

ЛОЯЛЬНОСТЬ СОТРУДНИКОВ РОССИЙСКИХ ОРГАНИЗАЦИЙ

В статье публикуются результаты исследования Высшей школы маркетинга и развития бизнеса НИУ ВШЭ, посвященного системе внутреннего маркетинга в организациях. Анализируются инструменты, необходимые для обеспечения вовлеченности сотрудников в реализацию стратегических целей и тактических задач компании и определяются направления для совершенствования системы внутреннего маркетинга на российских предприятиях.

КЛЮЧЕВЫЕ СЛОВА: эффективность труда, внутренний маркетинг, вовлеченность, коммуникационные каналы, обратная связь, лояльность, внутренние коммуникации



Базилева Ирина Игоревна — эксперт Высшей школы маркетинга и развития бизнеса НИУ ВШЭ, руководитель образовательных программ, ведущий эксперт-практик в области маркетинга, развития бизнеса, управления взаимоотношениями с клиентами и корпоративных коммуникаций. Имеет двадцатилетний опыт работы в российских и международных компаниях. Трижды входила в рейтинг «ТОП-1000 российских менеджеров» в 2010–2012 гг. (г. Москва)

ВСТУПЛЕНИЕ

Одна из важнейших задач, стоящих сегодня перед российской экономикой, — это повышение эффективности труда. По данным Центра макроэкономического анализа и краткосрочного прогнозирования НИУ ВШЭ, в 2013 г. уровень добавленной стоимости колебался в пределах €50–1000 в месяц на каждого работника: это в пять–семь раз ниже, чем продуктивность труда в ведущих государствах Евросоюза. При этом в обрабатывающих отраслях издержки на труд превышают его производительность [3].

Важнейшей зоной возможного повышения эффективности труда является совершенствование методов управления персоналом за счет развития механизмов внутреннего маркетинга. Под системой внутреннего маркетинга понимается комплекс мер, направленных на формирование у сотрудников клиентоориентированности, вовлеченности в реализацию бизнес-задач компании и заинтересованности в результатах собственного труда. Применение маркетингового подхода к внутриорганизационному взаимодействию

предполагает организацию «внутреннего рынка» и развитие корпоративной культуры, направленной на удовлетворение потребностей внутренних (сотрудники) и внешних клиентов.

С целью исследования механизмов внутреннего маркетинга, а также внутренних коммуникаций, используемых российскими компаниями в целях повышения доходности бизнеса и реализации стратегии компании, Высшая школа маркетинга и развития бизнеса НИУ ВШЭ провела независимое исследование методом экспертного опроса. Как известно, достижение стратегических целей повышения эффективности и доходности бизнеса зависит от уровня вовлеченности сотрудников в этот процесс, а основная задача механизмов внутреннего маркетинга и внутренних коммуникаций — повышение вовлеченности сотрудников в реализацию бизнес-задач компании. Таким образом, тема исследования является актуальной.

Экспертный опрос проводился в декабре 2013 г. — январе 2014 г. среди руководителей HR-подразделений российских компаний разных регионов России. В опросе участвовали более 50 директоров по HR, которые представляли все экономические сектора, а также сегменты b-2-b и b-2-c. 32% опрошенных представляют крупные компании, 48% — средние и средне-крупные, 20% — мелкий и средний бизнес. Глубинные интервью проводились с десятью директорами по HR, которые являются экспертами-практиками с опытом работы в нескольких компаниях. Таким образом, можно утверждать, что мнения экспертов отражают текущую ситуацию в российском бизнесе.

ИНФОРМИРОВАНИЕ СОТРУДНИКОВ О ЦЕЛЯХ ОРГАНИЗАЦИИ

По результатам исследования, только 50% компаний доносят до сотрудников свою стратегию и финансовые результаты. 40% предоставляют сотрудникам годовые отчеты, менее 40% сообщают им информацию о клиентах (рис. 1). Результаты

опроса Hay Group, опубликованные в январе 2014 г., показывают, что 85% российских руководителей ставят перед сотрудниками противоречивые задачи [1]. Таким образом, даже те компании, которые доносят до сотрудников информацию о целях бизнеса и результатах деятельности, не обеспечивают их эффективное вовлечение в реализацию бизнес-задач.

Самый распространенный инструмент межуровневых коммуникаций в российских компаниях — это выступления руководителей перед сотрудниками: им пользуются примерно в 80% компаний. Выступления руководителей — это, как правило, односторонний канал коммуникаций. Руководители, действительно стремящиеся наладить обратную связь, поддерживают развитие двусторонних каналов, таких как интерактивные «вопросы и ответы», блог руководителя с возможностью комментариев, а также «обеда с руководителем», «пятничные посиделки» и т.д. По результатам опроса, интерактивные инструменты взаимодействия — социальные сети, форумы, блоги и др. — используют около 20% компаний (рис. 2–3). Основные инструменты — это почтовые рассылки (82%), интранет (около 70%), доски объявлений (около 60%), т.е. каналы распространения информации сверху вниз. Даже такие классические инструменты внутренних коммуникаций, как корпоративные журналы, радио и телевидение, используют лишь около 30% российских компаний. Между тем они, хотя и не являются прямыми каналами обратной связи, как правило, позволяют учесть информационные потребности сотрудников разных уровней.

Таким образом, одной из важнейших причин плохой координации между повышением эффективности компании и эффективностью каждого сотрудника является несовершенная система обратной связи. Только в 50% исследуемых компаний используется механизм публичных ответов руководства на вопросы сотрудников и встреч с заинтересованными сторонами. Около 40% компаний используют внутренние фокус-группы, чуть более 30% — механизм отбора и реализации

Рис. 1. Информация, которая доносится до сотрудников исследуемых компаний



бизнес-предложений от сотрудников и менее 15% — инструменты взаимодействия в малых группах («кружки качества», группы по интересам) (см. рис. 2). В российском бизнесе есть успешные примеры вовлечения сотрудников в процесс «непрерывного совершенствования», например, программа «Предложи идею», действующая в компаниях группы АФК «Система». Однако успех таких программ зависит от создания эффективного механизма экспертной оценки (в том числе расчета показателей возврата на инвестиции), распределения полномочий по принятию решений и последующего внедрения лучших предложений. Часто случается, что компании открывают каналы для сбора предложений сотрудников

и даже проводят открытые конкурсы на лучшие предложения, не инвестируя в механизмы экспертной оценки и внедрения. В результате такие проекты остаются не самой успешной моделью внутреннего PR: они способны оказать краткосрочное положительное воздействие на вовлеченность сотрудников, но в долгосрочной перспективе их влияние будет отрицательным.

Отсутствие эффективных механизмов обратной связи приводит к тому, что степень согласованности стратегических целей и действий рядовых сотрудников остается неизвестной ни им самим, ни руководству, что оказывает негативное влияние на их вовлеченность в деятельность компании и лояльность к ней.