДНЕЙ
- × 1000 СОТРУДНИКОВ

- 3 600 000 EURO В ГОД

Ключевыми преимуществами счастья сотрудников для бизнеса являются:

- низкая текучка и, как следствие, сокращение расходов на поиск, найм и адаптацию новых сотрудников;
- низкий уровень прогулов, пропусков, стресса и «сгорания» на работе;
- высокая эффективность и продуктивность труда без дополнительных финансовых вливаний;
- более высокие уровни продаж и уровень удовлетворенности клиентов и партнеров, что также ведет к увеличению прибыли;
- креативность и инновационность — счастливые сотрудники хотят делать больше и лучше.

Счастье ваших сотрудников — это одно из важных конкурентных преимуществ для вас как работодателя, которое к тому же неразрывно связано с их эффективностью. Счастливые люди реже болеют, дольше работают, они мотивированы, пышут энергией и горят желанием делать больше и лучше для своего работодателя.

Поэтому этот фактор критично важен для успешности бизнеса, поэтому именно на него стоит обратить внимание всем руководителям и HR-директорам, и поэтому именно счастье и завоевание сердец сотрудников является основой философии *Winning the hearts*, о которой рассказывает наша книга.

Глава 2

Прямо в сердце, или Немного о мотивации

Что может мотивировать сотрудника на более эффективную работу?

Что заставит его отказаться от выгодного предложения конкурентов?

Что побудит его рекомендовать вашу компанию своим друзьям и знакомым как лучшее место работы?

Первое, что приходит в голову, — это деньги и всяческие материальные блага. Но, несмотря на то что это один из самых распространенных и очевидных приемов мотивации и удержания персонала, он довольно коварен и совсем неэффективен. Деньги не являются ни самым мощным, ни тем более единственным способом мотивирования людей. Конечно, существует такая категория сотрудников, которые работают «за зарплату». Им, по большому счету, все равно что и как делать, «лишь бы деньги платили». Такой сотрудник без зазрения совести примет предложение любой другой компании, которая посулит чуть большие деньги, чем предлагаете вы. Есть еще одна опасность, о которой хоть и не хочется, но все-таки стоит сказать. Сотрудники, мотивированные исключительно деньгами, являются потенциальным источником нечистоплотных действий в отношении своего работодателя — от взяток до промышленного шпионажа. А все потому, что этого человека по сути ничего не связывает с местом своей работы, которое