ТРУДОВЫЕ БУДНИ

АНДРЕЙ ОНУЧИН

ОТ ВЫЖИВАНИЯ К ВОВЛЕЧЕННОСТИ

альпина PRO

ЭКСМО

Андрей Онучин

Трудовые будни: От выживания к вовлеченности

http://www.litres.ru/pages/biblio_book/?art=71114581
Трудовые будни: От выживания к вовлеченности:
ISBN 9785206004021

Аннотация

В мире бизнеса ключевую роль играет результат. Сотрудники становятся ценнее для компании, если они увлечены своей работой и преданы общей цели, поскольку именно такие люди повышают общую эффективность компании. Но и сами сотрудники предпочитают компании, где созданы условия для достижения высоких результатов и справедливо оценивается их успешность. Взаимоотношения между сотрудником и работодателем зависят от множества факторов: социальных, экономических и, конечно, психологических. Сегодня изменилась мотивация людей: между высокооплачиваемой, но нелюбимой работой без смысла и работой с возможностью самореализации и приемлемой зарплатой новое поколение все чаще выбирает второй путь. Но что делать компаниям, которые уже давно работают на рынке и придерживаются привычных ценностей? Ответ вы найдете в книге.

Если сотрудник верит в компетентность руководителей, в их способность эффективно выстраивать деятельность, то он верит и в то, что порученная ему работа не бессмысленна, а значима и ценна для компании.

Повысить вовлеченность сотрудников можно через изменение рабочей среды. На деле это означает изучение организационных индикаторов, их измерение и корректировка в течение года. Именно такой путь предлагает Андрей Онучин, эксперт в области психологии труда и эффективного управления персоналом. Он рассматривает компоненты вовлеченности, подходы к работе с ними и опасности, связанные с нарушением баланса между компонентами. Только погруженность в тему позволит повысить производительность бизнеса и встать в ряд с современными компаниями, где работа воспринимается как источник радости, а не бремя.

Вовлеченному человеку работа дарит радость, и это подталкивает его к тому, чтобы трудиться еще лучше.

Зачем читать

• Узнать, как на вовлеченность или предрасположенность к выгоранию сотрудника влияют его личные ценности и культура компании.

• Начать практическую работу по развитию вовлеченности команды.

• Повысить эффективность труда всей компании и отдельных специалистов.

Особенности

• Вы узнаете, как поддержать вовлеченность сотрудников во время кризисов и изменений.

• Автор подкрепляет сказанное результатами научных исследований. В книге есть советы, которые помогут выстроить баланс между эффективностью и увлеченностью для успешной работы без выгорания.

Для кого

• Для руководителей, желающих сформировать результативную команду;

• Для всех, кто интересуется организационной психологией и социологией труда;

• Для тех, кто любит свою работу и хочет избежать выгорания.

Содержание

Предисловие 10
Работа мечты 15
1. Вовлеченность как ресурс 16
История серба и его работников 16
Вовлеченность для бизнеса: эффективность в показателях 20
Увлеченность и освобожденный труд 23
Теории X и Y 24
Метафора о трех работниках 27
Научные определения вовлеченности 31
Модель ЭКОПСИ 37
Модели вовлеченности консалтинговых агентств 43
Другие подходы к составляющим вовлеченности 48
Эволюция подходов к управлению состоянием персонала 54
Вовлеченность и удовольствие от труда 60
2. Увлеченность работой и отношение к труду 62
Метафора «Эроусмита» 62
Компоненты увлеченности работой 65
Энергичность 68
Преданность делу 90

Андрей Онучин
Трудовые будни: От выживания к вовлеченности

Знак информационной продукции (Федеральный закон № 436-ФЗ от 29.12.2010 г.)

12+

Редактор: *Екатерина Тужик*
Руководитель проекта: *Анна Давыдова*
Арт-директор: *Татевик Саркисян*
Дизайнер: *Дмитрий Поддъяков*
Корректоры: *Наталья Казакова, Наталья Сгибнева*
Верстка: *Белла Руссо*

Все права защищены. Данная электронная книга предназначена исключительно для частного использования в личных (некоммерческих) целях. Электронная книга, ее части, фрагменты и элементы, включая текст, изображения

и иное, не подлежат копированию и любому другому использованию без разрешения правообладателя. В частности, запрещено такое использование, в результате которого электронная книга, ее часть, фрагмент или элемент станут доступными ограниченному или неопределенному кругу лиц, в том числе посредством сети интернет, независимо от того, будет предоставляться доступ за плату или безвозмездно.

Копирование, воспроизведение и иное использование электронной книги, ее частей, фрагментов и элементов, выходящее за пределы частного использования в личных (некоммерческих) целях, без согласия правообладателя является незаконным и влечет уголовную, административную и гражданскую ответственность.

© Онучин А., 2023
© Оформление. ООО «Альпина ПРО», 2024

* * *

Андрей Онучин

ТРУДОВЫЕ БУДНИ

От выживания к вовлеченности

Москва
2024

Предисловие

Зигмунд Фрейд однажды высказал любопытную мысль, которую с поправкой на эпоху можно перевести так: «Психическое здоровье – это способность получать удовольствие от работы и от любви»[1]. Книгами про удовольствие от любви легко заполнить не один книжный стеллаж. Работе повезло меньше: удовольствию от работы посвящено не так много текстов, и сводятся они по большей части к тому, как превратить хобби в заработок, – а это все же довольно ограниченный рецепт счастья.

Книга, которую вы держите в руках, не дает рецептов вовсе. Это не кулинарное пособие, не пошаговая инструкция и не конструктор. HR-специалист, который хочет с минимумом усилий (и *вовлеченности*) решить поставленную перед ним четкую задачу, будет, возможно, разочарован.

Но это вовсе не значит, что перед вами академический труд, интересный лишь теоретикам. Просто ключевые идеи этой книги не превратишь легким движением в универсальный рецепт. Пытаясь кратко сформулировать для себя ее суть, я вспомнил фразу Энди Уорхола: «От занятий любовью до занятий искусством самое интересное – ими не за-

[1] Der Unterschied zwischen nervöser Gesundheit und Neurose schränkt sich also aufs Praktische ein und bestimmt sich nach dem Erfolg, ob der Person ein genügendes Maß von Genuß- und Leistungsfähigkeit verblieben ist.

ниматься». Парадоксальный принцип Уорхола можно применить и к работе: мы по-настоящему счастливы в своей рабочей жизни тогда, когда не занимаемся работой как работой – то есть рутиной для зарабатывания средств к существованию. Книга Андрея Онучина указывает путь к такому счастью и предлагает множество ориентиров тем, кто готов пройти по нему и провести других. Она станет прекрасным путеводителем – но проложить маршрут каждый должен сам.

Я думаю, такие читатели найдутся, во-первых, среди менеджеров, которые хорошо знают, насколько важен человеческий капитал для бизнеса, и хотят наполнить свою организацию искренне вовлеченными сотрудниками. А во-вторых, среди людей, выполняющих какую бы то ни было работу (а это без малого все взрослое население планеты) и желающих проводить эту часть своей жизни более приятно и осмысленно.

Руководителям эта книга покажет, как различаются ценности людей и способы влиять на вовлеченность от эпохи к эпохе, от компании к компании, от одной отрасли к другой, от региона к региону. Поможет разобраться, какого уровня вовлеченность нужна конкретной организации (нет, вовсе не обязательно максимальная), какая поддержка необходима со стороны управления, системы отношений в коллективе, корпоративной культуры и есть ли эта поддержка. Обозначит границы вовлеченности как инструмента решения тех или иных управленческих задач.

Сотрудникам книга поможет преодолеть отчужденность от своего труда, найти в работе по найму пространство для предпринимательского подхода, перейти от тиражируемой продуктивности к созданию уникальности.

В вашем распоряжении – наполненная цифрами, фактами, идеями, результатами исследований и примерами из практики квинтэссенция обширнейшего опыта. У автора этой книги за плечами четверть века в консалтинге и преподавании. Два десятка лет Андрей Онучин работает в «ЭКОПСИ» и почти все это время занимается социологией бизнеса. В МГУ он руководит научной работой магистрантов и аспирантов, а в «ЭКОПСИ» возглавляет команду, которая каждый год выполняет несколько десятков проектов в самых разных отраслях. Больше 10 лет под его началом проводится масштабный ежегодный мониторинг вовлеченности персонала компаний по всей стране. Его команда собрала и изучила колоссальный объем данных, который позволяет анализировать многолетнюю динамику отношений сотрудников и бизнеса. (В этих данных обнаружилось множество примечательных и неочевидных закономерностей – таких как западно-восточная ось лояльности, единый цикл вовлеченности, связь вовлеченности с днями недели и другие. Я не буду вдаваться в подробности, чтобы не портить вам удовольствие торопливым пересказом – все это вы сами найдете на этих страницах.) Перечисленного уже достаточно, чтобы ожидать от книги глубокого и качествен-

ного содержания.

Однако биография Андрея намного шире и интереснее этого официального послужного списка. Свою трудовую жизнь он начал с летней подработки пастухом, когда был еще школьником. После школы получил квалификацию регулировщика радиоаппаратуры, работал на заводе и занимался настройкой и обслуживанием контрольно-измерительных приборов. В армии служил начальником радиостанции в горячих точках. После демобилизации был вздымщиком – занимался заготовкой смолы. Потом работал электрослесарем. Затем поступил на факультет психологии МГУ, получил специальность психолога и преподавателя психологии. Начал вести тренинги и группы психологической помощи для инвалидов. После занялся маркетинговыми и политическими исследованиями. И лишь после этого попал в мир кадрового и управленческого консалтинга.

Консультантов иногда упрекают (как правило, другие консультанты) в оторванности от жизни. Адресовать такой упрек Андрею, очевидно, невозможно. Он близко знаком со всеми культурами – архаичной крестьянской, иерархичной армейской, индустриальной заводской, постиндустриальной – университетской и консалтинговой. Его опыт – это невероятно разносторонний и богатый сплав теории и практики. Я не знаю, кто лучше него мог бы подойти на роль автора Первой Большой Книги о вовлеченности персонала. И я завидую вам, дорогой читатель: у вас впереди интерес-

нейшее путешествие, которое доставит вам много интеллектуального удовольствия и, скорее всего, изменит ваши отношения со своей работой и с людьми, за которых вы в ответе.

Марк Розин,
управляющий партнер ЭКОПСИ

Работа мечты

У лучших ученых, врачей и плотников есть общая черта: они любят свою работу. Они полностью поглощены своим делом, сам труд для них – награда. Не о таких ли сотрудниках мечтает любой работодатель? Почти.

Бизнес прежде всего стремится к эффективности. А потому любой, даже самый увлеченный сотрудник чего-то стоит, только если полезен компании, продвигает ее к цели. А еще лучше, когда он предан компании не меньше, чем любимой профессии. Сочетание увлеченности работой и приверженности компании и есть вовлеченность, которой посвящена эта книга.

1. Вовлеченность как ресурс

История серба и его работников

Вовлеченность – мощный инструмент эффективности. Но он непрост, требует тонкой настройки и учета множества факторов, к тому же меняющихся со временем. Однако результаты он всегда дает впечатляющие.

Прекрасный пример вовлеченного человека я встретил в Сербии. Мы заканчивали исследование для крупной местной компании и отправились в пригород за сувенирами. Отличный презент из Сербии – сливовица, которую лучше всего делают на небольших частных предприятиях.

Был выходной день, мы приехали к одному из таких предпринимателей – Слободану. И увидели в нем образец вовлеченности, врезавшийся в мою память на долгие годы.

Энтузиазм Слободана впечатлял! Он видел нас впервые в жизни, знал, что мы приехали за настойками, но прежде всего потянул нас «посмотреть собачек». Это тоже был бизнес: совсем недавно он начал разводить и дрессировать для продажи в Италию собак особой породы – для поиска трюфелей. По дороге мы заметили небольшое железобетонное производство: рабочие отливали перемычки для окон и другие изделия для частного строительства. Чуть поодаль

паслись несколько овец – у Слободана был еще и мясоперерабатывающий цех.

Только после экскурсии мы подобрались к цели – покупке сливовицы. Но и здесь предприниматель впечатлил своим энтузиазмом, прочитав нам целую лекцию о достоинствах и правилах приготовления хорошего алкоголя. Он рассказал, как правильно готовить напиток, чем хороший отличается от плохого; в подробностях поведал про знаменитый сербский ликер «Горький лист» – его настаивают на полыни и целом букете других трав. С его слов выходило, что это лекарство для пищеварения. Которое, правда, иногда принимают целыми стаканами.

Его сливовица действительно оказалась одной из самых вкусных среди тех, что я когда-либо пробовал. Но еще больше меня поразил сам Слободан: он горел своим делом, готов был часами рассказывать о нем, наслаждался жизнью в процессе работы. По-моему, продажа настойки не была главной частью его жизни: ему нравилось делать что-то интересное – и делиться этим с окружающими. Угощать, а не только продавать. И общаться.

Мы беседовали на открытой веранде под навесом. Вокруг было много мебели – основательной, из цельного дуба, словно вышедшей из богатых крестьянских домов XVII в. Оказалось, раньше предприимчивый серб занимался еще и ею, но потом ему стало надоедать, и он потихоньку свернул проект.

В Слободане я увидел образец предпринимателя – «народного», с развитой интуицией, занимающегося тем, что его увлекает. Что-то интересно? Взял в работу. Понятно, что все его начинания как минимум окупались и он точно не работал в убыток. Но главное правило его бизнеса – должно быть интересно. И когда что-то перестает увлекать, он берется за новое – в отличие от обычного наемного рабочего или выгорающего в офисе сотрудника. Это совсем другие отношения с трудом.

И был ли у него вообще труд в обычном понимании? Элемент его, конечно, присутствовал, ведь Слободан зарабатывает себе на жизнь. Но значительно больше в его бизнесе другой составляющей – интереса. Он увлечен каждым своим детищем, про любое направление может рассказывать часами – и глаза при этом горят.

Был там и труд в привычном понимании – рабочие, которые отливали эти железобетонные перемычки. Они нанялись к Слободану и дисциплинированно выполняли все, что от них требуется. Наверняка у них были какие-то правила и нормативы, они должны были их соблюдать – и делали это. Но все же это был не их бизнес, а предпринимателя. Они лишь участвовали в его деле.

Насколько глубоко они погружались в это «не свое» дело? Возможно, были партнерами Слободана – и тогда тоже горели работой, любили ее. Или же просто продавали свой труд и время. В этом случае их интерес лежал совершенно в дру-

гом месте. А ведь и они, и Слободан вроде бы создают одно и то же – оконные перемычки. Но занимаются при этом разным, и совершенно по-разному относятся к своему занятию, и переживают его тоже по-разному – исходя из той позиции, в которой себя ощущают.

Вовлеченность для бизнеса: эффективность в показателях

Накопленные за последние десятилетия данные подтверждают экономическую эффективность вовлеченности. Исследования консалтинговой компании Aon Hewitt (после 2019-го – Kincentric) показывают: стоимость акций в компаниях с высокой увлеченностью персонала выше. В расчете на одного сотрудника американской компании годовой объем продаж выше на $27 000, а годовая прибыль больше на $4000. Международные исследования Института Гэллапа дают похожие результаты и по США, и по всему миру.

Консалтинговые компании анализируют не только прибыль и продажи и, как правило, опираются на накопленные массивы информации. Например, Институт Гэллапа работает с миллионами единиц данных. Компания выделяет квартиль (четверть) организаций с самой высокой вовлеченностью и квартиль – с самой низкой. А затем сравнивает их по различным показателям эффективности, которые берет из объективных данных, «жестких факторов» (рис. 1).

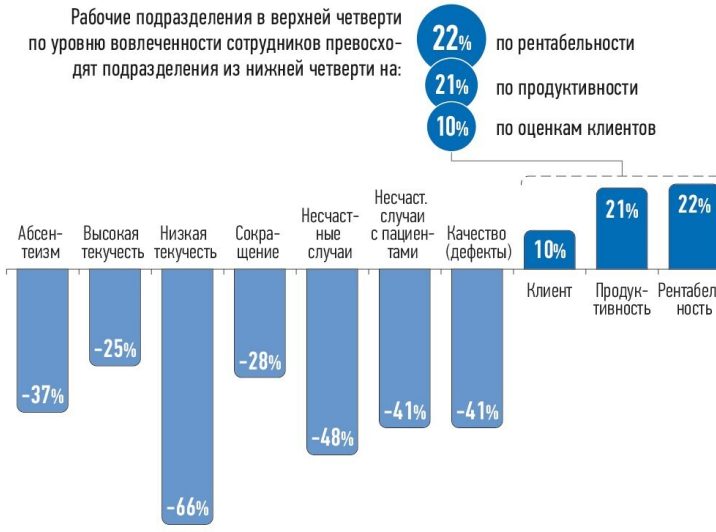

Рис. 1. Как вовлеченность сотрудников влияет на ключевые показатели бизнеса (GALLUP)

Институт Гэллапа обнаружил, что в компаниях из верхнего квартиля выборки на 37 % меньше абсентеизма, то есть прогулов, отсутствия на рабочем месте и уклонения от исполнения своих обязанностей. На предприятиях, где высокая текучесть кадров неизбежна (например, McDonald's), высокая вовлеченность снижает текучку на 25 %. А компании с низкой текучкой (например, исследовательские центры) выигрывают еще сильнее: если их сотрудники показывают высокий уровень вовлеченности, текучесть в них ниже

на 66 %.

Эти и многие другие данные наглядно показывают, что вовлеченность жестко связана со значимыми для бизнеса показателями. Работа над ней – это труд, который однозначно приносит пользу.

Увлеченность и освобожденный труд

Объективные данные показывают: увлеченные сотрудники более эффективны и это можно измерить. Главная причина в том, что увлеченные люди ищут и находят в труде больше, чем просто пребывание на рабочем месте и выполнение объема работы, минимально достаточного для избежания порицания или санкций. Они занимаются освобожденным или свободным трудом.

Заметим, что идея свободного труда как одновременно привлекательного для работника и эффективного для работодателя относительно новая. Ее начали активно разрабатывать во второй половине XX в. одновременно с погружением в тему увлеченности работой. Эта идея встречалась и раньше – например, в трудах Маркса и его предшественников. Но она мало касалась интересов бизнеса, а иногда и напрямую противоречила им. В начале XX в. родился и быстро набрал популярность тейлоризм, для которого идеалом работника был бездумный автомат с минимально представленным человеческим фактором, который воспринимался как источник ошибок и нарушений. «Четко выполняй инструкцию, получай зарплату, а что у тебя в голове или на душе – никого не волнует». Понятно, что свободный труд и эффективность оказались на разных полюсах.

Теории X и Y

Недоверие менеджеров к личным качествам работников Дуглас Макгрегор назвал теорией X. Согласно ей люди инертны, ленивы, равнодушны к нуждам компании и предпочитают, чтобы ими управляли. Руководитель, разделяющий теорию X, уверен: его подчиненные, как и все люди, имеют унаследованную нелюбовь к работе и стараются ее избегать. Никто бы не трудился, если бы не страх голода и нужды. Но средний человек старается не брать на себя ответственность, у него низкие амбиции и доминирующее желание находиться в безопасной ситуации. А потому лучшие инструменты управления им – приказы, контроль, угрозы и наказания.

Противоположный подход Макгрегор назвал новой теорией менеджмента, теорией Y. Она предполагает, что для человека приложение физических и эмоциональных усилий на работе так же естественно, как во время игры или на отдыхе. Человек не инертен, он стремится воспринимать труд как источник удовольствия. А если сотрудник чувствует, что работа для него – наказание, то не из-за своей испорченности, а под влиянием внешних факторов: характера труда, его условий и прочего. Значит, менеджмент создал такую атмосферу, в которой труд стал наказанием. Разумеется, человек стремится брать на себя ответственность, расширять

собственные возможности, ведь в этом он самореализовывается. И если создать подходящие условия, то у него все получается.

Понятно, что теории X и Y исходят из диаметрально противоположных представлений о мотивации человека. А потому руководители в их рамках будут по-разному оценивать и применять одни и те же управленческие инструменты. Если подчиненные ленивы и изворотливы, их следует контролировать и подстегивать. А если трудолюбивы и честны, им надо больше доверять. Странно было бы рассуждать об увлеченности работой прирожденного лодыря. Теория Макгрегора показывает, как мышление руководителя определяет систему мотивации компании и то, какие инструменты управления будут в ней использованы.

Макгрегор опубликовал свою работу еще в 1960-м. С тех пор справедливость теории Y была подтверждена множеством примеров. Но все же сторонников теории X среди управленцев немало и сегодня.

Я нередко вижу это на практике. Управленческие инструменты предполагают, что мы должны довериться определенному представлению о человеке, о типичном сотруднике. И я знаю многих руководителей, которые в определенных ситуациях говорят: «Не стоит настолько доверять работникам». При этом на словах они могут поддерживать теорию Y, но лишь до определенного предела.

Среди российских руководителей я чаще встречаю сто-

ронников теории X, хотя на словах многие из них декларируют гуманистические принципы теории Y. Их выдают рассуждения: говоря о конкретных инструментах и изменениях, они демонстрируют базовые установки теории X. Работает и самоисполняющееся пророчество: уверенный в правильности теории X менеджер будет раз за разом находить подтверждения своей правоты в поступках сотрудников. И такой руководитель обязательно будет создавать предпосылки для соответствующего поведения работников, что опять-таки будет якобы подтверждать его правоту.

Интересно, что встречаются управленцы, в чьем сознании присутствуют обе теории: в разных случаях или по отношению к разным сотрудникам они отдают предпочтение то одному, то другому подходу. Но, как правило, доминирует одна из двух теорий.

Метафора о трех работниках

Различное отношение к работе часто иллюстрируют притчей о трех строителях. Некий путник видит их за работой и спрашивает: «Что вы делаете?» Первый отвечает: «Я страдаю, как всегда в этой жизни. Сейчас вот таскаю тяжелые камни, чтобы не умереть от голода». Второй говорит: «Я строитель и занимаюсь своим ремеслом. Строю новое здание». А третий: «Я возвожу храм».

Ханна Арендт разделяет деятельность человека на три категории: труд (работу), создание (изготовление) и действие (поступки).

> Выражение vita activa призвано охватывать в нижеследующем три основных вида человеческой деятельности: труд (работу), создание (изготовление), действие (поступки). Они – основные деятельности, потому что каждая из них отвечает одному из основных условий, на которых человеческому роду дана жизнь на Земле… Труд обеспечивает сохранение жизни индивида и продолжение жизни рода; создание изготавливает искусственный мир, в известной мере независимый от смертности его обитателей и тем самым предоставляющий их летучему существованию нечто от постоянства устойчивости; наконец, поступок, насколько он служит учреждению и поддержанию политического общежития, готовит

условия для преемственности поколений, для памяти и тем самым – для истории[2].

Если говорить в терминах vita activa, то первый строитель трудится, то есть заботится о выживании: в поте лица зарабатывать хлеб, чтобы не умереть с голоду, – это работа. Второй уже говорит о созидании: «Применяя свое мастерство, я возвожу прекрасное здание, оно простоит много лет после того, как меня не станет». Созидание, привнесение чего-то нового в мир имеет право называться мастерством. А третий совершает поступок: «Я не хочу, подобно соседям и родственникам, разменять свою жизнь только на добычу хлеба насущного. Я не хочу растратить себя в чем-то тленном. Я пытаюсь сделать что-то существенное и значимое».

Заметим, что третий строитель воплощает не свой единоличный план. Наверняка постройкой руководит архитектор, сам замысел одобрили власти города, да и на стройке трудится еще много людей. Но для него это не имеет большого значения: он воспринимает проект как собственный, совершает поступок, меняет мир. И этим он размывает грань между производительным трудом, который Аристотель считал уделом рабов и домашних животных, и высокой, «политической» деятельностью, которая стремится принести пользу общественную, а не личную.

Третий строитель меняет общество и культуру, творит измененный мир, а не просто создает новый материальный

[2] Арендт Х. Vita Activa, или О деятельности жизни. – М.: Ад Маргинем, 2023.

объект. Поступок – это и подвиг на поле боя, и участие в выборах, и решение построить храм, и поиск ресурсов для него. И строительство.

Первые два строителя вынуждены делать то, чем они занимаются, хотя и по-разному к этому относятся, а человек, который совершает поступок, принимает осознанное решение. Это его личная позиция. Он свободен в своем выборе. Конечно, он будет работать максимально эффективно.

Если же рассуждать в терминах теорий X и Y, очевидно, что первый строитель олицетворяет теорию X. Его совершенно не интересуют задачи архитектора или красота будущего храма. Третий – работник из теории Y. Понукать его, постоянно контролировать и наказывать было бы ошибкой. Бóльшая свобода, доверие и лучшие условия труда гораздо быстрее повысят его эффективность.

Второй строитель воплощает свое мастерство, его мотивация зависит от руководства. Слишком жесткий контроль сделает его неотличимым от первого, а полная свобода – от третьего. Более того: в наше время все больше тех, кто готов работать ради удовольствия от самого труда – не ради денег или изменения мира. Работа приносит таким людям радость и дополнительный ресурс – ощущение самоценности, того, что они делают что-то правильное, хотя и не столь глобальное, как возведение храма.

Впрочем, сегодня на стройке путник обязательно встретил бы и четвертый типаж – волонтера. Немало активных

и талантливых людей с удовольствием вкладывают личные ресурсы в изменение мира: устраивают сбор мусора, помогают экологам, восстанавливают исторические здания.

Научные определения вовлеченности

Термин personal engagement, который мы переводим как «вовлеченность», ввел Уильям Кан в 1990 г.: «***освоение членами организации своих рабочих ролей; вовлеченные сотрудники реализуются физически, интеллектуально и эмоционально в процессе профессиональной деятельности***»[3].

Кан выделяет три аспекта вовлеченности. Когнитивный: убеждения сотрудников об организации, ее руководителях и условиях труда; эмоциональный: то, как сотрудники думают о каждом из этих трех факторов и имеют ли они положительное или отрицательное отношение к организации и ее руководителям; физический: энергия, которую вкладывают сотрудники в выполнение своих ролей[4].

Дальнейшие теоретические разработки Кана и его последователей строятся вокруг идеи самореализации сотрудника. Предполагается, что чем больше человек доволен всем на рабочем месте, тем эффективнее он трудится. Не так давно появилась даже более простая схема – «счастье сотрудника». Действительно, счастливый человек должен трудиться

---

[3] Kahn, W. A. (1990) «Psychological conditions of personal engagement and disengagement at work», Academy of Management Journal, Vol. 33, pp. 692–724.

[4] https://www.ecopsy.ru/insights/vovlechennost-personala-ot-izmereniya-k-upravleniyu

еще лучше.

Такой подход очень интересен ученым, но мало дает практикам. Понятно, что счастливый сотрудник ходит на работу охотнее несчастного. Но будет ли он работать эффективнее, окупятся ли расходы на поддержание его удовлетворенности – эти вопросы владельцев бизнеса интересуют гораздо больше.

Ученые также исследуют отдельные составляющие вовлеченности, которые ЭКОПСИ называет «приверженностью компании» и «увлеченностью работой». Или в другой терминологии – «идентификацией себя с компанией» и «идентификацией себя с профессией».

Идентификация себя с компанией – достаточно разработанное направление: «насколько я чувствую себя частью компании, насколько она для меня действительно важна, насколько стала важным атрибутом моего самопредставления, в том числе перед самим собой». Говоря проще, включает ли сотрудник свои отношения с организацией в ответ на вопрос «кто я?».

Этот параметр поддается наблюдению. Классики интеракционизма Джордж Мид и Чарльз Кули[5], которые разрабатывали в социальной психологии начала XX в. концепции о социальной личности, создали известный тест «Кто я?»[6]. Респондент 20 раз письменно отвечает на этот вопрос, и анализ

[5] https://infopedia.su/18x9d82.html

[6] https://superinf.ru/view_helpstud.php?id=1542

результатов показывал, какие роли он считает ключевыми, что оказывает влияние на его самохарактеристику, каким он себя видит и как определяет. У сотрудника, который глубоко идентифицирует себя с компанией, в список «Кто я?» обязательно попадает и его работа: «я сотрудник McKinsey», «я фрезеровщик 4-го разряда» и так далее.

В западной научной литературе используются также понятия «организационной приверженности» (organisational commitment) и «организационного гражданского поведения» (organizational citizenship behavior, OCB) – когда сотрудник неравнодушен к тому, что происходит в компании, и он делает нечто выходящее за пределы его обязанностей. Дэннис Орган определяет организационное гражданское поведение как «***дискреционные действия, которые не являются частью должностной инструкции и выполняются работником в результате личного выбора, выходят за рамки того, что является обязательным требованием должностной инструкции, и положительно влияют на общую организационную эффективность***»[7].

С. А. Липатов указывает, что организационная приверженность понимается как «***психологический конструкт, отражающий связь, существующую в представлении человека, между ним и организацией***»[8]. И она определяет-

---

[7] Organ, D. W. (1988). Organizational citizenship behavior: The good soldier syndrome. Lexington, MA: Lexington Books.

[8] Липатов С. А. Проблема взаимодействия человека и организации: концеп-

ся через лояльность (сильное желание остаться членом данной организации), вовлеченность и идентификацию (твердую убежденность в корпоративных ценностях и принятие целей данной организации).

Идентификация работника с компанией может быть очень глубокой. Она зависит от многих факторов, даже национальной культуры. Например, японское слово «сабиси» обозначает такое множество эмоций, что с трудом поддается переводу на русский язык. Основной его смысл можно передать совокупностью прилагательных «одинокий», «покинутый», «печальный». Это чувство «вечного одиночества», тоска по малой родине, переживание человека, который оторван от общины и переехал жить в чужой город. И у японцев сабиси часто компенсируется включением в компанию – в организацию, где они находят такой нужный им общинный дух.

Среди ученых пока нет единства в определении понятия «вовлеченность». Вильмар Шауфели[9] под вовлеченностью понимает скорее «увлеченность работой» в нашей терминологии, и она состоит из тех же компонентов – энергичности, преданности делу, поглощенности им. Среди других академических моделей можно выделить концепцию «работы участия» (job involvement) Рабиндра Канунго. Он опреде-

---

ции и направления исследований // Вестник Московского университета. Сер. 14. Психология. 2012. № 1. С. 85–96.

[9] Шауфели В., Дийкстра П., Иванова Т. Увлеченность работой. Как научиться любить свою работу и получать от нее удовольствие. – М.: Когито-Центр, 2015.

ляет работу участия как «уровень психологической идентификации со своей работой»[10]. Если другие модели исследуют идентификацию работника с компанией, то в данном случае речь идет о такой же самоидентификации с профессией.

На бытовом уровне это несложно понять: культура профессионализма в модерне существовала всегда. Верность профессии нашим современникам даже более понятна, чем верность компании. Мы хорошо понимаем ценность мастера своего дела, который наращивает свою квалификацию, растет в цене на рынке труда и осознает себя как представителя конкретной профессии.

У значительной части профессионалов степень идентификации себя со своими активностями, прежде всего рабочими, очень высока. На вопрос «Кто я?» многие ответят «Я фотограф», «Я айтишник», «Я хирург». Это очень важный элемент, чтобы человек не создавал дистанции между собой и своей работой в значении профессии, а не места заработка.

Отметим, что такая идентификация имеет и обратную сторону. Мир меняется все быстрее, исчезают не только отдельные компании, но и целые отрасли. И поколению *Z*[11] *уже* сложно связывать свою жизнь с конкретной профессией: они

---

[10] Kanungo, R. N. (1982) Measurement of job and work involvement, Journal of Applied Psychology, Vol. 67, pp. 341–349.

[11] Другое название поколения, родившегося после 2005 г., – Homeland generation [URL: https://www.theawl.com/2014/10/the-homeland-generation].

знают, что все вокруг меняется слишком быстро. А тем, кто не привык разделять себя и свою работу, такие изменения даются гораздо тяжелее.

Вынужденное отделение себя от профессии проходит очень болезненно. Неслучайно в американских фильмах 1950–1960-х гг. этот внутренний конфликт разбирают довольно часто. Например, герой переживает глубокий личностный кризис, когда его отправляют на пенсию против воли. Для американской культуры эта тема особенно остра, ведь средний американец считает, что «он то, что он делает», работа стоит у него на первом месте. И потеря идентичности с профессией часто воспринимается как потеря смысла жизни. А радикальная смена профессии сродни мифологическому обновлению, обретению иного понимания мира. Это, например, показано в фильме «Кадры» (The Internship, 2013, США, реж. Шон Леви).

Модель ЭКОПСИ

ЭКОПСИ активно использует результаты научных исследований вовлеченности, но оценивает их с практической точки зрения. В своей модели мы стараемся соблюсти баланс и учитываем, что оба ключевых фактора (отношение к работе и отношение к компании) безусловно необходимы для эффективной работы. Сотрудник точно не может эффективно работать, если он полностью оппозиционен организации. И вряд ли даже «искренний патриот компании» сможет успешно трудиться, если не понимает задач или его воротит от работы, которой он занимается.

Исключения здесь возможны, но редкие и на краткое время. Теоретически человек может даже переживать состояние потока – находиться в максимальном погружении в рабочие задачи, – но при этом быть абсолютно не приверженным организации. Такое возможно, если он получает эмоциональное подкрепление от самой деятельности. Например, если это профессионал, который соскучился по работе и радуется ей, даже если компания для него ненавистна. Но в общем случае важны оба этих компонента, как и третий – инициативность.

В модели «ЭКОПСИ Консалтинг» вовлеченность персонала оценивается через три компонента.

Первый компонент – увлеченность работой. Он определя-

ет, получает ли человек удовольствие от работы, которую выполняет. Оптимальный образ увлеченного сотрудника складывается, если человек нашел *свою* работу, *свое* призвание – и растет и развивается нем. Увлеченному человеку работа дает дополнительную энергию, а не высасывает его время и силы, не уничтожает личность. Тогда он идентифицирует себя с этой работой, она важна для него, представляет часть его жизни (рис. 2).

Рис. 2. Какого сотрудника мы называем вовлеченным

Заметим, что увлеченность работой не стоит напрямую соотносить с американским культурным кодом «я – бухгалтер» или «я – ученый». Да, в культуре США идентифика-

ция себя с работой – один из ключевых стержней, однако неувлеченный работой человек тоже может соотносить себя с ней, но при этом не принимать глубоко и даже стремиться ее поменять. Например, он может искренне считать себя таможенником, но мечтать о карьере художника. Тогда, если он продолжает работать на таможне, назвать его увлеченным работой нельзя.

Второй компонент – приверженность компании. Конечно, увлеченный сотрудник эффективен. Но если все, что его интересует, – собственная деятельность, то он не очень надежный кадр для компании. Любой конкурент, предложивший лучшие условия для реализации его работы мечты, легко его переманит. Если всецело преданному науке ученому-генетику представитель университета с лучшим финансированием пообещает лучшее в мире оборудование, которое в текущей лаборатории специалиста никогда не появится, он немедленно согласится на переход. Он ведь стремится работать лучше, это смысл его жизни.

Но компании нужны сотрудники, которые будут «увлеченными для нее», то есть приверженными именно ей, а не только отрасли или профессии. Такой сотрудник любит свою работу полностью: «мне нравится моя работа и возможность реализовывать ее именно в этом месте». Поэтому приверженность компании – не менее важный компонент вовлеченности персонала.

Третий компонент – инициативность, готовность делать

больше, чем от тебя требуется. У инициативности десятки определений на разных языках. Но склонность выходить за минимальные рамки ожидаемой активности, делать больше всегда в той или иной форме присутствует в каждом определении. Это также одна из ключевых характеристик вовлеченности персонала, поскольку сложно представить по-настоящему увлеченного работой и приверженного компании сотрудника без инициативности.

Если компания работает с вовлеченностью, она должна осознанно поддерживать проактивность сотрудников, позволять им проявлять ее. И корпоративная культура также не должна этому препятствовать. Но не менее важно, насколько сам работник готов прикладывать усилия, которые выходят за пределы его обязанностей – того, что от него требуется минимально.

Инициативность можно измерить с помощью объективных показателей. Она также выражается в том, насколько активно сотрудники предлагают новые идеи и решения, инициируют собственные проекты внутри компании. Насколько широко это присутствует и развито в организации в целом.

Особенно важна инициативность во время изменений и кризисов. Развитие компании всегда идет через перемены, поэтому важно понимать, насколько сотрудники готовы и способны адаптироваться вместе с организацией. А чтобы воплотить планируемые изменения в жизнь компании, требуется инициатива сотрудников.

В последующих главах мы подробно рассмотрим различные методы, которые позволяют фиксировать значимые параметры в компании, ведь любую теоретическую модель нужно проверять через операционализацию. Для измерения инициативности в компании можно использовать опросы, наблюдения или жесткие HR-метрики. Например, в кризисе 2020 г. мы наблюдали всплеск, а потом некоторое снижение показателя инициативности. Изменения в пандемию шли непрерывным потоком, все нужно было адаптировать максимально быстро, очень многое поменяла дистанционная работа. Работники перегрузились – инициативность на время снизилась.

Модели вовлеченности консалтинговых агентств

Прежде чем перейти к подробному рассмотрению компонентов вовлеченности модели ЭКОПСИ, кратко разберем подходы некоторых других консалтинговых компаний. Их ценность – в практичности: в отличие от ученых-теоретиков, консультанты опираются на результаты работы с действующими организациями.

Институт Гэллапа на основе собственных исследований создал модель «Q12» – 12 вопросов персоналу, ответы на которые коррелируют с производительностью труда, лояльностью клиентов и ростом продаж. Среди них есть такие, как «Знаю ли я, что от меня ожидается на работе?», «Есть ли у меня на работе человек, который поощряет мой рост?», «Работает ли в моей компании один из моих лучших друзей?» и т. п.

> Институт Гэллапа стремился разработать метод определения «сильных» рабочих мест – таких, которые бы привлекали и удерживали самых эффективных сотрудников и при этом отсеивали посредственных[12].

[12] Бакингем М., Коффман К. Сначала нарушьте все правила! Что лучшие в мире менеджеры делают по-другому? – М.: Альпина Паблишер, 2023.

Компания разделила вопросы на категории:

- основные потребности (два вопроса),
- поддержка управления (четыре вопроса),
- работа в команде (четыре вопроса),
- рост и развитие (два вопроса).

Рейтинги из ответов объединяются в индекс, на основании которого сотрудников делят на три группы (рис. 3):

- «вовлеченные» – работают со страстью, чувствуют сильную связь с организацией, упорно трудятся, чтобы обновлять и улучшать компанию;
- «невовлеченные» – работают ровно так, как от них ожидают, но не прикладывают дополнительных усилий;
- «активно отключенные» – несчастливы на работе, распространяют свое недовольство среди коллег.

Рис. 3. Что такое вовлеченность? (Источник: Gallup)

Главным достоинством модели можно считать системность подхода: чтобы сделать выводы, компания обработала очень большой объем данных. Институт Гэллапа отталкивался от фактов, сопоставлял объективные показатели с ответами на вопросы в анкетах и искал связь между ними. А главный недостаток Q12 заключается в том, что лишь 6 вопросов из 12 работают на выделение лучших рабочих групп. Остальные же напрямую не связаны с производительностью и направлены скорее на привлекательность рабочего места, то есть на приверженность сотрудника своей компании.

Компания Kincentric (ранее Hewitt Associates) использует опросник из 6 основных пунктов. Ее модель вовлеченности опирается на внешние индикаторы, поведение сотрудника: «говорит, остается, стремится» (say-stay-strive) (рис. 4).

С точки зрения Kincentric, сотрудника можно считать вовлеченным, если он:

- «говорит» – позитивно отзывается о компании в общении с коллегами, потенциальными сотрудниками и клиентами;
- «остается» – хочет и дальше работать в компании, быть ее частью;
- «стремится» – прикладывает дополнительные усилия, чтобы способствовать успеху бизнеса.

Рис. 4. Что такое вовлеченность? (Источник: Hewitt Associates)

Видно, что при таком подходе образуется некоторый перекос в сторону приверженности организации. Если сравнивать его с моделью ЭКОПСИ, то станет заметно: два из трех факторов – инициативность и приверженность – в них совпадают, но в модели «говорит, остается, стремится» не хватает увлеченности работой.

С учетом этого мы разработали для клиентов формулу пересчета, чтобы при переходе с модели Kincentric на нашу не терялись данные прежних исследований. Они сопоставимы, хотя совпадают и не полностью.

Для сравнения: ЭКОПСИ использует 15 основных вопросов, которые напрямую направлены на вовлеченность. И мы активно работаем с организационными индикаторами – для них есть отдельный блок дополнительных вопросов. Этому будет посвящена одна из глав книги.

Кроме того, в упомянутых выше моделях инициативность подразумевается, но полностью растворяется в остальных компонентах – приверженности или увлеченности работой. А ЭКОПСИ выделяет инициативность как самостоятельный фактор, поскольку мы настаиваем: организация должна работать и с ней.

Другие подходы к составляющим вовлеченности

И ученые, и консалтинговые компании, и некоторые крупные организации продолжают разрабатывать отдельные составляющие вовлеченности как самостоятельные инструменты эффективности.

Немало компаний ограничиваются работой с индексом лояльности (eNPS, от англ. employee net promoter score, букв. «индекс чистой лояльности сотрудников»), который ранжирует ответы на вопрос «Готовы ли вы рекомендовать вашу компанию другим людям?» по 10-балльной шкале. В зависимости от оценки сотрудников делят на три группы:

- промоутеры – сотрудники, которые оценили свою лояльность на 10 и 9 баллов. Они максимально верны компании и готовы рекомендовать ее другим;
- нейтралы – сотрудники с показателями eNPS 8 или 7;
- детракторы – нелояльные сотрудники с показателями 6 и ниже.

Конечно, такой подход нельзя считать полноценной работой с вовлеченностью. Мы изучали, как NPS связан с корпоративным (социальным) оптимизмом, и провели исследование, в котором отслеживали ответы конкретных людей в разные периоды, в том числе во время острого состояния, кризиса (рис. 5).

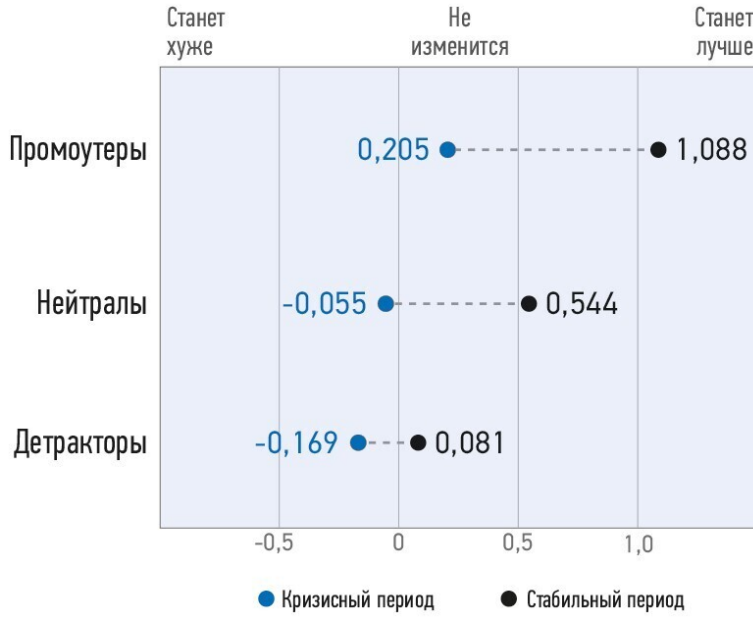

Рис. 5. Трансформация социального оптимизма и лояльности

Мониторинг и пульс-опросы показали, как у промоутеров, нейтралов и детракторов менялся корпоративный оптимизм по отношению к будущему компании в течение стабильного (докризисного) периода и во время кризиса. Уровень оптимизма ожидаемо снизился у всех. Но что показательно: больше всего он упал у тех, кто был максимально ло-

ялен компании до пандемии.

Оказалось, что промоутеры скорректировали свое представление о перспективах компании значительнее тех коллег, которые изначально были настроены к компании более критично. В итоге их показатели почти выровнялись, стали очень близки.

Возможная причина на поверхности: промоутеры часто перегреты в своих ожиданиях. Тот, кто, судя по eNPS, больше всего лоялен организации, сильнее других уверен в ее суперсиле. В стабильный период это хорошо. Но как только промоутер сталкивается со значимой негативной информацией, показывающей, что дела обстоят не так хорошо, как ему казалось, он пересматривает свою позицию глубже тех, кто был изначально скептичен.

Нейтралы и детракторы же разочаровываются меньше: «Да, в нашей-то компании всякое может быть». Они изначально считают, что в компании есть проблемы, так что меняют свои взгляды в кризис гораздо меньше. И получается, что в период кризиса детракторы более стабильны, ведь они реалистично оценивают ограничения компании. А промоутеры теряют часть оптимизма.

Практический вывод из этого можно сделать следующий: представление о лояльности сотрудников, которое у нас было в стабильное время, может существенно измениться в самый неподходящий момент – в период кризиса. И работать с лояльностью персонала надо в целом, а не с отдельными ее

категориями.

Падение лояльности во время кризиса – очевидная корректировка, оно не говорит о личных качествах сотрудников, ведь в такой ситуации они начинают особое внимание на риски. А они напрямую связаны с ограничениями компании. И пристальное наблюдение за ними, цель которого – понимание, где и как может «рвануть», приводит к снижению оптимизма сотрудников относительно будущего организации.

Заметим, что такой «придирчивый кризисный взгляд» – дополнительный ресурс для руководства. Его нужно использовать для обнаружения барьеров, которые во время кризиса становятся более очевидны для большинства сотрудников. А затем устранять эти барьеры, а не консервировать их.

Для нас же важен и еще один вывод: eNPS не столь хороший прогностический инструмент, особенно в период кризиса. Оценивая, насколько благополучна ситуация с лояльностью сотрудников, нельзя опираться только на него.

Кроме eNPS, компании продолжают работать с концепциями, которые мы рассматривали выше: организационной приверженностью (organisational commitment), организационным гражданским поведением (organizational citizenship behavior), работой участия (job involvement).

Близкое к работе участия направление – вовлеченность в работу (work engagement). В первом случае анализируют связь деятельности сотрудника с его самооценкой, пе-

реживанием значимости работы как части своей жизни. А во втором работают с позитивным состоянием человека при выполнении профессиональных задач. То есть с его в целом стабильным эмоциональным, когнитивным, мотивационным состоянием, которое затрагивает многие составляющие психики и не ограничивается каким-то конкретным действием.

Некоторые компании декларируют работу с вовлеченностью, но фактически ограничивают ее, как и Шауфели, только увлеченностью работой в терминах ЭКОПСИ. Другие добавляют отдельные элементы приверженности компании.

> Само собой разумеется, что ни одна компания, малая или большая, не может победить в долгосрочной перспективе без энергичных сотрудников, которые верят в миссию и понимают, как ее достичь. Вот почему вам необходимо измерять вовлеченность сотрудников не реже одного раза в год с помощью анонимных опросов, в которых люди чувствуют себя в полной безопасности, высказывая свое мнение[13].

Модель ЭКОПСИ тоже активно развивается. Мы используем многие теоретические и практические наработки в об-

---

[13] "It goes without saying that no company, small or large, can win over the long run without energized employees who believe in the mission and understand how to achieve it. That's why you need to take the measure of employee engagement at least once a year through anonymous surveys in which people feel completely safe to speak their minds" (цит. по: Jack Welch, Three Ways to Take Your Company's Pulse, https://jackwelch.strayer.edu/winning/three-ways-take-company-pulse).

ласти вовлеченности, поэтому в книге будем еще не раз обращаться к ним.

Эволюция подходов к управлению состоянием персонала

При поступательном развитии организации эволюционируют, достигают более высоких уровней и культуры, и трудовых ценностей персонала. Вместе с бизнес-средой меняются и внутренние установки сотрудников. То, что еще полвека назад было актуальным для мотивации персонала средней европейской компании, сегодняшних сотрудников устраивает не вполне: у них сформировались новые дополнительные ожидания от труда.

Компании с достаточно долгой историей могут проследить общий тренд на примере собственных документов. Изменения хорошо видны, например, в том, что пишет о себе организация в предложениях будущим работникам. Если раньше их привлекали «гарантированной оплатой и стабильностью», то теперь обязательно добавляют части про психологический комфорт и другие немыслимые в прошлом мотиваторы.

Эволюция подхода к управлению персоналом отразилась и в культуре. Современные западные сериалы о работе в офисе часто рассказывают, как важны отношения в коллективе, насколько разрушительны конфликты и интриги для работы, какую часть деятельности руководителей должна составлять забота о психологическом климате. Конечно,

межличностные отношения всегда были в любой компании. Но если раньше они относились к личному пространству сотрудников, то теперь это значимая область для компании, а руководители и HR-службы стараются все больше контролировать ее и заботиться о ней.

Как и в дикой природе, эволюция компаний и мотивации не означает исчезновения тех, кто остался на прежних уровнях. Есть и отдельные организации, и целые регионы, где до сих пор труд остается средством выживания, а более высокая мотивации не работает: «Какая идентичность, нам есть нечего!» Немало есть и примеров, где во главу угла ставится безопасность.

Одновременно с эволюцией компаний развиваются инструменты изучения мотивации и модели, которые ее описывают.

Обычно на первом этапе организации изучают удовлетворенность работой (job satisfaction) – положительное эмоциональное переживание в оценке своего опыта работы в компании. В России я сталкивался с подобными исследованиями еще в 90-е гг. прошлого века.

Затем начинают больше заниматься лояльностью работодателю (employee loyalty) – комплексом переживаний, позволяющим сохранять сотрудничество при наличии выбора.

Следующий шаг – организационный климат (organizational climate), восприятие отдельным работником психологического воздействия рабочей среды на его соб-

ственное благополучие.

Последний этап – изучение вовлеченности.

Интересно, что некоторые компании до сих пор смешивают изучение вовлеченности и организационного климата. Они называют такую работу изучением социально-психологического климата, но на самом деле изучают именно вовлеченность. Можно сказать, что они уже перешли на следующую ступень, но не до конца осознали это (рис. 6).

Развитие бизнес-среды или компании означает и изменение ожиданий от труда ее сотрудников. Этот процесс тоже можно представить как эволюционную лестницу. На нижней ступени труд воспринимается как средство существования, на более высоких – как гарантия социальной поддержки, пространство отношений, основа идентичности и самовыражения. Каждой ступени соответствует собственный, наиболее эффективный подход к управлению состоянием персонала – от удовлетворенности до вовлеченности (рис. 7).

Негативные изменения во внешней среде тоже влияют и на эволюцию мотивации, и на эффективность инструментов вовлеченности. Например, в кризисном 2022 г. во многих организациях резко выросла приверженность компании, а с ней и вовлеченность в целом. И прежде всего в наиболее устойчивых компаниях – например, среди производителей удобрений и сотрудников агрокомплексов. Принадлежность к крупной стабильной компании в тяжелое время для многих снова стала дополнительным критерием личной безопас-

ности. Очень вероятно, что неспокойная обстановка привела к некоторому регрессу в мотивации персонала, смещению в системе ценностей: более значимыми для сотрудников стали ожидания от труда из нижних ступеней.

Надо понимать, что эволюция мотивации строится не на отрицании нижних уровней, а на опоре на них. При переходе на более высокую ступень предыдущие никуда не пропадают. Физическое выживание, безопасность через принадлежность, привязанность и уважение, самореализация – все работает комплексно. В этом эволюция трудовой мотивации напоминает пирамиду Маслоу (рис. 8).

Рис. 6. Эволюция подходов к управлению состоянием персонала

Рис. 7. Эволюция ожиданий от труда

Рис. 8. Эволюция трудовой мотивации

Можно сказать, что потребность компании в работе с вовлеченностью и эффективность такой работы говорят о достаточно высоком уровне ее развития. Если персонал относится к своему труду как к основе идентичности и самовыражения, то считает свою деятельность чем-то серьезным,

важным для мира и реализует в ней себя. С одной стороны, из этого следует, что нижние ступени мотивации уже пройдены, а организация устойчива. С другой – для эволюционировавшего вместе с компанией персонала требуются инструменты мотивации более высокого уровня, ведь эффективность прежних снизилась. То есть потребность в изучении вовлеченности говорит о зрелости компании и следовании общему тренду.

Вовлеченность и удовольствие от труда

Я занимаюсь вовлеченностью более 15 лет и вижу, как постепенно меняется отношение менеджеров и персонала к труду. Раньше исследования мнений работников решали конкретную задачу – дать голос молчаливой части предприятия. Ведь прежде рабочих никто не слушал, считая, что они ничего не знают, не понимают, что они глупее «продвинутых» менеджеров, знакомых с модными принципами управления. Но постепенно такое отношение ушло в прошлое, и создание систем, в которых высказывания «низов» доходили бы до «верхов», стало одной из миссий. Например, опросы решают именно эту задачу.

Увеличение уровня вовлеченности со временем превратилось в дополнительную миссию, которая подразумевает создание таких условий, в которых труд приносит человеку удовольствие и повышает его эффективность. Ведь вовлеченному человеку работа дарит радость, и это подталкивает его к тому, чтобы трудиться еще лучше. На этом построена и американская модель геймификации – сочетания труда и игры, идеи получения игрового наслаждения от своего труда.

Мир меняется все быстрее, трудовые отношения развиваются, и уже проявляются внутренние ограничения геймифи-

кации и многих других моделей, аналогичных вовлеченности. Например, чрезмерное увлечение работой или предельная преданность организации обострили проблему профессионального выгорания: люди даже умирают от переутомления.

Далее мы подробно рассмотрим компоненты вовлеченности, работу с каждым по отдельности и опасности, которые таит нарушение их баланса. И начнем с увлеченности работой.

2. Увлеченность работой и отношение к труду

Метафора «Эроусмита»

Американский писатель Синклер Льюис описывает крайне увлеченного своей работой биолога. История главного героя, ученого, вымышленная, но сюжет построен на фактах из нескольких реальных биографий.

> Весь день до вечера он каждый час заходил в институт и поглядывал на свои колбы, а в промежутках бродил по улицам, чуть не падая от усталости, поглощая слишком много кофе.
>
> Каждые пять минут его осеняла совершенно как будто бы новая, заманчивая мысль: «Почему бы не лечь спать?», но он тут же спохватывался и стонал: «Нет, некогда, я должен все проследить, шаг за шагом. Нельзя оторваться, а то начинай все сначала. Но как мне хочется спать! Почему я не ложусь?..»
>
> В шестом часу он докопался до нового слоя силы… В семь часов, когда он кончил запись, голова его лежала на тетради. Он спал.
>
> В десять он проснулся, поехал домой, набросился, как дикарь, на еду, опять поспал и вернулся до зари

в лабораторию. Следующим его отдыхом был часовой сон среди дня на столе в лаборатории, под охраной гарсона, а потом через полутора суток – восемь часов в кровати, с рассвета до полудня[14].

Биолог стоит на пороге открытия. Он полностью поглощен работой, не может оторваться даже на еду и полноценный сон, трудится на грани истощения – физического и нервного. Сама работа – награда для него. Эроусмит – образец предельного увлечения работой, она захватывает его. В такой ситуации задачей окружающих и руководства становится не подталкивать работника, а беречь его от перегрузок: иногда буквально приказывать отдыхать.

Пожалуй, на другой полюс можно поместить героя древнегреческого мифа Сизифа. Бесконечно закатывать в гору тяжелые камни – работа бессмысленная и нетворческая, которая и была придумана как жестокое наказание. Более свежий пример из реальной истории – нацистские концлагеря Дахау или Бухенвальд, где узников заставляли заниматься тяжелым и никому не нужным трудом. Они страдали гораздо больше первого строителя храма из нашей притчи, ведь единственной целью их «работодателей» было издевательство. Узники ненавидели свою работу, но были вынуждены день за днем заниматься ею.

Труд может быть максимально захватывающим. Работа может быть предельно, абсолютно отвратительной. Она мо-

[14] Синклер Л. Эроусмит. – М.: АСТ, 2022.

жет находиться в любой точке шкалы между этими полюсами.

Компоненты увлеченности работой

Мы выделяем три основных компонента увлеченности работой: энергичность, преданность делу и поглощенность (рис. 9).

Рис. 9. Увлеченность работой / job involvment

Энергичность – прилив энергии, ощущение своих способностей и желание работать. Это комплекс переживаний и характеристик работы, которую мы считаем *своей* и которая приняла нас *как своих*.

Преданность делу – центральный компонент нашей схемы – означает буквально следующее: человек занимается важным для себя делом, потому что понимает его смысл и гордится своей работой.

Поглощенность – это компонент, говорящий о том, что работа нам интересна. А увлекает нас то, что легко удерживает внимание: нам не нужно прилагать особых усилий, чтобы не отвлекаться от интересного занятия. И наоборот: когда мы занимаемся чем-то скучным, отвлечь нас может что угодно. Интерес к определенной тематике проявляется и за пределами рабочего места – в поиске и изучении дополнительного материала, обучении.

Энергичность

Энергичность не означает, что человек не устает от любимой работы (вспомним пример Эроусмита). Но такая усталость дает ощущение развития, исполненности долга и готовность снова и снова вкладываться в нее. Прекрасная аналогия – увлеченный спортсмен, который ощущает прилив энергии после начала тренировки. Поэтому одна из задач руководителя (как и тренера) – следить за физическим состоянием работника, помогать ему восстанавливать силы.

Дневной цикл работоспособности

Даже крайне увлеченный работой человек не может быть одинаково энергичным все время – это нужно учитывать при оценке его энергичности, активности и продуктивности. Энергичность меняется под воздействием разных факторов, в том числе объективных колебаний – циклов.

Дневной цикл регулярно переживает каждый из нас: в какое-то время мы более активны, в другое – менее. В первом случае мы достигаем пика активности и включенности в работу, а в провалы фактически отдыхаем (рис. 10).

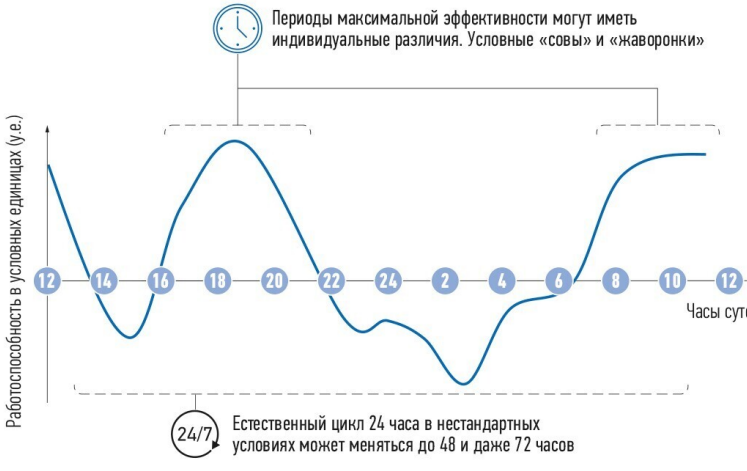

Рис. 10. Дневной цикл работоспособности

На рисунке представлен усредненный график дневного цикла работоспособности. На самом деле у каждого человека он свой: по-разному меняются фазы активности и расслабления, возникают потери возможности активности, приходит утомление. Как правило, есть два пика: ночной, когда мы обычно отдыхаем, и дневной. Разумеется, у людей они могут быть в разные часы.

Хотя есть и принятое разделение на «сов» и «жаворонков», у одного человека пик может наступать утром, у другого – вечером, а у третьего – после обеда и в ночь уходящий. Есть те, у кого присутствуют оба пика: я лично знаю людей, которых нельзя отнести ни к одному из этих двух типов –

они амбиактивные.

В любом случае в течение рабочего дня у каждого сотрудника в какое-то время наблюдается естественное понижение активности. А это влияет на его энергичность.

Мишель Сифр в 1962 г. провел интересный эксперимент для изучения природы цикла энергичности. Он задался вопросом о чувстве времени: сохранит ли человек привычную цикличность своей жизни, если его лишить внешнего напоминания о времени.

> 16 июля 1962 г. я спустился в пропасть Скарассон, расположенную на высоте 2050 м в глухом уголке Приморских Альп. Там, вдали от солнечного света, при температуре ниже нуля, я решил провести два месяца, или 60 дней, или 1500 часов, – один на подземном леднике, ярусами спускающемся на глубину от 104 до 130 м.
>
> Шестьдесят дней без часов, без радиоприемника, не имея никакой возможности измерять время; самое понятие его отсутствовало. Так начался продолжительный эксперимент жизни в пещере «вне времени». Чтобы пребывание в пещере стало научным опытом, я решил сохранять связь с «поверхностью»: два или три человека должны были постоянно дежурить у входа в пропасть, с тем чтобы отмечать естественный ритм моей жизни. Не давая никакой информации о том, сколько прошло времени, товарищи регистрировали все мои сигналы, подаваемые при пробуждении, приеме пищи или отходе ко сну,

и фиксировали их истинное время[15].

Сифр подробно описывает ощущения от отсутствия возможности измерить время. У него не было ни часов, ни рассветов и закатов, ни внешних звуков – ничего, что подсказало бы организму, когда заканчиваются сутки. Биологические часы исследователя практически не сбились: его субъективные сутки длились всего на полчаса дольше.

> Синхронность ритма оставалась в течение всего эксперимента «вне времени» на одном и том же уровне: между периодами моих пробуждений проходило в среднем 24 часа 31 минута. Это означает, что мой ритм не сломался и оставался близким к нормальному. Но все же он отставал от местного времени на полчаса в сутки (пробуждение и отход ко сну происходили все позже и позже – на полчаса каждые сутки), так что за два месяца утро и вечер у меня дважды полностью менялись местами[16].

Через десять лет Сифр повторил эксперимент и получил другой результат. Возраст явно сказался на биологических часах.

> В 1972 г.‹…› в течение первых шести недель я ложился и вставал каждый раз на два часа позже, так что день у меня за это время трижды совпал с ночью на поверхности земли. Затем в течение двух недель

[15] Сифр М. В безднах Земли. – М.: Прогресс, 1982.

[16] Там же.

ритм бодрствования и сна был непостоянным: сутки длительностью 48 часов чередовались с 28-часовыми; средняя их продолжительность равнялась 37 часам… В 1962 г. мне нужно было девять с половиной часов сна, чтобы оставаться деятельным в течение 15 часов; в 1972 г. мне было достаточно семи с половиной часов, а период деятельности в среднем составлял 28 часов.

Затем в течение нескольких месяцев мой цикл был близок к 28 часам, регулярно все более и более отставая от местного времени, так что порой я завтракал в 10 часов вечера, а обедал в 10 часов утра. Так случалось довольно часто… После этого мой ритм вторично стал двухсуточным, но без регулярности: 48-часовые сутки в течение двух недель чередовались с 28-часовыми. Наконец до самого конца эксперимента он стабилизировался на уровне 28 часов[17].

Ученые разных стран активно изучают механизмы и влияние циркадных ритмов на организм. В 2017 г. Джеффри Холл, Майкл Росбаш и Майкл Янг получили Нобелевскую премию за открытие молекулярных механизмов контроля циркадных ритмов. Сегодня мы знаем, как организм поддерживает работу внутренних часов и как подстраивает их под изменившиеся условия, например в другом часовом поясе.

Учитывать влияние циркадного ритма на энергичность работника становится необходимостью в самых разных об-

[17] Сифр М. В безднах Земли. – М.: Прогресс, 1982.

ластях. Пилоты, стюардессы и космонавты[18] перемещаются между часовыми поясами. Сотрудники круглосуточного производственного цикла регулярно меняют периоды активности и отдыха в зависимости от смены. Все это расходует силы организма, сказывается на энергичности и, как следствие, – на увлеченности работой.

Чаще всего ритмы сна/бодрствования рассматривают при составлении графиков производственных специалистов, работающих на непрерывном производстве. При сменной работе возможны различные нарушения, которые мешают активной жизни сотрудника. Наиболее распространенное среди них – расстройство сна при сменной работе (SWSD[19]).

Режим бодрствования и сна сотрудника может нарушить и его руководитель. Чрезмерная загрузка, разрушение границ между рабочим и личным временем приводят к постоянному цейтноту, нарушениям сна, проблемам со здоровьем. В итоге руководитель получает результат, противоположный ожидаемому: измученного работника вместо энергичного и мотивированного. Разумеется, то же может сделать человек с собой и самостоятельно, поэтому так важна гигиена труда.

Компания должна следить, чтобы сотрудники не уставали

---

[18] NASA Research Reveals Biological Clock Misalignment Effects on Sleep for Astronauts [URL: https://www.nasa.gov/feature/ames/nasa-research-reveals-biological-clock-misalignment-effects-on-sleep-for-astronauts].

[19] Shift Work Sleep Disorder [URL: https://my.clevelandclinic.org/health/diseases/12146-shift-work-sleep-disorder].

чрезмерно и могли восстанавливаться. Это касается и физической, и умственной усталости. Как правило, в профессиях, сопряженных с риском для жизни, используют аппаратные средства контроля – специальные системы отслеживают количество часов, которые провел пилот за управлением самолета или водитель-дальнобойщик за рулем. Если водитель не сменился после определенного периода работы, система управления блокируется на несколько часов. Как показывают исследования, уставший человек может не справиться с опасной ситуацией. У него снижается внимание, блокируется точность восприятия окружающего мира и способность эффективно реагировать на нестандартные ситуации.

Важная особенность умственной усталости – снижение самоконтроля и волевых процессов. С этим сталкивался каждый. Благодаря этому свойству психики мы с утра можем запланировать много полезных дел, а после утомительного рабочего дня неспособны оторваться от телевизора или социальных сетей.

Уставший работник менее эффективен там, где требуется инициатива, где можно минимизировать затраты или найти лучшее решение проблемы. Когнитивная усталость заставляет психику экономить умственные ресурсы: выбирать механические, шаблонные действия, меньше думать. Утомленный работник с трудом удерживает внимание на важной задаче.

Многие современные компании активно занимаются

управлением работоспособностью персонала. Они помогают сотрудникам, в том числе офисным, учитывать график своих состояний, дают им возможность расслабиться во время спада энергичности, чтобы затем вернуться в активное состояние отдохнувшими.

Ученые много лет пытаются понять, как работает когнитивная усталость на физиологическом уровне, какие процессы при этом происходят в мозге. Сегодня мы уже знаем, что дело не в недостатке глюкозы, и народное средство «съешь конфетку – тебе надо много думать» не работает. Утомленный и обычный мозг почти не отличаются по уровню глюкозы. Питание, конечно, влияет на состояние организма, но пока единственный проверенный и по-настоящему эффективный метод борьбы с усталостью – соблюдение своего дневного цикла, гигиена труда. Нужно спать, сколько необходимо организму, работать без переутомления, поддерживать физическую форму. Более простого пути ученые пока не нашли.

Известно, что физиологически когнитивная усталость проявляется в накоплении глюкомата в зоне мозга, которая отвечает за контроль и самоконтроль[20]. Следующий шаг ученых – поиск препаратов, которые помогут ускорить восстановление уставшего мозга. Разумеется, давно известны препараты, которые в течение какого-то времени искусствен-

[20] How thinking hard makes the brain tired [URL: https://www.economist.com/science-and-technology/2022/08/11/how-thinking-hard-makes-the-brain-tired].

но поддерживают работоспособность. Но вреда для здоровья от них обычно гораздо больше, чем пользы. Лучшим решением пока остается здоровый сон.

Поэтому компании выделяют удобные и красивые пространства с мягкой мебелью – для отдыха или медитации. Все нацелено на то, чтобы дать человеку возможность отдохнуть, когда он этого хочет. Многие организации даже поощряют сон в офисе и ставят специальные капсулы. Я знаю и российскую компанию, которая с ними экспериментирует. Действительно: некоторым сотрудникам достаточно поспать или подремать 10–20 минут в течение рабочего дня, после чего они трудятся намного продуктивнее.

Кризис 2020–2021 гг. и массовый переход на удаленную работу значительно ускорил и изменил этот процесс. Многим сотрудникам пришлось самостоятельно учиться управлению циклами энергичности во время работы из дома. Но наиболее продвинутые в этом направлении компании стремятся и в офисе создать подходящие условия, особенно для креативной деятельности высокопрофессиональных сотрудников, в частности в IT-отрасли.

Недельный цикл работоспособности

Циклы активности есть и более продолжительные. Они диктуются скорее не биологией, а культурой и историей: скажем, человечество живет в семидневной неделе. Устано-

вили бы наши предки десятидневную неделю, другими были бы и циклы.

ЭКОПСИ часто проводит исследования увлеченности с большим количеством выборок и широким кругом вопросов. Большие базовые исследования включают опросники, которые респонденты заполняют в течение нескольких дней. Это дает нам возможность учитывать часть недели, когда сотрудники организации отвечают на конкретные вопросы. Например, мы сравнивали, как они оценивают свою ресурсность в разные дни.

Оказалось, что по пункту «смогу зарабатывать больше, если буду работать более интенсивно» в среднем по большой выборке наблюдаются существенные колебания между понедельником и четвергом. То есть ответы на вопрос об уверенности и отдаче от труда меняются циклично. Еще большее влияние недельного цикла мы наблюдали в ответах на вопрос об уверенности в справедливом отношении компании: «Уровень моих доходов соответствует моему профессиональному уровню и вкладу в общий результат» (рис. 11).

В данном случае, конечно, нужно учитывать отношение респондентов к самому анкетированию. Возможно, работник в выходные шел за покупками, осознавал, сколько у него денег, – и критичнее отвечал на эти вопросы. Или, заполняя опросник в свой выходной, то есть работая в личное время, думал: «Я такой ответственный, так хорошо работаю, а мне, наверное, платят меньше, чем должны». Но это тоже в ка-

ком-то смысле относится к недельным цикличным процессам.

Рис. 11. Недельный цикл вовлеченности персонала

Недельный цикл энергичности – реальность, которая зафиксирована многими исследованиями, и ее важно учитывать на практике. При выборе дня для производственных мероприятий надо помнить, что любая длительная активность накладывается на недельные колебания. Интересно, что отлично работает решение, когда-то найденное интуитивно, –

всевозможные планерки в понедельник. Короткие 15-минутные совещания помогают быстрее войти в рабочий ритм после выходных и часто направлены именно на это. И наоборот: самые тяжелые и сложные задачи не стоит планировать на пятницу. Лучше отвести этот день под более увлекательную деятельность, которая поддержит активность человека. А если мы планируем работу над задачами, которые требуют максимальной сосредоточенности и внимания, то середина недели энергетически выгоднее, чем начало или конец.

Жизненный цикл работоспособности

Мишель Сифр на примере собственного организма наблюдал, как возраст сказывается на устойчивости биологических часов при отсутствии внешних ориентиров для определения времени. В обычных условиях энергичность человека также зависит от его возраста.

За свою жизнь мы проживаем собственный полный цикл энергичности: постепенный рост определенных возможностей, пики и спады. Но в отличие от дневного и недельного циклов, полный не следует напрямую увязывать с энергичностью и производительностью труда, поскольку на длительных периодах уже сказывается рост профессионализма.

Единого правила зависимости производительности от возраста пока нет. Организм по биологическим причинам со временем слабеет, но одновременно человек растет

как профессионал: на одну и ту же задачу опытный работник потратит меньше сил, чем новичок. Пока мы можем лишь утверждать, что работает комплекс причин – физических, психологических, культурных. При этом для разных видов деятельности периоды ожидаемой максимальной продуктивности различаются, как и периоды жизни, когда, образно говоря, заслуженный работник уже может почивать на лаврах.

Экономическая наука построила много моделей, оценивавших, как меняется стоимость труда и производительность сотрудников в разном возрасте. Особенно популярно это направление было в начале XX в., но, к сожалению, многие расчеты были откровенно волюнтаристскими.

Исследование, которое основано на достаточно полных данных, проводил Харви Леман. Он собрал научные достижения 244 ученых, которые сделали 993 научных открытия в области химии, и сопоставил количество открытий с возрастом исследователей (рис. 12).

Рис. 12. Жизненный цикл

Леман выбрал ученых неслучайно. Такая сложная область, как наука, требует постоянного наращивания квалификации, а значит, с возрастом должна расти и творческая производительность. Но оказалось, что у ученых период наибольшей активности приходился на 30–35 лет, а уже к 50 годам у большинства спад достигал половины от максимума. И к 70 активность сохранялась на уровне 5–10 %.

Разумеется, это усредненные данные. Леман приводит примеры исключений – ученых, которые наращивали свою производительность в старости, и тех, кто совсем быстро «разваливался». Но средняя картина такая. Подобные исследования со схожими результатами в других областях прово-

дили и позже[21].

Замечу, что Леман замерял только творческую продуктивность – способность ученого генерировать новые идеи и теории, быть успешным естествоиспытателем. Но маститый ученый обычно тратит много сил на создание и поддержание своей школы, на обучение нового поколения.

Кроме того, опыт и возраст ученого сказываются на его деятельности двояко. С одной стороны, в какой-то момент он становится менее эвристичным и уже нуждается в подкреплении «живчиков» помоложе. А с другой стороны, его богатый критический опыт помогает и видеть возможные ошибки, и быстрее разворачивать потенциал той или иной творческой идеи.

То же справедливо и для обычной компании. Руководитель должен не слепо стремиться к росту энергичности или креативности всего персонала, а учитывать, что конкретно в данный отрезок жизни будет наиболее ресурсным для работника. Нужно учитывать возрастные особенности и использовать людей там, где они наиболее сильны, формировать эффективные команды.

Согласно классической модели[22] основных этапов профессиональной зрелости Дональда Сьюпера, развитие про-

---

[21] Arthur Diamond. The Life-Cycle Research Productivity of Mathematicians and Scientists. Journal of Gerontology, August 1986.

[22] Super's theory [URL: https://www.careers.govt.nz/resources/career-practice/career-theory-models/supers-theory].

фессионала идет в среднем до 44 лет, а после 65 начинается спад. Между этими возрастами – обслуживание уже приобретенных навыков для сохранения и упрочения профессионального положения. В 2004 г. Юдит Геллерштейн и Дэвид Ноймарк пришли к выводу, что оценочные профили производительности и заработной платы «вогнуты по возрасту». Оценивая взаимосвязь возраста и потенциала производительности, Гуннар Скирбекк обнаружил, что пик производительности приходится на возрастную группу от 35 до 44 лет, но смещается в сторону более молодого возраста, если потребность в опыте падает[23]. И наоборот: чем выше управленческий уровень и значение накопленного опыта, тем меньше влияние возраста на эффективность.

В соответствии с теорией Эдварда Лазира об отложенном вознаграждении в первой половине трудовой жизни работодатели недоплачивают работнику и платят меньше предельного продукта труда (англ. marginal product of labor, MPL), потому что существует вероятность его ухода. Зато во второй работодатель сотруднику переплачивает. В итоге человек за всю жизнь получает ровно то, что заработал, но по времени это разнесено. Однако в России, согласно исследованиям специалистов ВШЭ[24], эта модель не работает. Возможно,

[23] Hellerstein, J. K., and Neumark, D. Production function and wage equation estimation with heterogeneous labor: Evidence from a new matched employer–employee data set, NBER Working Paper 10325, 2024. https://econpapers.repec.org/paper/nbrnberwo/10325.htm

[24] https://ioe.hse.ru/news/335576809.html

с этим связан и эффект линейной зависимости личного оптимизма сотрудников от их возраста, отмеченный в исследованиях ЭКОПСИ (рис. 13).

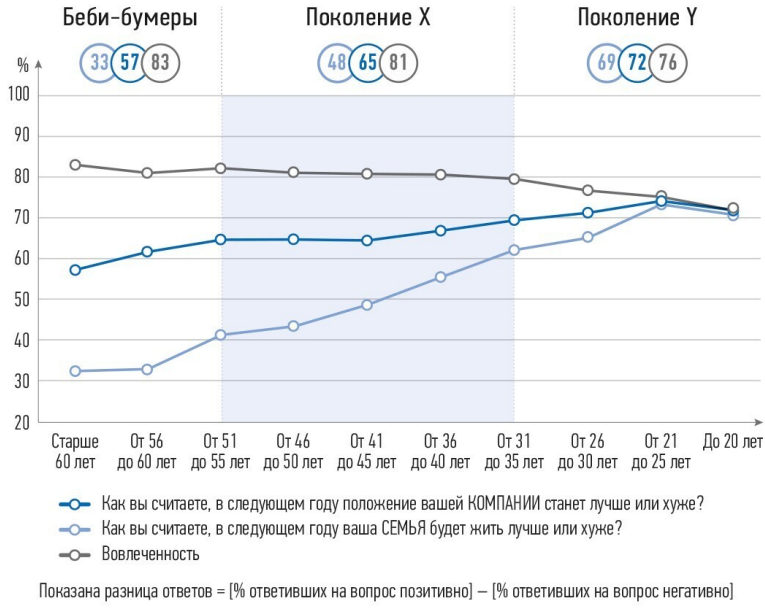

Рис. 13. Линейная зависимость оптимизма от возраста

Вспомним: еще лет 15–20 назад компании повсеместно стремились к омоложению, обновлению персонала. При этом многие не до конца понимали, какую конкретно задачу они этим решали. Но в основе своей это было вызва-

но, конечно, стремлением усилить энергетическую составляющую компании за счет молодых «движков», использовать их высокую энергию для активизации процессов. И почти все российские компании в той или иной степени проходили фазу омоложения. Но позже, лет десять назад, все чаще стали возникать сомнения: не спешим ли мы избавляться от *возрастных сотрудников*? К 50–60 годам человек обычно уже накапливает достаточно большой опыт, и если он (опыт) не устарел, то благодаря ему сотрудники 50+ остаются очень перспективными. Они часто обладают очень важной, уникальной и нужной квалификацией. И началось встречное движение: компании стали развивать наставничество и передачу опыта.

Разновозрастные команды формировали в разных сферах, в том числе в IT. Длительное время IT-сфера воспринималась как молодежное пространство, да и была такой. Но сформировалась она уже достаточно давно и активно расширялась все последние 20 лет, за которые прежняя молодежь повзрослела. За 20–30 лет сотрудники выросли, перестали считаться молодыми, но при этом многие сохранили высокий потенциал. Они отлично успевают адаптироваться к постоянно изменяющейся отрасли, по-прежнему умеют оставаться на волне, несмотря на менее энергичный возраст.

Возрастные IT-сотрудники могут владеть почти утраченными, но все еще востребованными навыками. Например, сопровождать программные продукты, которые написаны

на устаревших языках программирования. Поскольку их почти никто не использует, компании вынуждены искать специалистов, которые ими до сих пор владеют. И это обычно далеко не молодежь.

И наоборот, востребованы «компьютерные полиглоты»: тем, кто в силу опыта уже знает много языков программирования, легче освоить новые, в том числе только что появившиеся. С этой задачей они справляются гораздо эффективнее вчерашних студентов.

Исследования показывают, что в среднем с возрастом увлеченность непрерывно растет. Причина понятна: с опытом приходит умение взаимодействовать с коллегами, получать от труда удовольствие, попадать в поток, решать задачи нарастающей сложности. Идет успешное развитие профессионала. Конечно, не всегда с возрастом приходит опыт, но общее правило таково (рис. 14).

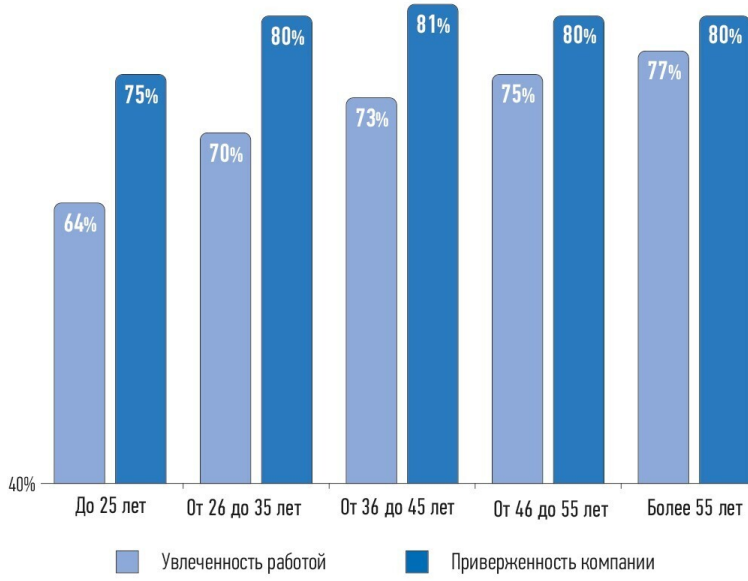

Рис. 14. Анализ вовлеченности сотрудников разного возраста

Исследования из года в год фиксируют также возрастные различия, которые связаны с ощущением выгорания. Речь в данном случае не о реальном выгорании, а о самооценке – человек ощущает прирост энергии или потерю.

В 2015–2020 гг. около 27 % респондентов говорили о потере энергии, о том, что они предельно устали или выгорели. И самый высокий процент таких ответов – среди молодежи. А с возрастом ситуация с выгоранием становится более бла-

гополучной.

Скорее всего, опять сказывается неопытность молодых сотрудников, неумение регулировать свою энергетику. Менее вероятная версия – естественный отбор. Возможно, «выгоревшие» сотрудники просто не дорабатывают в компании до того возраста, когда могли бы ответить на подобные вопросы. Они увольняются и выпадают из этого пространства. В любом случае исследования говорят, что возрастные и более опытные работники реже ощущают выгорание и желание покинуть рабочее место (рис. 15).

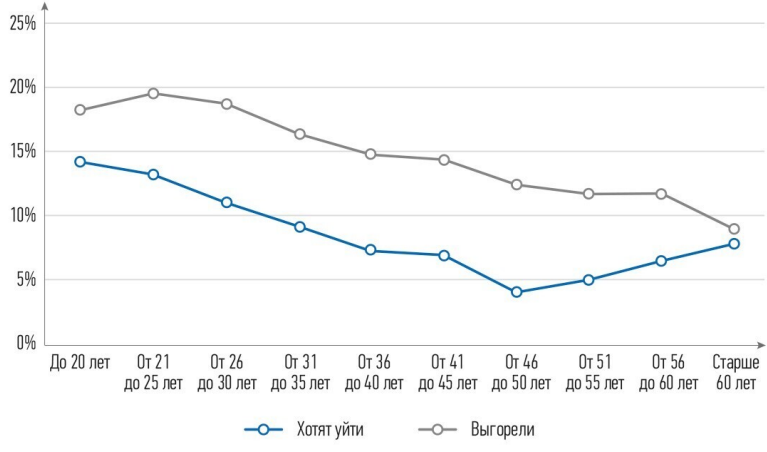

Рис. 15. Выгорание и готовность покинуть компанию

Интересно, что и показатели приверженности компании

чуть ниже у молодых людей: они еще не определились, где хотят работать. А позже приверженность уже не меняется сильно, колебания в пределах погрешности.

Преданность делу

Преданных своему делу сотрудников можно встретить на самых разных предприятиях. Я общался с рядовыми работниками, которые гордятся тем, что «когда все говорят про голод, мы помогаем мир накормить». Они производят удобрения – часто в пыли, в сложных условиях, – но за всеми трудностями ясно видят смысл своей работы и ее важность. Они искренне болеют за дело, готовы мириться с трудностями, потому что видят перед собой достойную цель.

Гордость за свое дело всегда встроена в систему более высоких ценностей. Человек должен понимать смысл своей текущей работы, и он должен его вдохновлять. Пример противоположный – работники, которые не могут гордиться продукцией своей компании. Сторонники здорового образа жизни в табачных компаниях, пацифисты в оборонке – такие сотрудники точно не будут до последнего держаться за свою работу. Они постоянно переживают внутренний конфликт из-за того, что вынуждены делать нечто противоречащее их жизненным ценностям. Они могут любить свою профессию, но точно не станут гордиться своей работой.

На преданность делу влияет внешняя среда

Сложно представить человека, который крайне увлечен

чем-то, что не уважает или даже презирает. Но ведь работа работе рознь. Так можно ли ожидать увлеченности от исполнителей не очень престижной работы? Можно, но все зависит от культуры – самого человека, компании, окружающей среды.

Конец ознакомительного фрагмента.

Текст предоставлен ООО «Литрес».

Прочитайте эту книгу целиком, купив полную легальную версию на Литрес.

Безопасно оплатить книгу можно банковской картой Visa, MasterCard, Maestro, со счета мобильного телефона, с платежного терминала, в салоне МТС или Связной, через PayPal, WebMoney, Яндекс.Деньги, QIWI Кошелек, бонусными картами или другим удобным Вам способом.