

Г Л А В А 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 другом 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 Гэллага 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 Гэллага работает с миллионами единиц данных. Компания выделяет четверть (четверть) организаций с самой высокой вовлеченностью и четверть — с самой низкой. А затем сравнивает их по различным показателям эффективности, которые берет из объективных данных, «жестких факторов» (рис. 1).

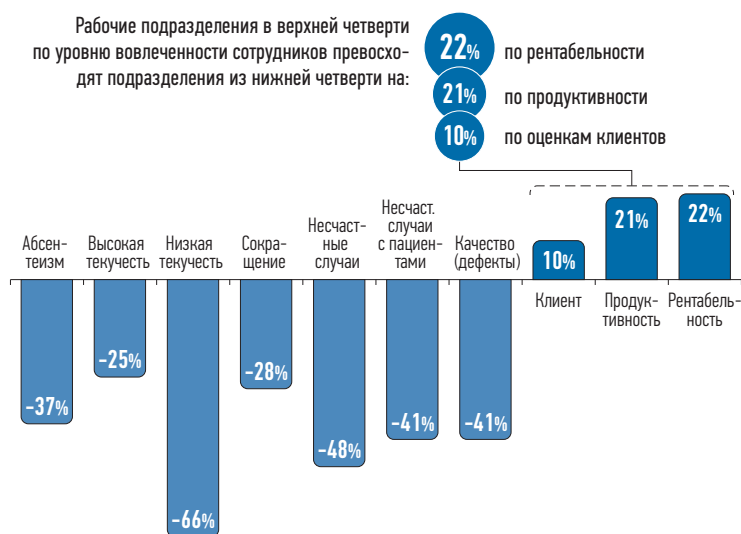


Рис. 1. Как вовлеченность сотрудников влияет на ключевые показатели бизнеса (GALLUP)

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 сторонников 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 рабочих

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 истории¹.

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

¹ Арендт Х. *Vita Activa, или О деятельности жизни*. — М.: Ад Маргинем, 2023.

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. Большая 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 встретит 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»*¹.

¹ Kahn, W. A. (1990) «Psychological conditions of personal engagement and disengagement at work», *Academy of Management Journal*, Vol. 33, pp. 692–724.

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 ролей¹.

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 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 Кули², которые разрабатывали в социальной психологии начала XX в. концепции о социальной личности, создали известный тест «Кто я?»³. Респондент 20 раз письменно отвечает на этот вопрос, и анализ результатов

¹ <https://www.ecopsy.ru/insights/vovlechnost-personala-ot-izmereniya-k-upravleniyu>

² <https://infopedia.su/18x9d82.html>

³ https://superinf.ru/view_helpstud.php?id=1542

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, ОСВ) — 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»*¹.

С. А. Липатов указывает, что организационная приверженность понимается как *«психологический конструкт, отражающий связь, существующую в представлении человека, между ним и организацией»*². И она определяется 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

¹ Organ, D. W. (1988). Organizational citizenship behavior: The good soldier syndrome. Lexington, MA: Lexington Books.

² Липатов С. А. Проблема взаимодействия человека и организации: концепции и направления исследований // Вестник Московского университета. Сер. 14. Психология. 2012. № 1. С. 85–96.

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 Шауфели¹ 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 определяет работу участия как «уровень психологической идентификации со своей работой»². 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 Z³ уже сложно связывать свою жизнь с конкретной профессией: они знают, что все вокруг меняется слишком быстро. А тем, кто не привык разделять себя и свою работу, такие изменения даются гораздо тяжелее.

¹ Шауфели В., Дийкстра П., Иванова Т. Увлеченность работой. Как научиться любить свою работу и получать от нее удовольствие. — М.: Когито-Центр, 2015.

² Kanungo, R. N. (1982) Measurement of job and work involvement, *Journal of Applied Psychology*, Vol. 67, pp. 341–349.

³ Другое название поколения, родившегося после 2005 г., — Homeland generation [URL: <https://www.theawl.com/2014/10/the-homeland-generation>].

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 определяет, 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).

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

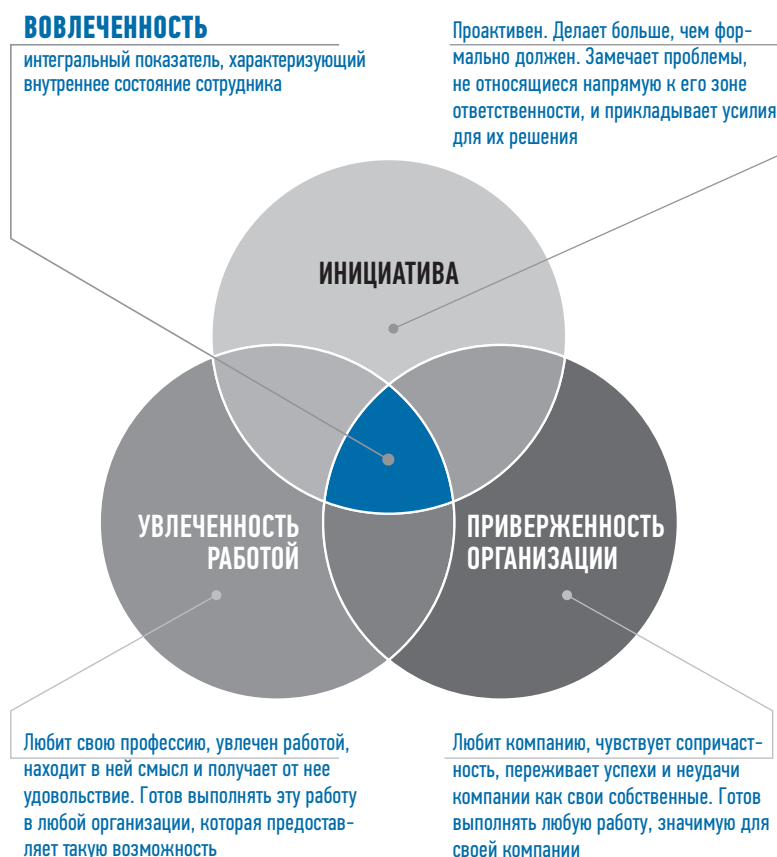


Рис. 2. Какого сотрудника мы называем вовлеченным

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 Гэллага 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 посредственных¹.

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.

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

¹ Бакингом М., Коффман К. Сначала нарушьте все правила! Что лучшие в мире менеджеры делают по-другому? — М.: Альпина Паблшер, 2023.



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

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;

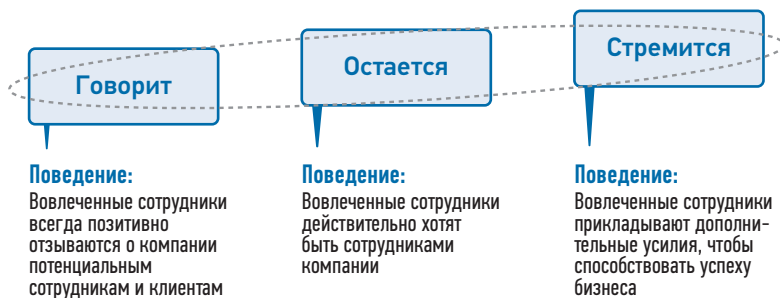


Рис. 4. Что такое вовлеченность? (Источник: Hewitt Associates)

- «остается» — хочет и дальше работать в компании, быть ее частью;
- «стремится» — прикладывает дополнительные усилия, чтобы способствовать успеху бизнеса.

Видно, что при таком подходе образуется некоторый переко́с 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).

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 лоялен компании до пандемии.

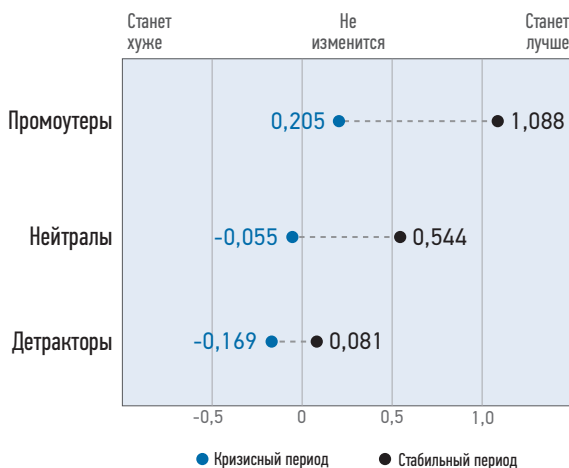


Рис. 5. Трансформация социального оптимизма и лояльности

Оказалось, что промоутеры скорректировали свое представление о перспективах компании значительно больше 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 перерегretы 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 скептически.

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, переживанием 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 мнение¹.

¹ “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>).

Модель ЭКОПСИ тоже активно развивается. Мы используем многие теоретические и практические наработки в области 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 немислимые 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 собственное 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



Рис. 6. Эволюция подходов к управлению состоянием персонала



Рис. 7. Эволюция ожиданий от труда



Рис. 8. Эволюция трудовой мотивации

компаниях — например, среди производителей удобрений и сотрудников агрокомплексов. Принадлежность к крупной стабильной компании в тяжелое время для многих снова стала дополнительным критерием личной безопасности. Очень вероятно, что беспокойная 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).

Можно сказать, что потребность компании в работе с вовлеченностью и эффективностью 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 геймификации 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.