

ЭКСПСИ

Как меняется отношение к работе

СПИКЕР

ЭКОПСИ Консалтинг

2

Андрей ОНУЧИН

Партнер, руководитель практики
«Социология бизнеса» ЭКОПСИ





01

РЫНОК ТРУДА

демография и поколения

ПРОГНОЗЫ ЧИСЛЕННОСТИ НАСЕЛЕНИЯ

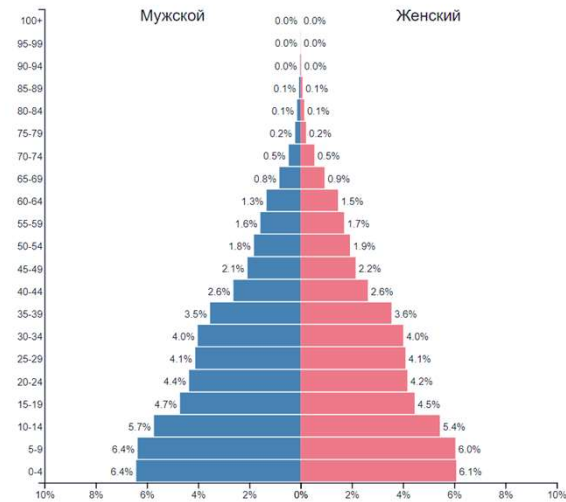
Экспансивная

Стационарная

Констриктивная

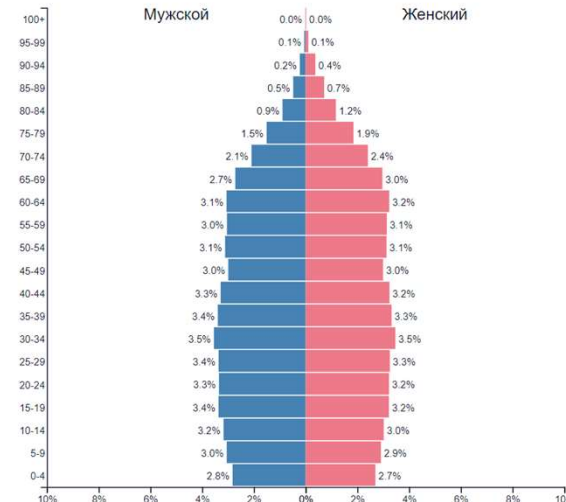
Таджикистан ▼
2023

Население: 10,143,543 чел.



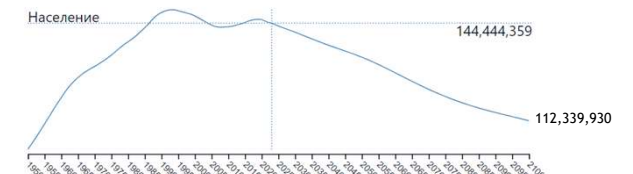
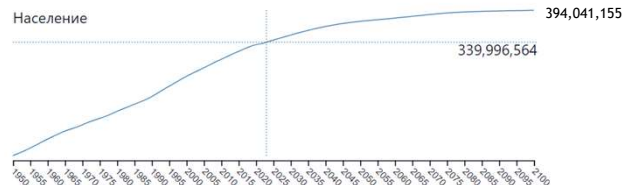
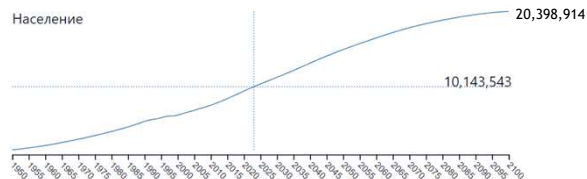
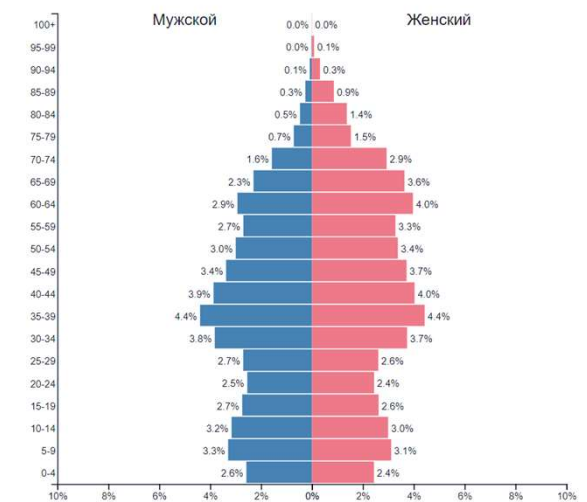
Соединенные Штаты Америки ▼
2023

Население: 339,996,563 чел.



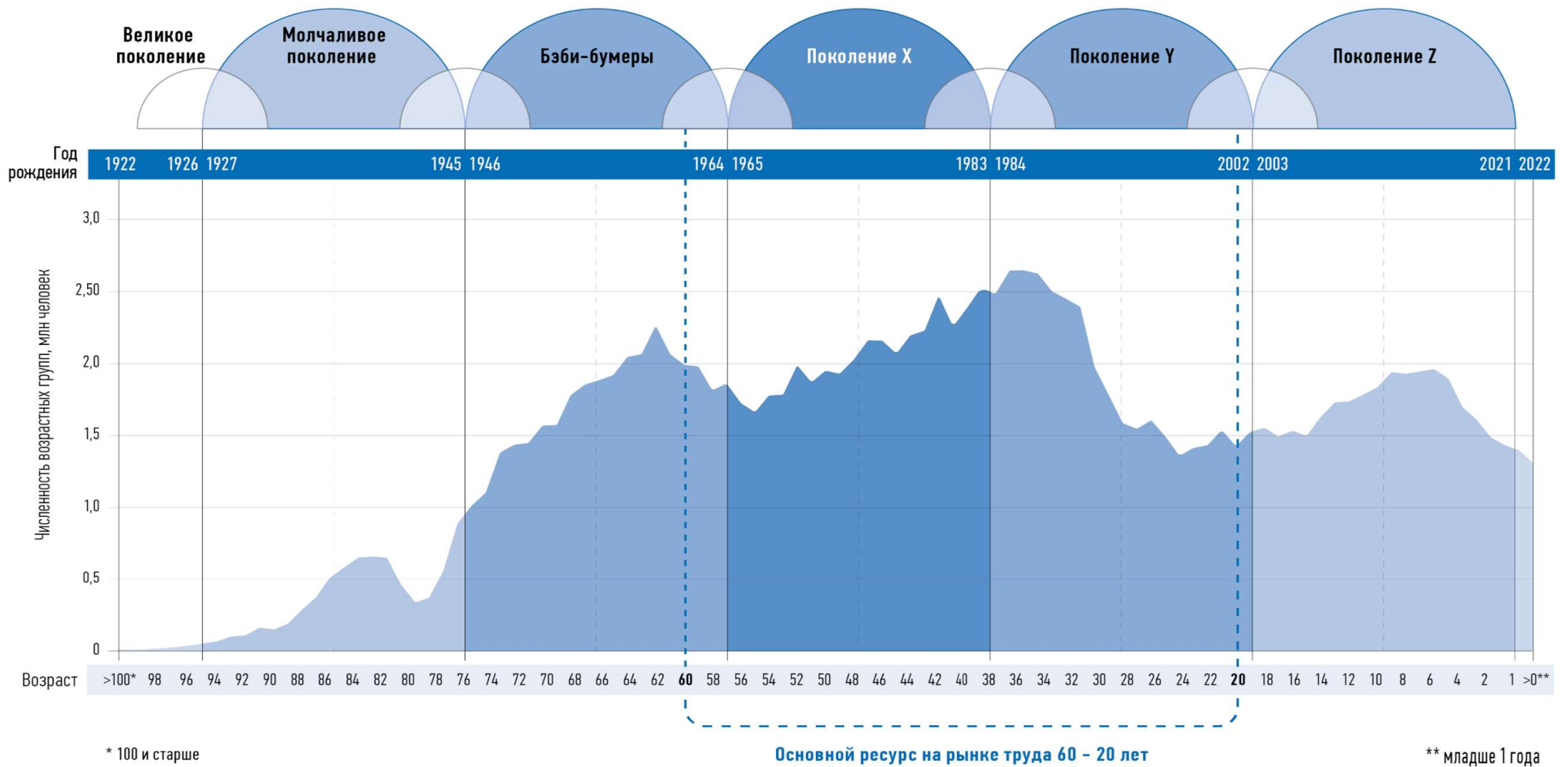
Российская Федерация ▼
2023

Население: 144,444,358 чел.



ЧИСЛЕННОСТЬ НАСЕЛЕНИЯ РФ ПО ВОЗРАСТУ

(данные на 01.01.2023 года)





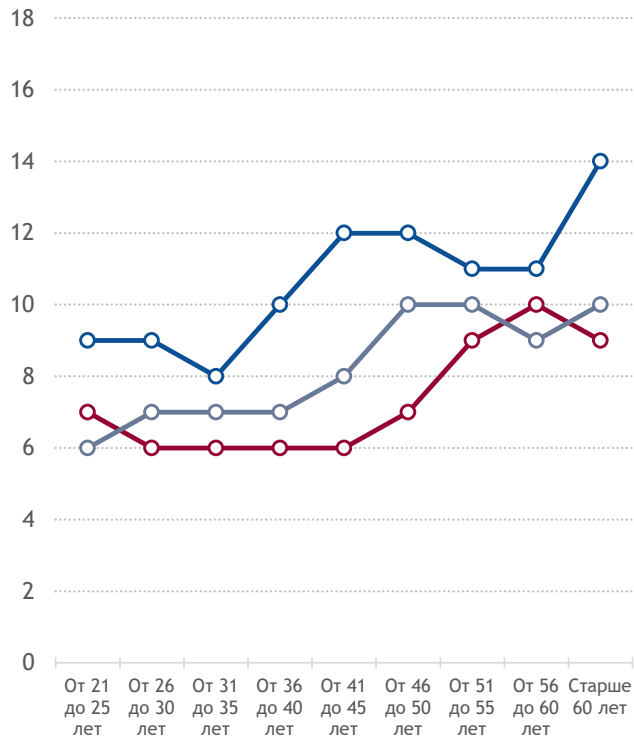
02

ПОЧЕМУ ВОВЛЕЧЕННОСТЬ

ЗАВИСИТ ОТ ВОЗРАСТА?

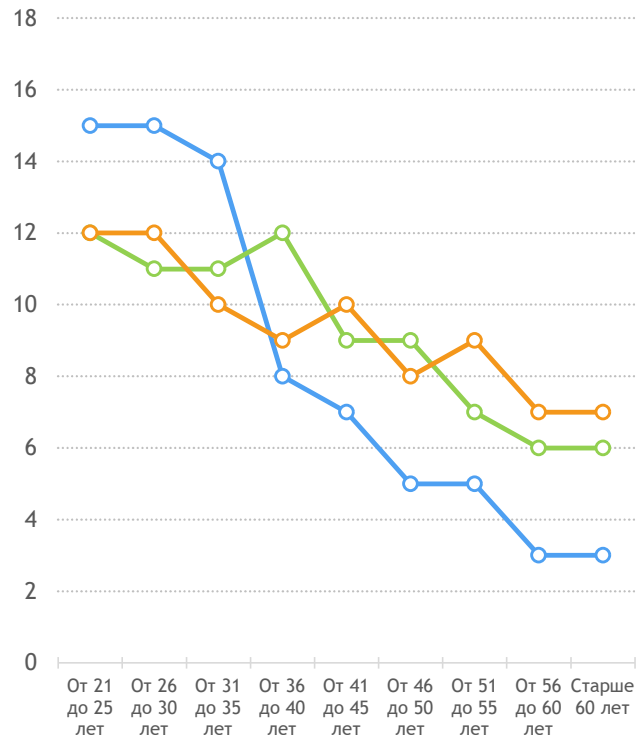
КАК МЕНЯЮТСЯ ЦЕННОСТИ И ПРИОРИТЕТЫ С ВОЗРАСТОМ

Рост значимости



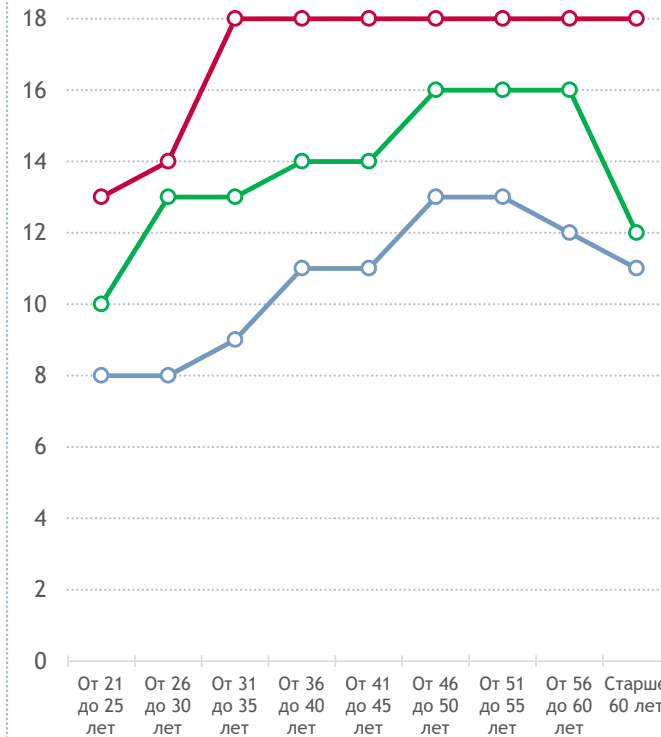
- Возможность реализации своих знаний и способностей
- Эффективная организация моей работы
- Возможность принимать самостоятельные решения и брать на себя ответственность

Падение значимости



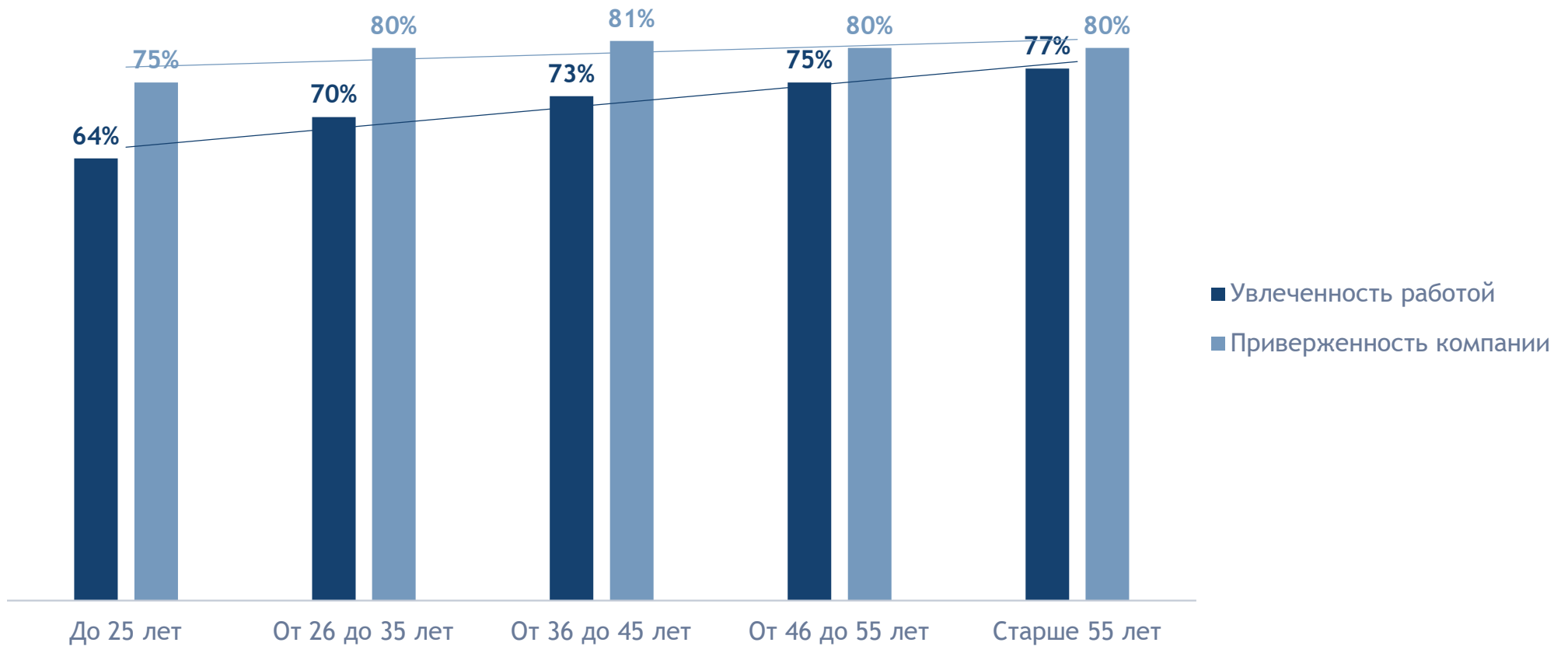
- Возможности для карьерного роста в Компании
- Возможности для обучения и профессионального развития в Компании
- Возможность влиять на свой доход в Компании

Выходящие на плато



- Официальное трудоустройство, выполнение обязательств перед сотрудниками
- Стабильность Компании, уверенность в завтрашнем дне
- Хороший социальный пакет

ВОВЛЕЧЕННОСТЬ СОТРУДНИКОВ РАЗНОГО ВОЗРАСТА



УВЛЕЧЕННОСТЬ РАБОТОЙ

Доля сотрудников, признающих, что работа позволяет им реализовать свои способности

До 20 лет	64%
От 21 до 25 лет	70%
От 26 до 30 лет	71%
От 31 до 35 лет	71%
От 36 до 40 лет	72%
От 41 до 45 лет	73%
От 46 до 50 лет	73%
От 51 до 55 лет	75%
От 56 до 60 лет	79%
Старше 60 лет	79%

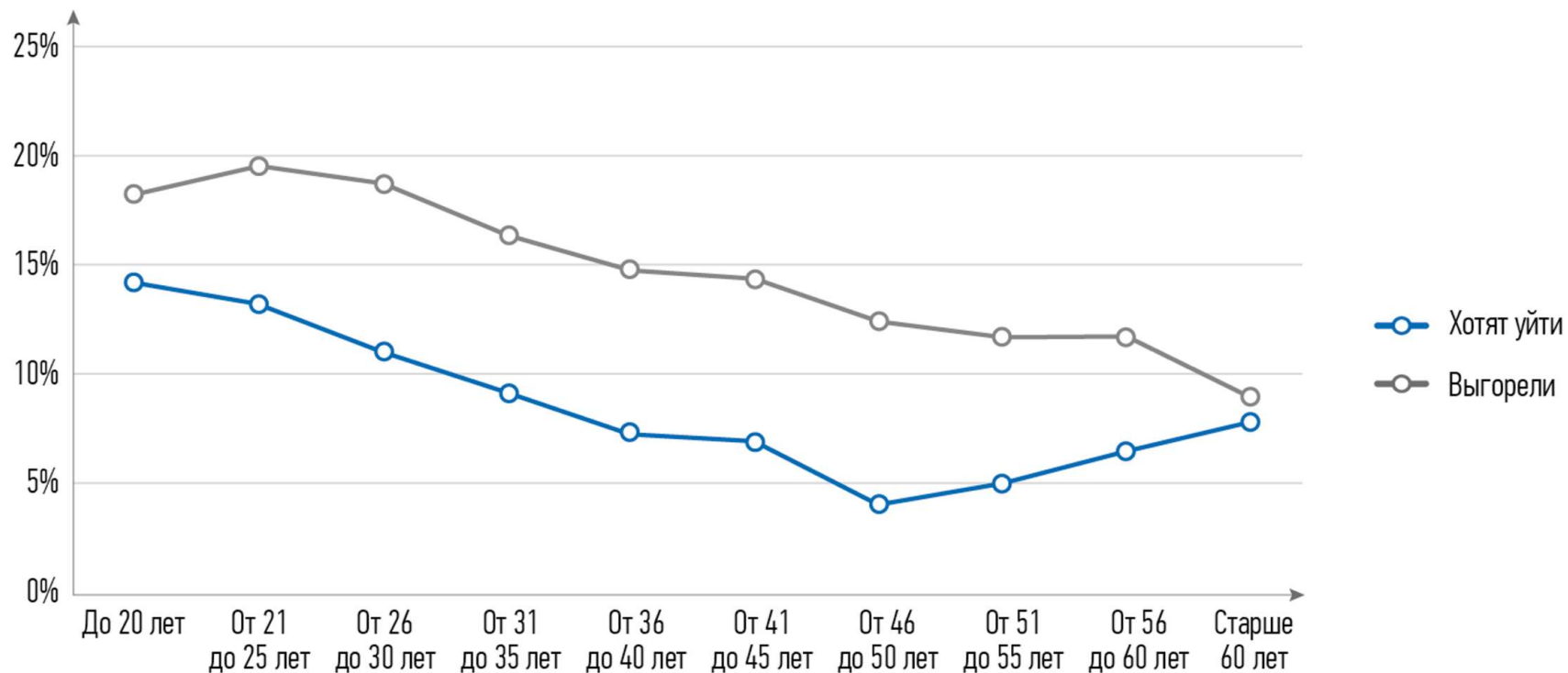


03

ЧТО «ПЕРЕРАСТУТ» МОЛОДЫЕ СОТРУДНИКИ

характеристики возраста

ВЫГОРАНИЕ И ВОЗРАСТ



ЛОЯЛЬНОСТЬ КОМПАНИИ

Доля сотрудников, планирующих покинуть компанию в течение года
Данные 2024 года

До 20 лет	25%
От 21 до 25 лет	15%
От 26 до 30 лет	17%
От 31 до 35 лет	14%
От 36 до 40 лет	12%
От 41 до 45 лет	11%
От 46 до 50 лет	8%
От 51 до 55 лет	8%
От 56 до 60 лет	7%
Старше 60 лет	11%

ЧТО УДЕРЖИВАЕТ СОТРУДНИКОВ В КОМПАНИИ?

Вопрос	Коэффициент корреляции
Я рекомендую нашу Компанию своим друзьям и знакомым как хорошего работодателя	0,34
Работа в компании обеспечивает мне ощущение стабильности и уверенности в завтрашнем дне	0,31
Высшее руководство ясно объясняет стратегию и цели Компании и пути их достижения	0,31
Я верю, что стратегия нашей Компании приведет ее к успеху	0,30
Наша Компания ценит и удерживает высокопрофессиональных сотрудников	0,30
Мне интересна работа, которую я выполняю в Компании	0,29
Наша Компания обеспечивает комфортные условия труда для своих сотрудников	0,29
Я чувствую выгорание, постоянную усталость и раздражение от работы	-0,41

МОЛОДЕЖЬ ВЫГОРАЕТ БЫСТРЕЕ?

возраст	не выгорели	выгорели
до 30	66%	27%
от 30 до 40	71%	23%
от 40 до 50	74%	20%
от 50 до 60 и старше	74%	19%

До 20 лет	20%
От 21 до 25 лет	23%
От 26 до 30 лет	30%
От 31 до 35 лет	24%
От 36 до 40 лет	22%
От 41 до 45 лет	20%
От 46 до 50 лет	19%
От 51 до 55 лет	19%
От 56 до 60 лет	18%
Старше 60 лет	18%

ЛОЯЛЬНОСТЬ И ВОЗРАСТ

eNPS - доля сотрудников, готовых рекомендовать компанию

Возраст	Негатив	Нейтрал	Позитив	Индекс
От 21 до 25 лет	17	33	51	34
От 26 до 30 лет	20	31	48	28
От 31 до 35 лет	20	27	53	33
От 36 до 40 лет	20	26	55	35
От 41 до 45 лет	21	24	55	33
От 46 до 50 лет	20	26	54	34
От 51 до 55 лет	25	21	54	30
От 56 до 60 лет	24	24	51	27
Старше 60 лет	25	22	53	28



04

ЧТО МЕНЯЕТСЯ НЕОБРАТИМО?

характеристики поколения

СОПОСТАВЛЕНИЕ ПОКОЛЕНИЙ

Китай		Россия		США	
1930–1950	Поколения республики	1923–1943	Молчаливое поколение	1928–1945	Молчаливое поколение
1951–1960	Укрепление социалистического строительства Характеристика: коллективизм и идеализм	1943–1963	Поколение беби-бумеров Застали гонку вооружений, полеты в космос, строительство БаМа	1946–1964	Поколение беби-бумеров
1961–1970	«Культурная революция», потерянное время для высшего образования Характеристика: стремиться к индивидуальному успеху	1963–1984	Поколение X, поколение «застоя» Росло в период холодной войны и перестройки Характеристики: обостренный социальный фон и спад экономики, люди стремятся к трудолюбию	1965–1982	Поколение X
1971–1979	Поколение социальных реформ Характеристика: самое прагматичное				
1980–1999	Поколение экономического подъема, университеты, политика «одна семья – один ребенок» Характеристика: стремиться к индивидуализации	1984–2000	Миллениум или Y – перестройка, распад СССР, демографический кризис Это поколение больше приспособлено к трудностям	1983–1999	Поколение Y
После 2000	Самовлюбленные, эгоистичные, индивидуалисты...	После 2000	Поколение Z повышенный уровень опеки, коммуникация в интернете, избегание токсичных отношений. Опыт пандемии	После 2000	Поколение Z

ЭВОЛЮЦИЯ ИНСТРУМЕНТОВ ОЦЕНКИ ОТНОШЕНИЯ К ТРУДУ





ПСИХОЛОГИЧЕСКИЙ КОНТРАКТ

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 проверять

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

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.

МОТИВАЦИОННЫЙ ПРОФИЛЬ – ДИНАМИКА

ТОП-4 ПОЗИТИВНЫХ ИЗМЕНЕНИЙ

Компонент	Индекс 2022	Индекс 2023	Динамика
Возможность реализации своих знаний и способностей	16%	29%	12%
Возможность принимать самостоятельные решения и брать на себя ответственность	15%	21%	6%
Стабильность Компании, уверенность в завтрашнем дне	40%	46%	6%
Официальное трудоустройство, выполнение обязательств перед сотрудниками	25%	30%	5%

ТОП-4 НЕГАТИВНЫХ ИЗМЕНЕНИЙ

Компонент	Индекс 2022	Индекс 2023	Динамика
Работа в престижной (авторитетной и влиятельной) компании	16%	12%	-4%
Достойная заработная плата	75%	69%	-6%
Интересная работа	48%	40%	-8%
Благополучная атмосфера в коллективе	55%	43%	-12%

В ЧЕМ ОСОБЕННОСТИ СОТРУДНИКОВ С ЦЕННОСТЯМИ АКТИВНОГО ВЛИЯНИЯ



ПОЗИТИВНЕЕ В ОЦЕНКАХ

- С большим оптимизмом смотрят в будущее
- С большей готовностью рекомендуют компания друзьям и знакомым
- Видят связь между своими усилиями и результатом, в т.ч. Доходом
- Чаще чувствуют драйв и энергию в работе
- Понимают как устранить барьеры в своей работе
- Готовы открыто говорить о проблемах
- Доверяют действиям топ-менеджмента



КРИТИЧНЕЕ В ОЦЕНКАХ

- Критичнее к организации и регламентации работы
- Заинтересованы в большем объеме информации, в том числе и о стратегии компании
- Скептически в оценках своего непосредственного руководителя, как в том как он организует работу, так и в том, как он дает обратную связь сотруднику



05

ДОПОЛНИТЕЛЬНЫЕ МАТЕРИАЛЫ

ВОВЛЕЧЕННОСТЬ: МОДЕЛЬ «ЭКОПСИ»

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



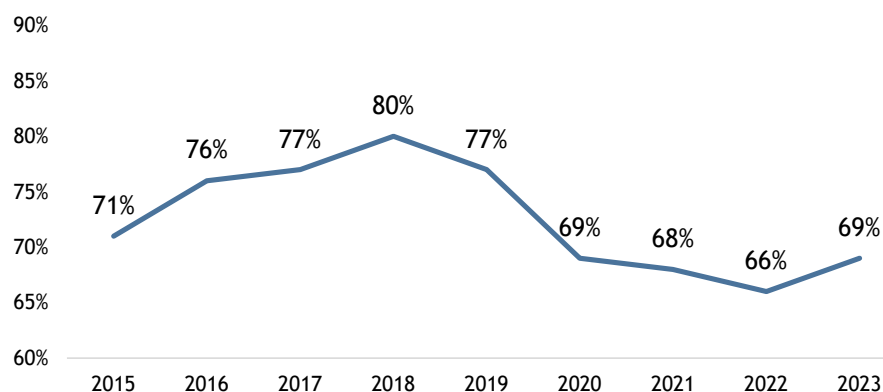
Наше понимание вовлеченности совпадает с общемировым: **вовлеченность — это горящие глаза, преданность компании и проактивность**

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

МОНИТОР ВОВЛЕЧЕННОСТИ

ДИНАМИКА УРОВНЯ ВОВЛЕЧЕННОСТИ



ОБЩИЙ ИНДЕКС ВОВЛЕЧЕННОСТИ И 3 КОМПОНЕНТЫ

	2018	2019	2020	2021	2022	2023
Общий индекс вовлеченности	75	74	69	68	66	69
Увлеченность работой	74	72	66	65	65	69
Инициатива	75	73	66	66	63	65
Приверженность Компании	77	77	74	72	71	73

ПОКАЗАТЕЛИ, ПО КОТОРЫМ РАЗРЫВ МЕЖДУ КОМПАНИЯМ С ВЫСОКОЙ И НИЗКОЙ ВОВЛЕЧЕННОСТЬЮ РАСТЕТ

Название	Динамика q1	Динамика q4	Выше q1
Коммуникация	3,86	-4,86	8,73
Атмосфера и коллеги	2,35	-1,34	3,69
Ценности	3,84	0,48	3,36
Топ-менеджмент	6,13	3,14	2,99
Оценка и признание	4,36	1,80	2,56
Карьера	2,03	-0,21	2,24

ПОКАЗАТЕЛИ, ПО КОТОРЫМ РАЗРЫВ МЕЖДУ КОМПАНИЯМ С ВЫСОКОЙ И НИЗКОЙ ВОВЛЕЧЕННОСТЬЮ СНИЖАЕТСЯ

Название	Динамика q1	Динамика q4	Выше q1
Бизнес-процессы	2,29	4,99	-2,70
Компенсация	0,46	4,37	-3,91
Условия труда	0,74	4,88	-4,14
Обучение	1,81	7,27	-5,46

СПАСИБО ЗА ВНИМАНИЕ!

Принять участие в
МОНИТОРИНГЕ
ВОВЛЕЧЕННОСТИ 2024



Скачать подробный
отчёт по Мониторингу
Вовлеченности 2023



+7 (495) 645-21-15



engagement@ecopsy.ru