

РАБОТА С ПЕРСОНАЛОМ АПТЕЧНОЙ СЕТИ: ПРАКТИЧЕСКИЙ ОПЫТ ФОРМИРОВАНИЯ ВОВЛЕЧЕННОСТИ

В статье описываются методы практической работы руководителей в региональных представительствах аптечной сети с персоналом. Сделан акцент на такие драйверы вовлеченности, как содержание труда, коммуникации, обучение и развитие. Раскрывается важность создания мотивирующей обстановки. Делаются выводы о необходимости уделять особое внимание изучению внутренних мотивов для реализации потенциала личности.

Ключевые слова: вовлеченность, внешние и внутренние стимулы, потенциал, мотивация.

Принимая управленческое решение, собственники бизнеса доводят до руководителей своих региональных представительств стратегию развития компании. Имея общую стратегию развития всей сети, руководителям региональных представительств необходимо решить, как практически ее реализовать.

Актуальность темы, поднимаемой в статье, обусловлена необходимостью создания, фактически, региональной стратегии, причем, прежде всего, стратегии работы с персоналом.

Сегодня не вызывает сомнений тот факт, что для того, чтобы достичь высокой производительности труда, важно, чтобы персонал был «вовлеченным».

Цель исследования – проиллюстрировать авторский опыт работы по повышению вовлеченности персонала в региональном представительстве аптечной сети с помощью таких мастеров менеджмента, как Эдвард Деминг, Дэниель Пинк, Рикардо Семлер, Йон Хеллеви́г. В их работах мы нашли ответы на многие вопросы.

Один из исследователей вовлеченности (в частности и в России) Йон Хеллеви́г пишет: «Вовлеченность сотрудников – теория о том, как достичь стратегических целей компании, создавая такие условия для развития персонала, где каждый сотрудник, менеджер и руководитель делает все возможное для блага компании» [6, с. 28].

Сегодня в России значение внешней мотивации традиционно по-прежнему велико. Топ-менеджеры аптечной сети постоянно совершенствуют системы вознаграждения. После корректировки действующей системы или внедрения новой системы оплаты труда руководители всех уровней активно добиваются того, чтобы все сотрудники понимали новую систему оплаты труда, могли сами посчитать, сколько можно заработать при достижении определенных показателей. Конечно, адекватная оплата труда очень важна и в отсутствии справедливого уровня зарплаты и другая мотивация будет невозможна. Но зарплата – только базовое условие, которое снимает вопрос денег с повестки дня, давая возможность сосредоточиться на самой работе.

Основной посыл Д. Пинка: «Секрет высокой производительности и работоспособности заключается не в наших биологических потребностях и не в поощрениях и наказаниях, а в нашем глубинном стремлении управлять своей жизнью, развивать и расширять свои способности и вести жизнь, в которой есть цель (предназначение) и смысл» [3, с. 110]. Д. Пинк объясняет, что внешние стимулы хорошо работают, когда речь идет об алгоритмических задачах, рутинной работе. В условиях жесткой конкуренции на фармацевтическом рынке задач, требующих нестандартного подхода, становится все больше.

В течение 2013-2016 гг. в рассматриваемом региональном представительстве аптечной сети применялись методы дополнительной мотивации. Они построены не по традиционному принципу «если сделаешь это..., то получишь...», в котором заранее утверждена и известна зависимость системы вознаграждения от целевых показателей, а по принципу «вот теперь, когда...». Иначе говоря, когда специалист или коллектив уже реально достигли высокого результата, мы запрашиваем у руководства компании ресурсы для вознаграждения. И, действительно, видим, что такое незапланированное вознаграждение имеет огромное значение для людей.

Экономика – это, прежде всего, экономическое поведение, значит, чтобы повышать эффективность, нужно понимать механизмы этого самого поведения. Мы все люди со своими ценностями, целями и хотим жить жизнью, в которой есть предназначение и личный смысл. Р. Семлер пишет: «Если работники испытывают вдохновение и творческий подъем, если чувствуют свою полезность, их усилия естественным образом превращаются в доход и рост компании» [5, с. 28].

Выделяя главное в мотивации персонала, по словам Д. Пинка, «лучшее, что вы можете сделать, – заранее создать по-настоящему мотивирующую рабочую обстановку» [3, с. 85] и что для повышения эффективности бизнеса нужно раскрыть потенциал сотрудника. А для этого необходимы три важнейших составляющих:

1. *Автономия* – «чувство автономии оказывает мощное воздействие на личную эффективность и отношение к жизни... стремление к независимости обеспечивает более глубокий уровень знаний..., способствует более высокой продуктивности и менее быстрому истощению» [3, с. 113]. Д. Пинк акцентирует внимание на том, что антиподом автономии является контроль и что «контроль» ведет к подчинению, а «автономия» – к увлеченности. Увлеченность, в свою очередь, ведет к мастерству, а значит – к развитию компетенций и повышению производительности труда.

2) *Мастерство*. Д. Пинк рассматривает мастерство как образ мышления, как усилие и описывает природу мастерства как асимптоту. То есть можно приближаться к мастерству, но нельзя «окончательно его достичь».

3) *Наличие достойных целей*, не навязанных, а личных.

В своей практической работе мы видим, что сегодня все большее значение имеет мотивация верхних уровней:

– сама работа служит реальным средством удовлетворения внутренних мотивов;

– люди стремятся к мастерству – это их мотив профессиональной реализации;

– для людей очень важно достигать личные цели.

Понимая важность данных составляющих, руководители региональных представительств уделяют большое внимание делегированию, стремятся, чтобы именно заведующие аптеками инициировали нововведения во вверенных им аптеках. При ребрендинге именно заведующие аптеками вносят предложения по ценообразованию, разрабатывают план продвижения, самостоятельно планируют и выносят на обсуждение руководства основные целевые показатели. В этом случае и успех принадлежит именно заведующим и коллективу аптек, а успех «окрыляет».

В своей практической работе мы уделяем особое внимание разъяснению сотрудникам компании важности целей, поставленных собственниками бизнеса, стремимся, чтобы эти цели были поняты и приняты на всех уровнях: заведующими аптеками и первоначально (фармацевтами и провизорами). Для этого нами орга-

низируются не менее 2-х раз в год встречи первостольников с руководителями регионального представительства. Постоянно изучаем мотивацию, при которой сотрудник с энтузиазмом реализовывал бы цели компании.

Факторов, создающих мотивирующую обстановку – множество. Доверие – один из важнейших. Без доверия невозможно построить команду, а значит – и эффективно работать. Об этом пишет и Й. Хеллеви: «Вовлеченность сотрудников – улица с двухсторонним движением, это взаимоотношения между работодателем и сотрудником, основанные на доверии и уважении» [6, с. 27]. В процессе работы по повышению вовлеченности персонала мы стараемся открыто общаться с людьми, объяснять управленческие решения, выносить на круглые столы сложные вопросы, такие как увольнения по инициативе администрации, результаты аттестаций, зная, что отношение к таким вопросам часто неоднозначное.

За последний год руководителями исследуемого регионального представительства было открыто много новых аптек в зоне влияния уже действующих, что в конечном итоге привело к внутренней конкуренции, а иногда и к конфронтации между заведующими. Поэтому сложный вопрос внутренней конкуренции был вынесен на всеобщее обсуждение. В рамках этого вопроса до заведующих аптеками довели важность понимания приоритета региона по сравнению с отдельно взятой аптекой, и необходимость развития у них как у руководителей такой компетенции, как бизнес-видение.

В связи с важной ролью коммуникаций, в процессе работы автором изучались эффективные методы получения обратной связи с использованием методики анкетирования с применением метода «ранжирования».

В этом методе присвоение баллов по каждому параметру анкеты происходит следующим образом: параметр, по которому положение наиболее позитивное, получает максимальный балл, а наиболее проблемный параметр, соответственно, получает 1 балл. Действует правило: не должно возникать ситуации, когда разным параметрам присваивают одинаковые баллы. Самый важный этап получения обратной связи с помощью такой анкеты – диалог, обсуждение результатов анкетирования. Нужно создать атмосферу открытости, продумать все детали (например, оптимальное число и состав участников), для того, чтобы каждый смог свободно и открыто высказать свое мнение о проблемах и о том, что необходимо

изменить. Руководители и заведующие аптеками испытывали волнение во время таких встреч, но по их завершении все были едины во мнении: такие встречи нужны. Возрастает активность персонала, в отношениях – больше понимания, в работе – больше согласованности и инициативы. О своей компании Р. Семлер пишет: «Если у нас и есть какой-нибудь моральный кодекс, то это стремление к доверию» [5, с. 113].

По результатам обсуждения анкеты разрабатываются планы мероприятий. Мы предложили заведующим аптеками, имеющим высокий уровень развития компетенций, перенести опыт проведения таких встреч в свои коллективы. По итогам их проведения заведующие делились своими впечатлениями о том, как непросто выслушивать критику от своих подчиненных, но через дискомфорт происходит развитие личности. Вовлеченность невозможна без культуры доверия. «Без доверия вы не добьетесь честности, прямоты, уважения, открытости. Люди должны доверять друг другу в компании, только тогда все получится» [5, с. 133]. По сути, основная компетенция руководителя – создание компетентной команды.

Еще один драйвер вовлеченности – обучение и развитие, в том числе через обмен опытом. Традицию «обмена опытом» мы создавали сознательно, понимая, что «скорость прохождения новостей» может быть конкурентным преимуществом. Постепенно это стало глубокой традицией – оперативно делать чей-то успех достоянием всех. Заведующие аптеками наработали навык публичных выступлений и могут грамотно передавать свои технологии успеха.

Очень важно создавать атмосферу сотрудничества. Генри Нив пишет о философии Э. Деминга: «Кажущаяся настоящая потребность в создании конкуренции, а также тот факт, что она не возникает автоматически, естественным образом, говорят о масштабах требуемых преобразований... Подумайте о ресурсах и энергии, которые растрачиваются на конкуренцию. Подумайте, как много усилий дублируется. Подумайте, как часто приходится вновь изобретать колесо. <...> Конкуренция может рассматриваться как предмет, сослуживший нам хорошую службу на протяжении последних десятилетий. Ну что ж, многие предметы хорошо послужили нам в свое время: например, тейлоризм, теория допусков, кровопускание, почтовые голуби, ручные счеты. Так же обстоит дело и с конкуренцией» [2, с. 199-200]. Если нет доверия, люди не раскрывают своих секретов успеха и следствие такого положения дел – большой разброс в целевых показателях между, например, двумя

отделениями одного представительства или между аптеками одного отделения.

Эдвардс Деминг считал, что «радость в труде» – важнейший фактор мотивации. «Обеспечьте удовольствие от работы – и вовлеченность сотрудников возникнет сама собой. Если люди получают удовольствие от работы, они движимы больше внутренними, нежели внешними мотивами» [2, с. 185].

Большое значение для обучения, развития коммуникаций имеет проектный менеджмент. Работая в проектных группах, люди выбирают тех, с кем они хотят работать, содержание работы и роль, а также могут реализовать свои таланты. «...Многие успешные организации ощущают на себе конфликт между потребностью в развитии сотрудников путем поручения им различных задач и необходимостью повышать их опыт в определенных областях, оставляя их на старых работах» [1, с. 149]. Возможность работать в проектах разрешает такие конфликты. В течение года в нашем представительстве работают 3-4 проектные группы по стратегическим направлениям. Координаторы проектных групп организуют обмен лучшими практиками, предоставляют обратную связь коллективу и т.д.

Мы рассматриваем ротации как инструмент для развития персонала. Важно, чтобы сотрудники знали, что через 3-4 года, когда, возможно, закончится «жизненный цикл» работы в должности, можно будет реализовать себя на другом месте, и это необязательно должно быть повышение в должности. Как правило, возможности продвигаться вверх по карьерной лестнице в компаниях ограничены. Р. Семлер пишет о ротациях: «Мы поощряем наших менеджеров обмениваться рабочими местами друг с другом, и в течение года это делают 25% сотрудников. Такая ротация может вызвать дискомфорт, но она имеет определенные преимущества, а именно: 1) заставляет людей осваивать новые навыки; 2) препятствует созданию империи; 3) дает возможность сотрудникам более широко взглянуть на компанию и иметь представление о проблемах коллег; 4) вынуждает к тому, чтобы среди менеджмента за каждый участок работы не отвечал только один человек; 5) создает новые возможности для тех, чья должность была тупиковой» [4, с. 380].

Результатом такой работы по повышению вовлеченности персонала являются лидерские позиции коллектива региона по основным показателям, например, динамике выручки и чеков по сравнению с прошлыми периодами, высокая активность и максимальное

число победителей в ежегодном корпоративном конкурсе «Марафон лидеров», нулевая активная текучесть за период с 2013-2015 гг.

Подводя итоги, можно сделать вывод, что вовлеченность – это комплексный показатель, отражающий возможности компании достигать свои цели и повышать производительность труда за счет, во-первых, создания возможностей для реализации личностью своих мотивов и, во-вторых, обеспечения базовых условий, таких как справедливая заработная плата.

Литература

1. Колвин Д. Талант ни при чем! Что на самом деле отличает выдающихся людей? / пер. с англ. М.: Альпина Бизнес Букс, 2012. 256 с.
2. Нив Г. Организация как система: принципы построения устойчивого бизнеса Эдварса Деминга / пер. с англ., 3-е изд. М.: Альпина Паблишер, 2014 368 с.
3. Пинк Д. Драйв: что на самом деле нас мотивирует / пер. с англ. М.: Альпина Паблишер, 2013. 274 с.
4. Семлер Р. Маверик. М.: Хорошая книга, 2013. 384 с.
5. Семлер Р. Выходные всю неделю / пер. с англ. М.: Хорошая книга, 2007. 256 с.
6. Вовлеченность персонала в России / Новости // Awara. URL: <http://www.awaragroup.com/ru/new-book-on-employee-engagement/>.

*Статья поступила в редакцию 24.03.16 г.
Рекомендуется к опубликованию членом Экспертного совета
канд. социол. наук, доцентом М. В. Кашириной*