

# Позитивная психология в организациях: способы повышения благополучия сотрудников

---

Дайнеко Василиса Владимировна

Аспирант 3 года обучения

Аспирантская школа по психологии НИУ ВШЭ



# Почему актуально?

---

Мир сталкивается с серьезными проблемами: рекордной инфляцией, пандемиями, войнами и такими тенденциями в сфере труда, как рекордные темпы увольнения сотрудников. Позитивная психология признает, что крайне важно поощрять факторы, которые позволяют людям, организациям и сообществам процветать.





# Кризисные явления

- Столкнувшись с кризисами, руководители организаций оказались перед необходимостью выбора в пользу одной из двух разных управленческих стратегий:
- (1) традиционной стратегии, направленной на экономию ресурсов, ограничение реализации творческого потенциала сотрудников на рабочем месте с целью получения максимальной прибыли, или
- (2) стратегии, основанной на предположении, что главная цель организации заключается в том, чтобы задействовать наивысший потенциал своих сотрудников, используя в том числе идеи позитивной психологии.

# Позитивная психология в организация



При внедрении на рабочем месте эти факторы могут способствовать поддержке более широких бизнес-инициатив, направленных на следующее (Boniwell & Tunariu, 2019; Seligman, 2011):

- Повышение вовлеченности и удовлетворенности сотрудников при одновременном повышении производительности и прибыльности организации.
- Формирование культуры позитива и благополучия, что приводит к снижению текучести кадров и более высокому удержанию сотрудников.
- Улучшение коммуникации и сотрудничества между членами команды, что приводит к более эффективному принятию решений и решению проблем.
- Помощь лидерам в создании более устойчивой и адаптируемой рабочей силы, способной лучше справляться с изменениями и неопределенностью.

# Позитивная психология в организациях



- Повышение креативности и инноваций, что приводит к появлению новых продуктов и улучшению предложений услуг.
- Поддержка менеджеров в развитии ими более позитивного и расширяющего возможности стиля руководства, повышение производительности и мотивации сотрудников.
- Помощь организациям в создании более позитивного имиджа и репутации бренда, что может привлечь лучших специалистов и повысить лояльность клиентов.
- Снижение стресса и выгорания сотрудников, что приводит к улучшению физического и психического здоровья и снижению затрат на здравоохранение/страхование.
- Улучшение благосостояния сотрудников, что приводит к повышению удовлетворенности работой и вовлеченности.

# Истоки позитивной организационной психологии



- Основателем позитивной психологии как академической области является Мартин Селигман, который, при избрании президентом Американской психологической ассоциации в 1998 году, свою речь посвятил именно этому новому направлению психологии.
- Речь Селигмана вызвала большой интерес у его коллег, в том числе у таких известных психологов, как Кристофер Петерсон (Christopher Peterson), Эд Динер (Ed Diener) и Михай Чиксентмихайи, благодаря чему идеи позитивной психологии очень быстро превратились в новое направление в психологической науке

# Модель PERMA М. Селигмана

---

«Формула счастья» была разработана американским психологом Мартином Селигманом в 2011 году и представлена в его книге «Flourish». С помощью данной модели Селигман хотел показать, какие факторы делают любого человека, независимо от пола, местоположения и рода занятости, здоровым, счастливым и удовлетворенным жизнью.



# Модель PERMA М. Селигмана



- М. Селигман представляет модель PERMA и делится своими выводами о соотношении счастья и благополучия. Он говорит: «Раньше я думал, что темой позитивной психологии является счастье, что золотым стандартом измерения счастья является удовлетворенность жизнью и что целью позитивной психологии является повышение удовлетворенности жизнью. Теперь я думаю, что тема позитивной психологии — это благополучие, что золотой стандарт измерения благополучия процветание и что цель позитивной психологии — повысить процветание».



# Модель PERMA М. Селигмана



PERMA – аббревиатура, которая расшифровывается следующим образом:

**Positive Emotion** – положительные эмоции - переживание положительных чувств, таких как радость, удовлетворение;

**Engagement** – вовлеченность - ощущение полного поглощения и сосредоточенности на какой-либо деятельности, часто называемое «поток» ;

**Relationships** – взаимоотношения - качество и количество социальных связей, которые имеет человек;

**Meaning** – смысл - ощущение цели и направления, которое человек имеет в своей жизни;

**Accomplishments** – достижения - ощущение прогресса и достижений в жизни.

# Модель PERMA М. Селигмана



- «Все эти элементы измеряются по-разному, но все они одинаково важны. Они поддерживают друг друга. Усиление положительных чувств может повысить вашу способность к вовлеченности, что может поддержать вашу способность иметь смысл в своей жизни, что усиливает положительные чувства и так далее, и тому подобное. Один из элементов PERMA не следует использовать только для достижения счастья или достижения поверхностных целей.»

# Модель PERMA М. Селигмана



## 1. Положительные эмоции

Поощряйте такие чувства, как надежда, радость и благодарность. Устанавливайте четкие ожидания, дайте людям возможность высказаться на собраниях и поддерживайте баланс между работой и личной жизнью. Способствуйте положительным эмоциям, преодолению трудностей, устойчивости и снижению стрессовых факторов.

# Модель PERMA М. Селигмана



## 2. Вовлеченность

Чувство причастности к задачам и погружения в них можно поощрять в среде, поддерживающей концентрацию и сосредоточенность. Создавайте цели, соответствующие ценностям и интересам, чтобы мотивировать. Выполняйте увлекательные задания, чтобы поощрять ощущение потока.

# Модель PERMA М. Селигмана



## 3. (Позитивные) отношения

Поощряйте связь с коллегами, менеджерами и лидерами, чтобы способствовать лучшему общению и сотрудничеству.

Общение должно быть открытым, а собрания активными, на которых сотрудники могут общаться и свободно взаимодействовать друг с другом. Партнерство и сотрудничество следует поощрять и вознаграждать, а поддержка должна быть легко доступна.

# Модель PERMA М. Селигмана



## 4. Смысл

Регулярное размышление о том, какое влияние сотрудники оказывают на других внутри организации, своих клиентов и более широкое сообщество, способствует ощущению своей значимости и связи с чем-то большим, чем вы сами. Это должно выйти за рамки «сотрудник месяца», активно делаясь отзывами клиентов и выражая признательность сотрудникам, которые делают все возможное.

# Модель PERMA М. Селигмана



## 5. Достижения и свершения

Ставьте цели и работайте над их достижением, чтобы создать чувство выполненного долга, самореализации. Используйте возможности, чтобы признать и вознаграждать сложную работу и успех. Поддерживайте других, когда они разрабатывают решения или преодолевают проблемы, с которыми сталкиваются.

# Теории позитивной организационной психологии



На успешное применение позитивных психологических мероприятий на рабочем месте повлияло несколько ключевых теорий, в том числе следующие (Day et al., 2014):

**Теория расширения и построения** (Broaden-and-build theory of positive emotions, Barbara Fredrickson)

- Положительные эмоции расширяют когнитивные и социальные ресурсы персонала, поощряя новые мысли и реакции, а также долгосрочное благополучие и успех.

**Психологический капитал** (Psychological capital, Fred Luthans)

- Уровень оптимизма, самоэффективности, надежды и устойчивости человека может привести к повышению благосостояния и производительности.

**Теория устойчивого счастья** (Sustainable happiness theory, Sonja Lyubomirsky)

- Чтобы поддерживать счастье, сотрудники должны сосредоточиться на заботе о себе, социальных связях и значимой деятельности.



# Упражнения



На рабочем месте можно выполнять ряд позитивных психологических упражнений. Это может помочь сотрудникам понять принципы позитивной психологии и, в свою очередь, помочь им найти смысл в своей работе и стать более продуктивными.

# Упражнение № 1 / Доска визуализации заботы о себе

---

## Доска визуализации заботы о себе

Забота о себе – это деятельность, которая помогает людям заботиться о своем психическом, эмоциональном и физическом здоровье. Было доказано, что регулярный уход за собой усиливает эмпатию и уменьшает тревогу и депрессию, поскольку помогает улучшить самосознание, саморегуляцию и баланс между индивидуальными потребностями и потребностями сообщества.

Чтобы создать доску визуализации заботы о себе, специалист попросит сотрудников перечислить как можно больше мероприятий по уходу за собой, а затем найти вдохновляющие изображения и фразы, связанные с ними. Доска будет служить визуальным напоминанием о важности заботы о себе.



# Упражнение на сенсорное развитие № 2



Упражнение на сенсорную осведомленность помогают сотрудникам определить опыт, который помогает им получать удовольствие через свои пять чувств.

Сенсорное осознание — это больше, чем просто осознание. Происходит взаимодействие с сенсорной информацией и сотрудник обращает на нее внимание.

Чтобы пробудить чувства, практикующий психолог раздает сотрудникам лист бумаги и просит их обозначить заголовки столбцов «Звук», «Зрение», «Запах», «Осязание» и «Вкус». Затем психолог попросит их перечислить то, что им нравится в каждом из этих чувств, впоследствии будет задано больше вопросов, которые помогут раскрыть более глубокий опыт каждого из чувств.

# Упражнение № 3 / Позитивные воспоминания

---

Позитивные воспоминания — это упражнение, при котором сотрудники сосредотачиваются на опыте, чтобы дать им возможность признать, оценить и усилить его положительные элементы. Это поможет им легче пережить негативный опыт.

Чтобы помочь сотрудникам выполнить это упражнение, практикующий попросит каждого подумать о событии из прошлого, вызывающем положительные эмоции. Затем практикующий попросит их визуализировать это и запомнить как можно больше, сосредотачиваясь на положительных чувствах и пытаясь пережить это событие заново.



# Упражнение № 4 / Пауза самосострадания

---

Сострадание к себе важно с точки зрения позитивной психологии, поскольку люди с состраданием к себе с большей вероятностью будут относиться к себе с добротой, когда переживают негативные события.

Пауза самосострадания — это упражнение, которое лучше всего выполнять вне работы. Специалисты часто предлагают сотрудникам выполнить это упражнение в качестве домашнего задания, когда сотрудники чувствуют, что испытывают какой-то стресс или дискомфорт. Практикующие психологи просят сотрудников сосредоточиться на своем дыхании, а затем положить руки на тело, чтобы напомнить себе, что, несмотря на то, что это трудный момент, он пройдет.



## Упражнение № 5 / Выявление выгод

Последнее упражнение по позитивной психологии, которое может быть полезным — это размышление сотрудников о поиске положительных моментов после травматического опыта.

Это может помочь им развить устойчивость и сострадание, а также создать новое чувство цели.

Это упражнение, безусловно, может быть непростым для выполнения на рабочем месте, поскольку оно очень личное. Тем не менее, если его проводят практикующие психологи, они будут поощрять сотрудников рассказывать о своих травмирующих событиях в течение нескольких минут, позволяя свободно выражать свое мнение. После этого практикующие психологи попросят их сосредоточиться на положительных аспектах полученного опыта и на том, как этот опыт помог им лучше подготовиться к решению аналогичных задач в будущем.



# Список литературы

- Seligman, M. E. (2006). Learned optimism: How to change your mind and your life. Vintage.
- Seligman, M. E. (2011). Flourish: A visionary new understanding of happiness and well-being. Simon and Schuster.
- Seligman, M. (2018). PERMA and the building blocks of well-being. *The journal of positive psychology*, 13(4), 333-335.
- Luthans, F., Luthans, K. W., & Luthans, B. C. (2004). Positive psychological capital: Beyond human and social capital.
- Boniwell, I., & Tunariu, A. D. (2019). EBOOK: Positive Psychology: Theory, Research and Applications. McGraw-Hill Education (UK).





+



Спасибо за внимание

- Дайнеко Василиса Владимировна
- Аспирант 3 года обучения
- Аспирантская школа по психологии НИУ ВШЭ
- [daineko.vasilisa@yandex.ru](mailto:daineko.vasilisa@yandex.ru)
- [vdajneko@hse.ru](mailto:vdajneko@hse.ru)