

11 апреля 2024

У топ-менеджеров невпроворот дел. Как вовлечь их в общение с командой

73% сотрудников готовы уволиться, как только получают выгодный оффер (Business Insider). Чтобы удерживать их, надо сделать топ-менеджеров амбассадорами идей компании, считают Ольга Балицкая («Рольф») и Антон Бобров (ГК «КОРУС Консалтинг»).

Некоторые компании уделяют внимание сотруднику только при приеме на работу: проводят встречи, составляют подробные welcome-book, назначают наставников на период онбординга. Однако спустя пару месяцев сотрудник остается один на один с коллективом и своими обязанностями. Появляются вопросы без ответов, работа становится напряженной, а корпоративные ценности и цели — размытыми и неясными.

Чтобы такого не происходило, надо транслировать идеи и новости компании через амбассадоров, которыми обычно по умолчанию являются топменеджеры. В определенном смысле хороший руководитель должен быть «магнитофоном», многократно повторяющим информацию разными способами.

КАК ВЫБРАТЬ АМБАССАДОРА И НЕ ОШИБИТЬСЯ



Спросите коллег, чьи блоги или сообщения в мессенджерах они читают, откуда узнают новости, кому доверяют в компании. При этом уделите внимание личным и профессиональным качествам кандидатов. Хороший амбассадор должен быть лидером, маркетологом и немного психологом одновременно. Он умеет следующее:

1. Сегментировать аудиторию — понимает, какими словами говорить с разными уровнями или категориями сотрудников. Например, чтобы выстраивать горизонтальные связи и слышать мнения сотрудников, «Яндекс» регулярно проводит встречи топ-менеджеров с командами департаментов. Они называются «Большие Хуралы», что в переводе с монгольского означает «собрание». Сотрудники заранее присылают интересующие их вопросы, но также могут спросить что-то в момент хурала. Собрание проходит в очном формате и транслируется в корпоративных каналах, чтобы как можно больше специалистов из разных отделов могли принять участие;

2. Видеть события и процессы в компании с разных ракурсов. Так, глава Apple Стив Джобс много времени уделял прогулкам с партнерами и рядовыми сотрудниками. Для этого в штаб-квартире был создан специальный сад Apple Park. Неспешные прогулки за разговорами «на равных», по мнению Джобса, позволяли нивелировать иерархию и узнать больше о жизни сотрудников, проблемах и планах команды, отношении людей к процессам внутри компании. Новый глава Apple Тим Кук не только продолжает традицию совместных прогулок, но может подсесть к любому сотруднику в кафе и завести small talk.

3. Работать с большим объемом зачастую противоречивой информации: читать между строк, упрощать, связывать интересы разных сторон. Чтобы

ни одно предложение или запрос от сотрудников не прошел мимо руководства, компании часто создают «банк идей». Это может быть специальный ящик в офисе, в который каждый может положить записку, или более современный инструмент — отдельный раздел на корпоративном портале, позволяющий быстрее получать и обрабатывать идеи, выявлять основные интересы команды, совершенствовать процессы с опорой на факты. Так, в российской IT-компании Innostage этот раздел стал самым популярным сразу после запуска нового интранета. С его помощью HR проводят опросы — например, голосования за талисман портала. Здесь же сотрудники оставляют свои предложения. Одна из реализованных идей — организованная онлайн-трансляция, которая позволяет увидеть, привезли ли еду в столовую.

4. Экологично оказывать воздействие на эмоциональные и рациональные стороны сотрудников. Основатель сети Walmart Сэм Уолтон ввел правило, которое позволяет руководителям выстраивать здоровую атмосферу в команде и повышать вовлеченность. Даже если сотрудник допустил ошибку, он должен получить свою «похвалу дня» после разбора ситуации. Например, руководитель может сказать: «Хорошо, что ты заметил свою ошибку и исправил ее. Так внимательно относиться к работе могут не все». Генеральный директор SpaceX Илон Маск регулярно пишет мотивирующие письма с личными благодарностями для сотрудников. А в японской компании Mitsubishi работники, достигшие определенного уровня, получают возможность летать первым классом и жить в пятизвездочных гостиницах. Эти бонусы повышают мотивацию расти внутри компании и больше трудиться для достижения ее целей.

5. «Запускать волну», создавая тренды и одновременно останавливая

негатив. В 2016 году один из руководителей Unisaw Group предложил разработать новую систему мотивации, обратив внимание на нематериальные стимулы. Опросив сотрудников, топ-менеджеры выяснили, что их главное хобби совпадает с хобби большинства специалистов. Так появилась идея провести корпоративный турнир по рыбалке для лучших менеджеров по продажам. Уже после первого соревнования у сотрудников появился спортивный азарт. Они не только стали изучать особенности рыбной ловли, покупать экипировку, но и начали устраивать совместные выезды на зимнюю рыбалку и всероссийские турниры.

6. Эффективно работать с форматом «интриги, скандалы, расследования».

Главный принцип Генри Форда — «избавляться от всего, что мешает эффективной работе». Еще в начале XX века он ввел на своих предприятиях новаторское правило: сотрудники получили возможность писать жалобы и предложения напрямую своим руководителям, а те, в свою очередь, смогли оперативно узнавать о проблемах и принимать управленческие решения, опираясь на обратную связь.

КАК ПРИВЛЕЧЬ ТОП-МЕНЕДЖЕРА К ОБЩЕНИЮ С СОТРУДНИКАМИ

Чтобы привлечь топ-менеджеров к общению с командой, понадобятся терпение, выверенная стратегия и несколько маленьких хитростей.

СОВЕТ № 1. ПОЗАБОТЬТЕСЬ О ЗДОРОВОЙ КОНКУРЕНЦИИ

Руководители очень конкурентны — чаще всего им хочется сделать больше, круче, значительнее остальных. Ведь потребность в признании, как правило, характерна для всех, кто дошел до руководящей позиции.

Используйте эту «соревновательность», предлагая примеры успешных форматов или решений. Допустим, в вашей компании есть несколько творческих сообществ: литературный клуб, вокалисты и те, кто танцует бачату. Каждое направление курирует кто-то из руководителей, разделяющих те или иные интересы.

На корпоративе вы можете провести творческий конкурс, где каждое сообщество представит свои номера. Победители получают бонусы от компании: премию или совместную поездку за город. А руководителю-амбассадору, который привел свою команду на пьедестал, можно вручить памятную статуэтку.

СОВЕТ № 2. ОПРЕДЕЛИТЕ МОТИВАЦИЮ ТОП- МЕНЕДЖЕРОВ

У каждого человека есть «своя кнопка», для того чтобы начать чем-то заниматься. Кто-то начнет делать, потому что «надо», понимая свою



ответственность за развитие корпоративной культуры. Другие — из интереса попробовать что-то новое. Третьи — стремясь реализовать лидерские амбиции, потребность в признании и авторитете.

Проанализируйте тип мотивации каждого руководителя, а потом используйте это. Например, запустите первый в компании подкаст для тех, кто двигается с опорой на интерес и инновации, или поручите человеку, который хочет проявить себя, вести блог на корпоративном портале.

Так, генеральный директор компании «Самолет» Антон Елистратов считает главной мотивацией видеть рядом с собой людей с большим потенциалом, заинтересованных и влюбленных в свою работу. Он признается, что получает мощный заряд энергии, регулярно общаясь с командой.

СОВЕТ № 3. ПРОЯВИТЕ ВНИМАНИЕ И ОТКРЫТОСТЬ

Иногда руководители отказываются заниматься внутренними коммуникациями из-за страха брать на себя новые обязательства. В такой ситуации стоит открыто обсудить все аспекты сотрудничества: что именно нужно делать, как много времени на это будет уходить, по каким критериям будут оцениваться результаты.

Ищите комфортные для руководителя форматы. Например, HR-директору предложите делать регулярную новостную рассылку от своего имени, внося в нее не только инфоповоды компании, но и личные заметки о проектах, сотрудниках, достижениях, сложностях, планах.

СОВЕТ № 4. РАСПРЕДЕЛЯЙТЕ НАГРУЗКУ И ОКАЗЫВАЙТЕ ПОДДЕРЖКУ

С уважением относитесь ко времени топ-менеджеров. Они каждый день решают множество сложных вопросов. Поэтому не стоит «перегружать» их постоянными правками текстов, поиском фотографий с мероприятий и другими мелкими задачами.

Закрепите за руководителем сотрудника, который будет помогать ему с рутинной работой: писать письма, редактировать посты и статьи, составлять сценарии онлайн-встреч, монтировать видео. Обычно руководитель с благодарностью принимает техническую помощь. И все намеченные процессы идут по плану.

СОВЕТ № 5. ОПИРАЙТЕСЬ НА ЛИЧНЫЕ ИНТЕРЕСЫ

Узнайте, чем увлекаются руководители, какие у них интересы, ценности, хобби. Эта информация наверняка будет полезна вам при реализации будущих проектов. К примеру, вы хотите создать беговой клуб, а руководитель ПТО регулярно участвует в марафонах. Или планируете развивать клуб внутреннего лидерства, а начальник отдела маркетинга как раз недавно окончил курсы ораторского мастерства. Не стоит «надевать» на руководителя интересы, которые он не разделяет.

СОВЕТ № 6. ЗАПУСКАЙТЕ АКТИВНОСТИ ОТ ЛИЦА ВЫБРАННЫХ ВАМИ АМБАССАДОРОВ

Чем больше сотрудников вовлекаются в игровые механики, тем выше эффективность. Если аудитория пассивна, стоит изменить подход или выбрать новое лицо внутренних коммуникаций.

КАК ОЦЕНИТЬ РЕЗУЛЬТАТЫ

Самый простой KPI, который позволяет понять, насколько сотрудники осведомлены и разделяют ваше мнение о значимых целях, проектах, решениях, — «сходить в курилку». Любое место, где люди собираются в неформальной обстановке и что-то обсуждают, станет источником информации для вас.

Именно там легче всего выяснить, верят ли сотрудники в цели компании, гордятся ли ею или ругают ее, что обсуждают, о чем спорят, строят ли «планы побега».

Кроме того, есть формальные признаки и метрики, чтобы оценить эффективность руководителя в роли амбассадора внутрикоммерческих коммуникаций. Анализируйте охваты публикаций, созданных руководителем. Если публикацию посмотрели и отреагировали более 50% команды, это

отличный показатель вовлеченности.

Например, в IT-компании [Innostage](#) запустили «колонку CEO». В ней первое лицо компании публикует статьи на отраслевые темы, новости из жизни компании, анонсирует конкурсы и челленджи. Под одним из постов о челлендже сотрудники оставили более 500 лайков за два дня, а это более 2/3 коллектива.

Вовлеченность топ-менеджеров во внутренние коммуникации положительно влияет на самые разные процессы в компании:

- сотрудники становятся более лояльными и открытыми к инициативам;
- топ-менеджеры получают обратную связь напрямую и лучше понимают, «чем живет» коллектив, с какими сложностями сталкивается и какие процессы требуют пересмотра;
- сокращается административный разрыв — руководство больше не воспринимается как «вечно занятой босс в кабинете за закрытой дверью»;
- развиваются soft skills топ-менеджеров и HR-специалистов, которые регулярно общаются с коллегами, выступают на публике, работают с возражениями и курируют программы обучения;
- появляется культура разнообразия, в которой каждый сотрудник может быть услышанным и не боится высказывать свое мнение, предлагать идеи и честно говорить о проблемах;
- а главное — создаются культура доверия и прочные горизонтальные связи, которые многие специалисты ценят даже больше, чем высокую зарплату.