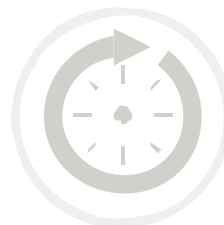


АНАЛИЗ ВОВЛЕЧЕННОСТИ НА МИКРОУРОВНЕ



ОБРАЗ ВОВЛЕЧЕННОГО СОТРУДНИКА





ВРЕМЯ: **19.00-20.00**



(45 мин.)

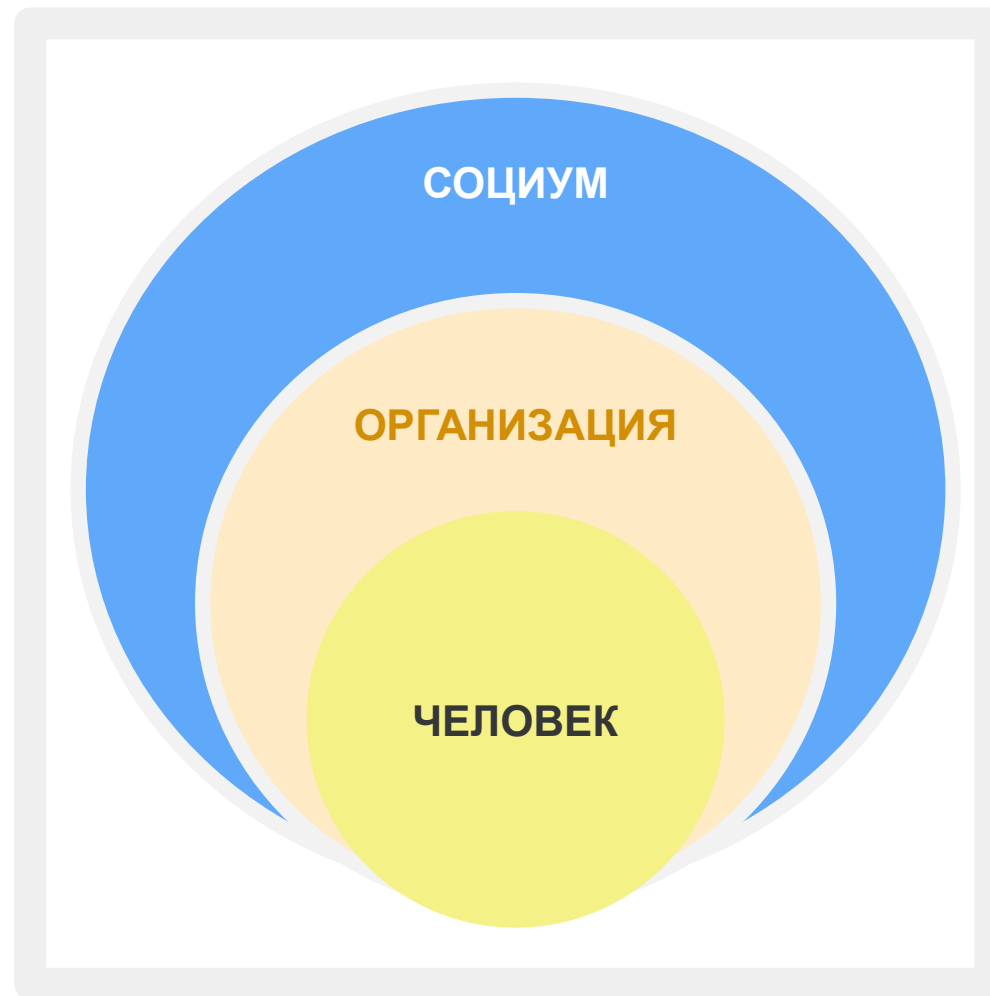
введение в контекст
в лекционном формате



(15 мин.)

обсуждение и ответы на
вопросы

Вовлеченность на разных уровнях рассмотрения



Какого сотрудника мы называем волеченным



Сколько в компании вовлеченных сотрудников



РАЗРЕЗЫ АНАЛИЗА

- По функциональным направлениям
- По уровням (руководство / ИТР / рабочие)
- По стажу работы
- По возрастным группам / поколениям (беби-бумеры, поколение X, поколение Y...)

Компоненты увлеченности работой



Bakker A.B., Bal P.M. Weekly work engagement and performance: A study among starting teachers // Journal of Occupational and Organizational Psychology. –2010

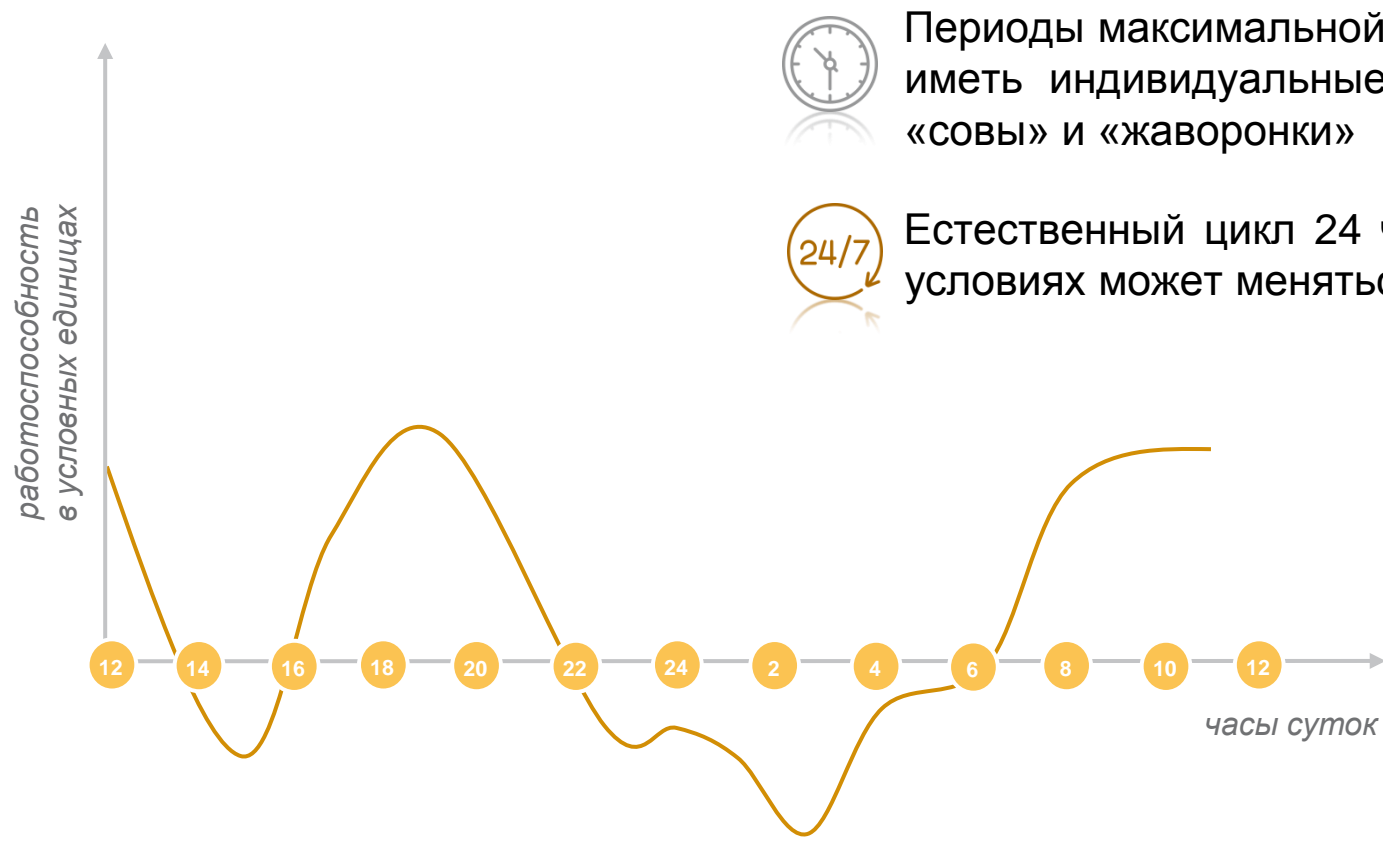
Подготовлено «ЭКОПСИ Консалтинг», 2016 г.

ЭНЕРГИЧНОСТЬ

Индивидуальные циклы вовлеченности



Дневной цикл работоспособности



Периоды максимальной эффективности могут иметь индивидуальные различия. Условные «совы» и «жаворонки»



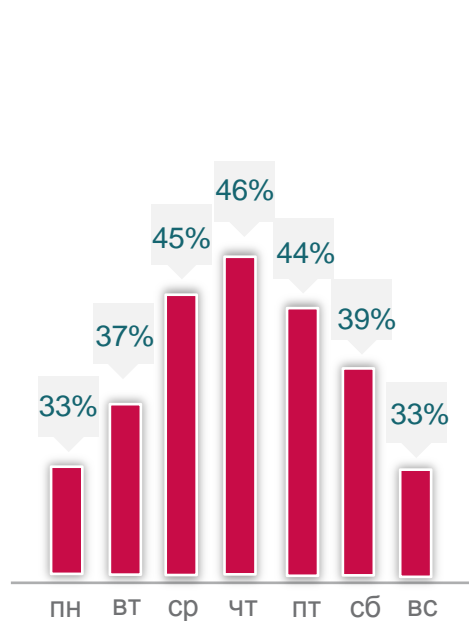
Естественный цикл 24 часа в нестандартных условиях может меняться до 48 и даже 72.



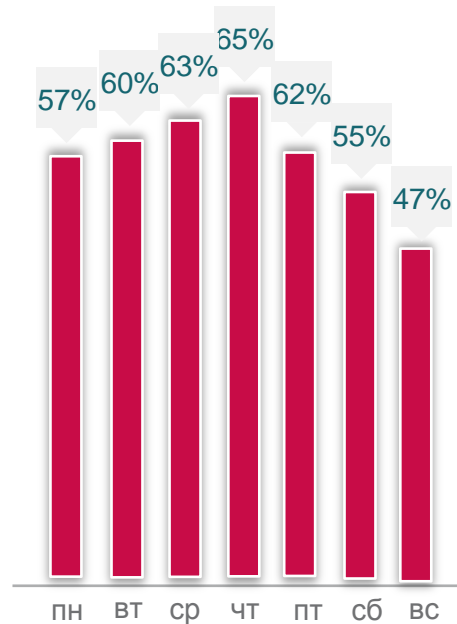
Недельный цикл вовлеченности персонала

ПОНЕДЕЛЬНИК НАЧИНАЕТСЯ В ЧЕТВЕРГ

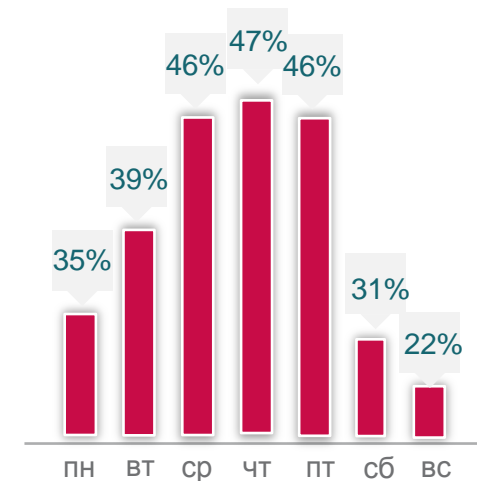
Я смогу зарабатывать больше, если буду работать более интенсивно и эффективно



Я могу добиться устранения барьеров в организации работы



Уровень моих доходов соответствует моему профессиональному уровню и личному вкладу в общий результат



К.У. (разность позитивных и негативных ответов)

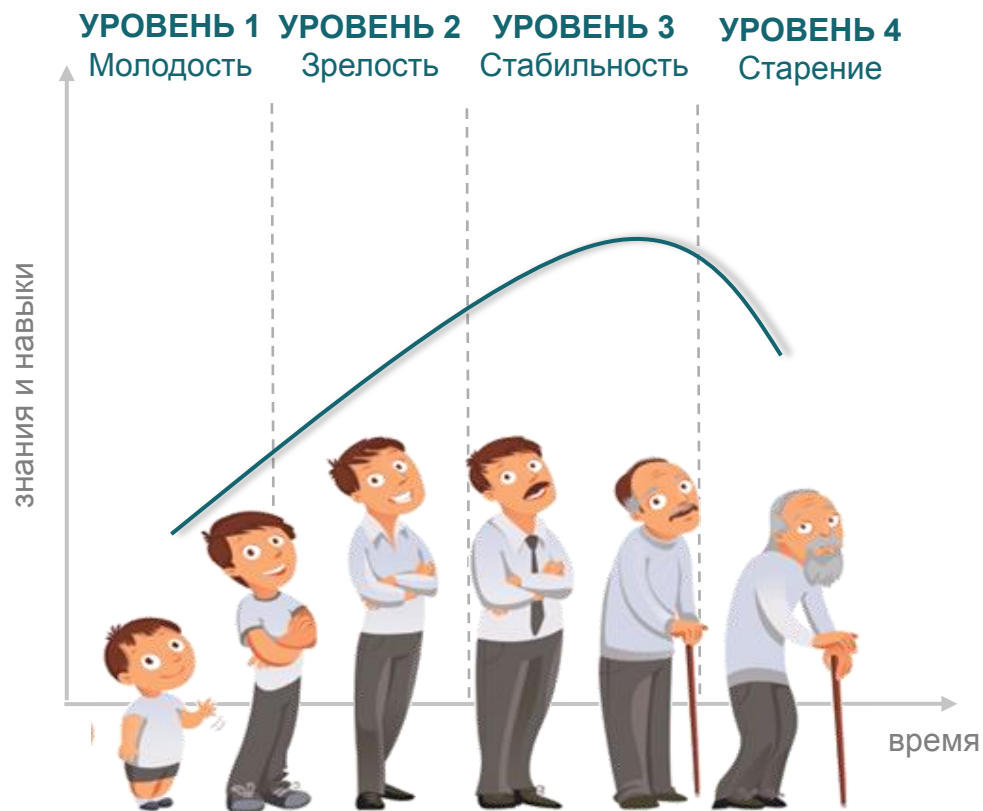
Недельный цикл вовлеченности персонала

- ▼ Люди стремятся к формированию баланса работы и личной жизни. Но стиль жизни современного человека, зафиксированный в системе рабочих выходных дней, не позволяет достичь этого баланса как единообразного состояния на каждый день.
- ▼ Есть дни максимального дисбаланса в пользу личной жизни – суббота, воскресенье. И дни максимизации дисбаланса в пользу работы – среда, четверг.
- ▼ Неделя – минимальная единица, в рамках которой имеет смысл анализировать, есть в жизни work-life balance или нет.

Практические рекомендации

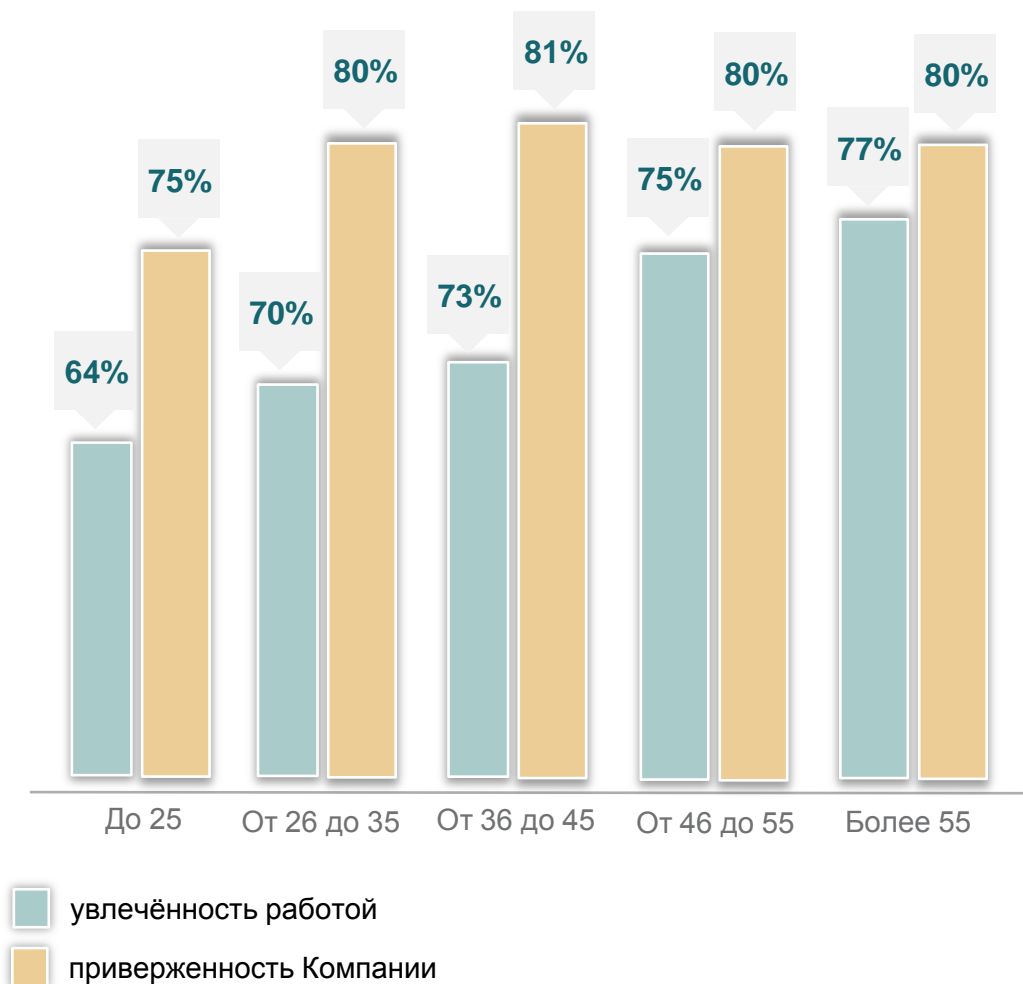
- ▼ Чтобы минимизировать период, который тратится на раскачку, проводить оперативки утром в понедельник. Цель - помочь сотрудникам быстрее войти в ритм работы.
- ▼ Проводить все творческие и стратегические мероприятия в пятницу. С одной стороны результат мероприятия будет лучше чем в субботу, воскресенье, понедельник или вторник, так как люди позитивнее. А с другой стороны, ожидание такого мероприятия позволят продлить позитив, обеспечив большую включенность в конце рабочей недели.
- ▼ При выборе сотрудника на роль руководителей, при прочих равных, предпочтение отдавать тем, кто показывает большую стабильность вовлеченности в течение всей недели.

Жизненный цикл



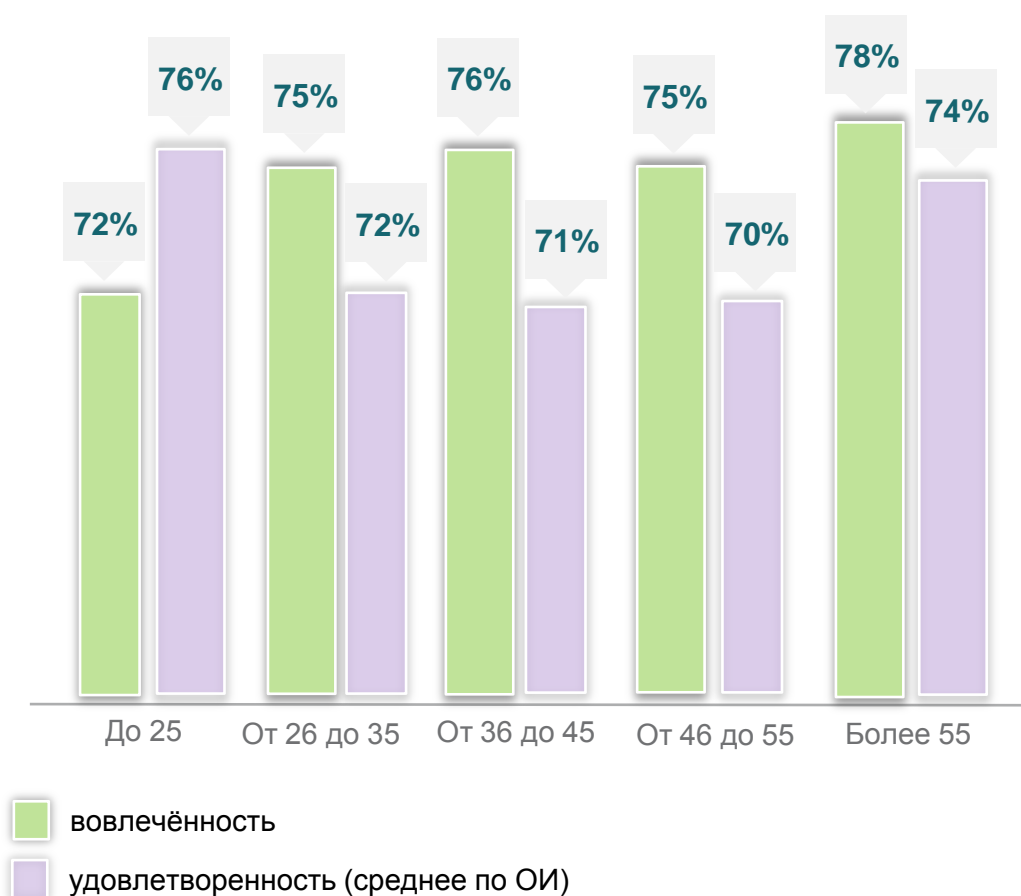
- ▶ По данным Г. Лемана, изучавшего научные достижения 244 исследователей, сделавших 993 научных открытия в области химии, наивысший период творческой активности у них приходится на 30-35 лет, к 50 годам происходит спад до половины от максимума, а к 70 годам она сохраняется на уровне 5-10%.
- ▶ Обычно после 50 лет начинается ослабление организма, которое компенсируется за счет приобретенного социального и профессионального опыта.
- ▶ Два направления, ориентированных на разновозрастные группы, ярко проявляющихся в современном HR: управление «поколением Y» и мобилизация кадрового ресурса 50+

Анализ вовлеченности сотрудников разного возраста



- ▼ В течение ряда лет фиксируется разница в возрастной динамике показателей Увлеченности работой и Приверженности Компанией.
- ▼ С возрастом сотрудники начинают видеть больше интереса в своей профессии.
- ▼ При этом, за исключением наиболее молодых сотрудников, большую часть которых составляет персонал с небольшим стажем работы, а также те, кто находится в поиске «своей» компании, Приверженность практически не меняется.

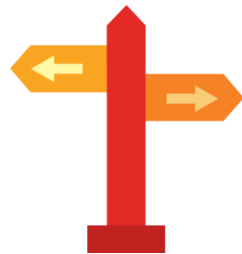
Возрастная динамика вовлеченности и удовлетворенности



- ▼ Возрастные тенденции в показателях вовлеченности персонала и удовлетворенности разными аспектами работы в компании отличаются.
- ▼ Вовлеченность имеет тенденцию с возрастом расти (в первую очередь за счет большей Увлеченности работой).
- ▼ Удовлетворенность наоборот постепенно снижается.
- ▼ С возрастом сотрудники становятся более критичными к тем условиям, которые предлагают им компании.

Подготовлено «ЭКОПСИ Консалтинг», 2016 г.

Выгорание и готовность покинуть компанию



11%

сотрудников
думают о том чтобы **покинуть**
свою **Компанию**.

На протяжении 5 лет этот индекс
колеблется в пределах 3%.

Наиболее мобильной является самая
молодая группа сотрудников – в ней
процент готовых покинуть компанию
составляет 15%.

Основная группа риска **по стажу**
от 3 до 5 лет



27%

респондентов
в 2015 году отмечают **выгорание**.

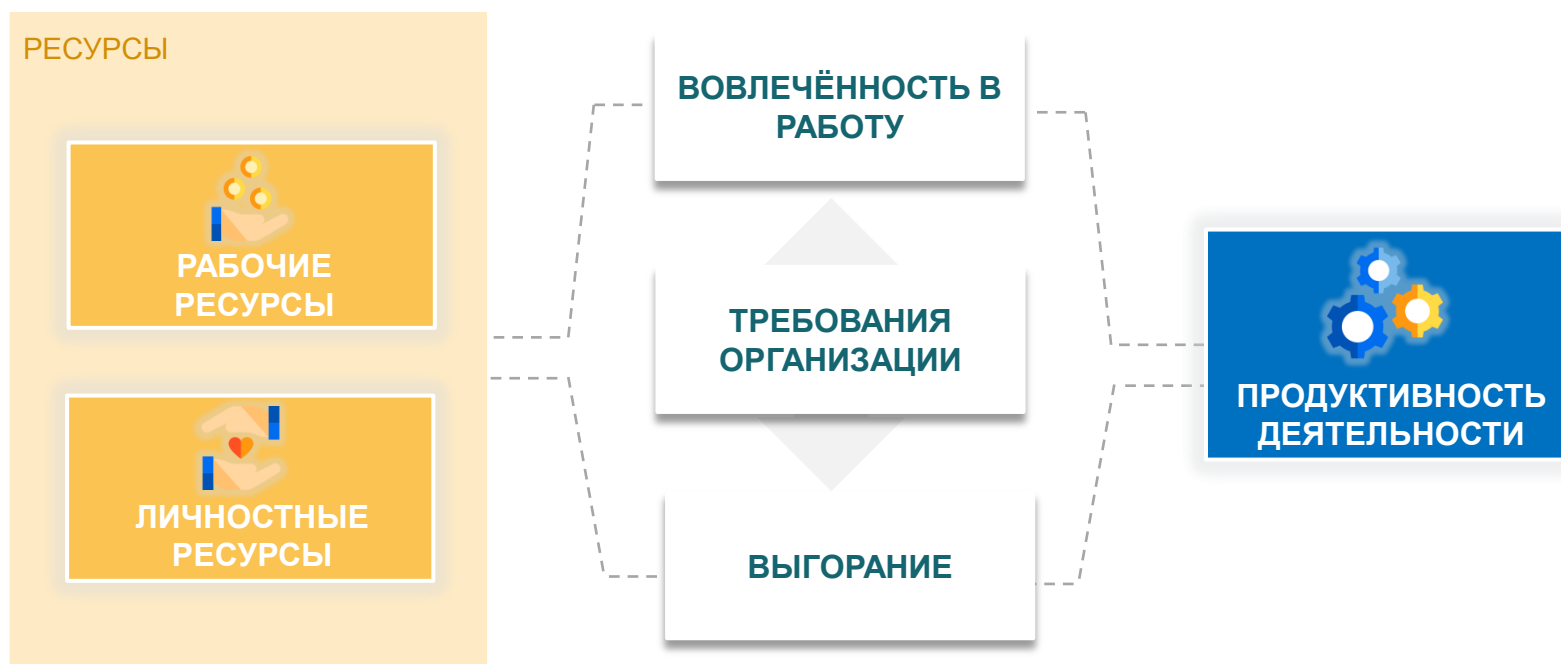
За год показатель не изменился.

Самый высокий процент выгоревших
сотрудников среди **молодежи**: с
возрастом эта ситуация становится
более благополучной.

ПРОФЕССИОНАЛЬНАЯ ЭФФЕКТИВНОСТЬ
Индивидуальные особенности вовлеченных в работу



Модель «требования работы – ресурсы»



*В.В. Барабанщикова; О.А. Климова
«Представления о вовлеченности в работу и трудоголизме в современных психологических исследованиях»*

Вовлеченность и личностные различия

ВЛИЯЮТ

- ▼ Мотивационно ценностная сфера
- ▼ Интеллектуально познавательные характеристики
- ▼ Эмоционально волевые особенности
- ▼ Индивидуальные способности

НЕ ВЛИЯЮТ

- ▼ Темперамент
- ▼ Тип по Myers-Briggs Type Indicator и аналогичным типологиям

Примеры явно вовлеченных людей: наиболее «выпуклые» типы



ТВОРЕЦ –

человек, создающий нечто новое, воплощающий в реальность свое видение мира. Чаще всего создатели новых бизнесов или изобретатели.



ИССЛЕДОВАТЕЛЬ –

человек, ставящий вопросы и выходящий за пределы текущего понимания мира. Чаще всего ученый или первооткрыватель.

Вовлеченность как творческий процесс



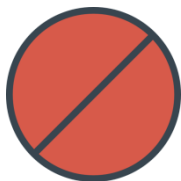
Восприятие мира и взаимодействие с ним по готовым шаблонам или творческий процесс



Созидание и познание в работе – факторы, обеспечивающие вовлеченность



ВОВЛЕЧЕННОСТЬ = ТВОРЧЕСТВО / РЕШЕНИЕ ЗАДАЧ / ИГРА



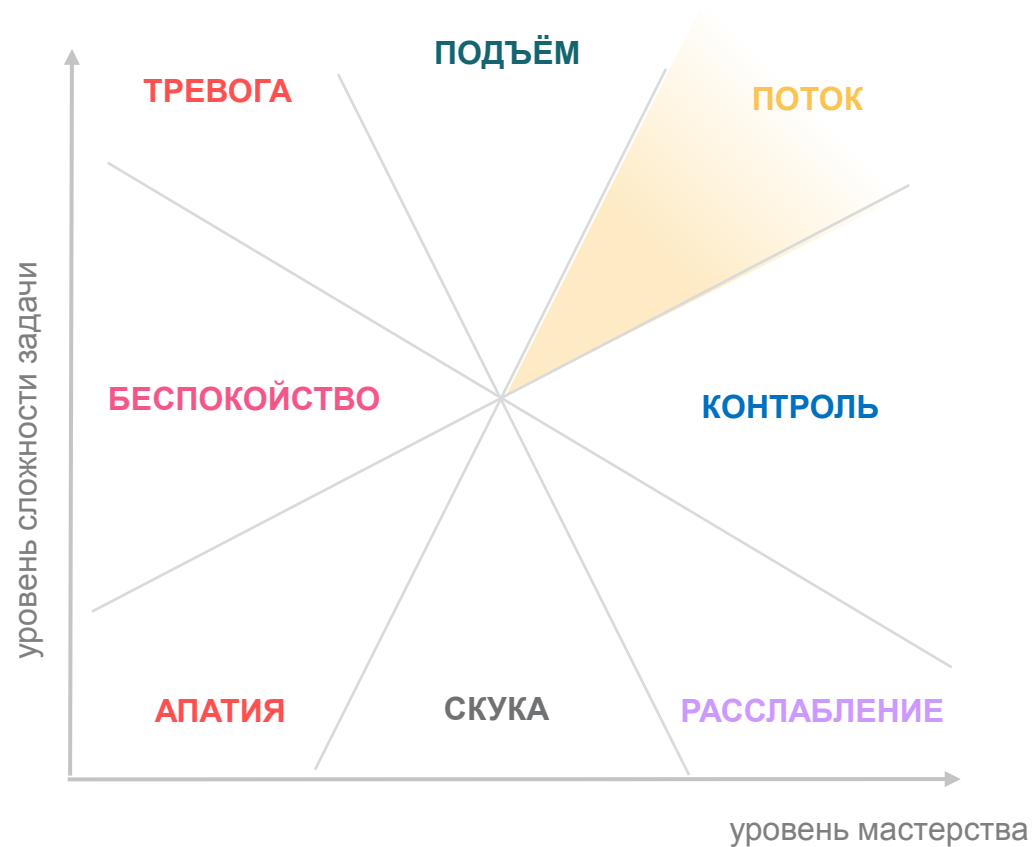
Рутинизация деятельности как угроза вовлеченности

ВКЛЮЧЕННОСТЬ

Вовлеченность или трудголизм



Качество переживания как функция сложности задачи и мастерства



Михай Чиксентмихайи
«В поисках потока. Психология включенности в повседневность»
АНФ, 2015

Подготовлено «ЭКОПСИ Консалтинг», 2016 г.

- ▼ **Ясные цели** (различимые ожидания и правила).
- ▼ **Концентрация и фокус внимания** — высокая степень концентрации на ограниченной сфере внимания (человек, занимающийся деятельностью, имеет возможность на ней концентрироваться и глубоко в неё погружаться).
- ▼ **Потеря чувства самоосознания** — слияние действия и осознанности.
- ▼ **Искажённое восприятие времени.**
- ▼ **Прямая и незамедлительная обратная связь** (успехи и неудачи в процессе деятельности очевидны, так что поведение может быть изменено по мере необходимости).
- ▼ **Равновесие между уровнем способностей субъекта и сложностью задания** (деятельность не оказывается для субъекта слишком лёгкой или сложной).
- ▼ **Ощущение полного контроля над ситуацией** или деятельностью.
- ▼ **Деятельность сама по себе воспринимается как награда**, так что она осуществляется без усилий.

У. Оутс

Трудоголизм – это принудительное (сам себя) и неконтролируемое желание работать без перерыва

К. Скотт с коллегами

1. *трудоголики тратят большую часть времени на работу, даже когда у них есть свобода действий;*
2. *трудоголики с неохотой заканчивают рабочий день, они постоянно думают о работе, помешаны на ней;*
3. *трудоголики работают не только на рабочем месте, но и дома, на отдыхе, везде, где бы они не находились.*

Трудоголизм - тенденция работать излишне усердно (поведенческий признак) в комплексе с мономанической «заикленностью» на работе (когнитивный признак).

Б.Е. Робинсон

Трудоголизм – прогрессирующее, потенциально смертельное расстройство, характеризующееся навязчивым перерабатыванием, неспособностью регулировать рабочие привычки и увлечением работой вплоть до исключения большинства других занятий.

Oates W.E. On being a «workaholic» // Pastoral Psychology. – 1968.
Scott, K. S., Moore, K. S., & Miceli, M. P. (1997).
An exploration of the meaning and consequences of workaholism.
Human Relations, 50

КАРОСИ

«СМЕРТЬ ОТ ПЕРЕРАБОТКИ»



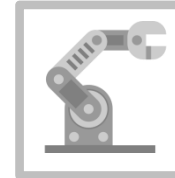
- ▼ Первый случай кароси был зафиксирован в 1969 году, когда умер от инфаркта 29-летний работник отдела доставки крупнейшей японской газетной компании
- ▼ В 2001 году было официально зафиксировано 143 случая кароси
- ▼ Кароси стала причиной смерти премьер-министра Японии Кэйдзо Обути в 2000 году, который за 20 месяцев пребывания на своём посту имел всего три выходных дня и трудился не меньше, чем 12 часов в сутки

В чем различия вовлеченности и трудоголизма?



ТРУДОЛЮБИВЫЕ СОТРУДНИКИ

- ▼ Имеют перед собой цель
- ▼ Важен результат труда
- ▼ Получает удовольствие от работы
- ▼ Работа – это способ самообеспечения, самовыражения и создания материальных благ

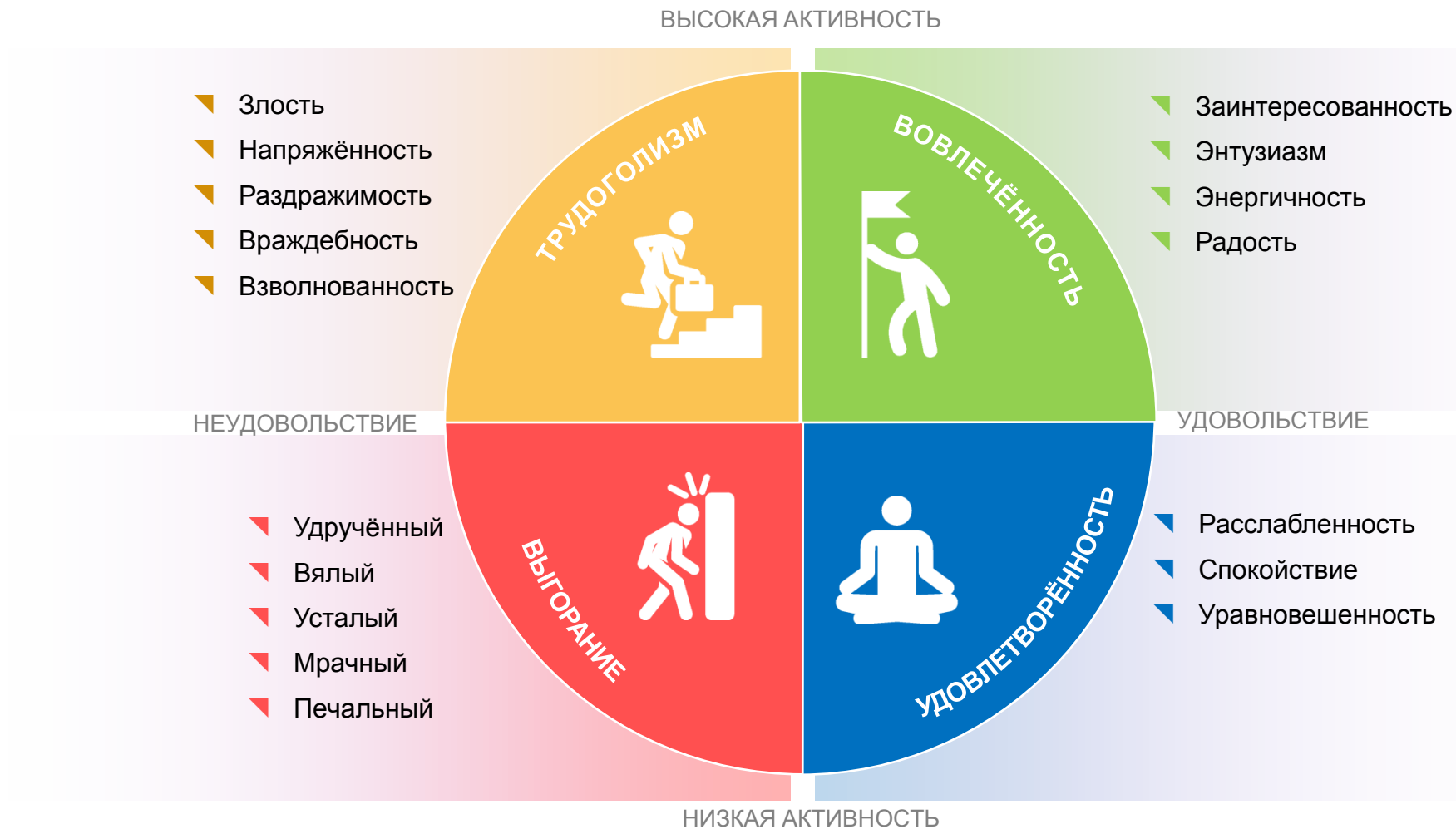


СОТРУДНИКИ- ТРУДОГОЛИКИ

- ▼ Работа – это заполнение времени
- ▼ Результаты работы не имеют смысла
- ▼ Не получает удовольствия от работы
- ▼ Важен только производственный процесс

*В.В. Барabanщикова; О.А. Климова
«Представления о вовлеченности в работу и трудоголизме в
современных психологических исследованиях»*

Система работы, связанная с состоянием



Schaufeli, W.B. (2013) What is engagement? In C. Truss, K. Alfes, R. Delbridge, A. Shantz, & E. Soane (Eds.), Employee Engagement in Theory and Practice. London: Routledge, Chapter 1.

Подготовлено «ЭКОПСИ Консалтинг», 2016 г.



А в чем, по вашему мнению, главные различия увлеченности своей работой и трудоголизма?

Но сначала –
ваши вопросы!

- ▼ Шауфели В. , Дийкстра П. и Ивановой Т. «Увлеченность работой: Как научиться любить свою работу и получать от неё удовольствие». М.: Когито-центр, 2015.
- ▼ Мандрикова, Е.Ю.. Увлеченность работой: обзор современных зарубежных исследований. Психология в ВУЗе, 2012, 6, 53–64.
- ▼ Чиксентмихайи М.«В поисках потока. Психология включенности в повседневность», АНФ, 2015.
- ▼ Bakker A. B., Leiter M. P. «Work Engagement: A Handbook of Essential Theory and Research» Taylor & Francis, 2010 г.

Спасибо, что приняли участие в семинаре!



ОНУЧИН АНДРЕЙ

Партнер,
Руководитель практики «Социология бизнеса»
onuchin@ecopsy.ru

Москва, ул. Долгоруковская, 7
Тел.: (+7 495) 645 21 15
www.ecopsy.ru
www.facebook.com/ecopsy.ru

