



Пример расшифровки аудиозаписи фокус-группы

МОДЕРАТОР: Коллеги, как вы помните и наверняка знаете, по итогам прошлого года исследование уровня вовлеченности на вашем предприятии, как и на многих других, был разработан план по вовлеченности, по повышению вовлеченности и удовлетворенности сотрудников. Собственно говоря, мы сейчас с вами попробуем оценить реализацию этого плана. Вообще, вы знаете о существовании плана по повышению вовлеченности? Можете назвать мероприятия, которые были включены в этот план? Вспомните мероприятия, какие были включены в этот план. Для примера так что-то, может быть.

– Дни информирования.

МОДЕРАТОР: Дни информирования. Прекрасно! Как оцениваете Дни информирования, их объективность? Насколько этот формат действительно результативен, необходим? Почему они так важны, нужны? И, вообще, нужны ли они? Андрей, продолжайте. Вот Дни информирования. Хорошо, вспомнили. Действительно, в плане они были.

– Формат: к каждому Дню информирования все вопросы готовятся, на которые они получают ответы в разговорах. Уровень руководителей высокий в цеха приезжает. Помимо этого, еще вопросы задаются и общие, ответы потом публикуются и доводятся до персонала.

МОДЕРАТОР: А как оцениваете эффективность таких Дней информирования? Нужны, не нужны?

– Конечно, нужны.

МОДЕРАТОР: А почему нужны?



Пример расшифровки аудиозаписи фокус-группы

– По крайней мере, работники знают о состоянии дел в отрасли, на предприятии, какие планы ставятся, задачи.

МОДЕРАТОР: Услышала. Еще у кого есть мнение по Дням информирования, если мы их затронули?

– Мы ведь как-то жили, и когда этих Дней информирования не было. Была просто другая форма. Были, скажем, те же самые ежемесячные подведения итогов работы комбината, где проводился анализ работы всех подразделений, вопросы, какие там условно возникали, обсуждались – то есть то же самое информирование, просто сейчас меняется формат. Сейчас мы в новом большом сообществе, которое называется «госкорпорация». Поэтому, если раньше у нас это было больше внутренняя информация, то сейчас в эти Дни информирования мы получаем информацию о состоянии дел и в отрасли, и в [нрзб, 00:02:51] ну, и, естественно, на комбинате. Но смущает одно. То, что (в общем-то, это понятно) они проходят раз в квартал – раньше такие совещания у нас проходили раз в месяц. Но, с другой стороны, сейчас такой период, когда, скажем, ежемесячные совещания такого уровня проводить просто уже нет ни сил, ни возможности.

МОДЕРАТОР: Я вас расстрою. В этом году три раза было. Не ежеквартально, а три раза. Сократили количество Дней информирования по многим причинам. Потому что предприятие не успело подготовиться. Не успеет провести один День информирования, нужно готовиться к другому Дню информирования. Поэтому у нас теперь уже не четыре, у нас три будут в год проходить. А как оцениваете? Какую бы оценку поставили Дням информирования в том формате, в котором они сейчас происходят?

Пример расшифровки аудиозаписи фокус-группы

– В какой-то мере заформализовано все так уже получается. То есть нынешний подход руководства, так скажем, страны такой, что поставил веб-камеру – и смотри, как там строится домик. Так практически получается и здесь. День информирования провели – значит, давай тут же отчет. И отчет этот надо по фитнесу завтра. Ну, просто напросто получается, что нам не доверяют руководители определенного уровня. Этими делами мы занимались всегда. Но нам не верят, нас контролируют. А это дополнительная работа. Вот, кроме этих дней информирования, кроме [нрзб, 00:04:46], еще масса других больших вопросов: работники в цехе приходят на работу до начала работы, уходят после окончания работы и еще все не успевают. А еще надо делать график выполнения работ с отметкой фотографирования этих работ.

МОДЕРАТОР: Что, на ваш взгляд, нужно изменить?

– Больше доверять людям.

– Я Дни информирования расцениваю, основной их позитив в том, что сейчас количество и глобализм изменений очень большой. И не объясняя, для чего эти изменения делаются, мы рождаем какие-то слухи, домыслы. А когда объясняется именно смысл этого изменения, то и человек более вовлечен становится в этот процесс. Он понимает, что он делает.

МОДЕРАТОР: Сопричастность такая появляется. Да?

– Да. С точки зрения именно объяснения этих изменений это достаточно полезная вещь.

– Речь то шла не о том, что Дни информирования не полезны. Они, конечно, полезны. И, чем более интересная информация будет на них доведена до людей, тем с большим участием и с большим желанием люди ее

Пример расшифровки аудиозаписи фокус-группы

воспримут. Речь-то как раз шла о том, что эти Дни информирования потом сопровождаются пачками мероприятий. [00:05:00]

– Контрольными операциями.

– Пачками контрольных мероприятий.

– Сами дни-то не формализованы. Это нормальное проведение нормального живого контакта. А вот все остальное – я бы не сказал, что это совершенно справедливо.

– Да, формализация. Сколько должно принять участие в обязательном порядке? Не менее столько-то процентов – и цифра до 90. А у нас же отпуска и так далее. Неужто мы сами не доведем потом до сведения? В течение одного-двух дней отчет подготовить сразу же. И тут же его выдай на-гора. Вот на эти вещи, конечно, надо всегда смотреть более трезво.

– Ну, это все уже издержки. Прежде чем что-то делать, должна была ставиться цель: а для чего все это делается, эти Дни информирования? Помогают ли они, вообще, руководителям организовать свой коллектив и решать какие-то задачи всей текущей деятельности? Надо сказать, да, помогают. То есть когда эти глобальные изменения начинали происходить, вы помните, что были и волнения какие-то определенные, кто-то уходил. А когда эти задачи поставлены, обозначены – для чего это делается, и что это обязательно будет делаться, – то народ морально готовится к этому. Раньше никакие изменения в части организации и прочее не воспринимались. Люди сейчас совсем по-другому, они готовы к этому. Только самое главное – помогать людям.

МОДЕРАТОР: Это позитивные такие моменты – Дни информирования. Да?



Пример расшифровки аудиозаписи фокус-группы

– Нам не надо этого, вдавливать в голову, почему это все делается, почему именно ты попал под сокращение. Вот так. То есть народ вооружен.

МОДЕРАТОР: Информирован, правильно, значит, вооружен.

– Безусловно, хороший момент – это то, что чаще стали встречаться с высшим руководством. И, в принципе, простые рабочие, работники могут, напрямую задать вопросы, которые их интересуют. Помимо того, что они задаются до встречи, в ходе встречи, потом мы получаем еще и обратную реакцию. То есть, если на какие-то вопросы ответы не были получены, то они приходят и дополнительно мы еще получаем информацию по всем вопросам, которые были заданы на комбинате. То есть, если мы знаем только свои вопросы – это одно, а когда слушаешь, какие были заданы вопросы в других цехах и какие получены ответы, то, естественно, что больше информации получаешь.

МОДЕРАТОР: Есть еще?

– Я в подтверждение слов Владимира Михайловича скажу, что сейчас наше подразделение как раз к [нрзб, 00:08:55] готовится. Я бы сказал, что за два с половиной месяца ни один работник не воспользовался даже правом поиска работы. То есть люди знают, куда они идут, что их дальше ждет. То есть все это было доведено. Поэтому спокойно ждут момента перехода для его реализации.

МОДЕРАТОР: Услышала. Спасибо. Есть еще мнения, оценки?

– Я бы еще добавил, например, о том, что эти Дни информирования, этот формат их помогает нам как руководителям доводить до работников рядовых именно взаимосвязь между их работой и какими-то стратегическими целями как предприятия, так и корпорации. Потому что раньше работник,

Пример расшифровки аудиозаписи фокус-группы

который сидел на своем рабочем месте у станка, точил какую-то гайку, знал, что ему надо сделать столько-то гаек и все – от и до. Теперь, когда возникает вопрос, что иногда работник не нужен нам, у него вопрос законный: «Почему я не нужен?» И вот через этот механизм пояснения, что, оказывается, твои гайки, которые ты точил, нигде не востребованы и никому не нужны, до работника приходит осознание того, что он фактически часть большой корпорации и часть большой работы. И его работа где-то нужна либо где-то не нужна. Если она не нужна, то он уже готов перепрофилироваться, к нему приходит осознание, готовность к изменениям выполнять какую-то другую работу, более нужную, более востребованную для перспективы своей работы в дальнейшем на предприятии. То есть эта вот взаимосвязь верха и низа, стратегических целей и работы конкретной на местах здесь более ярко проявляется. И это мероприятие помогает установить эту связь для рядового работника.

МОДЕРАТОР: Спасибо. А какие еще мероприятия были в этом плане по вовлеченности?

– Большое внимание уделяется работе с резервом, подготовке резервистов.

МОДЕРАТОР: А что за работа ведется для подготовки резервов? Как оцениваете эту работу?

– В перспективе есть, насколько мне известно, такой проект, когда любой работник, придя работать на комбинат, сможет выстроить свою карьеру на какое-то обозримое будущее. Сейчас этот проект в стадии только реализации. Но в плане подготовки сейчас у каждого работника, который включен в резерв, есть свой план мероприятий. [00:10:00]



Пример расшифровки аудиозаписи фокус-группы

МОДЕРАТОР: План развития?

– План развития, да. И в соответствии с этим планом развития он, по крайней мере, на ближайшие год-два тоже видит какую-то перспективу, чем он будет заниматься, что ему нужно.

МОДЕРАТОР: А в плане своего карьерного роста тоже видит? Вот этот карьерный лифт у него есть уже? Представление.

– В плане этого развития как раз это и есть. То есть что он должен изучить, зачем и почему. И, по крайней мере, на ближайший период какой-то логический у него виден конец, к которому он должен прийти. То есть он должен, допустим, подготовиться на такую-то должность. Это не факт, конечно, что он потом будет назначен на эту должность, и он ее займет. Но, по крайней мере, компетенцию ее освоить он должен.