



МОТИВАЦИЯ ТРУДА 2024- ПРОФСОЮЗНОЕ ИЗМЕРЕНИЕ

Информационные материалы к заседанию

Совета МОПО ПАО «ЛУКОЙЛ»

5 декабря 2024 г. Москва



Человеку со всей определённой необходимостью необходимы общие убеждения и идеи, которые придают смысл его жизни и помогают ему отыскивать свое место во Вселенной. Человек способен преодолеть совершенно невозможные трудности, если убежден, что это имеет смысл. И он терпит крах, если сверх прочих несчастий вынужден признавать, что играет роль в сказке, рассказанной идиотом.

Архетип и символ

Карл Густав Юнг

- Мотивация — это побуждение к целенаправленным действиям, которые нам интересны. Она представляет собой сложный физиологический процесс, включающий в себя работу психики и нейромедиаторов. Мотивация задает рабочий контекст, определяя его направленность, организацию, активность и устойчивость.
- Десятки исследований подтверждают - благополучие это ранний сигнал, предиктор эффективности команды и прибыльности бизнеса. В 2023-2024 гг. даже инвестиции в новые продукты и сервисы проиграли инвестициям в **well-being** - компании хотят больше всего денег тратить на благополучие, потому что это ранний сигнал эффективности, важно найти здоровый баланс между целями производства и благополучием работников.
- Это актуализирует работу профсоюзной организации в сфере заботы о здоровье, смещение фокуса поддержки не только на социальную, но и на психологическую профилактику и гигиену, работу в сфере обеспечения ментального благополучия, психологическое консультирование, программы по измерению или снижению стресса, профилактику зависимостей, организацию поддержки, онлайн-программ или приложений.
- Так, в 2024 г. на Международном форуме труда в Санкт-Петербурге целая секция была посвящена тому, что такое счастливая компания – и выводы менеджеров по персоналу были таковы, что ни материальное стимулирование, ни собственно реализация в работе не дают такого эффекта для мотивации и готовности к творчеству, как поддерживающий коллектив, сплоченность и некая как назвали специалисты по рынку труда - «**алхимия**» - душа организации, ее ценности, символы, важные для людей.



ВНУТРЕННЯЯ И ВНЕШНЯЯ МОТИВАЦИЯ



Чтобы получать хорошие результаты и на длинной дистанции устойчиво мотивировать людей, стоит заниматься и внутренней, и внешней мотивацией. Опрос 2014 года, в котором по всей земле участвовало более 200 000 респондентов, показал, что предиктором производительности является сочетание внутренней и внешней мотивации. **Нужен баланс между внешней и внутренней мотивацией, потому что внутренняя мотивация обеспечивает качество работы, а внешняя мотивация помогает количественно повысить производительность.**

Внешняя мотивация основана на двух элементах:

1. Стремление получить вознаграждение, похвалу, премию, зарплату, оценку, приз и другие блага (мотивация цели).
2. Стремление избежать наказания физического, морального, материального (мотивация боли).

Внутренняя мотивация базируется на личных выгодах человека, то есть для себя, а не для кого-то и чего-то. Внутренняя мотивация - это функция среды. И если в этой среде удовлетворяются три потребности, то внутренняя мотивация достаточно хорошо реализована.

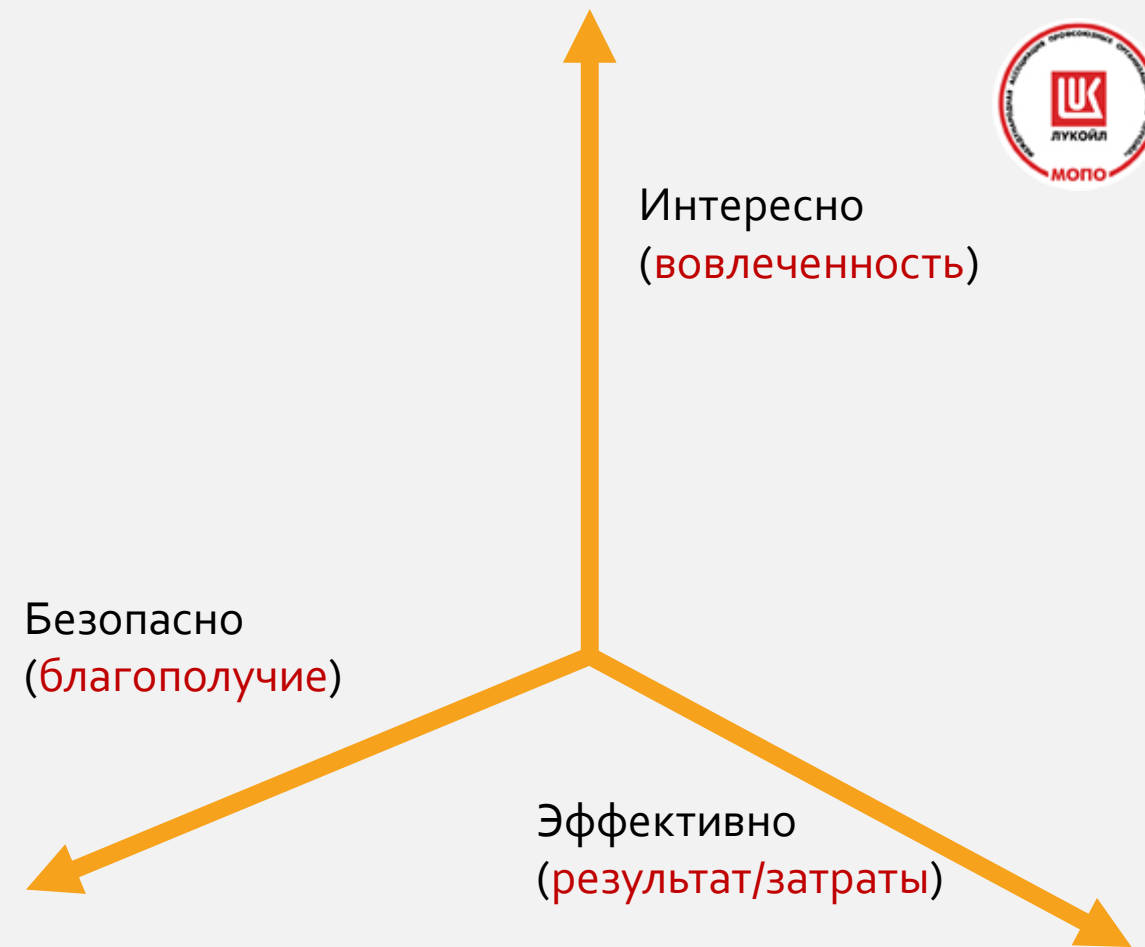
- **Автономия.** Мы хотим уметь иметь возможность действовать самостоятельно, поступать в соответствии с тем, что лично вам кажется правильным. Есть компании, где нужно столько согласований, что никакой автономии у работника нет. Полезно убрать микроменеджмент, постоянный контроль, давать самостоятельность. Автономия - это предиктор ответственности.
- **Компетентность.** - это переживание успеха, когда я чувствую, что мои действия приводят к желаемым результатам. Я понимаю свою работу, я умею ее делать, я компетентен, и я вижу, как это приводит к желаемым результатам. Для этого очень важно, чтобы я мог видеть результат. Очень часто во многих компаниях из людей делают «винтики», и они вообще не понимают, где их результат, как они на него влияют. Чтобы люди слышали и видели, - что-то они сделали хорошо. Если мы чувствуем и видим, что мы кому-то приносим боль, трудности, например, не решаем проблемы клиентов, то это нас мотивирует меняться. И наоборот если мы чувствуем, слышим, видим, что наш внутренний, либо внешний клиент стал довольным, то это нас сильно мотивирует продолжать это действие. Важно довести голос клиента к тому, кому он адресован.
- **Связанность.** Самое большое исследование счастья, которое до сих пор продолжается и длится несколько десятков лет, говорит, что основной предиктор счастья, удовлетворённости жизнью и работой - это наличие «тёплых» отношений с другими людьми. Мы хотим чувствовать близость с окружающими людьми, в том числе и на работе, что «мы друг другу не безразличны и наши взаимоотношения не формальны», что мы можем опереться друг на друга, что есть какая-то некоторая общность у нас, что мы просто формально делаем свою работу рядом. Важно не перегибать палку, чтобы атмосфера оставалась здоровой и деловой, но необходимо создавать общность и связанность.



- Мотивация индивидуально определяется в пространстве трех векторов:
- **Благополучие**
- **Вовлеченность**
- **Эффективность**

Профили работников отличаются индивидуально по расположению на этих векторах. Кто-то более склонен к поисковому поведению, кто-то более нуждается в безопасности, и это определяет эффективность мотивации.

- Невозможно одновременно быть в максимуме вовлеченности и в максимуме безопасности. Важно найти оптимум между этими векторами.
- Чтобы вовлеченные люди не «выгорали», а их работа была эффективной, им нужно периодически «двигаться» между «безопасно» и «интересно» - между благополучием и вовлеченностью.
- Благополучие и вовлечённость - это некоторые предикторы эффективности. Они представляют для профсоюзной организации пространство для деятельности.



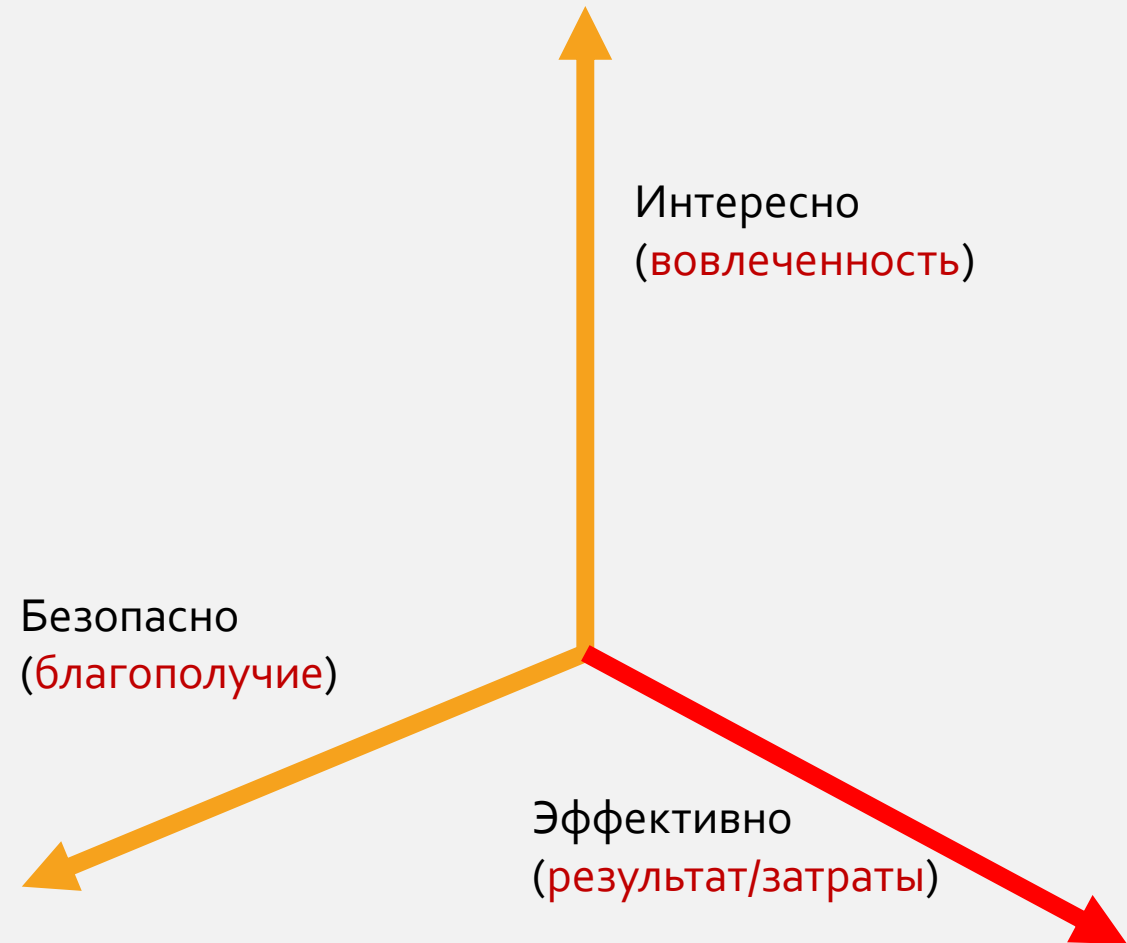
2019 г. - Изучено эмоциональное состояние 1,8 млн сотрудников из 230 организаций по всему миру. Обнаружена прочная связь между уровнем благополучия персонала и прибыльностью компании.

Вывод исследования: чем счастливее сотрудники – тем больше зарабатывает организация.

*C. Krekel, G. Ward, J. De Neve,
«Employee Wellbeing, Productivity, and Firm Performance», 2019).*

ВЕКТОР «ЭФФЕКТИВНО»

- Измеримые показатели эффективности, результативности, продуктивности, различные метрики, KPI.
- Если руководствоваться целевыми показателями, то действия направлены на предотвращение неудач, контроль и анализ ошибок, что, как правило, демотивирует.
- Если руководствоваться целевыми действиями — экспериментирование, пробы/ошибки — усиливается мотив достижения успеха. «Мечта становится целью»

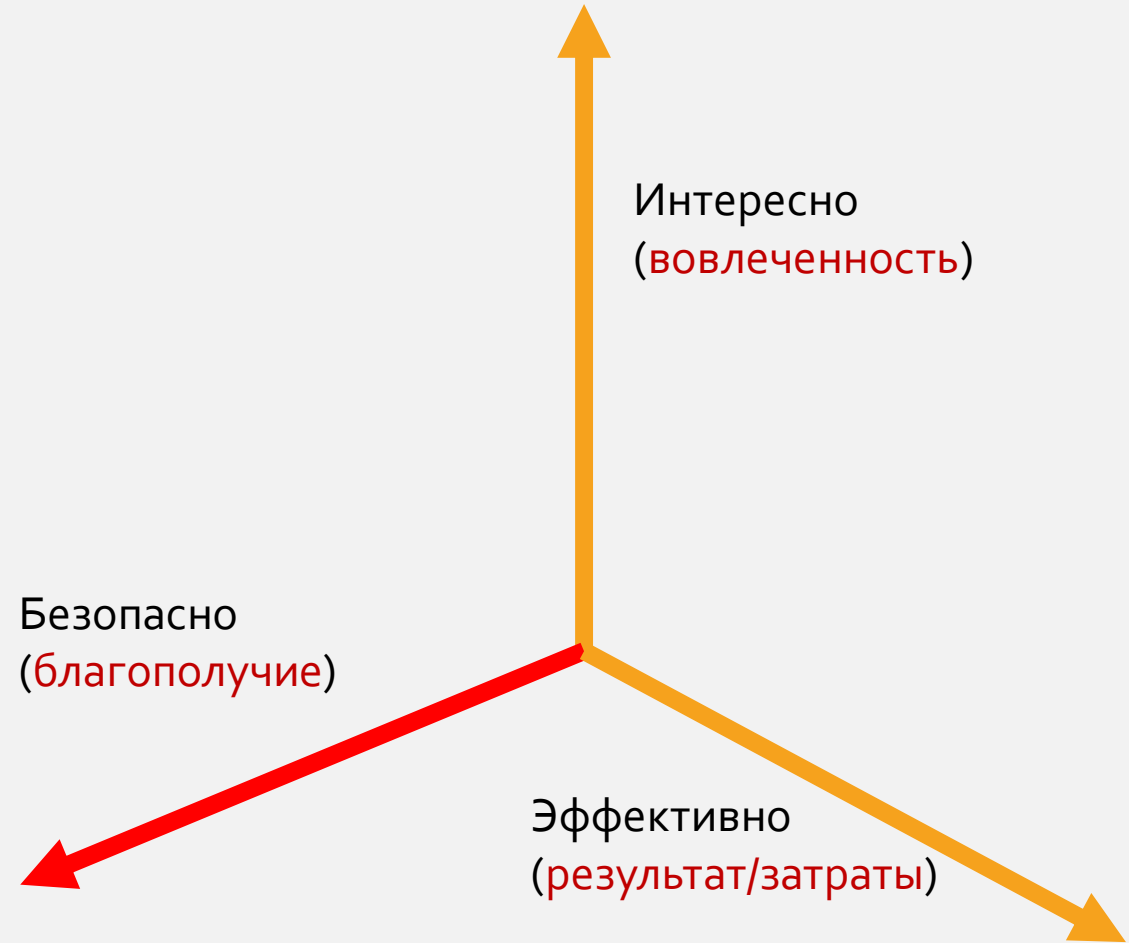


ВЕКТОР «БЕЗОПАСНО»



- Благополучие (well-being) - субъективное внутреннее самоощущение работника, а это всегда гормональные нейрохимические качели, по сути, управление благополучием - это управление гормональным фоном сотрудника.
- Благополучие - удовлетворённость сотрудника своей жизнью и работой важны, поскольку мы можем влиять на его базовое чувство безопасности/тревоги.
- Безопасность балансирует вовлечённость, и это является профилактикой выгорания.
- Благополучие - предиктор текучести кадров - чем лучше дела с благополучием в команде, тем реже люди увольняются.

Например, возьмём тех людей, которые заняты творческими задачами, скажем, программистов - почему к ним такое особое отношение? Доказано, что максимально творческого потенциала человек достигает в возрасте 9-10 лет, наверное, это хорошо знакомо по общению с детьми, и чтобы на таком уровне остался достаточно хаотичен, чувствовал себя в безопасности, отсюда такие эффекты дисциплины, которые видим в таких средах как Яндекс. Но если вы уничтожите это пространство безопасности и творчества, они просто перестанут генерировать то, за что их держат на работе, то есть это тоже надо учитывать в различных организационных средах для решения различных задач.





ВЕКТОР «ИНТЕРЕСНО»

Вовлеченность - состояние, в котором сотрудники с полной самоотдачей стремятся к наилучшему выполнению своих обязанностей и достижению значимых результатов. Они работают не по принуждению или из-за материальных стимулов, а с искренним желанием внести свой вклад в общее дело.

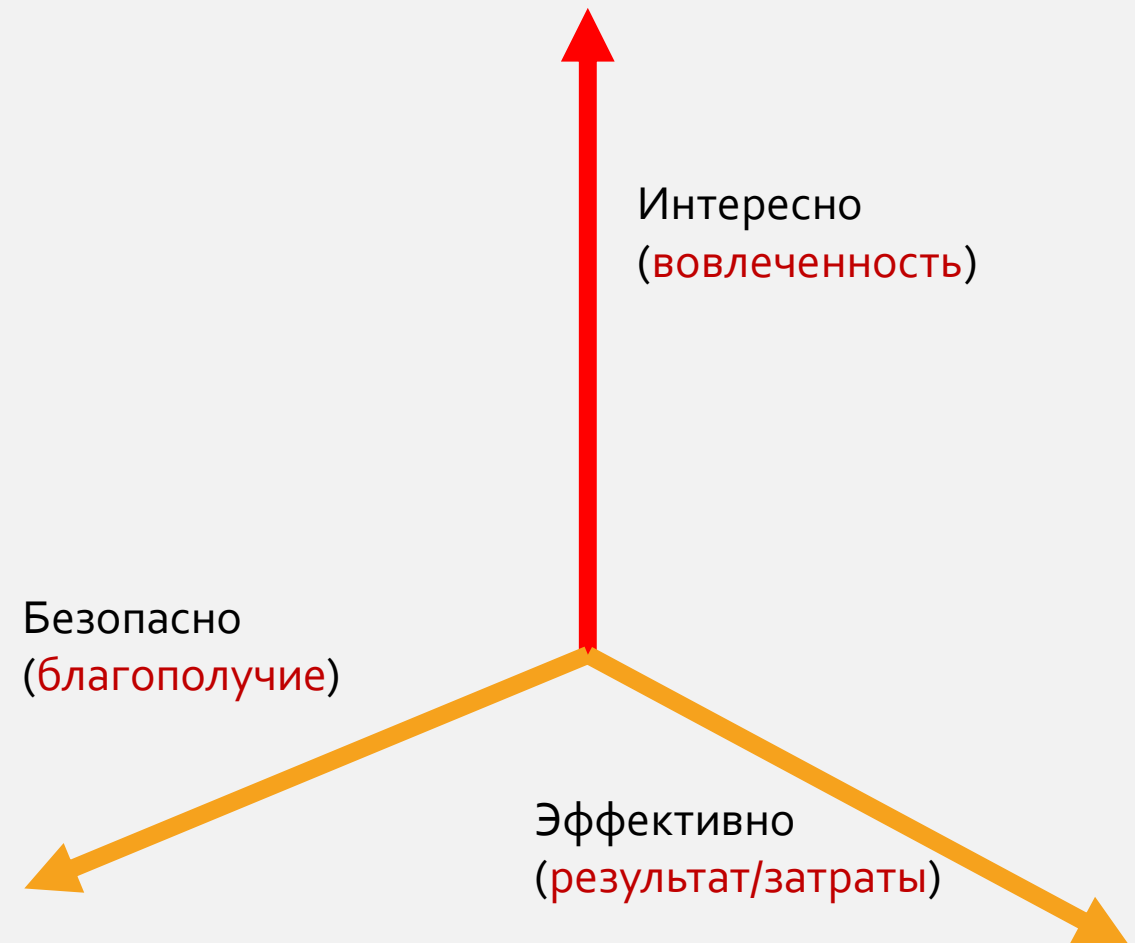
Вовлеченность, интерес к сложным и непонятным задачам и неприятие скуки созданы природой, чтобы мы занимались экспансией.

Нельзя держать вовлечённость с утра до вечера в максимуме - так можно сотрудника «пережечь», то есть обратная сторона вовлечённости - это выгорание.

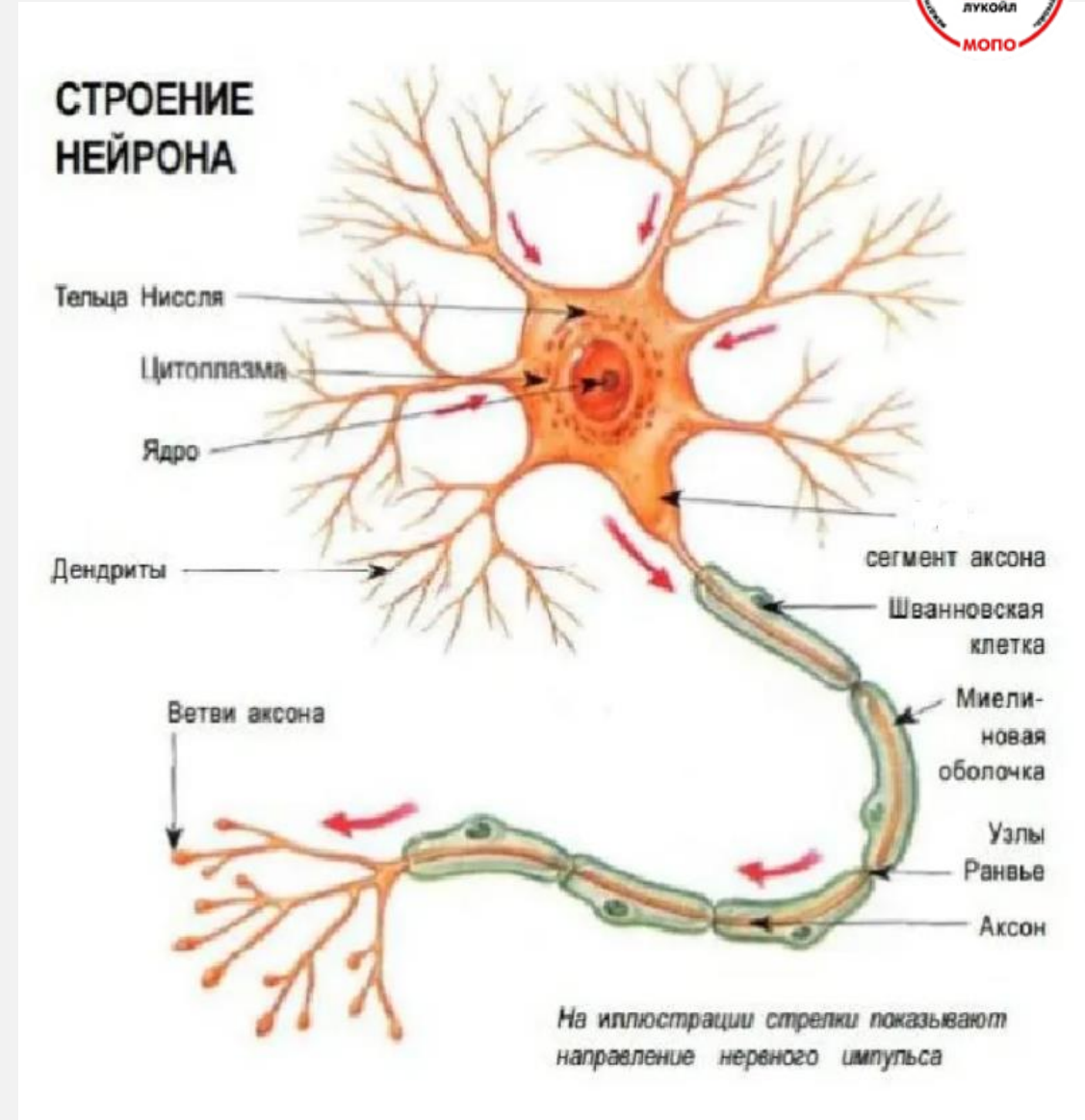
Вовлечённость - предиктор эффективности номер один. Увлеченный сотрудник дает 144 % производительность.

Масштабное исследование Gallup, (49 928 компаний и 1,4 миллиона сотрудников из 49 отраслей в 34 странах)
«В организациях с более вовлеченными работниками:

- на 22% выше прибыль;
- на 21% больше производительность;
- на 37% меньше прогулов;
- на 25% ниже текучесть кадров.»



- Сложность, комплексность человеческой личности является источником многофакторных подходов к мотивации. В настоящее время признанной является позиция, что человек рассматривается как система биопсихосоциальных факторов.
- Биологически – человек это сложная, нелинейная система
- Мозг включает порядка 70 –90 млрд нейронов, где каждый нейрон может иметь до 10 000 синаптических связей с другими нейронами,
- В каждом синапсе более 1 000 молекулярных переключателей, что суммарно около 2,5 ПБ (2500 ТБ) памяти.
- За счет сложной сети нейронных связей производительность в компьютерном эквиваленте >10 Петафлопс (где флопс - операций в секунду).
- Таким образом, потенциальных состояний мозга больше, чем частиц во вселенной. О чем думает сотрудник? – Да о чем угодно.



- Однако мозг скорее работает ближе к DATA-центру, где есть много компьютеров (участков нейронной сети), находящихся во взаимосвязи, а сознание переключается постоянно между ними.
- В один момент времени можно активировать только 2% нейронной сети, на большее не хватает «схемы питания» глюкозой и кислородом мозга.
- Фактически, у нас есть осознанная часть и неосознаваемая часть, которую мозг реализует без участия сознания – на уровне инстинктов и автоматизмов.
- Усложнение ситуации с обеспечением решения этих задач приводят к перенапряжению. Например, если приходится действовать в новых обстоятельствах, можно либо полностью это проигнорировать, что приводит к серьезному снижению чувствительности (асоциальное, аутичное поведение), либо усилить внимание и реагирование, что приводит к отвлекаемости и истощению.
- С этой точки зрения усталость и перенапряжение снижают мотивацию.



Базовые программы мозга ориентированы на цели выживания и воспроизводства вида:

- 1) определять и сохранять статус, чувствовать собственную важность.
- 2) предсказывать будущее и получать максимум сбывшихся ожиданий /прогнозов.
- 3) контролировать происходящее, ситуацию, ход событий.
- 4) быть в окружении людей, иметь крепкие социальные связи
- 5) справедливо обмениваться с другими людьми.

Для наших целей применим классификацию потребностей П. В. Симонова
3 типа потребностей:

- **ВИТАЛЬНЫЕ**
- **ЗООСОЦИАЛЬНЫЕ**
- **ПОТРЕБНОСТИ САМОРАЗВИТИЯ**

Они расположены от приоритетных базовых к более сложным и менее приоритетным.

Это значит, что в случае когда мозг фиксирует неудовлетворенные витальные потребности, он будет там искать проблематику и туда вовлекаться, и будет убирать фокус с других потребностей.



Рис. 39. Классификация основных потребностей человека (по П.В. Симонову, 1997).

Витальные потребности («пищевое поведение», «активнооборонительные реакции», «программы экономии сил - лень» и подобные) — это сотни программ мозга.

Так, витальная программа лени напрямую связана с мотивацией, если действия не приносят результата, то мозг пытается погасить активность, порыв. Действия должны приносить отклик, чтобы не тратить силы на то, что никому не нужно. Зачастую в таком случае снижение мотивации следует из физиологической усталости. И лучшее, что можно сделать, - это дать ему восстановиться, при этом нельзя заменять активный отдых как смену деятельности пассивным (восстановительным) и наоборот.

При исследованиях благополучия качество сна практически минимально попадает в норму, 75-80% людей не высыпаются. При этом сон меньше 6 часов для 90% людей в течение хотя бы одной ночи сильно ухудшает концентрацию внимания, объём рабочей памяти, способность критически мыслить, способность системно оценивать ситуацию, способность к эмпатии, способность к взаимодействию в команде.

Если рабочая среда такова, что нет определенного графика, то человек себя чувствует небезопасно и тогда его главный приоритет и порыв завтра будет восстановить эту безопасность, вместо адекватной работы с полной самоотдачей. То есть если сотруднику небезопасно в широком смысле в рабочей среде, в контексте взаимодействия с другими людьми в вашей компании, например, ему непонятно, как сделать, чтобы ему сказали, что он сделал работу хорошо - это сигнал «небезопасно»! Если я как сотрудник не понимаю, как сделать своего руководителя довольным и удовлетворённым моей работой - это «небезопасно»!

Например, продуктивность падает примерно на 7% при отклонении на 1° температуры от оптимальной, при отклонении на 5° - треть сотрудника теряется на то, чтобы просто акклиматизироваться. Аналогично, если включена программа экономии энергии, то важно посмотреть, какая потребность на самом деле фрустрирована.

- **Социальные (зоосоциальные) программы** - внутривидовое взаимодействие. Это не только программы, связанные с потомством, но и перенос на себя эмоций, испытываемых другой особью, при помощи особых «зеркальных» нейронов - рефлекс эмоционального резонанса («сопереживания»), эмпатии, альтруизма и в целом просоциальности и морального поведения.
- Они будут реализовываться, когда витальные более-менее закрыты, эти потребности напрямую влияют на мотивацию существования в группе, принадлежность к ней.
- Человек - очень социальное существо, мозг постоянно оценивает, какую позицию занимает «я в группе», то есть очень важно лидерство в стае, мозг пытается занимать лидирующую позицию в стае, это помогает лучше выживать. Именно поэтому работает такой мотиватор, как карьерный рост - не потому что людям нужна карьера, а потому что подъем в системе иерархии ожидаемо сделает жизнь более безопасной, понятной, предсказуемой.
- Например, если в коллективе у работника размыты границы ответственности, и он не понимает «свою территорию», если сегодня дали участок работ и ответственность, а завтра его отбирают или кто-то приходит сверху и решает, что будет по-другому, то он не может удержать свою территорию, зоосоциальная программа потребности мозга не реализуется.

- **Потребности саморазвития** - направлены в будущее. Это исследовательское поведение, сбор новой информации, очень важный компонент жизни человека. Человеческий мозг любознателен и получает положительные эмоции, когда узнает что-то новое, даже если это знание понадобится очень нескоро или даже окажется бесполезным.
- Это подражательное поведение — делай, как родитель, как сосед по парте, делай, как вожак. При этом в момент повторения мы не всегда знаем, зачем нам это нужно. Но эволюционный опыт показывает: скорее всего, это полезное действие. Мы всегда подражаем окружению, так работают зеркальные нейроны, так работает культура, мозг постоянно считывает эмоциональный поведенческий контекст людей вокруг меня, пробует его копировать. Через подражание окружению происходит некоторое развитие, некоторый культурный код.
- Если витальные, зоосоциальные потребности до некоторой степени закрыты, начинает возникать исследовательское поведение, то есть работник готов вникать в цели компании, вовлекаться в какой-то интересный бизнес-процесс, в проект который предложили, тогда и только тогда когда обеспечена базовая безопасность. Возникает возможность и желание исследовать, любопытство побеждает, например, тревогу!
- Исследования показали, что всего 45 минут интенсивной умственной деятельности, такой как подготовка отчетов, решение задач или участие в совещаниях, способны спровоцировать агрессию. Это объясняется тем, что продолжительные интеллектуальные нагрузки подавляют участки мозга, отвечающие за самоконтроль и эмоциональную регуляцию
- К программам саморазвития также относятся программы, связанные с рефлексом свободы. В результате мы не переносим ограничений в свободе передвижения или, по крайней мере, плохо переносим. Наш «биологический» мозг, заглядывая в будущее, говорит: борись, освобождайся, иначе умрешь от голода, жажды, погибнешь от хищников и т.п.

Благополучие в общем виде - удовлетворённость своей деятельностью и жизнью в целом



Карьерное: делаю что нравится, действия приводят к желаемым результатам. Вижу потенциал и знаю как расти.

Социальное: чувство близости и доверия с людьми в команде. Мы друг другу не безразличны, наши взаимоотношения не формальны.

Благополучие

Финансовое: закрываю свои жизненные потребности. Ощущаю контроль, стабильность и финансовую безопасность.

Физическое: душевное и физическое здоровье, устойчивость. Ощущение контроля над стрессом на и вне работы.



СУБЪЕКТИВНОЕ БЛАГОПОЛУЧИЕ

- Субъективное благополучие – это интегральное социально-психологическое образование, отражает общее чувство удовлетворённости жизнью, счастья и психологического комфорта. Оно основано на личных восприятиях и ощущениях человека.
- Субъективное благополучие выступает как фактор самооффективности. Оптимизм + высокий уровень самооффективности сопряжены с повышением субъективного благополучия.
- Самооффективность – вера в свои способности, ожидание успеха и способность преодолевать трудности. Дело не в удовлетворенности, а в **вовлеченности** - «**без усилия - нет человека**». Люди, которые верят в свою способность влиять на свою жизнь и справляться с трудностями, чаще испытывают чувство удовлетворения и счастья.
- Люди с высоким уровнем самооффективности более склонны к достижению личных и профессиональных целей, что в свою очередь способствует повышению их общего уровня благополучия, они более эффективно справляются со стрессом, что положительно сказывается на их общем уровне удовлетворенности жизнью.

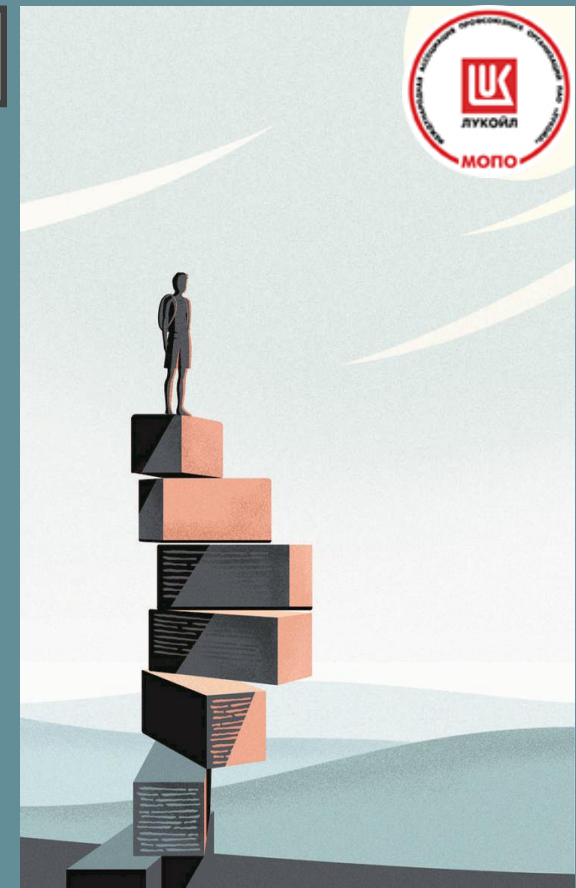
ВОПРОСЫ СМЫСЛА

1967 г., Теория «иерархической структуры диспозиций личности», В.Л.Ядов

«...ведущим специфическим фактором, определяющим отношение рабочего к труду как потребности личности или как к средству существования, является содержание труда».

Зарплата стимулирует труд лишь при условии высокого содержания самого труда. При этом высокая зарплата может выступать как компенсирующий фактор непривлекательного содержания труда.

Диспозиции личности как фиксированные в ее социальном опыте предрасположенности воспринимать и оценивать условия деятельности, а также действовать в этих условиях определенным образом. Это жизненная позиция, направленность интересов, ценностные ориентации, социальные установки (ситуативная и обобщенная), субъективное отношение, доминирующая мотивация, субъективный смысл действий.



Статистика глобального сообщества Business of Purpose показывает:

- 9 из 10 сотрудников готовы отдать часть заработка, чтобы перейти на работу, **в которой больше смысла**.
 - **83% поколения Z** (примерно 1997-2012 годы рождения), решая, где им работать,
 - учитывают ценности организации.
- Наиболее эффективные сотрудники **в 3 раза чаще** идут в компании, у которых есть «целевая миссия».



- Профсоюзы могут стать платформой для совместных действий, вовлекая отдельных людей в профсоюзный процесс. Они способствуют передаче информации и знаний, например, знание норм трудового права, помогают трансформировать индивидуальную тревогу и фрустрацию из состояния изоляции в конструктивные действия по преодолению трудностей. Даже если членство в профсоюзе в основном пассивное, всё равно существует определенная степень солидарности, ощущение причастности к чему-то большему.
- Мотивация присоединиться к профсоюзу, который действительно обеспечивает защиту, становится все более очевидной. Особенность коллективов здесь в том, что профсоюз изначально ориентирован на человека сочувствующего, сопереживающего, равнодушного. Человек, способный на сочувствие, способен к пониманию, общению, восприятию иного и сотрудничеству с ним, и значит, у такой личности больше возможностей мирного сосуществования с себе подобными и всем разнообразным окружающим миром. Но именно сфера эмоционального является зоной наибольшей уязвимости, объектом агрессии и предметом манипуляции.
- Уже довольно долгое время мир можно охарактеризовать как тревожный, хрупкий, непонятный и нелинейный (BANI). В большинстве кризисных ситуаций ставка делается на хаос: создаются дисбаланс и несогласованность, а также запускаются процессы разрушения структур, которые организуют нормальную жизнь, как это было в случае с пандемией. В обычных условиях хаос периодически возникает то здесь, то там, но он всегда локален и даже необходим как источник энергии и признак подготовки к изменениям.



Психологические основы иммунитета:

- важность сна, режима труда и отдыха,
- физическая нагрузка/движение/спорт,
- пищевое поведение,
- обращение с информацией, профилактика гаджетной зависимости,
- интересный насыщенный досуг, хобби и увлечения
- общественно полезная деятельность

Зона управления благополучием - это не допускать попадание в дистресс самому и своей команде, то есть это поддерживать себя в диапазоне стресса и как следствие производительности, и давать периодический отдых, когда происходит истощение.

Например, сотрудники, которые имеют возможность каждый час делать перерыв 5 минут, вовлечены в работу больше.

В системе приоритетов для профилактики выгорания и сохранения ясности мысли важно беречь себя и свой мыслительный аппарат.

Ментальное здоровье поддерживают элементы, не зависящие от внешних обстоятельств, такие как:

- **Личные ценности и смыслы** – то, что делает жизнь ценной и цельной, такие как намерение, мотивы, чтобы препятствия превращались в задачи, такие как умение управлять собой. Картинка, которую мозг срисовал с сигналов извне, и картинка, которую мозг построил на основе наших фантазий и тревог - для мозга равнозначны. Можно убедить себя в чем угодно.
- **Двигательная активность** – оптимально ходьба порядка 40 мин. в день
- **Общение** с близкими людьми, круг доверия и поддержки, что называется «свои», тесные социальные связи.

Эти точки опоры есть у каждого!

ВДОХНОВЛЯЮЩЕЕ ЛИДЕРСТВО



1

Развивающая обратная связь:
понятная, бережная и
своевременная.



2

**Поддержка и забота, вместо
авторитета и давления.**



3

**Развитие у лидеров
эмоционального интеллекта,
осознанности, критического
мышления, гибкости**

Убирайте красные флаги токсичности:

Унижение, грубость и оскорбление, Нарушение личных границ, Манипуляции через страх, Обесценивание работы, Доминирование и давление властью, Несоблюдение договоренностей, Искажение реальности

Принципы ненасильственного общения:

- 1. Наблюдение.** Мы стараемся фиксировать только факты и избегать оценок, обобщений и других искажений.
- 2. Чувства и я-сообщения.** Говорим только о своих эмоциях. Называем те, что сейчас испытываем.
- 3. Потребности.** Если нам некомфортно, стараемся понять, какая из потребностей не удовлетворяется, и назвать её.
- 4. Просьба.** Чётко формулируем, что хотим получить от другого. И просим, а не требуем.
- 5. Эмпатия.** Мы можем предположить, какие потребности есть у другого человека и что сейчас чувствует он.

1. Говорить «я-сообщениями»
2. Стараться обходиться без оценки
3. Избегать повелительного наклонения
4. Не давать непрошенных советов
5. Быть аккуратнее с критикой
6. Учиться говорить о своих эмоциях
7. Выражать сочувствие



Важны внимание к людям и умение сопереживать, поддерживающая обратная связь людям необходима. Значит, лидерам необходимо развивать как профессиональные, так и личностные качества, способность убеждать и пропагандировать во внешней среде, эмоциональный интеллект и осознанность, чтобы обеспечивать членам профсоюза поддержку при адаптации к изменяющимся жизненным и рабочим обстоятельствам, выстраивать в коллективах эффективные процессы коммуникации и взаимодействия.

Что еще может пригодиться:

- **Интерес к работе**

следование инструкциям в рамках задания, предложения по улучшению предмета деятельности и творческий подход к достижению поставленных целей.

- **Командное взаимодействие**

умение работать в команде, способность адаптироваться к изменениям и поддерживать других.

- **Гибкость и готовность к изменениям**

умение видеть мир в развитии, диалектике, видеть противоречия и находить компромиссы.

- **Аналитическое мышление**

умение систематизировать, анализировать и обобщать информацию, а также видеть связи между явлениями.

- **Принятие управленческих решений**

способность брать на себя ответственность за свои действия и за действия других.



Совещания, посвящённые обсуждению напряжений, проводятся хотя бы раз в две недели.

На них мы задаёмся следующими вопросами:

1. Что хорошо работает и заслуживает продолжения?
2. Что можно улучшить или изменить?
3. От чего следует отказаться, если оно больше не приносит пользы?

Встречи один на один, на равных, должны проходить в безопасном месте, где не нужно кричать и где не используется конференц-зал. Для таких встреч требуется высокий уровень эмоционального интеллекта. Институт Korn Ferry доказал, что у лидера с развитым эмоциональным интеллектом **на 30%** повышается эффективность работы команды. На этих встречах можно разговаривать о прогрессе, трудностях по целям, узнавать зоны риска, чтобы улучшаться, адаптироваться. Это и будет понятным, безопасным выравниванием ожиданий друг от друга, чтобы избежать ошибки контекста. Это когнитивное искажение: когда мы живём в каком-то контексте нам кажется, что такой же похожий контекст у всех, в том числе у сотрудников нашей компании. Это разумеется не так, поэтому важны встречи, где можно выровнять позиции и точки зрения.

Многим руководителям на ответственных постах свойственно обесценивать любые усилия, заслуги, как свои, так и сотрудников, это происходит из гиперответственности, ситуативной тревожности. Как хвалить? Многие допускают ошибку - не за результаты, а поощряйте усилия: качество решений очень часто не определяет результат. Можно принять очень хорошее решение и получить плохой результат, потому что не повезло. А можно принять плохое решение и получить хороший результат, если повезет. Похвала за усилия развивает «установку на рост», а она даёт долгосрочный успех, гибкость. Важно замечать и подкреплять маленькие победы каждый день, оперативная и однозначно интерпретируемая обратная связь - обратная связь конкретная - становится интересно, меня слушают, и безопасно, потому что появляется возможность исправить ситуацию.

К сожалению, в 95% компаний такие встречи не проводятся. Вместо этих сотрудников вызывают на ковёр и объясняют, как нужно правильно жить.

Однако есть и положительные примеры. Например, в Яндексе любой руководитель, независимо от уровня, обязан не реже одного раза в две недели проводить с сотрудниками встречи тет-а-тет длительностью полчаса.

Примерные вопросы для исследования вовлечённости:



- Я знаю, что от меня ожидает компания, руководитель
- Я располагаю всем необходимым для надлежащего выполнения своей работы
- У меня есть возможность ежедневно заниматься тем, что я умею лучше
- За последние семь дней меня похвалили за хорошую работу
- Мой руководитель проявляет заботу обо мне как о личности
- Здесь (в этой компании) поощряют мой рост
- С моим мнением считаются
- Мои коллеги считают своим долгом работать хорошо
- Задачи, которые ставит перед собой компания, позволяют мне чувствовать мою работу важной
- В моей компании работает один из моих лучших друзей (фактор доверия в команде)
- За последние шесть месяцев со мной беседовали о моем прогрессе в работе
- В течение последних 6 месяцев у меня была возможность для учебы, профессионального роста

Стресс, производительность и EW



Как свидетельствуют исследования, 70% вовлеченности зависят от действий руководителя.

Это экономически эффективно – создавать атмосферу нетоксичности в коллективе. Люди, которые чувствуют себя хорошо, более производительны. Поэтому быть нетоксичным – выгодно с точки зрения экономики.

Люди склонны подражать друг другу. Если руководитель чувствует себя хорошо, то, скорее всего, эта атмосфера будет распространяться на команду. Так работают зеркальные нейроны. Стресс руководителя может влиять на вовлечённость подчинённых. Безопасная и доверительная среда способствует эффективности и производительности.

В 90% случаев люди уходят из компании из-за своего руководителя.

Стресс бывает положительный и отрицательный – эустресс и дистресс. Если, например, сотрудник получает новую задачу, но вы вместе с ним её обсуждаете, она ему понятна, и она выходит за пределы его возможностей, но умеренно - это для него может быть стресс. Но если он поддержан, имеет нужные ресурсы и полномочия, чтобы эту задачу выполнить, то это положительный стресс, за которым будет рост. Если таких задач 15, без поддержки, половину из которых он не понимает, он попадает в зону дистресса, где стресс его начинает разрушать и производительность падает.

Нарушение равновесия между ресурсами человека и требованиями ситуации, болезнь адаптации личности. Это совокупность переживаемых человеком негативных эмоций (депрессия, тревога, страхи, агрессия и др.), при высоком уровне которых могут возникать различного рода эмоциональные расстройства.

Если продолжительное время уровень стресса зашкаливает, растет процент людей, которые попадают в зону выгорания - это очень экономически неэффективно.

В зоне выгорания сотрудник эффективен лишь на 1/3 от своих возможностей. За год хотя бы раз работник может побывать в этой зоне выгорания. Поэтому скорее нужно уметь работать с этими людьми, не доводя до зоны позднего выгорания.

Предикторы выгорания - фрустрация, высокий стресс. Важно чтобы люди знали - как ухаживать за собой, выстраивать свою работу, чтобы не попадать в эту зону выгорания, при этом выгоревший руководитель – это первый путь к тому, чтобы были выгоревшие сотрудники.

Травматический стресс - особая форма общей стрессовой реакции, при которой ситуация (а точнее, её личностная значимость для субъекта) перегружает адаптационные, психологические и физиологические возможности человека, разрушая при этом защиту личности и вызывая психическую травму.



- Практики рукотворного хаоса активно влияют на эту сферу. Это делается откровенной агрессией СМИ, направленной на банальное истощение человеческого ресурса самостояния и культуры.
- Хаос делает ставку на рассыпание форм на пародии смыслов.
- Порядок – это всегда самоограничение, удел сильных и ответственных. Хаосу реально способен противостоять не порядок – но порядочность и упорядочивание, умение создавать жизнеспособные формы для обуздания энергии, для разворота её от самоуничтожения к сотворению.
 - «Закрывать» этот хаос предстоит каждому своей деятельностью и здесь важен каждый человек и их объединение. И связь между чувственной и мыслительной сферами даёт возможность без разрушения выдерживать длительные эмоциональные нагрузки, «гасить» гипертрофированные эмоции, противостоять внешним манипуляциям и двигаться к собственным целям.
 - Здесь профсоюз может обеспечить смыслы, стабилизировать эмоциональное состояние, психологическую профилактику и просвещение, чтобы усилить способность каждого человека противостоять манипуляции и агрессии, прозрачностью и достоверностью СМИ, формирующих уровень осведомлённости и самосознания, защиту уязвимых групп – молодежи, ветеранов.
 - Если творческий коллектив генерирует идеи и активно работает над их реализацией, ему труднее навязать извне какую-то чужую линию поведения. Профсоюзные организации в основе своей – как раз творческие центры, где люди могут чувствовать себя в безопасности, не тревожатся из-за несущественных проблем, а занимаются тем, что они любят и умеют.
 - В итоге и человеку, и коллективам легче справляться с самыми неожиданными и кризисными ситуациями. Потому что в конечном счете наши действия определяют ту действительность, в которой мы живем.
 - Важно быть на связи и участвовать в информационном мониторинге – не только для выявления уязвимостей и угроз, но и для планирования, и для обеспечения руководства информацией, и для сохранения бдительности - так что мы действуем с оглядкой на то, что, кому и когда мы сообщаем.

- Жизнь в ряде регионов сейчас характеризуется хроническим стрессом. С одной стороны, люди продолжают жить обычной жизнью, работая, занимаясь семьей и организовывая свой досуг. С другой стороны, беспокойная обстановка вынуждает непрерывно следить за информацией, уровень и особенности восприятия информации разные, но тем не менее фоновая тревога у всех есть. Большое количество энергии отвлекается на то, чтобы постоянно «сканировать» жизнь на предмет опасности /безопасности. Значит, надо **научиться жить, регулируя собственное психоэмоциональное состояние**.
- Приходит естественное понимание того, что мы не можем повлиять на самую сложившуюся ситуацию, но мы точно можем отвечать за то, с каким психологическим и физическим состоянием мы придём к окончанию этой ситуации. Лучше всего **определить, за что мы точно отвечаем, что можем для этого делать**. То, что человек предпринимает какие-то конкретные шаги, даёт ощущение, что от него что-то зависит, что он на что-то может повлиять. Я могу прорабатывать свои жизненные планы с учётом обстоятельств, чтобы они не совсем нарушали мои планы.
- Важно отслеживать своё качество жизни, чтобы **понимать, где больше всего зон тревоги, напряжения, а где, наоборот, больше сил**. В частности, у людей есть огромная потребность в компенсации напряжения и тревоги в каких-то позитивных событиях, встречах. Для кого-то оптимально усиленно работать, для кого-то вовлекаться в совместные инициативы, например, волонтерское движение.
- Крайне важны строгие правила информационной гигиены и информационной безопасности. Прозрачность - одно из условий адаптивности, если система не прозрачна для участников, то адаптивность ней будет хуже. Важно **иметь четкие инструкции и информацию**, без них люди испытывают растерянность и уязвимость.
- Инструкции по самопомощи и инструкции должны быть простыми. Когда человеку тревожно, всё должно быть очень просто, очень воспроизводимо, очень понятно. Хорошо бы иметь некую простую памятку – «**Аптечку психологической (само)помощи**».

СИСТЕМА ВНУТРЕННИХ И ВНЕШНИХ МОТИВАТОРОВ



Интересная работа

Справедливый порядок

Благополучие на рабочем месте

Автономия и властные полномочия

Коллектив, атмосфера, культура

Смысл, сверхидея, цель

Признание заслуг

Карьерный рост

Деньги

Отношения с руководством

Возможность саморазвития

Возможность влиять на результат

СИСТЕМА ВНУТРЕННИХ И ВНЕШНИХ МОТИВАТОРОВ



Опросы показывают, что в российской действительности в сильном дефиците сегодня факторы **интересная работа, автономия, сверхидея, смысл, цель, видеть и влиять на результаты своего труда, признание заслуг.**

СИСТЕМА ВНУТРЕННИХ И ВНЕШНИХ МОТИВАТОРОВ



Интересная работа

Справедливый порядок

Благополучие на рабочем месте

Автономия и властные полномочия

Коллектив, атмосфера, культура

Смысл, сверхидея, цель

Признание заслуг

Карьерный рост

Деньги

Отношения с руководством

Возможность саморазвития

Возможность влиять на результат

Интересная работа - сильный внутренний мотиватор, важно «упаковать» работу для сотрудника, сделать её интересной, например делать рабочие группы, которые будут обсуждать улучшение процессов, регулярно проводить встречи по ходу реализации проектов.

Справедливый порядок - очень недооценённая тема, на стыке внутренних и внешних мотиваторов. Человеку важно понимать, «что такое хорошо и что такое плохо» в организации и иметь возможность на это влиять через понятные правила игры. Если этого нет, растёт стресс, тревога, снижается вовлеченность, эффективность.

Благополучие на рабочем месте - в лонгитюдных исследованиях самую сильную корреляцию со счастьем демонстрируют благополучные отношения, в том числе на работе, где человек проводит большую часть времени. Важна стабильность относительно других, в нише, рынке, городе. Островок стабильности - компания, отдел.

Автономия и властные полномочия – исходя из зоосоциальной потребности «удерживать территорию», работник может нести ответственность брать власть над проектом, задачей, процессом, и самостоятельно эту власть реализовывать. На увеличение ответственности и автономии сильно влияет возможность получать понятную интерпретируемую обратную связь. Важно, чтобы позитивной обратной связи при этом было больше, чем негативной (в соотношении больше чем 2 к 1).

Коллектив, атмосфера и культура - токсичная среда - это один из сильных предикторов низкой эффективности команды. Токсичная среда или токсичная культура приводит к уходу сотрудников в 10,4 раза чаще чем недовольство денежным вознаграждением.

Смысл, сверхидея, цель - Люди хотят понимать, зачем они ходят на работу, что за смысл вложен в то, что они делают. Не видя смысла в своей деятельности некоторые люди на высоких должностях готовы менять работу, теряя в зарплате до 50%, чтобы получить должность, где есть точка роста, то есть понятные цели, понятный смысл, личное участие в разработке этих целей. Цели вторичны, ценности и смыслы – первичны.



Признание заслуг

Что отмечают и говорят про это сами сотрудники: 79% сотрудников не достает профессионального признания, как показывают исследования Gallup. Многие из них говорят, что не получали признания ни одного раза за год. Сотрудники чувствуют себя недооцененными.

Мотивационно одна из основных задач мозга – прогностическая, он занимается предиктивной аналитикой. Мозг рисует какие-то ожидания, чтобы спрогнозировать будущее и попасть в этот прогноз. Когда я попадаю в прогноз, выделяются нейромедиаторы, которые биохимически фиксируют достижение благополучия, а нереализованный прогноз вызывает отрицательный стресс (например, если работник закончил успешно проект, но его результат никому не нужен, результат обесценили). Важно обсуждать, выравнивать, постоянно уточнять и прояснять ожидания друг от друга. Желательно, чтобы между действием и откликом, признанием ценности вклада был минимальный промежуток, люди предпочитают меньшие и немедленные награды большим и более поздним.

Признание заслуг сотрудника в виде простой похвалы стимулирует выработку в мозге сильнейшего нейромедиатора, нейробиологические эксперименты показали, что даже воспоминания о поощрении могут увеличить его уровень. Он способствует запоминанию информации, вызывает эмоции радости и удовлетворения, активизирует мотивацию и интерес.

Карьерный рост - работникам важно понимать свои перспективы. Например, прозрачный карьерный рост, за профессиональные навыки, подтвержденные данными, опыт и проекты, которые отметил/положительно оценил внутренний или внешний клиент, развитые надпрофессиональные навыки, понятные ожидания по зарплате на каждой позиции, условия перехода, прозрачный и выполнимый трек развития. Для этого нужна регулярная, хотя бы ежемесячная обратная связь и планирование.

Деньги - один из инструментов мотивации, на стыке внешней и внутренней мотивации. Все что касается денег, должно быть понятно для обоих участников. Любая смена зарплатной политики делается с уважением к культуре компании, эволюционно.

Отношения с руководителем - важнейший фактор мотивации. Люди приходят в компанию, а уходят от руководителя. Важно постоянно сверяться по прогрессу, трудностям, выравнивать взаимные ожидания. Личность – находится в развитии, современный сотрудник постоянно меняется, хотя бы 1 раз в месяц важно проводить встречи.

Возможность развития – речь идет о росте личности, а не о карьерном. Люди ценят возможность фактически развиваться в компании как личность, как профессионал, сотрудник ожидает, что ему будут помогать развиваться. Пришло время заниматься не только профессиональным контекстом сотрудника, но и личностным, и люди тоже это ждут и ищут возможности повышения квалификации и наставничества. Нереализованные амбиции, потенциал, багаж знаний ведут к разрыву между тем, что человек может дать и тем, что ему дают реализовать.

Возможность влиять на результат – это возможность каждому понимать и влиять на правила игры. Разобраться, что такое результат компании в целом, моей команды, моей должности. Какую ценность я создаю для других? Как я могу на влиять на этот результат? На самом деле... Как руководитель будет видеть «есть/нет результата», замечать его, оценивать при необходимости. Что мы будем делать, когда результат «не получается», «получается меньше, чем нужно», чтобы это было одновременно безопасно для всех и эффективно.

Например, декларируется, что достижение цели = важный результат. При этом часто бывает, что сотрудник, ответственный за цель, не имеет достаточно ресурсов для реализации этой самой цели. У сотрудника, с учетом его загрузки всем остальным, просто нет времени на то, чтобы эту цель двигать и как-то на нее влиять. Как итог происходит обесценивание и цели, и любой активности, и попыток ее реализовать.

Что можно улучшить

Укажите особенности, которые вы бы изменили для более комфортной работы в компании и которые помогли бы вам работать эффективнее.

Минимальное кол-во символов 0/60



- Среди тех, кто видит пространство для улучшения большинство называют не повышение зарплаты.
- Несомненно, уровень зарплаты важен, - он обеспечивает базовые, витальные потребности и в относительном значении - социальные, но с определенного уровня повышение зарплаты не отражается на поведении работника, мера быстро теряет эффективность.
- Намного существеннее вклад множества нематериальных потребностей, о которых говорилось здесь ранее - в системе нематериального стимулирования и мотивации, а именно благополучия на рабочем месте.



1	НЕ МЕНЯТЬ НИЧЕГО	6,9%
2	ОРГАНИЗАЦИЯ ТРУДА: рабочее время и время отдыха, должностные обязанности, рабочее место и пр.	34,1%
3	ЗАРПЛАТА И ВЫПЛАТЫ	19,1%
4	КАРЬЕРНЫЙ РОСТ	5,7%
5	СОДЕРЖАНИЕ ТРУДА, ЦЕЛИ И СМЫСЛ	3,5%
6	ОБУЧЕНИЕ И САМОРЕАЛИЗАЦИЯ	2,8%
7	ОТНОШЕНИЯ В КОЛЛЕКТИВЕ в том числе ПРИЗНАНИЕ ЗАСЛУГ и ОТНОШЕНИЯ С РУКОВОДИТЕЛЕМ	27,9%
	ИТОГО	100,00%



И лидерам, и коллективам важно развить компетенции, чтобы поддерживать людей в сложной психологической ситуации, быть способным управлять своим состоянием, не поддаваться деструктивным настроениям.

Если вы стремитесь к благополучию, то поддерживающая обратная связь просто необходима. А для этого нужно развивать свои надпрофессиональные навыки — перечень компетенций, которые включают как профессиональные, так и личностные качества, чтобы обеспечивать развитие и поощрение вовлечённости работников в решение социально-трудовых вопросов, осуществлять информирование и консультирование работников и членов профсоюза по текущим актуальным вопросам в сфере своей компетенции.

Подлинное восприятие информации, сопереживание жизненного опыта, то, что созвучно ценностям личности раскрывается не в напряжении, а в обстановке безопасности и участия. Именно осмысленность самого себя и своей деятельности, вовлеченность в коллектив, соотнесение своих переживаний и переживаний других - то что дает работа в крупной компании с развитой корпоративной культурой и профсоюзное членство, и то, что полезно для сохранения ментального здоровья и благополучия на рабочем месте и в жизни.

Вы можете получить письменную консультацию психолога:

На сайте МОПО работает раздел «Вопрос психологу»:

<https://mopo.lukoil.ru/psy-consult/consult/psy-backoffice/index.html>

Здесь вы можете задать свой вопрос и получить консультацию специалиста.

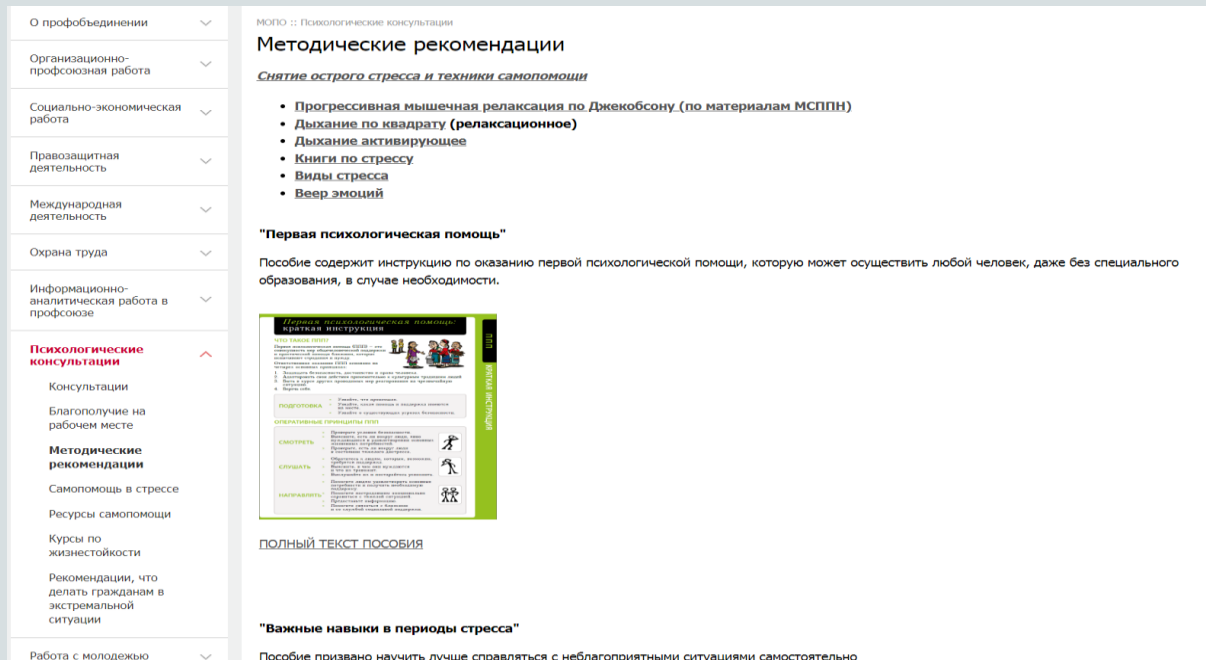
Ответ придет на указанный вами адрес электронной почты.

Ваше обращение останется конфиденциальным, анонимным.

В разделе «Психологические консультации»

<https://mopo.lukoil.ru/psy-consult/index.html>

есть информация для самообразования, самопомощи в стрессовых ситуациях, ссылка на дистанционный обучающий курс МОПО «Жизнестойкая коммуникация и здоровьесберегающие практики».




О профбюджетении
Организационно-профсоюзная работа
Социально-экономическая работа
Правозащитная деятельность
Международная деятельность
Охрана труда
Информационно-аналитическая работа в профсоюзе
Психологические консультации
Консультации
Благополучие на рабочем месте
Методические рекомендации
Самопомощь в стрессе
Ресурсы самопомощи
Курсы по жизнестойкости
Рекомендации, что делать гражданам в экстремальной ситуации
Работа с молодежью

МОПО :: Психологические консультации
Методические рекомендации
Снятие острого стресса и техники самопомощи

- Прогрессивная мышечная релаксация по Джекобсону (по материалам МСППН)
- Дыхание по квадрату (релаксационное)
- Дыхание активирующее
- Книжки по стрессу
- Виды стресса
- Веер эмоций

"Первая психологическая помощь"
Пособие содержит инструкцию по оказанию первой психологической помощи, которую может осуществить любой человек, даже без специального образования, в случае необходимости.



ПОЛНЫЙ ТЕКСТ ПОСОБИЯ

"Важные навыки в периоды стресса"
Пособие призвано научить лучше справляться с неблагоприятными ситуациями самостоятельно





Составила Власова Екатерина. Для подготовки информационного материала использованы труды Александра Асмолова, Тахира Базарова, Ирины Бубновой, Вячеслава Дубынина, Ирины Кудло, Дмитрия Леонтьева, Дарьи Масленниковой, Александра Шемякина, Нины Ягодинцевой, Международного Форума Труда – 2024, 18-го Санкт-Петербургского саммита психологов, портала Dreatjob из открытых источников.