



Что сильные руководители делают каждый день

2 мая 2017 | Райан Фуллер

От начальников зависит очень многое. Например, согласно [исследованию Gallup](#), как минимум 70% вовлеченности сотрудников связано с личностью руководителя. Это вызывает тревогу, поскольку то же самое исследование показало, что около 70% топ-менеджеров не имеют необходимых управленческих навыков. Такое положение дел отрицательно влияет не только на вовлеченность сотрудников и качество их жизни, но и на прибыльность корпораций.

В большинстве компаний понимают, как важны для дела эффективные руководители, но далеко не все готовы серьезно инвестировать в обучение, которое поможет им стать подлинными лидерами. Во многом это происходит из-за того, что грамотное управление трудно описать и измерить. Есть исследования, в которых определены отличительные черты выдающихся менеджеров (они создают атмосферу доверия, сосредотачиваются на сильных сторонах, воспитывают ответственность, избегают подковерных игр), однако эти характеристики дают нам лишь смутное представление о том, чем хорошие руководители отличаются от плохих в повседневной жизни.

Недавно появились новые данные, которые, возможно, прольют свет на эту проблему. Сервис Workplace Analytics от компании Microsoft анализирует в обезличенном виде метаданные о миллионах электронных писем и встреч в компаниях-клиентах, чтобы создать объективный и количественно измеряемый набор поведенческих ключевых показателей эффективности в организации (например, сколько времени менеджеры тратят на личные встречи с подчиненными, как быстро они отвечают на электронные письма сотрудников, насколько разнообразна их сеть знакомств). Кроме того, эти ключевые показатели эффективности могут быть соединены с другими данными, что позволяет понять, какие типы поведения отличают разные категории сотрудников.

Недавно нам представилась возможность связать данные о KPI с результатами исследования вовлеченности сотрудников у двух клиентов — крупных компаний, входящих в список Fortune 100. Вдохновленные открытиями Gallup о том, как велико влияние руководителей на вовлеченность, мы хотели понять, что именно отличает эффективных менеджеров и как они ведут свои ежедневные дела. Результаты оказались весьма впечатляющими.

Руководители увлекают личным примером, если речь идет о времени, которое отводится на работу. Две метрики, которые мы использовали для измерения активного рабочего времени каждую неделю, — это загруженность и сверхурочные. Загруженность — это среднее за несколько месяцев время между первым и последним электронным письмом или встречей в течение дня, она показывает среднее количество рабочих часов за неделю для каждого сотрудника. Этот показатель далек от совершенства, но он дает нам общее представление о рабочих нормах. Сверхурочные — это количество времени, проведенного в переписке или на встречах за пределами официального рабочего времени, обычно раньше девяти утра и позже пяти вечера.

Данные показывают, что менеджерам, находящимся в верхней четверти по общему количеству часов — то есть тем, кто работает больше всего, соответствуют подчиненные, которые трудятся в среднем на 19% больше, чем их коллеги, подчиняющиеся менее загруженным руководителям. Наверное, здесь нечему удивляться. Поражает то, что, несмотря на более долгий рабочий день, уровень вовлеченности этих сотрудников на самом деле на 5% выше, чем у коллег с меньшей загруженностью. А еще оказалось, что у сотрудников, которыми руководят менеджеры из нижней четверти распределения по загруженности, уровень вовлеченности ниже среднего на 2–4%. Таким образом, у людей наблюдается большая вовлеченность, если они работают под началом руководителя, который трудится (как минимум) не меньше их.

Управленцам необходимо обеспечить равное распределение работы. Анализируя упомянутые выше показатели, мы обнаружили, что сотрудники, которые работают больше часов, чем остальные члены команды, могут не испытывать эмоциональной связи с организацией. Если быть точным, самые занятые сотрудники, которые работают на 120% больше своих коллег, на 33% меньше вовлечены в работу и видят руководство в негативном свете в два раза чаще, чем сильно загруженные сотрудники, которые работают столько же, сколько и остальные члены команды.

Все это не противоречит здравому смыслу, поскольку человеку не нравится засиживаться в офисе, когда все его коллеги (или босс) спокойно уходят домой в пять вечера. И хотя в некоторых случаях сотрудники могут добровольно брать на себя дополнительные обязанности, распределять работу в команде должен начальник. Данные явно показывают, что неравномерное распределение заданий приводит к падению вовлеченности.

Эффективные руководители имеют широкие связи внутри компании. Мы оцениваем размер социальных связей человека, основываясь на количестве контактов с другими сотрудниками, которые он активно поддерживает. Основной алгоритм, который мы используем для определения связей, — это частота и близость общения. Наличие связи с кем-то подразумевает, что человек должен общаться с коллегой хотя бы два раза в месяц по электронной почте или на встречах, где присутствует максимум пять участников. Это позволяет нам получить точное представление о количестве людей, с которыми сотрудник регулярно взаимодействует. Мы постоянно обнаруживаем, что более широкая сеть знакомств соответствует целому ряду положительных результатов для бизнеса.

В данном случае мы выявили, что у сотрудников, которые подчиняются начальнику с большими внутренними связями (такие топ-менеджеры вошли в первую четверть по результатам нашего исследования), показатель вовлеченности был выше примерно на 5%. К тому же, у этих сотрудников и собственная сеть знакомств была шире, вплоть до разницы в 85% по сравнению с коллегами, которые подчиняются управленцам с меньшим количеством связей.

Также мы увидели, что менеджеры с небольшим числом связей могут оказывать серьезное отрицательное влияние на свои команды. Сотрудники, чьи сети на 110% или более выше, чем у их начальника, на 50% чаще обладают низким уровнем вовлеченности и в два раза чаще не одобряют поведение руководства. Это объясняется тем, что люди обычно полагаются на своего босса, когда необходимо взаимодействовать с другими сотрудниками компании, но если у начальника нет широкой сети знакомств, он не в силах помочь. Те члены команды, у которых знакомств больше, чем у руководителя, просто-напросто не видят смысла подчиняться такому начальнику и рассматривают иерархию как лишний элемент.

Встречи один на один по-прежнему остаются жизненно важными. Основываясь на записях в ежедневниках, мы можем посчитать реальное количество часов, которое менеджеры тратят на персональные встречи со своими непосредственными подчиненными. В изученных нами компаниях среднестатистический руководитель отводил на каждого сотрудника 30 минут раз в три недели. Нет ничего удивительного в том, что люди, которым уделялось мало времени или которым времени не уделялось совсем, гораздо меньше были вовлечены в дела компании. С другой стороны, у тех, кто проводил в два раза больше

времени наедине с руководителем по сравнению с коллегами, вероятность отсутствия вовлеченности снижалась на 67%. Также мы пытались проверить гипотезу о том, что в какой-то момент вовлеченность персонала начнет снижаться, если менеджер будет проводить с людьми избыточное количество времени, но не обнаружили этого переломного момента в своих показателях.

А что происходит, если руководитель вовсе не встречается с сотрудниками один на один или не заботится об их обучении в процессе работы? В такой ситуации вероятность отстраненности персонала увеличивается в четыре раза, а отрицательного отношения к руководству – в два раза.

И последнее: вовлеченность менеджеров тоже важна. Уровень вовлеченности сотрудников, которыми руководил начальник с низкой вовлеченностью, снижался в два раза по сравнению с теми, у кого босс радел за дело компании. Это еще раз подтверждает выводы Gallup о том, что менеджеры оказывают непропорционально высокое влияние на уровень вовлеченности персонала. И если компании хотят повысить ее общий уровень, стоит начинать с руководства.

Плохой менеджмент обходится американской экономике в \$398 млрд ежегодно. Недостаток объективных данных усложнял задачу оценки качества работы менеджеров, тем самым ограничивая возможности эффективного обучения и постоянной обратной связи для улучшения ситуации. Но наши данные могут положить хорошее начало подобной практике, поскольку мы обращаем внимание на конкретные качества хороших руководителей, которые можно приобрести и применять ежедневно. Таким образом, для эффективного управления организациями и повышения качества жизни сотрудников открывается больше возможностей. Можно с большой долей вероятности утверждать, что в будущем самыми успешными компаниями станут те компании, в которых работают лучшие руководители.

Об авторах: **Райан Фуллер** – бывший гендиректор и один из основателей компании VoloMetrix, специализирующейся на аналитике персонала (куплена Microsoft в 2015 году). В Microsoft занимается вопросами организационной аналитики. Ранее работал консультантом в компании Bain & Company. **Нина Шикалофф** – старший программный менеджер в Microsoft, отвечает за внедрение идей для повышения организационной эффективности и управления талантами компаний из списка Fortune 500, которые используют Workplace Analytics. Ранее занималась консультированием, НИОКР и развитием продукции в компаниях FICO и InfoCentricity.