

ЭКСПСИ

Диалоги

# Вовлеченность и Дисциплина

# ВОВЛЕЧЕННОСТЬ

ВЫГОРАНИЕ

ТРУДОГОЛИЗМ

УДЕРЖАНИЕ

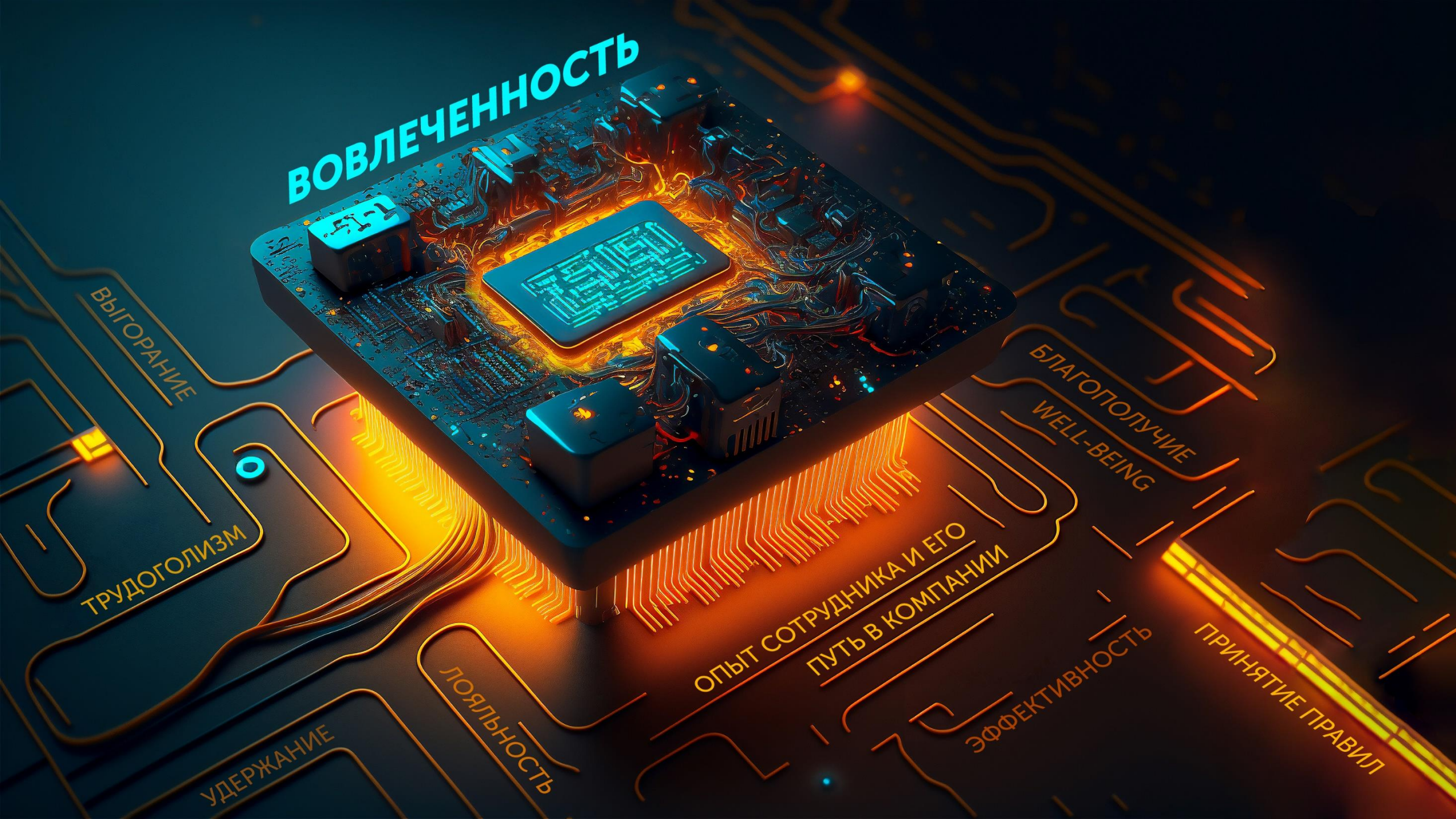
ЛОЯЛЬНОСТЬ

ОПЫТ СОТРУДНИКА И ЕГО  
ПУТЬ В КОМПАНИИ

ЭФФЕКТИВНОСТЬ

ПРИНЯТИЕ ПРАВИЛ

БЛАГОПОЛУЧИЕ  
WELL-BEING



18 октября

**Вовлеченность и Удержание**

2 ноября

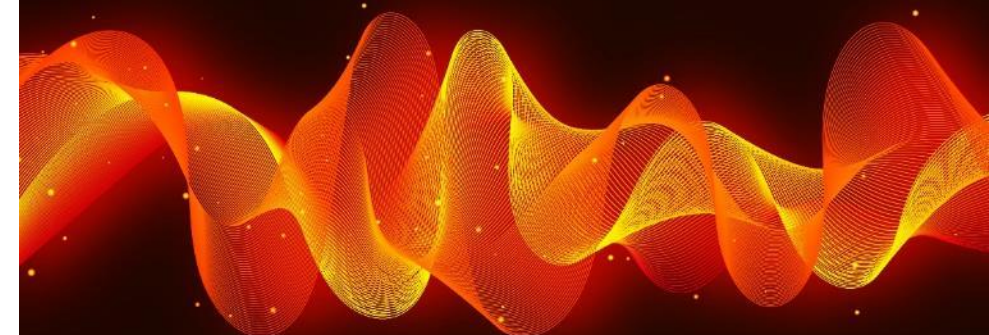
**Вовлеченность и Выгорание**

16 ноября

**Вовлеченность и Дисциплина**

30 ноября

**Вовлеченность и Путь сотрудника**



Принимайте участие  
в исследовании!



# СПИКЕРЫ

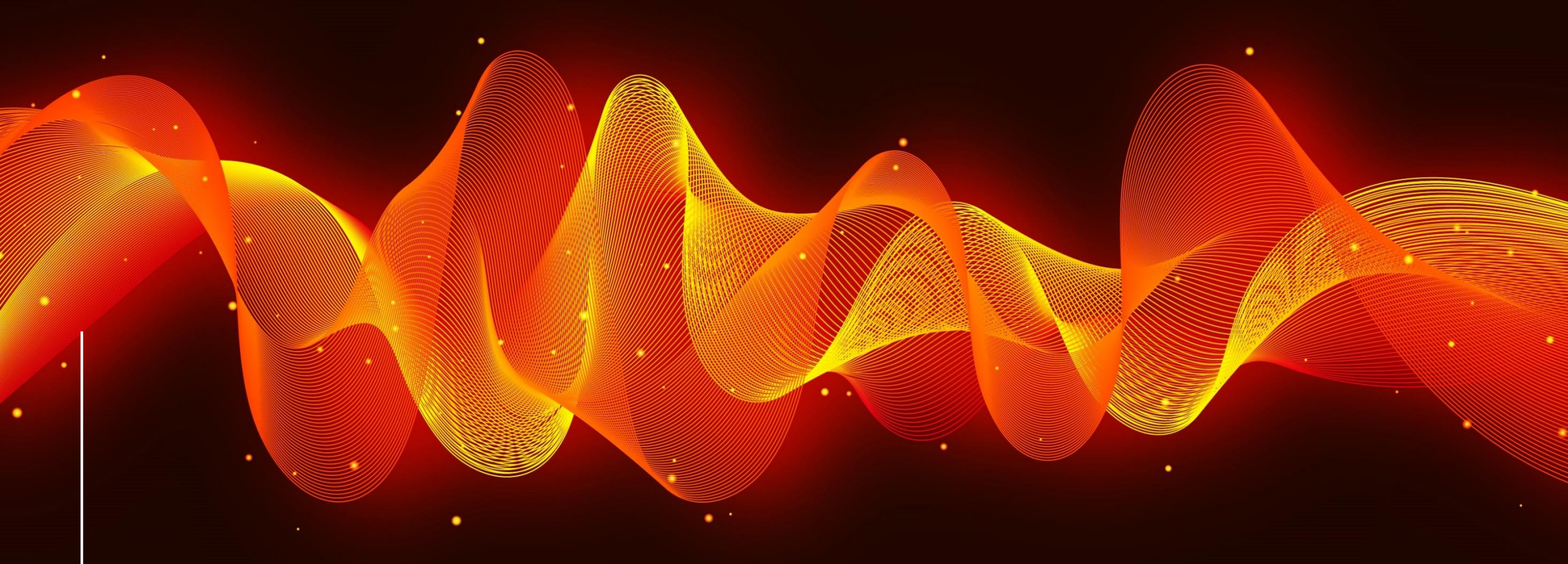
## Андрей ОНУЧИН

Партнер, руководитель практики  
«Социология бизнеса»

## Даниил МАРТЫНЕНКО

Партнер, ведущий стратегических  
сессий





01

## СВОБОДА ИЛИ/ЭТО ДИСЦИПЛИНА

Как не ломать ощущение свободы и добиться, чтобы сотрудники соблюдали правила?

# ЧТО ТАКОЕ ДИСЦИПЛИНА СОТРУДНИКОВ?

Дисциплина означает упорядоченное поведение, которому должны следовать отдельные лица, члены команды и группы внутри организации для достижения конечных целей

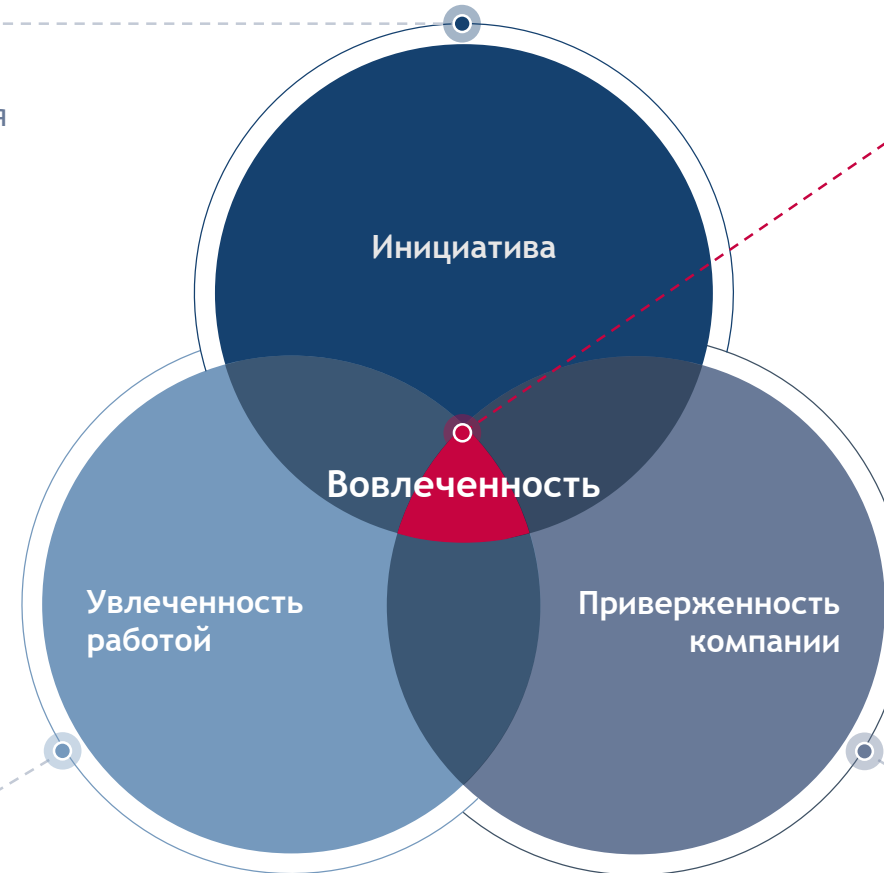
Для каждой организации верно то, что для поддержания гармоничных производственных отношений возникает строгая необходимость следовать определенным правилам и положениям или соблюдать надлежащий кодекс поведения

Это поможет организации процветать и расти.  
Цель дисциплинарного процесса состоит в том, чтобы члены организации/сотрудники работали вместе как одна команда для достижения целей организации



# ВОВЛЕЧЕННОСТЬ: МОДЕЛЬ «ЭКОПСИ»

Проактивен. Делает больше, чем формально должен. Замечает проблемы, не относящиеся напрямую к его зоне ответственности, и прикладывает усилия для их решения



Наше понимание вовлеченности совпадает с общемировым: **вовлеченность — это горящие глаза, преданность компании и проактивность.**

Любит свою профессию, увлечен работой, находит в ней смысл и получает от нее удовольствие. Готов выполнять эту работу в любой организации, которая предоставляет такую возможность

Любит компанию, чувствует сопричастность, переживает успехи и неудачи компании как свои собственные. Готов выполнять любую работу, значимую для своей компании

# ГЛУБИННЫЕ ФАКТОРЫ ВОВЛЕЧЕННОСТИ

## КОНТРОЛЬ НАД СВОЕЙ ЖИЗНЬЮ

- Для людей с ценностями стабильности: **ПРОГНОЗИРУЕМОСТЬ**, возможность предсказать будущее компании и свое будущее
- Для людей с ценностями развития: **ВОЗМОЖНОСТЬ ВЛИЯТЬ** на свою зарплату, карьеру и устранять организационные барьеры

## ГОРДОСТЬ ЗА КОМПАНИЮ

- Доверие к руководству, гордость за руководство
- Гордость за компанию и ее бренд
- Ощущение, что ценности компании близки ценностям сотрудника

## ЭФФЕКТИВНАЯ СРЕДА

- Компания дает ресурсы и полномочия
- Бизнес-процессы эффективны
- Коллеги обладают квалификацией

Контроль над своей жизнью — главный глубинный фактор вовлеченности. Если человек ощущает себя песчинкой в непредсказуемой стихии, он не будет проявлять вовлеченность.

Ключевой фактор вовлеченности — чувство, что компания *предсказуема* и ты сам *управляешь своей судьбой*.

На негативном полюсе стыд и антипатия. Если высшее руководство компании не вызывает у сотрудника доверия, он никогда не будет испытывать вовлеченность.

На позитивном полюсе гордость, симпатия и доверие к руководству и компании — в этом случае сотруднику хочется быть вовлеченным.

Этот фактор очевиден: если среда неэффективна, то и вкладываться не хочется. Однако, как обнаружилось в ходе анализа, он, несмотря на всю свою важность, находится в рейтинге факторов не на первом месте, уступая верхние позиции более «идеальным» факторам — контролю над своей жизнью и гордости за компанию.



# ДИСЦИПЛИНА – ЭТО ОГРАНИЧЕНИЕ СВОБОДЫ ВЫБОРА?

Дисциплина – это исполнение правил, ограничивающих свободу выбора индивидом своего поведения и способов реагирования на ситуацию.

- Правила есть, они ясные и непротиворечивые
- Правила доведены до сотрудников и они обучены их соблюдению
- Не соблюдение правил порицается и имеет значимые последствия
- Есть объективная система мониторинга соблюдения правил
- Неизбежность последствий соблюдения и/или несоблюдения правил



# ДИСЦИПЛИНА – ЭТО ДОСТАТОЧНЫЙ МОТИВ СДЕЛАТЬ ВЕРНЫЙ ВЫБОР!

Дисциплина – это выбор индивидом ограничения своих решений и действий вопреки своему привычному поведению или текущим желаниям.

## 1. Само-дисциплина организованности

Пришел вовремя

Выполнил обязательства в срок

## 2. Само-дисциплина соблюдения правил

Надел каску

Помыл руки перед операцией

## 3. Само-дисциплина подчинения

Подчинился требованию/приказу

Таким образом, обеспечение дисциплины – это нахождение способа мотивации индивида сделать нужный нам выбор в каждом моменте времени.

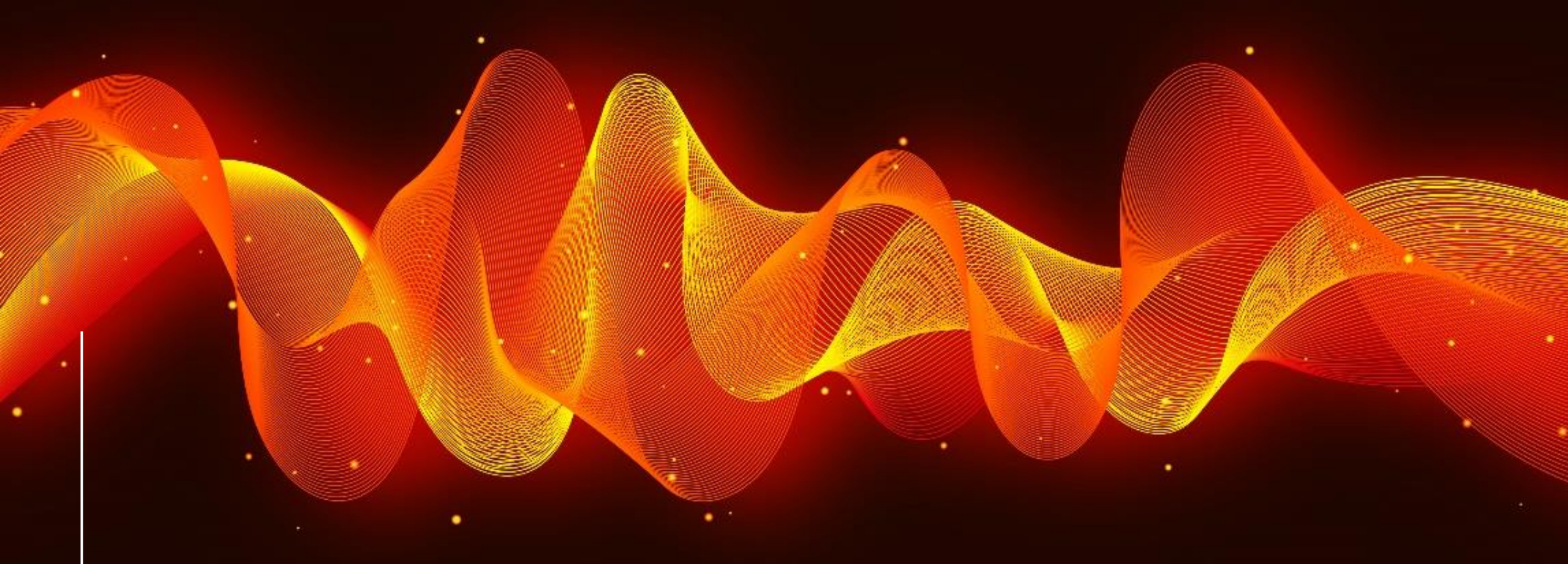
Наличие развитого навыка самодисциплины – важнейшее условие эффективной социальной адаптации человека.

Навык самодисциплины не формируется самим фактом ограничений. Для его воспитания требуется сложная система воздействия – «воспитание».

Компании, как правило, не готовы вкладываться в воспитание этого навыка у сотрудников, предпочитая отбирать тех, кто его имеет.

# 4 ТИПА МОТИВАЦИИ ДЛЯ ПРИНЯТИИ РЕШЕНИЙ О САМООГРАНИЧЕНИИ

ТИП МОТИВА	ИНСТРУМЕНТ УПРАВЛЕНИЯ	ДОСТОИНСТВА	ОГРАНИЧЕНИЯ
<b>4. МЕНТАЛЬНАЯ ПРИВЫЧКА</b> Интегративная регуляция	Неосознанно возникающее чувство	<ul style="list-style-type: none"> <li>Действует естественно, не требует дополнительных усилий по принятию решений</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Долго и сложно формировать</li> <li>Контролирует окружающих прежде всего тогда, когда они для него лично значимы</li> </ul>
<b>3. ЛИЧНОСТНО ЗНАЧИМЫЙ ВЫБОР</b> Идентификационная регуляция	Внутренняя установка Удовольствие от само-выбора	<ul style="list-style-type: none"> <li>Не требует внешнего контроля</li> <li>Является ярким примером</li> <li>Сам контролирует окружающих</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Требует работы с установками каждого индивида, встраивание интернируемой нормы как часть мировоззрения</li> <li>Для формирования нужно длительное время</li> <li>Риск лицемерия – может делать для себя исключение</li> </ul>
<b>2. СООТВЕТСТВИЕ ПРИЗНАВАЕМЫМ ЧЕЛОВЕКОМ НОРМАМ</b> Интроецированная регуляция	Репутация человека в значимом для него социуме	<ul style="list-style-type: none"> <li>Ниже по издержкам</li> <li>Воспитывает следующий уровень мотивации</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Требует формирование пула «лидеров мнений», разделяющих правила из значимого для индивида социума</li> <li>Издержки на периодический внешний контроль, если индивид не постоянно «на виду» у социума</li> </ul>
<b>1. ИЗБЕГАНИЕ ПОСЛЕДСТВИЙ/ ПОЛУЧЕНИЕ ВЫГОД</b> Экстернальная регуляция	Контроль Стимулы	<ul style="list-style-type: none"> <li>Простой и быстрый.</li> <li>Не требует работать с изменением внутренних установок людей</li> <li>Может быть автоматизирован</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Высокие издержки по постоянному внешнему контролю и по работе системы неотвратимости наказания/поощрения</li> <li>Снижение действия при привыкании</li> <li>Внутреннее недовольство, бунт, стремление нарушить</li> <li>Невозможность применение в отношении необъективных критериев оценки</li> </ul>



# 02

## ПСИХОЛОГИЧЕСКИЙ КОНТРАКТ НА ДИСЦИПЛИНУ

Как сотрудник понимает, что от него требуется и что он ожидает взамен

# ПСИХОЛОГИЧЕСКИЙ КОНТРАКТ И ВОВЛЕЧЕННОСТЬ

Психологический контракт включает в себя неформальные убеждения, амбиции, обязательства и ожидания, которые воспринимают работник и работодатель

Это то, как обе стороны понимают свои отношения за пределами письменного и подписанного трудового договора и того, чего они ожидают от другой стороны

Если обе стороны чувствуют, что другая сторона оправдывает их ожидания, тем крепче будут отношения, пока существует баланс вкладов обеих сторон

Однако если одна из сторон начинает чувствовать себя разочарованной или постоянно эксплуатируемой, отношения могут быстро ухудшиться, что приведет к потере доверия и, в худшем случае, к разрыву отношений

Психологический контракт необходимо регулярно перепроверять

## ВИДЫ ПСИХОЛОГИЧЕСКОГО КОНТАКТА

### 1. Транзакционный психологический контракт

Фокусируется на транзакционных отношениях между сотрудником и организацией, уделяя особое внимание обмену конкретными задачами и вознаграждениями. Контракт обычно краткосрочный и целенаправленный. Сотрудники ожидают справедливого вознаграждения за свои усилия и соблюдения четких должностных требований

### 2. Переходный психологический контракт

Происходит во время организационных изменений или переходов, таких как слияния, поглощения или реструктуризация. Он отражает ожидания и обязательства сотрудников в периоды перемен. Сотрудники могут рассчитывать на безопасность, поддержку и помощь в адаптации к новым ролям или условиям. Контракт часто является временным и подлежит пересмотру по мере перехода

### 3. Сбалансированный психологический контракт

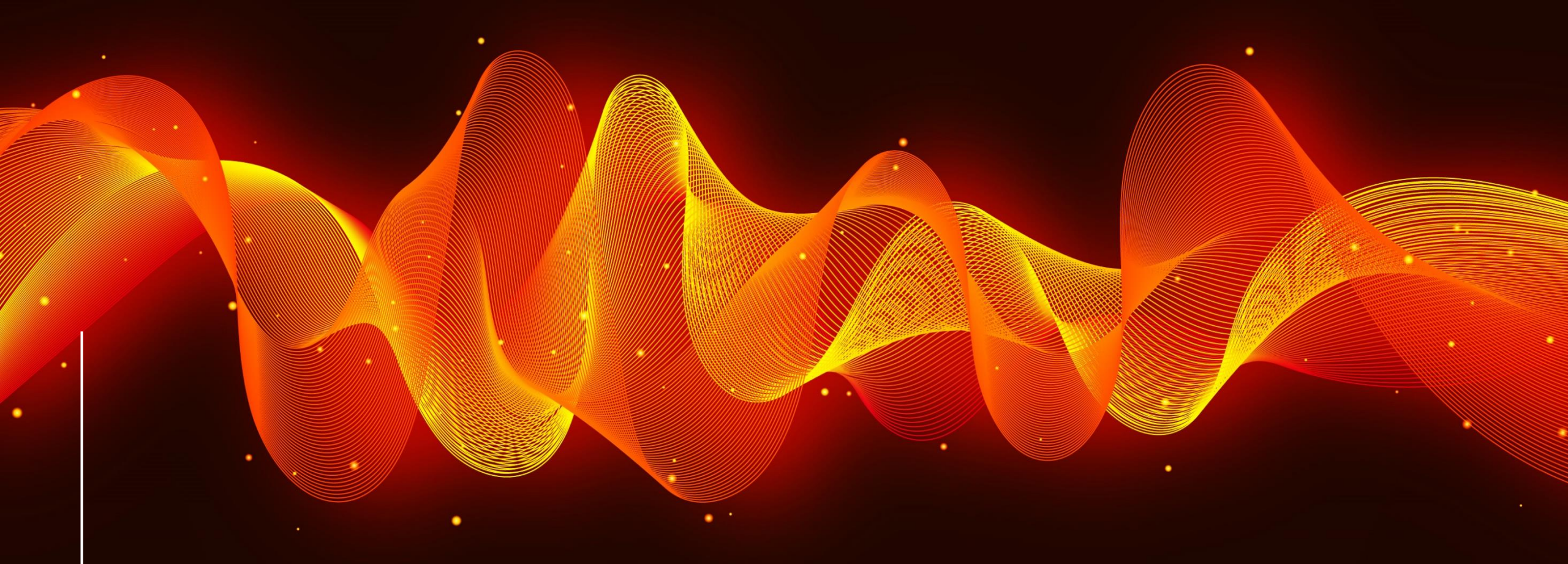
Подчеркивает справедливый и равноправный обмен между сотрудниками и организациями. Он признает как денежные, так и неденежные аспекты трудовых отношений, такие как баланс между работой и личной жизнью, профессиональное развитие и гарантия занятости. Этот тип контракта направлен на укрепление взаимной приверженности, доверия и чувства благополучия для обеих сторон

### 4. Реляционный психологический контракт

Ориентирован на построение долгосрочных отношений между сотрудниками и организациями. Он включает в себя неявные ожидания, такие как удовлетворенность работой, гражданское поведение в организации, а также возможности для роста и продвижения по службе. В контракте подчеркивается взаимная лояльность, доверие и вера в то, что организация осуществит карьерные устремления сотрудников и обеспечит благоприятную рабочую среду

# СХЕМА СОГЛАСОВАННОСТИ ОЖИДАНИЙ





# 03

## ДИСЦИПЛИНА В ПОДРАЗДЕЛЕНИИ

Отличается ли корпоративная культура целой компании от культуры отдельного подразделения?

# УРОВНИ КУЛЬТУРЫ ПО ЭДГАРУ ШЕЙНУ

1

## АРТЕФАКТЫ

Внешние факты – видимые организационные структуры и процессы. Интерпретация затруднительна.

- Язык;
- архитектура;
- наблюдаемые образцы поведения.



2

## ПРОВОЗГЛАШАЕМЫЕ ЦЕННОСТИ

Ценностные ориентации и верования – требуют более глубокого познания и знакомства, затрагивает более глубокие ценности.

- Проверяемые в физическом окружении;
- проверяемые только через социальный консенсус.



3

## БАЗОВЫЕ ПРЕДСТАВЛЕНИЯ

Базовые коллективные представления – принимаемые на веру как самоочевидные, не требующие доказательств.

- Понимание реальности, времени и пространства;
- о природе человека и отношений;
- о подобающей деятельности.



# ДИАГНОСТИКА КУЛЬТУРЫ ПО ЭДГАРУ ШЕЙНУ

Последовательное изучение малых групп, составляющих организацию

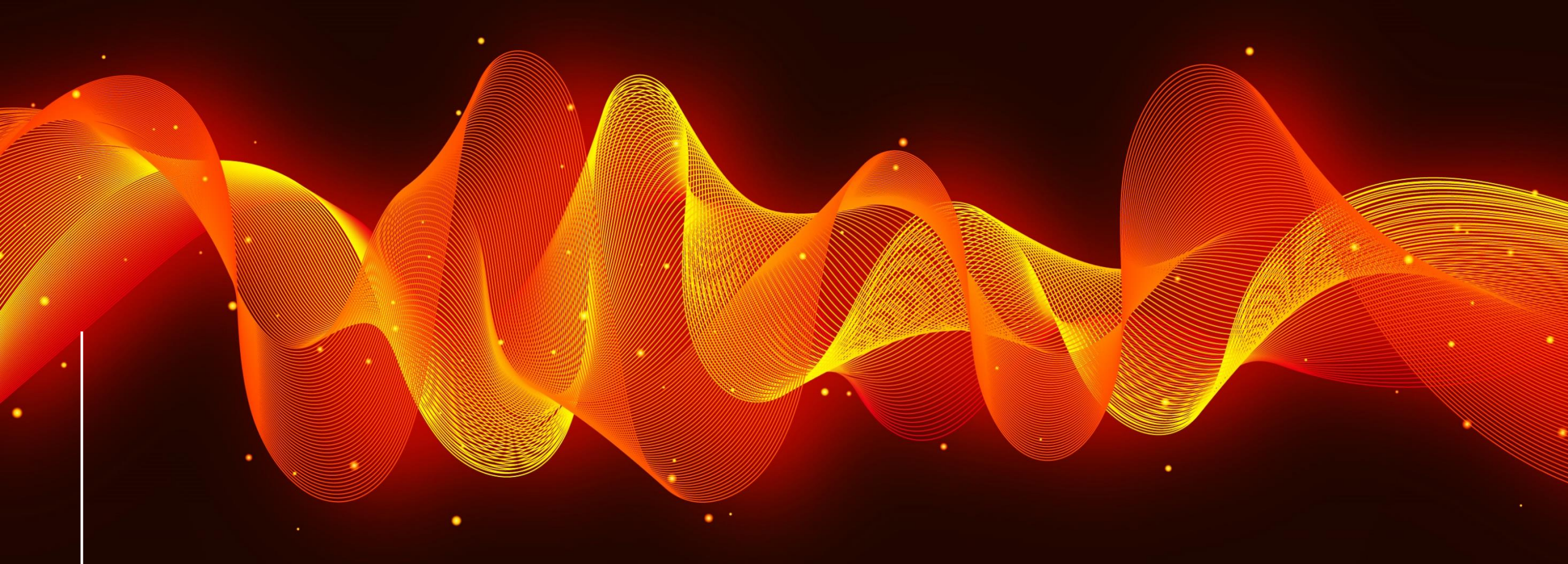


Сопоставление выявленных и разделяемых сотрудниками ценностей и сформулированных целей организации позволяет выявить их соответствие или несоответствие друг другу

# ДИФФЕРЕНЦИАЦИЯ И РАЗВИТИЕ СУБКУЛЬТУР

- Функциональная/профессиональная дифференциация (мониторинг эффективности межфункционального взаимодействия)
- Географическая децентрализация (западно-восточная ось лояльности)
- Дифференциация по продуктам, рынкам или технологиям (исследование связи эффективности и командного взаимодействия)
- Дивизионализация
- Дифференциация по иерархическим уровням (GAIN; личностные конструкты линейных руководителей)
- Слияния, поглощения (направление культурного потока) и разделения
- Совместные предприятия, стратегические альянсы, мультиорганизационные единицы
- Структурные оппозиционные группы (профсоюзы и др.)



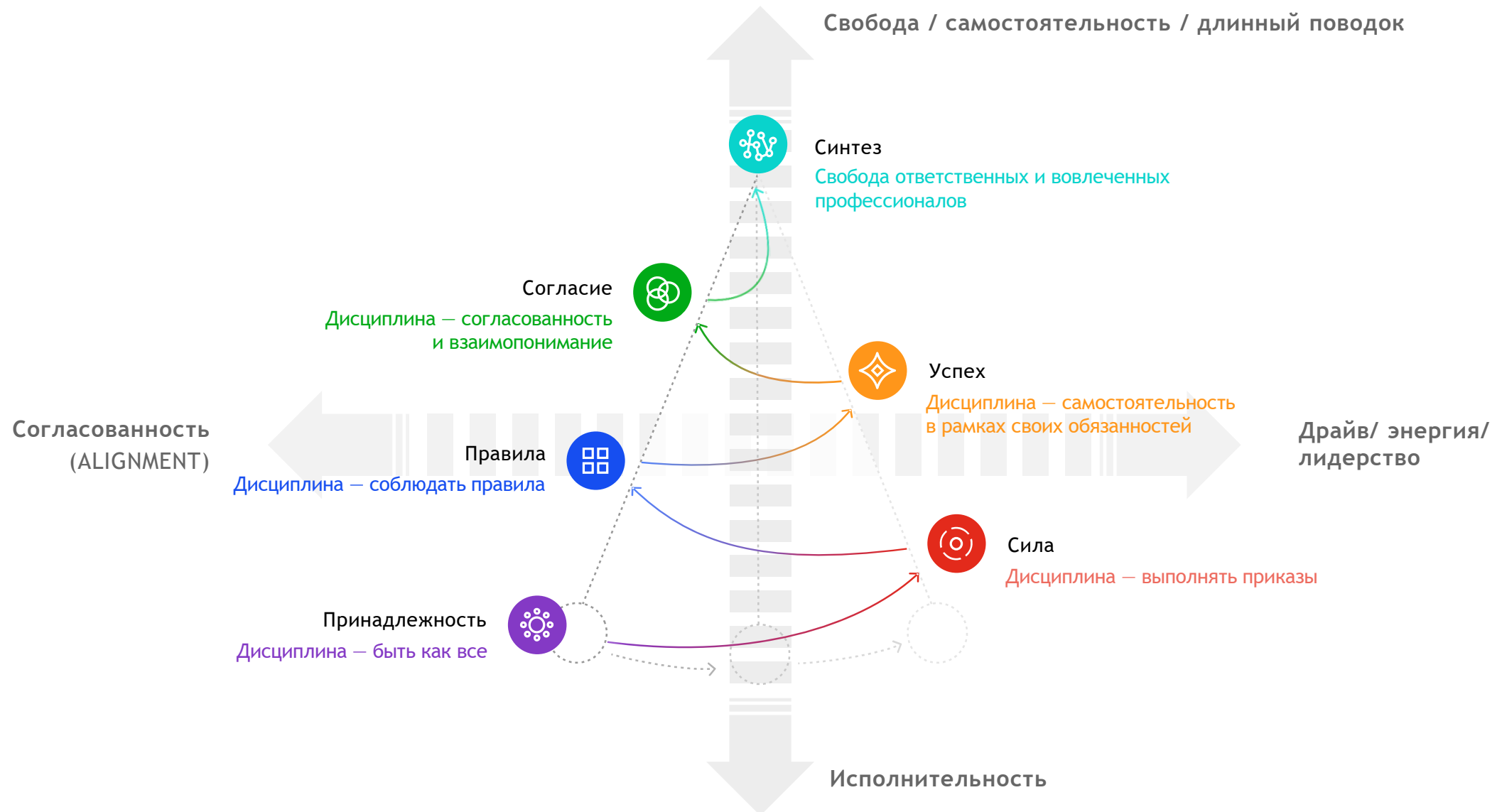


04

## КАКИЕ ИНСТРУМЕНТЫ ЛУЧШЕ ИСПОЛЬЗОВАТЬ

для внедрения правил и соблюдения дисциплины?

# УРОВЕНЬ СВОБОДЫ СОТРУДНИКОВ



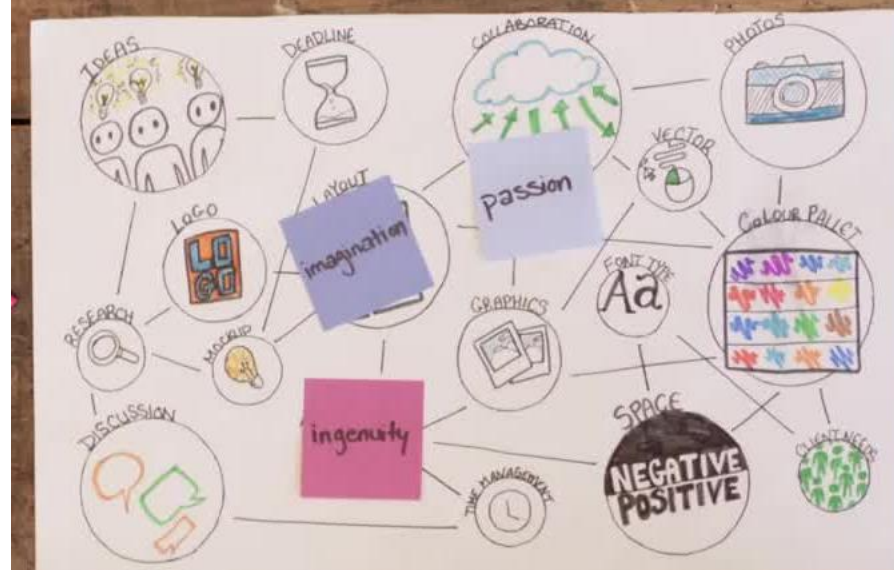
# ВНЕДРЕНИЕ ПРАВИЛ И ПОДДЕРЖАНИЕ ДИСЦИПЛИНЫ



# ПОДХОД К ВНЕДРЕНИЮ НОРМ С ЗАДЕЙСТВОВАНИЕМ 2-3 УРОВНЯ МОТИВАЦИИ

Работа с изменением установок социальных групп —  
индоктринация целевого мировоззрения

- Изучение действующих ценностей и мотивов
- Создание стратегии и тактики «встраивания» новых норм в действующие ценности и мотивы
- Разработка визуальных образов, ясной логической и яркой эмоциональной аргументации
- Поиск и внедрение амбассадоров новых норм
- Проектирование обучения на ярких и значимых примерах
- Формирование социальных связей и групп поддержки внедрения норм через конференции, собрания, чаты...



# ВСЕРОССИЙСКИЙ МОНИТОРИНГ ВОВЛЕЧЕННОСТИ ПЕРСОНАЛА 2023

Приняв участие в исследовании, вы получите:



Бесплатную диагностику  
уровня вовлеченности  
в вашей компании



Обратную связь  
с открытыми комментариями  
от ваших сотрудников



Сравнение себя  
с другими компаниями  
в отрасли



Точки роста  
и внутренние  
ресурсы

Для участия перейдите по ссылке: <https://research.ecopsy.ru/engagement>



# СПАСИБО ЗА ВНИМАНИЕ!



Принимайте участие  
в исследовании!

Еще раз напоминаем:  
до встречи 30 ноября!



+7 (495) 645-21-15



[engagement@ecopsy.ru](mailto:engagement@ecopsy.ru)