

СЧАСТЬЕ — В ТРУДЕ!



БАЛАКИРЕВА СОФЬЯ ОЛЕГОВНА

руководитель направления по работе с экспертами
Центра развития общественного и экспертного капиталов ВЦИОМ

Что такое «менеджер по счастью сотрудников», откуда и как давно пришел этот термин и практика «менеджмента счастья»? Мы заимствуем ее из-за рубежа, или же есть что-то уникальное, российское в этой области?



КОВАЛЬ АНТОН РОМАНОВИЧ

генеральный директор «Апостроф-медиа», преподаватель курса
«Менеджер по счастью сотрудников» школы MACS

Впервые с понятием Chief Happiness Officer («директор по счастью») я столкнулся в 2016 году. Красивое звучание должности снижает серьезное отношение к ней — многим кажется, что это человек, который должен развлекать остальных. Руководители не поддерживают такое расходование бюджетов, сотрудники не рады «причинению» счастья. Другая крайность, в которой может восприниматься менеджер по счастью, — подразделение compensation&benefits, введение «плюшек», бонусов, расширение соцпакета. Тут возникает восприятие счастья через призму материальных благ, что нивелирует нематериальные аспекты благополучия и значимость большого количества бенефитов в соцпакете (каждая новая «фишка» все меньше отзывается у сотрудников, так как базовый уровень удовлетворен, а запрос на смыслы в работе не отработан).

В курс «Менеджер по счастью сотрудников», преподавателем которого я являюсь, заложена другая концепция работы: управление благополучием сотрудников, умело сочетающее и развивающее различные направления счастья. Мы, сторонники эвдемонистического холистического подхода в противовес гедонизму, считаем, что каждый сотрудник может быть счастливым на своем рабочем месте, для этого ему не надо постоянно менять работу и место жительства.

Подобный подход одними из первых стали изучать Мартин Селигман из университета Пенсильвании и институт Гэллага — обе методики состоят из пяти направлений благополучия человека. Мартин Селигман заметил, что рост ВВП на душу населения после прохождения базовой черты не так сильно влияет на счастье человека: за 50 лет уровень воспринимаемого благополучия практически не изменился. Инициативу американского коллеги по поиску факторов, увеличивающих счастье, продолжили французы Д. Штиглиц и Ж.-П. Фитусси при поддержке президента страны.

В России в последний год активизировались разработки моделей благополучия, например, появились индексы привлекательности городов и регионов от АСИ и КБ «Стрелка»: рассматривается качество городской среды и инновационной привлекательности. Наша команда «Апостроф-медиа» занимается разработкой wellbeing-программ для корпораций, и сейчас мы переходим на уровень городов и регионов; наша задача — объединить и измерить воспринимаемое благополучие сотрудников и жителей, ориентируясь одновременно на численные и качественные показатели.

Балакирева Софья Олеговна: *Насколько позиция «менеджер по счастью сотрудников» пользуется спросом?*



ФРОЛОВА ЕКАТЕРИНА ИГОРЕВНА

эксперт в сфере корпоративной культуры, вовлеченности и антикризисных коммуникаций, преподаватель курса «Менеджер по счастью сотрудников» школы MACS, куратор факультета по внутренним коммуникациям GeekBrains в рамках курса для HR

Смотря о чем речь. О нейминге — это хайп и тренд смены организационных структур в погоне за талантами на рынке, и в этой гонке даже HR-менеджер может по «штатке» стать менеджером по счастью. Сутово в его работе ничего не поменяется, он продолжит отвечать за организационную эффективность, культуру, вовлеченность, материальную и нематериальную мотивацию, другие HR-процессы. При этом если в компании не будет проведено специальных исследований, которые позволят оценить, на чем строится корпоративная культура и что по-настоящему делает сотрудников счастливыми, то это так и останется fancy неймингом.

Если есть желание сделать правильно, стоит обратиться к опыту ПепсиКо или SAP, почитать книги про Zappos или ENTER, или даже Альфа-Банк версии 2014—2018 — там действительно речь шла о профессионалах в сфере культуры и вовлечения, работа которых была сфокусирована на исследованиях и построении моделей счастья для организации и реализации стратегии по повышению этого показателя, сквозной линией проходящего через все бизнес-процессы.

Балакирева Софья Олеговна: *Забота о счастье сотрудников локализуется в каких-то конкретных отраслях или же это общая тенденция рынка? Только ли бизнес сегодня заботится о счастье сотрудников или бюджетные организации, НКО, госсектор — тоже?*

Антон Романович Коваль: Пандемия дала серьезное ускорение программам благополучия. В мае 2020 года на онлайн-сессии мы собирали HR-специалистов из ведущих компаний страны и выяснили, что большинство реализует комплексные программы ментальной и социальной поддержки благополучия сотрудников. Удаленка «привела» работу в дом сотрудника и поэтому расширила границы заботы о нем со стороны компании.

«Позаботьтесь о ваших сотрудниках, и они позаботятся о ваших клиентах», — фраза Ричарда Брэнсона точно описывает причину внедрения wellbeing-программ в компании, причем это не чуждо и госкомпаниям, где традиционно был большой соцпакет. Другие организации будут вынуждены заниматься благополучием сотрудников, если они хотят привлекать хороших специалистов.

Балакирева Софья Олеговна: *Где та грань, подходя к которой, организация понимает, что надо заботиться о счастье сотрудников?*

Фролова Екатерина Игоревна: Я бы сказала так: это имеет место и смысл там, где базовая гигиена безупречна. Пирамиду Маслоу никто не отменял. Согласитесь, достаточно непоследовательно говорить о высших материях, если базово мы не закрываем потребности: белые зарплаты, страховые выплаты, ответственный подход к ведению бизнеса, эмпатичные вовлекающие менеджеры. Хотя лучше всего на этот вопрос, наверное, смог бы ответить министр по счастью Королевства Бутан. Бутан — единственная в мире страна, в которой о счастье заботятся на государственном министерском уровне, и это не просто провозглашенные слоганы, а целая оцифрованная стратегическая модель, в которой даже ВВП — про счастье¹.

Балакирева Софья Олеговна: *Для расчета уровня счастья придумано много разных методик. Какие методики наиболее актуальны, а что себя изжило?*

Антон Романович Коваль: Я бы разделил методики, которые нужны для измерения уровня благополучия и действия по итогам (как раз то, чем я занимаюсь), и измерения ради составления рейтинга (что не исключает возможности взять их за отправную точку для действий). World Happiness Index ООН показывает ранжирование стран по уровню счастья (первое место там традиционно занимают Скандинавские страны). Но качественно объяснить причину распределения мест не может, даже для самих жителей севера Европы.

¹ См.: В этой стране существует Министерство Счастья! // Интересно. URL: <http://interesno.cc/article/7649/v-ehtoj-strane-sushhestvuet-ministerstvo-schastja>.

Индекс Гэллапа, индекс лучшей жизни ОЭСР и World работают с большим количеством факторов благополучия, что помогает точнее определить план действий по повышению уровня счастья. С другой стороны, такие исследования дороги и затратны по времени, к тому же дают «общую температуру» по стране. Для таких больших стран, как наша, лучше проводить локальные исследования на уровне региона или компании.

World Happiness Report от профессора Лайярда из Лондонской школы экономики в принципе строится на качественном описании факторов, повышающих благополучие людей.

Балакирева Софья Олеговна: *Можно ли сегодня назвать «счастье» бизнес-показателем?*

Фролова Екатерина Игоревна: Можно. Но на самом деле это не тренд сегодняшнего дня. Концепция счастья начала набирать обороты более десяти лет назад и была, наверное, на пике своего развития в России в 2010—2015 годах.

Представим, что счастье является бизнес-показателем, тогда логично возникает следующий вопрос — как измерить этот показатель?

Для каких-то компаний это только вовлеченность сотрудников в работу; для других — количество «улыбок» клиента; для кого-то комплекс показателей — от снижения текучки до роста инвестиций в развитие компании и вовлечение в кросс-функциональную и проектную деятельность организации.

Тем не менее традиционно, говоря о счастливом сотруднике, чаще всего подразумевают именно вовлеченного и мотивированного на достижение сверхрезультата профессионала с высоким уровнем удовлетворенности условиями работы в той или иной среде.

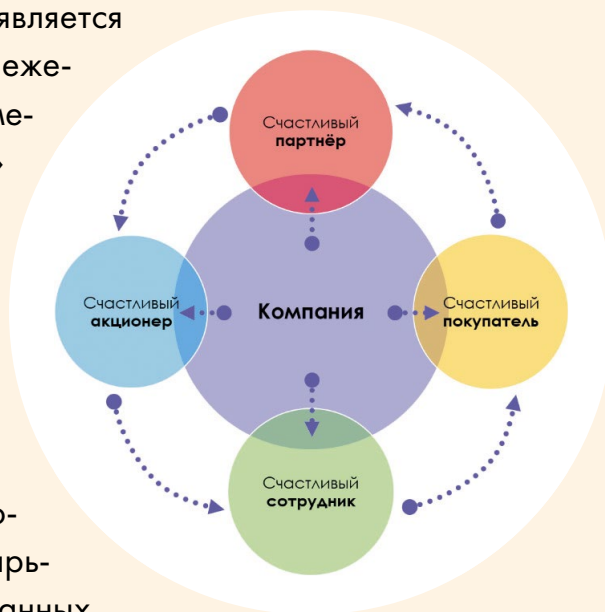
Отсюда появляется простая формула оценки счастья в организации: счастливый (=мотивированный/вовлеченный) сотрудник приносит больше пользы своей компании, ежедневно делая счастливыми своих внутренних или внешних клиентов, которые, выставляя организации высокий NPS, возвращаются к взаимодействию с ней (за покупками/товарами и/или услугами) и таким образом приносят собственникам компании больший доход и дополнительные инвестиции. Чем счастливее и во всех смыслах богаче собственник, тем больше он готов инвестировать в создание комфортной среды для работы и счастья, развития своих людей, отчего последние становятся более вовлеченными — так мы заходим на второй круг, получается некая замкнутая модель того, как работает теория счастья.

Проблема «счастья» как бизнес-показателя заключается в том, что это понятие отвлеченное и очень личное. «Счастье» у каждого свое, даже на корпоративном

уровне, не все можно измерить возвратными инвестициями, отсюда и возникает спор о том, бизнесово это или нет и чем дополнительно это можно измерить.

Отличным примером работы со счастьем является стратегия ПепсиКо «Завоюй улыбку», где ежедневные цели компании на всех уровнях измеряются количеством подаренных «улыбок» своим внутренним и внешним заказчикам².

Или вспомним пример из SAP СНГ, где стратегическое направление «Приносим счастье» было частью бизнес-стратегии, то есть одним из пяти ключевых элементов долгосрочной стратегии развития компании, в ней каждый показатель был оцифрован (уровень eNPS, текучки, внутренних карьерных передвижений, количество реализованных социальных проектов, рост пула талантов, внешние рейтинги и премии с фокусом на ключевые показатели и проч.).



Балакирева Софья Олеговна: Счастливым работник — кто это? Есть какое-то единое определение?

Фролова Екатерина Игоревна: Для одного счастье в работе и востребованности в формате 24/7, а для другого наоборот — в балансе. Как при таком разном отношении выстраивать единый подход и задавать КПЭ? Мы уже говорили, что счастье неразрывно связано с вовлеченностью. Поэтому для меня счастливый = вовлеченный, тот, кто с удовольствием идет на работу, делает свое дело, хорошо отзывается о компании и работодателе, хочет развиваться вместе с компанией и командой, способен на сверхусилия и сверхрезультат. 2020 год в этом отношении стал отличной лакмусовой бумажкой, он проявил и сделал видимыми тех, кто по-настоящему вовлечен, независимо от влияния внешних факторов. Здесь, кстати, отлично сработало, казалось бы, банальное «счастье в нас самих», и я искренне верю, что при всем желании «причинить» счастье невозможно. В этом ощущении нужно совпасть. И когда мы говорим о бизнесе, это прежде всего совпадение ценностей сотрудника и работодателя — единые взгляды на мир.

В то же время под влиянием COVID-19 (но на самом деле чуть раньше) на смену теории счастья приходят подходы из сферы устойчивого развития, так понятие «счастье» одновременно и расширяется, и конкретизируется. Счастье превра-

² Миссия и видение // PEPSICO. URL: <https://www.pepsico.ru/o-компании/миссия-и-видение>.

щается в wellbeing, в рамках которого принято говорить о балансе ментального и физического здоровья и благополучия.

Во время переживаемого нами коронакризиса фокус вообще смещается со счастья на сохранение ресурса и препятствование выгоранию. И здесь речь идет уже о других измеримых показателях. Это следующая ступень — от сверхусилия и сверхрезультата к возрождению для новых побед. Обратите внимание: сейчас как никогда стала популярна шутка про «профессиональных фениксов». И тут, конечно, интересно, для корпоративной культуры это шаг назад или все-таки вперед?

Балакирева Софья Олеговна: *Какую роль в этом сыграла пандемия COVID-19? Кто счастливее: удаленщики или работники в офисе?*

Фролова Екатерина Игоревна: Для кого-то счастье в социализации, а для кого-то в приватности. Кто-то испытывает страх, что выпадет из социальной активности вне офиса (FoMo — fear of missing out), а кто-то при этом, наоборот, испытывает удовольствие от отсутствия необходимости общаться с коллегами (JoMo — joy of missing out). Поэтому в разных коллективах, в зависимости от того, что было заложено в модель вовлеченности и культурное ДНК, — будут по-разному меняться и проявляться постпандемические тренды. Конечно, в большинстве своем люди социальны и стремятся к общению, поэтому счастье всегда в балансе. Есть те, кто легко научился работать с ребенком на голове, а есть другие, кто при первой возможности стремился в офис даже во время жестких ограничений. По моему опыту соотношение примерно 50/50. В международных компаниях или организациях с широкой географической распределенностью люди уже умели работать вне офиса, поэтому счастливых удаленщиков там больше. В российском бизнесе с иерархической моделью управления больше счастья в офисе, когда ты на виду и есть граница времени, в которую открывается и закрывается ноутбук.

Балакирева Софья Олеговна: *Какие перспективы этого направления — развития счастья сотрудников?*

Фролова Екатерина Игоревна: Мне очень нравится фраза, которую произнесла на одном из семинаров Елена Цветинская, директор по корпоративной культуре и вовлеченности ПепсиКо Европа: «Пандемия — это кино, которое мы все еще смотрим». В зависимости от того, куда нас все это приведет, будет меняться наполнение концепции счастья и будут замедляться, ускоряться, сменяться тренды, мы уже наметили некоторые выше. Я все же считаю, что счастье — в возможности делать выбор. Именно поэтому примерно треть мирового бизнеса сегодня приходит к гибридным моделям работы (задает доли удаленщиков, офисных сотрудников и сотрудников, работающих по смешанному графику) как ответ на новую норму. Но это уже тема другого разговора 😊.