

БАРЬЕРЫ, ПРЕПЯТСТВУЮЩИЕ СОЗДАНИЮ И ПОДДЕРЖАНИЮ ВЫСОКОГО УРОВНЯ ВОВЛЕЧЕННОСТИ В ОРГАНИЗАЦИИ

Павлюк А.Ю.,

Научный руководитель – к.э.н., доцент Яричина Г.Ф.

Сибирский федеральный университет

В настоящее время создание и поддержание высокого уровня вовлеченности сотрудников в организации является одной из ключевых задач руководителей компаний различных отраслей. Стремление руководителей повысить уровень вовлеченности своих сотрудников связано с тем, что сотрудники с высоким уровнем вовлеченности работают более продуктивно, более мотивированны, лояльны, демонстрируют гораздо более высокий результат, чем требуется, что в свою очередь способствует более стремительному развитию бизнеса и увеличению его прибыльности.

Как известно, любая организация имеет свои общепринятые правила, процедуры и практики, которые существуют для того, чтобы работа в организации была более унифицирована, стандартизирована и выполнялась качественно. Однако зачастую существующие правила, процедуры и практики сами становятся барьерами, которые мешают сотрудникам выполнять их работу качественно.

Подобные барьеры не только влияют на имидж компании и впечатление клиентов, они также могут заставить сотрудников обходить существующие правила и процедуры, для того, чтобы обеспечить более качественный сервис клиентам. В худшем случае, подобные барьеры приводят к фрустрации и разочарованию у сотрудников, а, следовательно, и к снижению их мотивированность и продуктивности. Почти во всех случаях, подобные барьеры являются совершенно ненужными, а главное они создаются внутри, а не вне организации.

Для решения подобных проблем и устранения барьеров, препятствующих развитию вовлеченности у сотрудников, компании должны разработать стратегию, которая позволит им систематично идентифицировать и устранять барьеры, существующие в компании. Для этого необходимо понять основные характеристики барьеров и источники их возникновения.

Очевидно, что не все правила и практики плохие. Организации необходимо иметь стандартизированные процедуры и правила, чтобы избежать ненужно риска, обеспечивать эффективность и должный сервис. Основные отличия барьеров от конструктивных практик заключаются в том, что барьеры не позволяют:

- сотрудникам использовать здравый смысл;
- клиентам получать ответы на интересующие их вопросы;
- организации работать эффективно;
- сформировать целостный взгляд (подход) на отношения с клиентами;
- создать позитивную и энергичную рабочую среду;
- компания быстро реагировать на изменения во внешней среде.

Таким образом, в конечном итоге барьеры являются причиной финансовых неудач компании.

Пять основных причин барьеров

По данным Института Гэллага существует более двухсот различных барьеров, препятствующих созданию высокого уровня вовлеченности в организации. Однако практически все барьеры в основе своей имеют одну из пяти ключевых причин, независимо от отрасли, функциональности и географического положения компании.

Как правило, барьеры являются весьма очевидными, однако поскольку они влияют на работу большого количества сотрудников различного ранга, а также включают в себя использование многочисленных переменных, их устранение зачастую кажется непосильной задачей. Именно понимание ключевых переменных может позволить компании определить конкретные системы, структуры, процессы, а также людей в организации, работу которых необходимо изменить для преодоления барьеров. И хотя барьеры могут показаться сложными и глубоко укоренившимися, их основные причины совершенно просты.

Причина первая: страх

Страх – одна из наиболее распространённых причин возникновения барьеров в организации. Барьеры, основанные на страхе, ограничивают рост вовлеченности у сотрудников и клиентов. Страх подавляет инновации и креативность, ограничивает способность организации гибко реагировать на запросы клиентов, препятствует эффективному взаимодействию функциональных отделов в решение проблем, препятствует наделению полномочиями, а также является причиной текучести кадров.

Страх возникает и усиливается по мере роста компании. Чем больше сотрудников и отделов появляется в организации, тем сложнее высшему руководству координировать и контролировать их работу. В результате появляются многочисленные процедуры и правила, цель которых усилить контроль над работой организации и ее элементов, а также обеспечить уверенность в том, что контроль не будет потерян, а сотрудники будут выполнять свою работу «правильно». Ярким примером барьеров, основанных на страхе, является чрезмерное планирование и стандартизация поведения сотрудников в процессе обслуживания и взаимодействия с клиентами.

Для решения данной проблемы, организации необходимо разработать и внедрить стандарты обслуживания, позволяющие сохранить контроль над работой сотрудников, но в тоже время дающие сотрудникам возможность гибко реагировать на потребности клиентов. Если решение, принятое сотрудником окажется эффективным разрешением проблемы клиента, сотрудник может рассчитывать на вознаграждение, если же сотрудник принял неэффективное решение в рамках стандартов, то подобное решение не должно быть расценено как ошибка, а как полезный опыт.

Причина вторая: поток информации

Барьеры, связанные с передачей информации могут возникнуть как на горизонтальном, так и на вертикальном уровнях. Данные барьеры ограничивают рост вовлеченности у сотрудников и клиентов, не позволяя последним получать необходимую для эффективной работы и роста информацию.

Существует два типа информационных барьеров.

Первый: ошибка передачи информации – в данном случае плохо выстроены вертикальные коммуникации, затруднена передача информации от высшего руководства к работникам «фронта», обслуживающих клиентов, и наоборот.

Для решения данной проблемы необходимо провести тщательное исследование того, как информация передается в организации между отделами, руководством и подчинёнными. Создание своеобразной карты маршрутов движения информации позволит определить места, где информация не проходит или искажается.

Второй: ошибка усвоения информации – полученная информация или не воспринимается сотрудниками или же у сотрудников нет свободного времени для ее изучения.

Для решения данной проблемы также необходимо провести тщательно исследование того, как полученная информация усваивается адресатами. Приходит ли информация вовремя? Является ли информация актуальной и востребованной? Есть ли

у сотрудников свободное время для ознакомления с информацией? Использованы ли подходящие средства коммуникации? Легко ли понять информацию и применить ее в работе? Не конфликтуют ли сообщения между собой? Есть ли у сотрудников возможность запросить дополнительную информацию по теме и как много времени это займет? Все эти вопросы помогут своевременно и эффективно решить проблемы, связанные с усвоением новой информации сотрудниками.

Причина третья: единство организационных целей

Хорошо отложенных коммуникаций недостаточно для эффективного взаимодействия отделов. Основным во взаимодействие отделов и департаментов является единство поставленных целей и задач. Подобные барьеры возникают тогда, когда существует конфликт между целями и задачами различных отделов, например отдела продаж и отдела по пост-продажному обслуживанию клиентов (привлечение новых клиентов против поддержания лояльности существующих клиентов), отдела продаж и отдела оперативного управления (увеличение прибыли против сокращения издержек) и т.д.

Преодоление данных барьеров должно быть начато с анализа организационных целей. Компании, которые хотят совпадения задач и целей на всех уровнях и во всех департаментах должны проводить жесткую политику в этой области. Каждая цель должна быть поставлена для достижения конкретных результатов в каждой области работы компании, будь то повышение прибыли, повторные продажи, увеличение лояльности клиентов и т.д. Цели должны устанавливаться с учетом интересов, как всей организации, так и отдельного подразделения и отдела. Кроме того сотрудники каждого отдела должны иметь четкое представление о работе других отделов организации, более того они должны четко понимать как их работа и принимаемые ими решения влияют на работу других отделов. Должна быть выстроена эффективная система обслуживания не только внешних, но и внутренних клиентов.

Причина четвертая: финансы

Существует два вида финансовых барьеров.

Первый: обычно люди делают то, за что им платят. Таким образом, неэффективная система вознаграждений и поощрений может стать причиной неправильного поведения сотрудников.

Для решения данной проблемы, компаниям необходимо выстраивать корпоративные цели таким образом, чтобы они соотносились с личными целями сотрудников. Кроме того, в качестве вознаграждения за хорошую работу могут быть использованы не только материальные ценности. Например, признание заслуг сотрудника его непосредственным руководителем и благодарность, могут стать отличной наградой и мотивирующим фактором для сотрудника. Повышение по службе также может помочь.

Второй: решения, принимаемые в отношении распределения внутренних ресурсов.

Часто борьбу за бюджет выигрывает тот, кто лучше презентует стратегию продаж, громче заявит о себе, или же имеет более тесные отношения с человеком, принимающим решения о распределении средств. В результате, часто средства распределяются не в соответствии с текущей и объективной потребностью того или иного отдела. А в результате неэффективной, нечестной игры.

Для решения данной проблемы, необходим тщательный анализ потребностей подразделений компании. Решения должны приниматься открыто, стратегические, общеорганизационные цели должны быть выдвинуты на первый план.

Причина пятая: концентрация на краткосрочных целях

В данном случае, речь идет о решениях и действиях, принимаемых в краткосрочной перспективе, для достижения краткосрочных результатов, без учета долгосрочных результатов и интересов компании. Как правило, такие решения имеют негативные последствия для организации. Чаще всего причиной подобных решений является отсутствие эффективной программы по замещению вакантных позиций собственными сотрудниками, имеющими достаточный опыт и знания для эффективного управления компанией. Многие компании пренебрегают карьерным планированием для своих сотрудников, занимающих жизненно важные, но не самые престижные должности.

Подобные барьеры также возникают тогда, когда для краткосрочного или незапланированного проекта используют ресурсы, которые ранее были направлены на другие цели. В результате, недостаток ресурсов ведет к тому, что реализация основного проекта или не укладывается в сроки или полностью срывается.

Для решения данной проблемы и определения последствий, которые могут возникнуть в долгосрочной перспективе при принятии краткосрочных решений, компании необходимо задать три вопроса:

1. Позволят ли действия\решения в краткосрочной перспективе достичь долгосрочных целей?

2. Каковы последствия таких действий\решений для компании?

-как это повлияет на доходы?

-как это повлияет на расходы?

-увеличится ли риски и ответственность?

-приведет ли решение к негативным последствиям

-и повышению расходов?

-как данное решение повлияет на вовлеченность сотрудников?

3. Какое послание данные действия\решения донесут до сотрудников и клиентов?

Сотрудники должны чувствовать, что компания движется в правильном направлении. Постоянное обсуждение изменений имеет большое значение для поддержания высокого уровня вовлеченности у сотрудников.

Таким образом, если компания стремится к построению и поддержанию высокоэффективной системы, которая позволит выстроить крепкие взаимоотношения с клиентами, недостаточно простого измерения уровня вовлеченности сотрудников. В первую очередь необходимо научиться идентифицировать и преодолевать институциональные барьеры внутри организации, которые препятствуют созданию и поддержанию высокого уровня вовлеченности в организации. Данные барьеры должны систематически анализироваться руководством компании, в противном случае компания столкнется с неспособностью решать ключевые задачи и достигать стратегических задач.

Создание и поддержание эффективного подхода к определению и преодолению системных барьеров, связанных со страхом, информационным потоком, единством организационных целей, финансов и концентрации на краткосрочных задачах позволит проложить эффективный путь к органическому росту компании.