

Содержание

Предисловие	8
Работа мечты	11
1 ВОВЛЕЧЕННОСТЬ КАК РЕСУРС	13
История серба и его работников	15
Вовлеченность для бизнеса: эффективность в показателях	17
Увлеченность и освобожденный труд	18
Теории X и Y	19
Метафора о трех работниках	20
Научные определения вовлеченности	22
Модель ЭКОПСИ	26
Модели вовлеченности консалтинговых агентств	29
Другие подходы к составляющим вовлеченности	32
Эволюция подходов к управлению состоянием персонала	36
Вовлеченность и удовольствие от труда	39
2 УВЛЕЧЕННОСТЬ РАБОТОЙ И ОТНОШЕНИЕ К ТРУДУ	41
Метафора «Эроусмита»	43
Компоненты увлеченности работой	44
Энергичность	45
Дневной цикл работоспособности. Недельный цикл работоспособности. Жизненный цикл работоспособности.	
Преданность делу	59
На преданность делу влияет внешняя среда. Преданность делу у разных видов труда. Осмысленность работы. Идентификация с профессией еще недавно была нормой. Преданность проекту или профессии	

Поглощенность	74
Переживание потока. Избыточная квалификация и увлеченность работой. Пример Метинвеста. Индустриалы и постиндустриалы. Пример белой металлургии	
3 ПРИВЕРЖЕННОСТЬ И ОТНОШЕНИЕ К КОМПАНИИ	91
Метафоры полюса приверженности — от Японии до ГУЛАГа	93
Схема приверженности ЭКОПСИ	94
Привязанность	95
Желание остаться и позитивная оценка. Отношение к труду. Личный опыт и организационная культура. Разделение ценностей и личные границы. Личное. Жизнь в городе и деревне	
Забота	104
Доверие	105
Доверие к компании. Доверие к коллегам. Доверие к руководству. Доверие во время изменений и кризиса.	
Психологический контракт и приверженность компании	122
4 ИНИЦИАТИВНОСТЬ И НЕПРЕРЫВНОЕ РАЗВИТИЕ, ВНУТРЕННЕЕ И ВНЕШНЕЕ	131
Метафора из литературы об инициативности	133
Инициативность — топливо и индикатор вовлеченности	134
Схема инициативности ЭКОПСИ	135
Проявления самостоятельности зависят от культуры	136
Активность	141
Активность и конкуренция	142
Настойчивость	145
5 ОРГАНИЗАЦИОННЫЕ ИНДИКАТОРЫ	149
На вовлеченность можно влиять через рабочую среду	151
Организационный индикатор «Цели и стратегия»	154
Организационный индикатор «Условия труда»	160
Организационный индикатор «Бизнес-процессы»	164
Организационный индикатор «Компенсация»	172
Организационный индикатор «Признание и оценка»	176

	Организационный индикатор «Карьера»	182
	Организационный индикатор «Обучение»	186
	Организационный индикатор «Коммуникация»	190
	Организационные индикаторы «Атмосфера» и «Коллеги»	195
	Организационный индикатор «Топ-менеджмент»	201
	Организационный индикатор «Непосредственный руководитель»	206
	Организационный индикатор «Разделение ценностей компании»	218
6	ГОДОВОЙ ЦИКЛ УПРАВЛЕНИЯ ВОВЛЕЧЕННОСТЬЮ	223
	Постановка целей	225
	Жесткие и гибкие данные	229
	Обработка данных	234
	Разработка программы	238
	Быстрые решения и системные изменения	241
	Роль генерального директора в управлении вовлеченностью	250
	Годовой цикл и жизненный цикл сотрудника	252
	Вовлеченность во время увольнения и сокращений	257
	Вовлеченность после увольнения	262
7	ВОВЛЕЧЕННОСТЬ ВО ВРЕМЯ ИЗМЕНЕНИЙ И КРИЗИСОВ ..	267
	Вовлеченность во время трансформации	269
	Вовлеченность во время кризисов	275
	Факторы, влиявшие на компоненты вовлеченности во время кризиса 2020 г.	279
	Непосредственный руководитель во время кризиса	290
	Оптимизм и лояльность во время кризиса	298
	Кризисные переживания сотрудников	304
8	ВЫГОРАНИЕ И ТРУДОГОЛИЗМ	311
	Различие между увлеченностью и трудоголизмом	313
	Кароси — смерть от переработки	317
	Выгорание. Подход «ЭКОПСИ Консалтинг»	319
	Связь выгорания с культурой сотрудника и организации	325

9	ВОВЛЕЧЕННОСТЬ И КУЛЬТУРА	327
	Влияние культуры — собственной, корпоративной и национальной — на поведение сотрудника	329
	Корпоративная культура всегда работает внутри национальной	330
	Сотрудник может стать проводником передовой корпоративной культуры внутри национальной	332
	Конфликт культур может разрешаться по-разному	334
	Даже способность критиковать руководство зависит от культуры. «Западно-восточная ось лояльности»	337
	Подход к рассмотрению культур народов через производственную культуру	340
	Культура риса. Культура Японии	341
	Культура США	343
10	РУССКАЯ ТРУДОВАЯ ЭТИКА	349
	Общий взгляд на русскую трудовую этику	351
	Русские «предприниматели-протестанты»	354
	Первые русские рабочие. Крепостные на заводах и квалифицированные работники	356
	Сезонные рабочие и индустриализация	359
	Советское двоемыслие и культура несунув	361
	Русская трудовая этика. Советская трудовая этика почти ушла. Цикл «через один»	363
	Культурные следы в языке. Бизнес и труд	366
	Русская трудовая этика. Современная культура	368
	Русская трудовая этика. Западное влияние. Менталитет собственника	369
	Русская трудовая этика. Сегодняшняя ситуация — смесь всего и развитие	370
	Национальная культура — одно, а личная — другое	371
11	ОСОБЕННОСТИ ВОВЛЕЧЕННОСТИ У РАЗНЫХ ГРУПП РАБОТНИКОВ	373
	Развитие мастерства	375
	Взаимоотношения мастера и общества. Сеннет. Осознанное развитие мастера. Кризис мастер- ства в начале XX века. Бенуа.	

	Общество не готово отказаться от мастера. Как управленцу работать с мастером. Развитие мастерства и развитие профессионализма	
	Различие вовлеченности на примере молодых специалистов и руководителей	385
	Компании ищут увлеченных сотрудников еще со школы и вуза	389
	При отборе кандидатов необходимо учитывать их личные ценности	390
12	ЭВОЛЮЦИЯ УСЛОВИЙ ТРУДА — ПОИСК БАЛАНСА ЭФФЕКТИВНОСТИ И ВОВЛЕЧЕННОСТИ	393
	Пространство работы дает возможность зонарного разделения сфер жизни	395
	Разделение дома и работы было не всегда	397
	Отношения руководства и персонала меняются после выхода из «полусемейных» предприятий	399
	Эволюция офисного пространства. От кабинетов до кубиков	401
	Эволюция офисного пространства. Современность	410
	Эволюция офисного пространства. Движущие силы	416
13	БАЛАНС ВОВЛЕЧЕННОСТИ	421
	Умеренность вовлеченности и баланс ее составляющих	423
	«Перегретая» приверженность может привести к проблеме группомыслия	428
	Вовлеченность в культуре подвига	433
	Гипертрофированная увлеченность в литературе противоречит жизненному опыту и вредит читателю	438
	Работать с вовлеченностью нужно с учетом будущего	441
	Работа с вовлеченностью прекариата и салиариата разительно отличается	443
	Закключение. Будущее вовлеченности	449
	Список источников	455

Предисловие

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

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

Но это вовсе не значит, что перед вами академический труд, интересный лишь теоретикам. Просто ключевые идеи этой книги не превратишь легким движением в универсальный рецепт. Пытаясь кратко сформулировать для себя ее суть, я вспомнил фразу Энди Уорхола: «От занятий любовью до занятий искусством самое интересное — ими не заниматься». Парадоксальный принцип Уорхола можно применить и к работе: мы по-настоящему счастливы в своей рабочей жизни тогда, когда не занимаемся работой как работой — то есть рутинной для зарабатывания средств к существованию. Книга Андрея Онучина указывает путь к такому счастью и предлагает множество ориентиров тем, кто готов пройти по нему и провести других. Она станет прекрасным путеводителем — но проложить маршрут каждый должен сам.

Я думаю, такие читатели найдутся, во-первых, среди менеджеров, которые хорошо знают, насколько важен человеческий капитал для бизнеса, и хотят наполнить свою организацию

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

искренне вовлеченными сотрудниками. А во-вторых, среди людей, выполняющих какую бы то ни было работу (а это без малого все взрослое население планеты) и желающих проводить эту часть своей жизни более приятно и осмысленно.

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

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

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

достаточно, чтобы ожидать от книги глубокого и качественного содержания.

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

Консультантов иногда упрекают (как правило, другие консультанты) в оторванности от жизни. Адресовать такой упрек Андрею, очевидно, невозможно. Он близко знаком со всеми культурами — архаичной крестьянской, иерархичной армейской, индустриальной заводской, постиндустриальной — университетской и консалтинговой. Его опыт — это невероятно разносторонний и богатый сплав теории и практики. Я не знаю, кто лучше него мог бы подойти на роль автора Первой Большой Книги о вовлеченности персонала. И я завидую вам, дорогой читатель: у вас впереди интереснейшее путешествие, которое доставит вам много интеллектуального удовольствия и, скорее всего, изменит ваши отношения со своей работой и с людьми, за которых вы в ответе.

*Марк Розин,
управляющий партнер ЭКОПСИ*

Работа мечты

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

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

ГЛАВА 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 подоברались 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 Гэллапа дают похожие результаты и по США, и по всему миру.

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

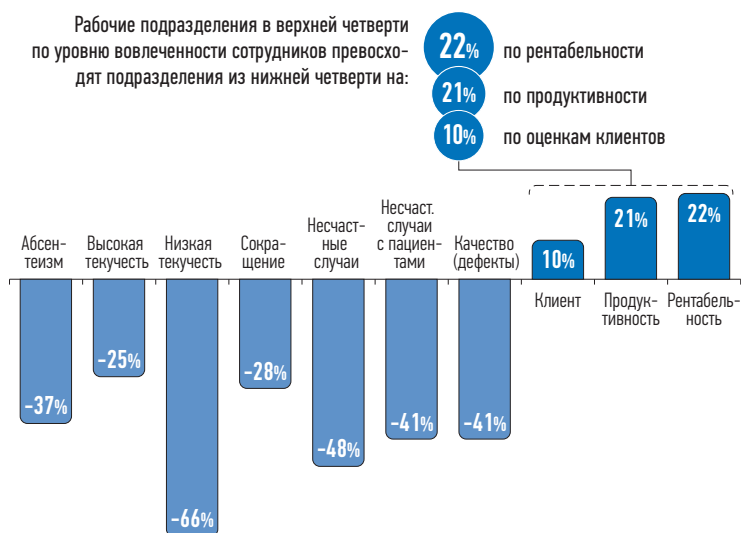


Рис. 1. Как вовлеченность сотрудников влияет на ключевые показатели бизнеса (GALLUP)

Институт Гэллага 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 работниках

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

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

Выражение *vita activa* призвано охватывать в нижеследующем три основных вида человеческой деятельности: труд (работу), создание (изготовление), действие (поступки). Они — основные деятельности, потому что каждая из них отвечает одному из основных условий, на которых человеческому роду дана жизнь на Земле... Труд обеспечивает сохранение жизни индивида и продолжение жизни рода; создание изготавливает искусственный мир, в известной мере независимый от смертности его обитателей и тем самым предоставляющий их летучему существованию нечто от постоянства устойчивости; наконец, поступок, насколько он служит учреждению и поддержанию политического общежития, готовит условия для преемственности поколений, для памяти и тем самым — для 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 встретил бы и четвертый типаж — волонтера. Немало активных и талантливых людей с удовольствием вкладывают личные ресурсы в изменение мира: устраивают сбор мусора, помогают экологам, восстанавливают исторические здания.

Научные определения вовлеченности

Термин *personal engagement*, который мы переводим как «вовлеченность», ввел Уильям Кан в 1990 г.: *«освоение членами организации своих рабочих ролей; вовлеченные сотрудники реализуются физически, интеллектуально и эмоционально в процессе профессиональной деятельности»*¹.

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

Конец ознакомительного фрагмента.

Приобрести книгу можно

в интернет-магазине

«Электронный универс»

e-Univers.ru