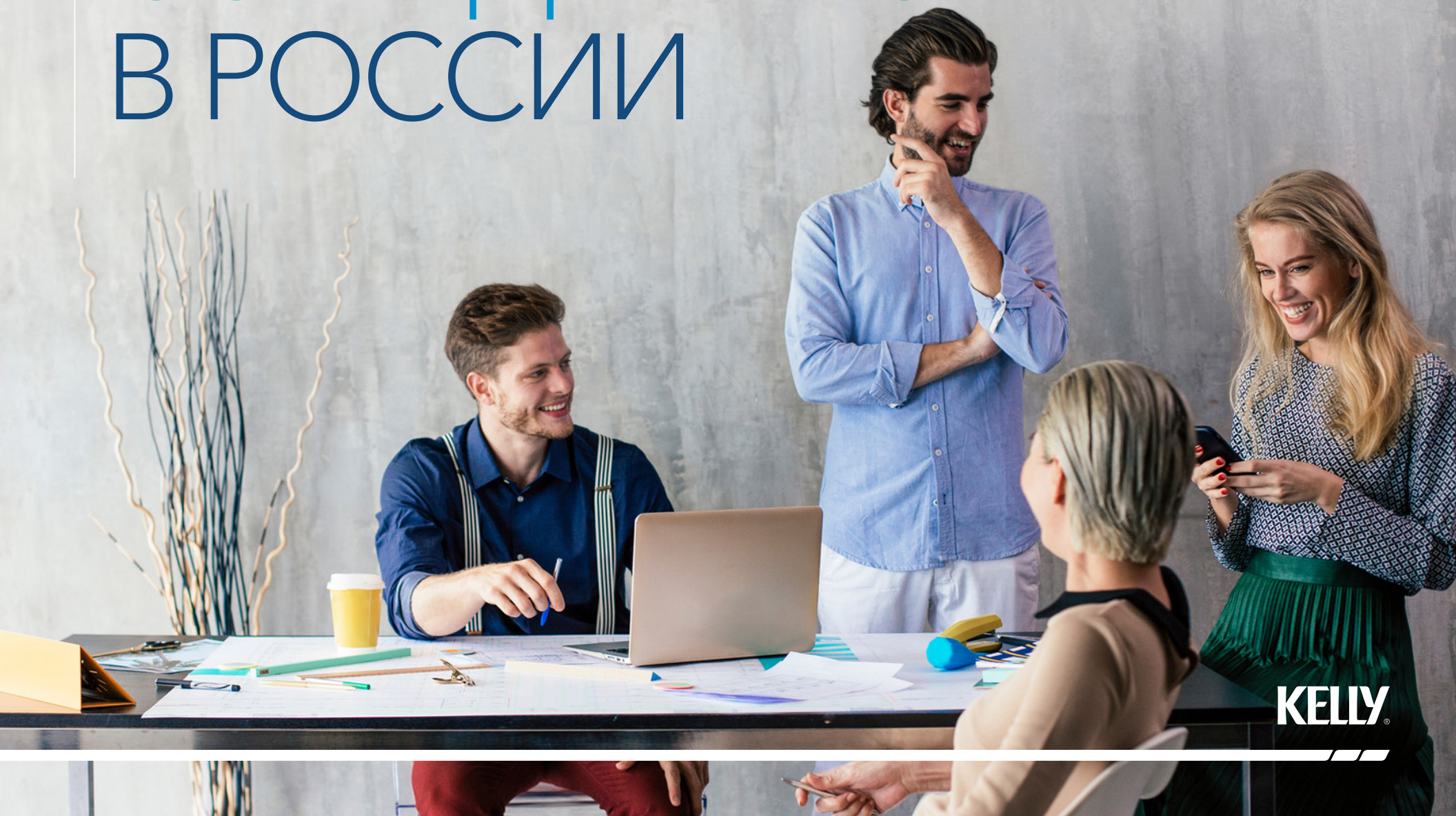


Ключевые тенденции мирового рынка труда в исследовании Kelly Services®

КУЛЬТУРА СОТРУДНИЧЕСТВА В РОССИИ



KELLY

Культура сотрудничества в России

Существует ли какой-либо ключевой фактор, одновременно отвечающий за повышение прибыльности бизнеса компании и способствует привлечению и удержанию лучших специалистов? Таким фактором является сотрудничество.

Три главных характеристики идеального рабочего места, с точки зрения российских и европейских работников:

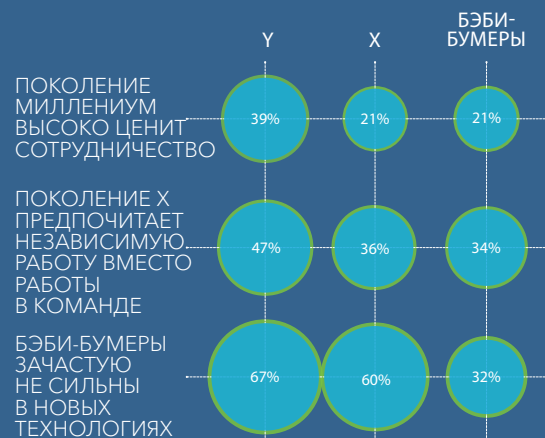
 60% Атмосфера сотрудничества

 44% Инновации и творчество

 43% Гибкий график работы

Разница восприятия

То, как работники той или иной возрастной группы оценивают способность других поколений к сотрудничеству на рабочем месте, в значительной степени влияет на эффективность командной работы в целом. Чем отличается восприятие разных поколений?



ХАРАКТЕРИСТИКИ ИДЕАЛЬНОГО РАБОЧЕГО МЕСТА ПО СТРАНАМ

Командная работа против индивидуальной

- Командный подход, работа в рамках межфункциональных команд (от 41% до 80% респондентов)
- Преимущественно индивидуальная работа, отсутствие необходимости сотрудничать с коллегами или работать в команде на регулярной основе (от 5% до 30% респондентов)



Содержание

4 / Введение

5 / Сотрудничество и эмпатия как ключевые факторы успеха компании

7 / Формирование культуры сотрудничества

8 / Что означает принцип сотрудничества для работников?

10 / Идеальное рабочее место предполагает сотрудничество

13 / На пути создания культуры сотрудничества, лежит еще много препятствий

15 / Несоответствие навыков

17 / Поколение Миллениум высоко ценит атмосферу сотрудничества

20 / Разрушение мифов: восприятие командной работы в зависимости от возраста и страны происхождения работника

22 / Рекомендации работодателям: как избежать выгорания ключевых игроков команды

24 / Общие представления и методология

Введение

Существует ли какой-либо ключевой фактор, который одновременно отвечает за повышение прибыльности бизнеса компании и способствует привлечению и удержанию лучших специалистов?

В европейских странах растет понимание того, что таким фактором является сотрудничество.

Две трети европейских бизнес лидеров считают, что введение гибкого рабочего графика оказывает более благоприятный эффект на финансовые результаты компании, чем сокращение операционных расходов. Помимо этого возможность работать в гибком графике приводит к росту производительности сотрудников на 39%.¹

Поколение Миллениум, обладающие тем набором профессиональных навыков, которые будут востребованы на рынке в ближайшие несколько лет, особенно выделяется на общем фоне своей готовностью работать в условиях гибкой и инклюзивной (предполагающей включение) рабочей среды, поощряющей сотрудничество. Учитывая текущую нехватку высококвалифицированных кадров в Европе, работодателям необходимо прилагать усилия для развития такого сотрудничества, поскольку оно будет способствовать повышению вовлеченности сотрудников в рабочий процесс, а также росту конкурентоспособности компании.

Являясь пионером в области рекрутмента и исследований персонала, компания Kelly Services глубоко изучила проблему сотрудничества в современной рабочей среде. Результаты этого анализа наряду с данными исследований Kelly Global Workforce Index™ (KGWI) от 2014 и 2015 года, а также опроса от 2015 года, посвященного фрилансерам (Kelly Free Agents Research 2015), вместе с информацией из вторичных источников, легли в основу настоящего отчета. Все использованные статистические данные были получены в результате опросов мнения сотрудников, недавно проведенных Kelly Services, если не указано обратное.

С материалами других исследований вы можете ознакомиться на сайтах kellyservices.ru и kellyservices.com

Сотрудничество и эмпатия как ключевые факторы успеха компании



Успех компаний во многом зависит от способности привлечь в свою команду людей, которые могут сотрудничать и проявлять эмпатию, а также от способности создать благоприятную атмосферу для развития этих качеств.

Привлечение и удержание сотрудников, способных сотрудничать и обладающих эмпатией:

- помогает укрепить бренд работодателя
- привлекает внимание поколения Y, облегчает привлечение и удержание сотрудников этой возрастной группы
- способствует формированию более диверсифицированных команд посредством поощрения участия сотрудников в принятии решений
- повышает вовлеченность сотрудников, благодаря чувству удовлетворенности и принадлежности, а также доверию по отношению к коллегам и менеджерам, которые возникают вследствие возможности участвовать в командной работе

- оказывает положительное влияние на здоровье сотрудников

Рост выручки и прибыли:

- более продуктивные сотрудники умственного труда
- повышение прибыльности

Повышение эффективности производства продукции:

- дизайн соответствует требованию клиента
- сокращение сроков вывода продукта на рынок
- поощрение инноваций



ВЕСТИ ЗА СОБОЙ

«Изменения происходят постоянно. Проблемы имеют глобальный характер. Информация всегда под рукой. Тем, кто живет в эпоху Wikipedia®, нет необходимости что-то запоминать. Гораздо важнее для нас становится возможность узнать чужую точку зрения, например, при работе над созданием новых технологий, в процессе ведения переговоров или на этапе прогнозирования. Наш успех в любом аспекте личной или профессиональной жизни более чем когда-либо зависит от способности выстраивать отношения. В этом смысле эмпатия – это навык, обязательный к освоению и необходимый для общения, сотрудничества и лидерства!»

–Фонд Стюарта ⁴

Формирование культуры сотрудничества

КЛЮЧЕВЫЕ СОСТАВЛЯЮЩИЕ

ИНИЦИАТИВА СВЕРХУ

Согласно результатам последнего глобального исследования компании McKinsey, существующий разрыв (89%) между сильными и слабыми организациями с точки зрения эффективности их руководства, можно объяснить, исходя из следующих четырех характеристик⁵:

1. Способность оказать поддержку
2. Готовность принять во внимание альтернативную точку зрения
3. Эффективное решение проблем
4. Ориентация на результат

Нельзя забывать и о политике открытых дверей и о прозрачности корпоративной стратегии и бизнес-целей.

ОБУЧЕНИЕ ВСЕХ СОТРУДНИКОВ

Обучение необходимо не только для постоянных сотрудников и сотрудников, работающих полный рабочий день.

- Поощряйте свою команду к развитию навыков межличностного общения, например, умению слушать, эмпатии, эффективной коммуникации
- Прилагайте усилия для сглаживания различий между стилями работы разных возрастных групп и разрушайте существующие стереотипы в восприятии того или иного поколения.

Программы обучения и развития имеют важнейшее значение для 66% сотрудников.

СОЗДАВАЙТЕ И РАБОТАЙТЕ С РАЗНООБРАЗНЫМИ ПО СОСТАВУ КОМАНДАМИ

Любое важное решение или проект требует привлечения команды, которая состоит из сотрудников:

- разных категорий занятости (постоянных сотрудников, фрилансеров, партнеров)
- разных функций
- из разных демографических групп (в том числе представляющих разные возрастные группы или имеющих разную этническую принадлежность).

Оптимизируйте численный состав команд для эффективного управления их работой. Спроектируйте и внедрите эффективную структуру персонала с целью поддержки формальной и неформальной коммуникации.

ИСПОЛЬЗУЙТЕ ТЕХНОЛОГИИ, СПОСОБСТВУЮЩИЕ РАЗВИТИЮ СОТРУДНИЧЕСТВА

Оказывает поддержку команде в формировании ключевых элементов культуры сотрудничества, способствующих достижению высоких результатов.

- По мнению специалистов Международного института Маккензи, коммуникация с сотрудниками посредством социальных сетей повышает продуктивность работников умственного труда на 20-25%.⁶
- Использование видеоконференций (этим инструментом многие до сих пор пренебрегают) дает сотрудникам, работающим удаленно, чувство присутствия.

Одним из главных приоритетов инновационных компаний в условиях неустойчивого и резко меняющегося рынка является создание корпоративной культуры, основанной на сотрудничестве. Такие компании считают, что представление о сотрудничестве как о процессно-ориентированном подходе к работе или о дополнительной рабочей нагрузке уже устарело.

ИЗМЕНЕНИЕ КОРПОРАТИВНОЙ КУЛЬТУРЫ

В эпоху «карьеры DIY», когда сотрудники берут развитие карьеры в свои руки, сотрудничество становится новой валютой. Получение навыков, программы обучения и развития превращаются в неотъемлемую часть компенсационного пакета.

В условиях взаимного доверия и эффективных коммуникаций, новые идеи циркулируют по организации (с помощью партнеров и подрядчиков), не зная границ и препятствий, и способствуют возникновению дискуссий и обмену мнениями.

Способность сотрудничать оценивается выше, чем дух соперничества.

Корпоративная культура, которая поощряет сотрудничество и эмпатию, требует постоянной поддержки со стороны руководства.

УЛУЧШЕНИЕ РЕЗУЛЬТАТОВ

Сильный бренд работодателя напрямую связан с привлечением и удержанием высококвалифицированных специалистов из разных демографических групп, особенно представителей поколения Y.

Сотрудники более вовлечены в работу, при этом каждый из них в отдельности демонстрирует более высокую работоспособность и продуктивность.

Сокращаются сроки по выводу продукции на рынок.

Как сотрудники, так и организация в целом оказываются более устойчивыми к рыночным изменениям.

Растут показатели выручки и прибыли.

Что означает принцип сотрудничества для работников

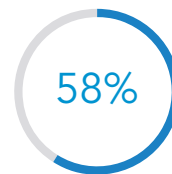
Во всем мире, как в странах Европы, так и в США, компаниям еще многое предстоит сделать для того, чтобы создать рабочую атмосферу, основанную на сотрудничестве. Менее половины европейских работников (47%) считают, что корпоративная культура на текущем или прошлом месте работы (физическом или виртуальном) поощряет сотрудничество и развитие осведомленности сотрудников. В этом смысле лидирующие позиции в регионе занимают Норвегия (52%) и Россия (57%), тогда как Великобритания и Дания демонстрируют наиболее низкий показатель (35%).

В то же самое время лишь 47% российских и 40% европейских респондентов утверждают, что структура их организаций способствует продвижению сотрудничества и повышению осведомленности.

В этом смысле Россия, где число респондентов, уверенных, что корпоративная культура поощряет сотрудничество, составляет 57%, оказалась на противоположном полюсе от Дании, где этот показатель находится на уровне 24%.

Высокая потребность в рабочей среде, построенной на сотрудничестве, означает, что необходимы срочные изменения. Согласно результатам глобального исследования Kelly Services KGWI от 2014 и 2015 года, российские и европейские специалисты отмечают, что профессиональный рост и личное развитие являются ключевыми инструментами улучшения рабочего климата.

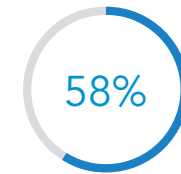
Профессиональный рост и личностное развитие являются залогом привлекательного рабочего пространства.



58% респондентов в России признают, что привлекательность работодателя зависит от усилий компании по



65% россиян при выборе работодателя, прежде всего, обращают внимание на наличие возможности для карьерного роста.



58% высоко ценят программы обучения и развития.

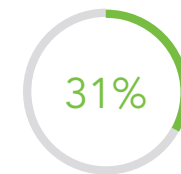
Структуры, процессы и инновации, построенные на сотрудничестве, способны повысить вовлеченность сотрудников.



50% участников исследования в России утверждают, что их работодатель непрерывно содействует развитию культуры вовлеченности.



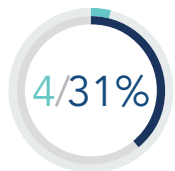
40% говорят о том, что работодатель прилагает дополнительные усилия для удержания в компании новаторов и сотрудников, обладающих ключевыми



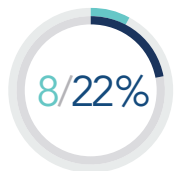
31% чувствуют себя полностью вовлеченными в свою работу.

Что означает принцип сотрудничества для работников (продолжение)

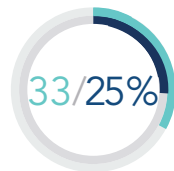
Определенные недостатки существующей политики в области труда в рамках региона стали причиной следующих значительных диспропорций между странами:



4% итальянских работников ощущают себя полностью вовлеченными в работу, тогда как в России доля таких сотрудников составляет **31%**.



8% работников Португалии, в отличие от **22%** в России, считают, что работодатель высоко ценит их работу.



33% ирландских сотрудников считают себя более лояльными по отношению к своему работодателю, чем они были в прошлом году. В России доля таких респондентов составляет **25%**.



41% венгерских и британских, по сравнению с **29%** российских, работников считают, что они стали менее лояльными по отношению к своему работодателю по сравнению с прошлым годом.

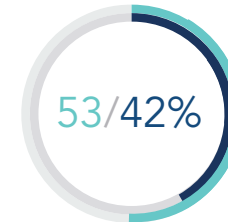


Культура сотрудничества - это ещё достаточно редкое явление.

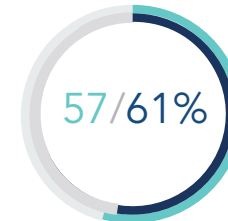
Как в странах Европы, так и в США, много удалось достигнуть в деле создания рабочей среды, благоприятной для сотрудничества. Однако это не является общей практикой.

84% респондентов как в России, так и в странах Европы, высоко ценят возможность работать в инновационной и прогрессивной компании, однако лишь 21% согласны с тем, что корпоративная культура в их организации поощряет инновации и изменения, и лишь 17% утверждают, что структура компании способствует развитию сотрудничества и повышению вовлеченности персонала.

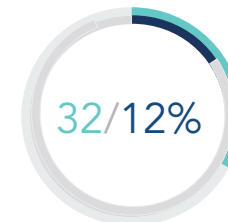
Статистика региона по поколениям



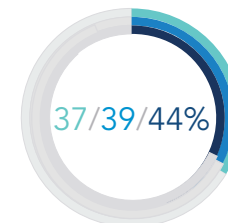
Наличие международных возможностей повышают привлекательность работодателя для **53%** респондентов поколения Миллениум и лишь для **42%** бэби-бумеров.



Баланс работы и личной жизни имеет решающее значение для **57%** представителей поколения Миллениум и **61%** респондентов,



32% респондентов поколения Миллениум ценят нетрадиционные виды компенсаций и льгот в отличие от **12%** бэби-бумеров.



Для **34%** представителей поколения Миллениум очень важно, чтобы их работа имела значение. Доля таких респондентов среди представителей поколения X и бэби-бумеров составляет **32%** и **30%** соответственно.

Идеальное рабочее место предполагает сотрудничество

Отвечая на вопрос об идеальном рабочем месте, российские и европейские работники уделяют особое внимание тем аспектам, которые, с их точки зрения, создают более гибкую рабочую среду, благоприятную для сотрудничества.

С их точки зрения россиян, идеальное рабочее место имеет три ключевых характеристики, а именно: гибкий рабочий график (47%), корпоративная культура, поощряющая инновации и творческий подход (46%), а также атмосфера сотрудничества (55%).

В странах Европы возможность сотрудничать особенно высоко ценят респонденты в Бельгии, Франции, Италии и Португалии (от 63% до 80%). Респонденты из Германии, Венгрии, Голландии, Швеции, Норвегии, Дании, а также Великобритании, ставят на первое место гибкий рабочий график (от 54% до 64%).

Повторяя тренд, развивающийся в США, высококвалифицированные специалисты России и Европы особенно выделяют на фоне других стран и регионов в силу их повышенного интереса к этим трем аспектам. Остается добавить, что ученые, а вместе с ними и специалисты в области ИТ и инжиниринга, как правило, выше всего оценивают возможность компании предоставить им доступ к самым современным технологиям и оборудованию (от 63% до 80%).

Ключевые характеристики идеального рабочего места, по мнению российских и европейских респондентов (средние значения по региону и по профессиональным областям)

	Европа
Рабочая среда, благоприятная для сотрудничества, межфункциональные команды	60%
Культура инноваций и творческого подхода, готовность принять изменения	44%
Гибкое рабочее место (удаленная работа, гибкий график работы)	43%
Доступ к современным технологиям и оборудованию	39%
Виртуальные команды	32%
Матричная структура организации	29%
Высокая динамика бизнеса, постоянные изменения (всегда что-то новое)	28%
Традиционная иерархическая структура организации	25%
Традиционный рабочий день с 9 до 18:00 для всех сотрудников	25%
Конкурентная среда: высокий уровень вознаграждения и риска одновременно	14%
Преимущественно индивидуальная работа, командная работа сведена к минимуму	14%

Доля высококвалифицированных работников, оценивающих важность той или иной характеристики идеального рабочего места **выше**, **ниже** или **на том же уровне** (+/-2%), что и регион в целом.

	Инженерн. дело	Финансы/ бухгалтерия	ИТ	Наука
Рабочая среда, благоприятная для сотрудничества, межфункциональные команды	62%	59%	63%	71%
Культура инноваций и творческого подхода, готовность принять изменения	49%	39%	54%	54%
Гибкое рабочее место (удаленная работа, гибкий график работы)	41%	46%	57%	43%
Доступ к современным технологиям и оборудованию	52%	37%	61%	49%
Виртуальные команды	37%	31%	47%	25%
Матричная структура организации	35%	29%	36%	32%
Высокая динамика бизнеса, постоянные изменения (всегда что-то новое)	29%	26%	31%	27%
Традиционная иерархическая структура организации	25%	26%	21%	22%
Традиционный рабочий день с 9 до 18:00 для всех сотрудников	20%	21%	18%	22%
Конкурентная среда: высокий уровень вознаграждения и риска одновременно	17%	14%	15%	9%
Преимущественно индивидуальная работа, командная работа сведена к минимуму	14%	15%	16%	9%

Идеальное рабочее место предполагает сотрудничество (продолжение)

Ключевые характеристики идеального рабочего места (средние значения по региону и по отдельным странам)

	Европа	В мире	Бельгия	Дания	Франция	Германия	Венгрия	Ирландия	Италия	Люксембург	Нидерланды	Норвегия	Польша	Португалия	Россия	Швеция	Швейцария	Великобритания
Рабочая среда, благоприятная для сотрудничества, межфункциональные команды	60%	57%	68%	70%	63%	54%	44%	56%	80%	58%	55%	69%	52%	67%	55%	41%	57%	54%
Культура инноваций и творческого подхода, готовность принять изменения	44%	39%	50%	19%	41%	35%	50%	40%	50%	46%	41%	40%	38%	43%	46%	56%	42%	42%
Гибкое рабочее место (удаленная работа, гибкий график работы)	43%	54%	49%	64%	30%	62%	61%	43%	34%	38%	57%	57%	50%	29%	47%	57%	50%	54%
Доступ к современным технологиям и оборудованию	39%	44%	43%	24%	27%	41%	33%	44%	54%	30%	39%	33%	35%	43%	54%	36%	34%	46%
Виртуальные команды	32%	37%	38%	26%	27%	20%	36%	32%	41%	46%	34%	34%	41%	38%	32%	42%	25%	37%
Матричная структура организации	29%	29%	23%	30%	24%	35%	33%	25%	34%	24%	27%	29%	31%	26%	29%	35%	30%	30%
Высокая динамика бизнеса, постоянные изменения (всегда что-то новое)	28%	32%	29%	23%	25%	14%	16%	25%	47%	36%	24%	34%	33%	28%	35%	26%	21%	33%
Традиционная иерархическая структура организации	25%	27%	21%	21%	27%	21%	24%	25%	18%	22%	24%	15%	28%	25%	28%	18%	25%	31%
Традиционный рабочий день с 9 до 18:00 для всех сотрудников	24%	32%	21%	28%	30%	15%	20%	27%	19%	22%	15%	10%	46%	28%	20%	17%	21%	28%
Конкурентная среда, предполагающая высокий уровень вознаграждения одновременно с высокой степенью риска.	14%	21%	14%	6%	12%	5%	8%	21%	12%	10%	12%	20%	15%	21%	18%	14%	9%	21%
Преимущественно индивидуальная работа, необходимость командной работы и сотрудничества сведены к минимуму.	14%	18%	10%	15%	9%	6%	16%	12%	6%	12%	14%	27%	20%	5%	30%	16%	9%	15%

Доля работников в Европе, на Ближнем Востоке и в Африке (регион EMEA), оценивающих важность той или иной характеристики идеального рабочего места **выше**, **ниже** или **на том же уровне** (+/-2%), что и регион в целом



НОВОЕ МЫШЛЕНИЕ

«Сотрудничество открывает дорогу новому мышлению, цель которого заключается в том, чтобы выявить, зачастую самым неожиданным образом, те навыки, которые будут способствовать повышению эффективности бизнеса компании. Вот почему организациям необходимо иметь надежную стратегию управления талантами. Это позволит организации сохранить сферу влияния в условиях непредвиденных проблем, требующих экономически эффективных решений».

–Марк Ланфэр, Глобальный руководитель направления Life Sciences, KellyOCG⁷

На пути формирования культуры сотрудничества лежит еще много препятствий

Эффективная командная работа дает преимущества каждому участнику команды, тем не менее, путь к ней является долгим и непростым. Практика показывает, что позитивная и благоприятная атмосфера на рабочем месте способствует росту прибыли компании до 30%, одновременно снижая показатель текучести персонала и процент прогулов.⁸ Однако первоначально необходимость сотрудничать с другими членами команды может вызывать чувство дискомфорта. Столкнувшись с необходимостью совместной работы в новых условиях, отличающихся от привычных, ключевые сотрудники могут демонстрировать сопротивление и упускать возможности для обучения, поскольку слишком заняты тем, чтобы конкурировать друг с другом.

Адаптация к культуре сотрудничества и взаимодействия проходит в два этапа. На первом необходимо выявить и наделить соответствующими полномочиями ключевых участников процесса, задача которых будет заключаться в том, чтобы помочь другим членам команды принять изменения. Если говорить о странах Европы, то в 70% случаев атмосфера сплоченной команды – этот результат работы руководства компаний, хотя многие организации продолжают испытывать трудности в процессе создания культуры сотрудничества, несмотря на их готовность двигаться в этом направлении.⁹

На втором этапе компании должны пристально изучать то, как изменение корпоративной культуры влияет на ключевых участников процесса и их команды. В отсутствие эффективного механизма управления многообразие проектов и возможностей может привести к «выгоранию» команды, снижению вовлеченности и усталости сотрудников из-за большого объема работы.¹⁰

На пути формирования культуры сотрудничества лежит еще много препятствий (продолжение)

Вызовы

По мере роста организаций и их адаптации к текущим рыночным условиям меняются условия труда, что, в свою очередь, оказывает влияние на стратегию управления талантами, включая механизмы взаимодействия с удаленными и расположенными в разных географических точках командами, фрилансерами и сотрудниками, работающими на условиях гибкой занятости. Одновременно компании стараются делать больше с привлечением меньших ресурсов, увеличивая, таким образом, нагрузку на персонал и сокращая бюджеты.

Среди основных препятствий на пути формирования культуры сотрудничества и взаимодействия можно выделить следующие:

- Преодоление укоренившихся стереотипов и разобщенности на уровне руководства
- Понимание того, что сотрудничество сопряжено не только с возникновением дополнительных сложностей и временных затрат
- Управление командой сотрудников, работающих в условиях различных типов занятости
- Ответственность каждого члена команды за результаты совместной работы
- Изменение правил, регулирующих работу в команде, несмотря на их потенциальную эффективность для некоторых сотрудников
- Поиск специалистов с необходимыми навыками межличностного общения, включая навык сотрудничества
- Создание условий, при которых сотрудничество стимулирует достижение высоких результатов деятельности, а не является оправданием чрезмерной загруженности. Встречи должны проводить в более коротком и удобном формате, чтобы максимально эффективно использовать знания и идеи каждого участника.¹¹



Возможности

Сотрудничество может придать организации новые силы за счет повышения вовлеченности персонала, снижения текучести и развития инноваций. Несмотря на очевидные преимущества сотрудничества, многие организации ощущают давление, предписывающее им сохранять текущее положение вещей.

Движение в сторону формирования культуры сотрудничества включает в себя следующие шаги:

- В рамках команды обеспечить понимание преимуществ сотрудничества.
- Поощрять и отмечать поведение, основанное на сотрудничестве, показывать личный пример.
- Инвестировать в технологии, облегчающие сотрудничество, и оказывать поддержку менеджерам, чтобы способствовать продвижению проектов в промежутках между рабочими сессиями.
- Отслеживать результаты совместной работы и информировать о них персонал.

Несоответствие навыков

Несмотря на то, что профессиональные и технические навыки имеют большое значение, такие навыки межличностного общения, как критическое мышление, навык решения проблем, настойчивость, способность к сотрудничеству и любознательность, являются залогом успеха работников в современном меняющемся мире, где правят технологии.¹²

Согласно результатам исследования ОЭСР, проведенном в 33 странах Европы, развитые навыки межличностного общения обычно ассоциируются со здоровым человеком, испытывающим доверие по отношению к другим людям и участвующим в благотворительных и общественных мероприятиях.¹³

Тем не менее, найти кандидатов с подходящим набором навыков в Европе зачастую бывает очень сложно. Одной из причин является значительное несоответствие навыков, в результате которого наблюдается снижение уровня удовлетворенности сотрудников работой и повышение текучести персонала.

По данным от 2014 года 43% работников Европейского Союза выполняют работу, которая не соответствует их квалификации. В особенности это касается молодых специалистов, мигрантов, фрилансеров и тех, кто работает на условиях частичной занятости. Количество работников, которые обладают большими знаниями и навыками, чем это требуется на текущем рабочем месте, особенно велико в Румынии, Греции, Кипре, Словении и Великобритании, тогда

как в Австрии, Германии, Эстонии и Литве существует проблема низкой квалификации работников.¹⁴

Возможность применения своих знаний и навыков имеет такое же большое значение, как само по себе наличие знаний и навыков. В этом смысле роль работодателей в том, чтобы знания и навыки европейских работников использовались максимально эффективно, велика. Создание дополнительных возможностей для сотрудников путем повышения автономности, снижения контроля, предоставления свободы действий и увеличения их зоны ответственности (а это и есть элементы сотрудничества), помогает им в полной мере использовать навыки межличностного общения и работать над их дальнейшим развитием.



ВОЗДЕЙСТВИЕ

«Постоянное и эффективное сотрудничество оказывает значительное воздействие на развитие инноваций, на деятельность и культуру компании, а также ее финансовые результаты».

15

Поколение Миллениум высоко ценит атмосферу сотрудничества

По всему миру рабочая среда меняется под влиянием тех или иных поколений работников. И Европа в этом смысле не исключение. Более трети работников в США¹⁶ принадлежат поколению Миллениум¹⁷ и именно они зачастую заставляют организации двигаться в самых непредсказуемых направлениях. Являясь поклонниками плоской организационной структуры, а также гибкого рабочего места, в основе которого лежит командная работа и концепция гиперподключенных сотрудников (всегда на связи), это поколение по-новому определяет понятие успеха, карьеры, командной работы и продуктивности.

Этот тренд получил развитие, как в странах Европы, так и в России. Представители поколения Миллениум выше, чем поколение X или бэби-бумеры, оценивают усилия их последнего или текущего работодателя по формированию культуры сотрудничества, развития инноваций и творческого подхода. Следовательно, можно сделать вывод о том, что их текущий или последний работодатель отвечает их первоочередным требованиям.

Желание компаний сделать рабочее место как можно более комфортным для поколения Миллениум можно объяснить с помощью одного из ключевых демографических показателей: приблизительно каждый пятый житель Европы в возрасте до 25 лет не трудоустроен¹⁸, при этом доля представителей поколения Миллениум в рамках взрослого рабочего населения европейских стран составляет лишь 24%.¹⁹ Дефицит сотрудников этой возрастной группы представляет собой проблему для организаций, которые считают оперативность, динамику и инновации залогом роста и развития своего бизнеса. Для привлечения и удержания работников поколения Миллениум, необходимо создавать для них наиболее благоприятные рабочие условия.

Поколение Миллениум высоко ценит атмосферу сотрудничества (продолжение)

Согласно результатам исследования Kelly Services KGWI, развитие способности к совместной работе дается большинству работников с трудом. Особенно когда речь идет о работниках более зрелых поколений. Изменение мышления зрелого поколения является непростой задачей, однако применение подхода, учитывающего разницу поколений, может помочь им адаптироваться к культуре сотрудничества и одновременно повысить эффективность стратегии по удержанию работников поколения Миллениум.²⁰

Какие усилия предпринимает ваш текущий или последний работодатель для формирования культуры сотрудничества?

Доля респондентов, оценивающих усилия работодателя в направлении формирования рабочей среды, основанной на сотрудничестве, выше, ниже или на том же уровне (+/- 2%), что и регион EMEA в целом.	EMEA average	Millennials	Gen X	Baby boomers
Рабочая среда (физическая или виртуальная) поощряет сотрудничество и вовлеченность	47%	●	●	●
Организационная структура поощряет сотрудничество и вовлеченность	40%	●	●	●
Корпоративная культура способствует изменениям и развитию инноваций	43%	●	●	●
Менеджеры компании воспитывают в сотрудниках культуру вовлеченности	43%	●	●	●
Компания прилагает дополнительные усилия для удержания новаторов и сотрудников, обладающих ключевыми знаниями	33%	●	●	●
Рабочая среда (в том числе с точки зрения обучения, коммуникаций и руководства) способствует достижению высоких результатов	46%	●	●	●
Работа в инновационной и прогрессивной компании имеет большое значение для меня	84%	●	●	●



СТИМУЛ

Вне зависимости от страны происхождения представители поколения Y выделяются на фоне других работников за счет своего стремления работать в среде, основанной на принципах сотрудничества. Несмотря на то, что для изменения мышления более зрелых поколений может понадобиться значительное количество времени и усилий, результаты исследования свидетельствуют о том, что такие аспекты поведения, основанного на сотрудничестве, как эмпатия, может освоить человек любого возраста.²¹ Учитывая разницу поколений, компании не только могут успешно создавать благоприятную для командной работы среду, но и повысить эффективность стратегии по удержанию сотрудников поколения Y.

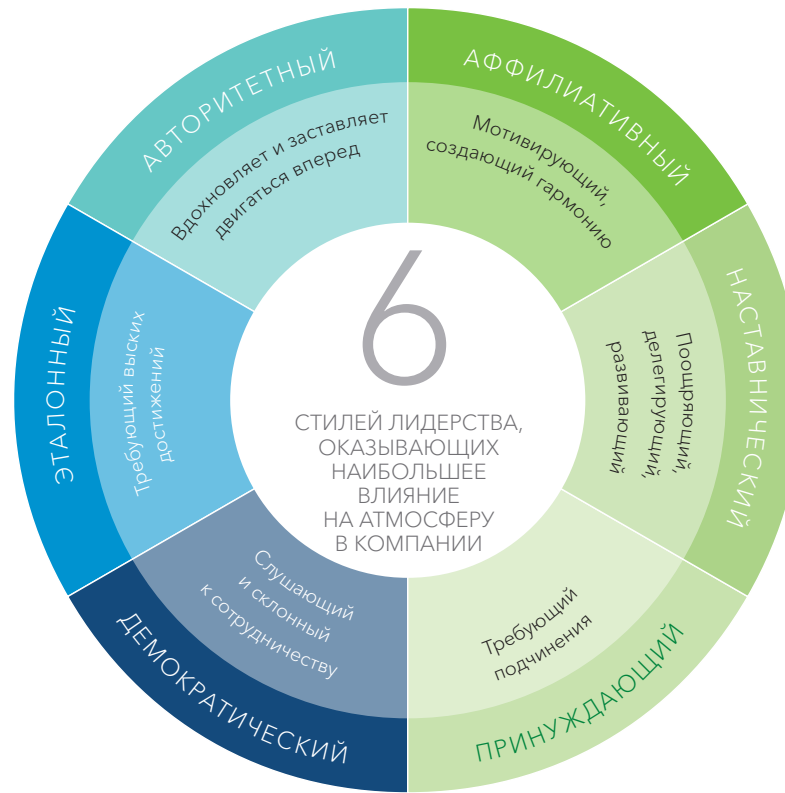
Разрушение мифов: восприятие командной работы в зависимости от возраста и страны происхождения работника

Национальные предрассудки

В Европе, как, впрочем, и в любой другой части света, существуют определенные национальные стереотипы. Когда жителей какой-либо страны спрашивают о характерных чертах их соседей, то многие люди говорят, что немцы отличаются добросовестностью, а на итальянцев и греков, наоборот, не всегда можно положиться.²²

Согласно исследованию Hay Group, посвященному изучению рабочей среды в европейских странах, такие представления не имеют под собой никаких оснований.²³ Его результаты свидетельствуют о том, что жители стран Средиземноморья не являются более беззаботными или расслабленными, чем их соседи из других европейских стран, когда дело касается бизнеса. Одновременно население Северной Европы, несмотря на существующий стереотип, нельзя обвинять в излишней строгости и серьезности.

Организации в России и Украине отличаются наиболее теплой рабочей атмосферой, поскольку более половины респондентов (55%) отмечают усилия руководства, направленные на создание позитивной атмосферы для сотрудников. Более чем две трети итальянских менеджеров (68%) создают рабочую среду, которая демотивирует сотрудников. Несмотря на то, что менеджеры в Британии и Ирландии редко применяют авторитетный стиль руководства, 38% их подчиненных обвиняют их в создании демотивирующей атмосферы на работе.



Источник: интерактивная карта на <https://www.haygroup.com/uk/flash/index.aspx?file=climatemap.27.07.swf>.

Разрушение мифов: восприятие командной работы в зависимости от возраста и страны происхождения работника (продолжение)

Слепая зона

То, как работники той или иной возрастной группы оценивают способность других поколений к сотрудничеству на рабочем месте, в значительной степени влияет на эффективность командной работы. Между сотрудниками разного возраста зачастую могут возникать разногласия, когда речь идет об оценке профессиональных навыков и способностей того или иного поколения. Необходимо найти деликатное решение для данной проблемы, чтобы создать по-настоящему благоприятную среду для сотрудничества и командной работы.

Поколение Y считают зависимость от технических новинок доказательством своей природной технической подкованности и склонности к командной работе. Поколение X и бэби-бумеры видят в этом желание уклониться от сотрудничества в целом и от личного общения в частности.

Интересно, что бэби-бумеры считают, что они легко адаптируются к новым процессам и инструментам, тогда как поколение Миллениум и поколение X уверены в их неспособности и даже нежелании принимать изменения.

Представители поколения Миллениум в 60 странах мира, включая страны Европы, ставят своей компании более низкие оценки по двум ключевым показателям удовлетворенности рабочим местом. Меньше всего они удовлетворены усилиями работодателя в деле создания условий для соблюдения баланса между работой и личной жизнью, а также требованиями руководителей. Поколение X и бэби-бумеры демонстрируют более высокие по сравнению с поколением Y показатели удовлетворенности по трем критериям из пяти: профессия, атмосфера на работе и баланс между работой и личной жизнью.

Гендерные стереотипы: как российские и европейские работники воспринимают своё и другие поколения. **Выше**, **ниже** или **на уровне** (+/- 2%) среднего показателя в России

	Средний показатель по России	Y	X	Бэби-бумеры
Отношение к своим коллегам:				
Поколение Y ценят командную работу	30%	39%	21%	20%
Поколение Y предпочитают личному общению общение в электронной форме	55%	43%	53%	60%
Поколение X предпочитает индивидуальную, а не командную работу	46%	47%	36%	34%
Поколение X предпочитает сотрудничать, чем работать независимо	27%	17%	30%	33%
Бэби-бумеры оторваны от реальности и не стремятся узнавать что-то новое	60%	60%	51%	21%
Бэби-бумеры отстают от остальных с точки зрения использования технологий	73%	67%	60%	32%
Насколько вы удовлетворены:				
Вашей профессией (направлением деятельности)?		68%	69%	74%
отношениями в команде?		66%	65%	65%
рабочей атмосферой/обстановкой?		59%	60%	65%
требованиями Вашего руководителя/менеджера?		56%	52%	55%
балансом между работой и личной жизнью?		55%	56%	62%

Такие расхождения в точках зрения разных поколений стали нормой, как для Европы, так и для всего остального мира. Возможно, в них скрывается ответ на вопрос о том, почему для представителей поколения Миллениум вероятность ухода из компании после двух лет работы в два раза выше, а после пяти лет работы – в полтора раза выше, чем у поколения X и бэби-бумеров. Или, например, почему вероятность того, что они останутся в компании после 10 лет работы, в два раза меньше, чем у их коллег более зрелого возраста.²⁴

Рекомендации работодателям: как избежать выгорания ключевых игроков команды

Результаты исследования, не так давно опубликованные в издании Harvard Business Review, указывают на потенциальные негативные последствия, которые могут возникнуть при чрезмерном увлечении идеей сотрудничества в американских организациях.²⁵

Сотрудники, являющиеся ценным источником информации, идей и связей, легко могут оказаться перегруженными из-за большого количества рабочих запросов и встреч. В результате, сотрудники, которые, по мнению их коллег, являются наиболее эффективными, на практике демонстрируют самый низкий уровень вовлеченности и удовлетворенности своей работой, что приводит к их «выгоранию», отсутствию позитивного настроя и/или уходу из компании.

Сотрудничество может быть односторонним

- В США приблизительно треть примеров эффективного сотрудничества - это результат работы лишь 3-5 процентов сотрудников организации (согласно данным исследования, в котором приняли участие более 300 компаний).

- Вклад одного сотрудника, который привык демонстрировать выдающиеся результаты и превосходить ожидания, в командную работу может быть значительно больше, чем совокупный вклад всех остальных членов команды.
- Работая в команде, женщины зачастую берут на себя большую часть нагрузки. Принято считать, что они более заботливы и привыкли жить общими интересами, поэтому другие сотрудники полагаются на их помощь и поддержку, например, в случае, если речь идет о необходимости посетить дополнительную встречу.

Не все ресурсы одинаково эффективны

Эффективные командные игроки имеют в своем распоряжении три вида ресурсов. Секрет успеха здесь заключается в том, чтобы использовать наиболее эффективный из них:

- Информационные ресурсы—знания и навыки - их можно получить и передать другим.
- Социальные ресурсы – сеть профессиональных контактов и связей - их можно использовать, чтобы ускорить процесс и повысить эффективность командной работы.

- Личные ресурсы—личное время и энергия - могут быть использованы в случае, если первых двух источников недостаточно.

Если более четверти запросов коллег подразумевают личную вовлеченность ключевого сотрудника, то это означает, что он рискует оказаться перегруженным в силу отсутствия достаточного количества времени на выполнение основной работы.

Эффективное сотрудничество требует вознаграждения

Примерно 20% «звездных» сотрудников в США не оказывают никакой помощи своим коллегам. Их вознаграждение зависит лишь от достижения личных целей, несмотря на то, что они не помогают коллегам достичь успеха. В то же самое время ключевые члены рабочих/проектных групп могут способствовать успеху компании, но при этом показывать более низкие результаты в своей основной работе в результате перегруженности. Компаниям необходимо научиться выявлять таких сотрудников и вознаграждать как звездных сотрудников, так и ключевых командных игроков.

Рекомендации работодателям: как избежать выгорания ключевых игроков команды (продолжение)

Проведите структурные изменения

Одним из вариантов решения проблемы может быть назначение так называемых «запасных игроков», которые могут принять запрос и снизить нагрузку на ключевых игроков. В некоторых больницах, например, на каждом теперь вводят должность медсестры-наставника, в задачи которой входит не уход за больными, а решение различных вопросов по мере их возникновения.

Определите, кто из ключевых членов команды рискует оказаться перегруженным

Здесь могут помочь инструменты сетевого анализа, такие как Do.com, которые отслеживают календари сотрудников и предоставляют информацию о том, какое количество времени было потрачено ими на встречи и на индивидуальную работу.

Программы по управлению клиентами позволяют видеть объем, тип и источник получаемых запросов, а также сотрудника, ответственного за их выполнение. Организациям необходимо вовремя выявлять сотрудников с наибольшей степенью рабочей нагрузки и работать над решением этой проблемы.

Поощряйте изменение поведения

Обучайте сотрудников тому, как правильно распределять запросы по уровню приоритетности, разрешая им отказываться от каких-либо задач или передавать их тем сотрудникам, которые могут справиться с ними более эффективно. Измените правила организации встреч. Культурный шок тоже иногда не помешает. Компания Dropbox, например, на две недели отменила проведение всех регулярных собраний.

Используйте доступные технологии и планировку офиса

Разместите в одном помещении сотрудников, предпочитающих работать независимо, для выполнения коротких совместных проектов или личного обмена информацией. Используйте такие платформы, как Slack и Chatter для открытого онлайн-обсуждения, а Syndio и VoloMetrix – для принятия взвешенных решений по командным проектам.

Общие представления и методология

Kelly Services об основных тенденциях рабочей силы

Предыстория

С целью более глубокого понимания мотивации сотрудников и того, как должны действовать работодатели, чтобы соответствовать ожиданиям своих работников, компания Kelly Services® разработала и запустила крупнейшее в своем роде ежегодное глобальное исследование. В 2015 году в исследовании приняли участие 164 000 сотрудников из 28 стран мира, представляющих разные индустрии и профессии. Исследование 2014 года содержит мнения 230 000 сотрудников из 31 страны мира.

Данное исследование дает представление о том, какое влияние оказывает рабочая среда, построенная на принципах сотрудничества и командной работы, на современных работников во всем мире. Помимо тщательного анализа предпочтений сотрудников и составления

психографического портрета современного работника на основе данных исследований от 2014 и 2015 года, данный отчет включает в себя результаты опроса менеджеров по подбору высококвалифицированного персонала, проведенного в 2015 году в Канаде и США, а также содержит описание текущих тенденций рабочего пространства с опорой на вторичные источники.

Проблема нехватки высококвалифицированного персонала стала глобальной. В поисках талантливых сотрудников, которые будут способствовать росту и развитию бизнеса организации, работодатели вынуждены вступать в борьбу за привлечение и удержание лучших специалистов. Понимание сотрудничества как стратегии, способствующей развитию инноваций, повышению вовлеченности сотрудников и проявлению эмпатии, стратегии, которая может с успехом применяться в области привлечения и удержания сотрудников, а также управления персоналом, означает появление новых перспектив и возможностей, как для компаний, так и для работников.

Информация об участниках исследования

По категориям	Количество респондентов	
	2015	2014
Общее количество респондентов во всем мире	164,021	229,794
Тип занятости		
Полная занятость	57,908	66,216
Частичная занятость	11,814	16,482
Временная/разовая работа/ работа по контракту	16,299	23,680
Безработные	12,754	21,451
В поиске работы	22,425	22,161
На пенсии	1,060	1,262
По индустриям		
Инжиниринг	11,942	10,792
Финансы и бухгалтерия	10,287	16,150
ИТ	9,847	10,501
Наука	5,694	6,920
По регионам		
Северная и Центральная Америка	102,321	135,049
Регион ЕМЕА	50,107	71,134
Азиатско-Тихоокеанский регион	11,593	21,080
По поколениям		
Поколение Y (1980–1995)	56,998	64,475
Поколение X (1965–1979)	37,428	51,073
Бэби-бумеры (1946–1964)	20,382	28,789

Ссылки и примечания

- ¹ Polycom, "European companies say flexible working strategies have more financial impact and benefits than cost cutting," 2012, <http://www.polycom.co.uk/company/news/press-release-filter/2012/20120619.html>.
- ² *Harvard Business Review*, "Empathy is still lacking in the leaders who need it most," Ernest J Wilson III, September 2015, <https://hbr.org/2015/09/empathy-is-still-lacking-in-the-leaders-who-need-it-most>.
- ³ Cisco blog, "Collaboration: what does it really mean," Carlos Domingos, February 2011, <http://blogs.cisco.com/news/collaboration-what-does-it-really-mean>.
- ⁴ Stuart Foundation, "Start Empathy," November 12, 2015 <http://www.stuartfoundation.org/NewsAndReports/InTheNews/NewsArchive>
- ⁵ *McKinsey Quarterly*, "Decoding leadership: What really matters," By Claudio Feser, Fernanda Mayol, and Ramesh Srinivasan, January 2015, http://www.mckinsey.com/insights/leading_in_the_21st_century/decoding_leadership_what_really_matters.
- ⁶ McKinsey Global Institute, "The social economy: Unlocking value and productivity through social technologies," Michael Chui, James Manyika, Jacques Bughin, Richard Dobbs, Charles Roxburgh, Hugo Sarrazin, Geoffrey Sands, and Magdalena Westergren, July 2012, <http://www.mckinsey.com/industries/high-tech/our-insights/the-social-economy>.
- ⁷ Lab Manager, "Working Together Makes Change Work," Mark Lanfear, February 12, 2015 <http://www.labmanager.com/business-management/2015/02/working-together-makes-change-work?fw1pk=2#.Vxjy-PkrLIU>
- ⁸ Hay Group, "Hay Group climate map," 2011, <https://www.haygroup.com/uk/downloads/details.aspx?id=31345>.
- ⁹ Hay Group, "Hay Group climate map," 2011, <https://www.haygroup.com/uk/downloads/details.aspx?id=31345>.
- ¹⁰ *Harvard Business Review*, "Collaboration Overload," January 2016, <https://hbr.org/2016/01/collaborative-overload>.
- ¹¹ *Harvard Business Review*, "Collaboration Overload," January 2016, <https://hbr.org/2016/01/collaborative-overload>.
- ¹² World Economic Forum, "New vision for education—Unlocking the potential of technology," 2015, http://www3.weforum.org/docs/WEFUSA_NewVisionforEducation_Report2015.pdf.
- ¹³ Organization for Economic Co-operation and Development (OECD), "Skills matter," 2016, <http://www.oecd.org/skills/skills-matter-9789264258051-en.htm>.
- ¹⁴ European Commission, "Skills challenges in Europe", July 2014, http://skillspanorama.cedefop.europa.eu/sites/default/files/EUSP_AH_SkillsChallenges_0.pdf.
- ¹⁵ Raconteur, "Collaboration is good for business," October 27, 2015 <http://raconteur.net/business/collaboration-is-good-for-business>
- ¹⁶ Richard Fry, "Millennials surpass Gen Xers as the largest generation in U.S. labor force," May 2015, <http://www.pewresearch.org/fact-tank/2015/05/11/millennials-surpass-gen-xers-as-the-largest-generation-in-u-s-labor-force>.
- ¹⁷ Generally defined as the generation born between 1980 and 1995. Also known as "Generation Y."
- ¹⁸ IEDP, "A European perspective on millennials," June 2012, <http://www.iedp.com/articles/a-european-perspective-on-millennials>.
- ¹⁹ Bruce Stokes, "Who are Europe's millennials?," February 2015, <http://www.pewresearch.org/fact-tank/2015/02/09/who-are-europes-millennials>.
- ²⁰ UNC Kenan-Flagler Business School, Executive Development White Paper, "Creating a collaborative organizational culture," 2014, <http://www.kenan-flagler.unc.edu/~media/Files/documents/executive-development/unc-white-paper-creating-a-collaborative-organizational-culture.pdf>.
- ²¹ Center for Creative Leadership, "Empathy in the Workplace A Tool for Effective Leadership," William A. Gentry, Todd J. Weber, and Golnaz Sadri, 2016 <http://insights.ccl.org/wp-content/uploads/2015/04/EmpathyInTheWorkplace.pdf>
- ²² Pew Research Center "The new sick man of Europe: the European Union," May 2013, <http://www.pewglobal.org/2013/05/13/chapter-3-mixed-views-of-leaders-and-each-other>.
- ²³ Personnel Today, "Northern Europe has more collaborative work environments than the South", Laura Chamberlain, July 2011, <http://www.personneltoday.com/hr/northern-europe-has-more-collaborative-work-environments-than-the-south>.
- ²⁴ Nielsen, "Global Generational Lifestyles survey", 2015, <http://www.nielsen.com/us/en/insights/reports/2015/global-generational-lifestyles.html>.
- ²⁵ *Harvard Business Review*, "Collaboration Overload," January 2016, <https://hbr.org/2016/01/collaborative-overload>.



Информация о компании Kelly Services

Являясь лидером в предоставлении решений по подбору персонала, компания Kelly Services, Inc. (Nasdaq: KELYA, KELYB) вместе с ее дочерними компаниями предлагают широкий спектр услуг: подбор постоянного персонала, предоставление и администрирование труда работников, аутплейсмент, HR-консалтинг и аутсорсинг бизнес процессов. В 2016 году Kelly Services отметила свое 70-летие. В России Kelly Services работает с 1993 года и сегодня представлена во всех экономически значимых регионах страны.

Kelly Services является членом международной ассоциации по карьерному консультированию Career Partners International. Обслуживая интересы компаний во всем мире, Kelly Services предоставила возможности для развития карьеры более чем 550 000 специалистов в 2015 году. Доход компании в 2015 году составил \$5,5 млрд. рублей.

Посетите наш веб-сайт kellyservices.com и наши страницы на Facebook®, LinkedIn® и Twitter®.



kellyservices.com

Данная информация не может быть опубликована, передана, продана или распространена каким-либо другим способом без предварительного письменного согласия уполномоченной стороны.

Все торговые знаки являются собственностью их соответствующих владельцев.

Работодатель равных возможностей. © 2016 Kelly Services, Inc. 16-0019