

Metaregulatory processes of work

Dmitriy Nikolaevich Dolganov

Laboratory of sociological and socio-psychological research branch in KuzGTU Belovo

Abstract

The article examines the "job satisfaction" and "personnel involvement", which are considered as metaregulatory processes work. Analyzes the scope and content of these concepts. Provides empirical data showing their value and role in the work.

Key words: *job satisfaction, personnel involvement, metaprocess.*

Метарегулятивные процессы трудовой деятельности

Дмитрий Николаевич Долганов

Филиал КузГТУ в г. Белово

Резюме

В статье рассматриваются вопросы «удовлетворенность трудом» и «вовлеченность персонала», которые рассматриваются как метарегулятивные процессы трудовой деятельности. Анализируется объем и содержание данных понятий. Приводятся эмпирические данные показывающие их соотношение и роль в трудовой деятельности.

Ключевые слова: *удовлетворенность трудом, вовлеченность персонала, метапроцессы.*

Актуальной задачей современного управления организацией является управление персоналом как основной производственной единицей, без которого даже самые смелые инновационные технологии не смогут

реализоваться и быть полезными. Однако в последние годы в практике управления персоналом все чаще возникает проблема трудовой пассивности и нежелания сотрудников работать инициативно и самоотверженно.

В предлагаемой работе мы попытались обозначить основные понятия, связанные с продуктивностью труда. Используемый нами в названии работы термин «метарегулятивные процессы» отражает методологическую позицию понимания данного феномена. Префикс «мета» в энциклопедическом словаре определяется как «префикс о самоотсылке. Правило об использовании других правил» [6]. Т.е., рассматривая трудовую деятельность как систему, понятие «метарегулятивные процессы» описывает механизм самоорганизации деятельности. Или, в контексте приведенного определения, удовлетворенность трудом и вовлеченность являются теми глубинными факторами, которые обеспечивают продуктивную деятельность сотрудников организации и их желание работать не только на благо себя, но и приносить пользу своей компании, стремиться способствовать ее развитию, поскольку успех компании неразрывно связан с успехом и благополучием работающих в ней людей.

Возможно, мы не дадим ответов на многие возникающие у читателей вопросы. Но уже сам факт постановки таких вопросов говорит о стремлении к изменениям и прогрессу.

Анализируя соотношение понятий «удовлетворенность трудом» и «вовлеченность», прежде всего необходимо определить их объем и содержание, поскольку сегодня существует достаточное множество подходов к пониманию этих явлений.

Рассмотрим понятие «удовлетворенность трудом». Анализ литературы по данной проблеме показывает, что трактование данного термина неоднозначно. Существует очень большое количество теоретических подходов, которые порой могут противоречить друг другу.

Понимание удовлетворенности может быть сведено к следующим позициям: удовлетворенность как отношение к труду; удовлетворенность как проявление социального статуса личности; удовлетворенность как степень адаптированности к производственной ситуации; удовлетворенность как характеристика трудовой активности; удовлетворенность как показатель успешной трудовой деятельности; удовлетворенность как показатель социального самочувствия работников; удовлетворенность как оценка

собственного положения в системе общественного разделения труда; удовлетворенность как степень насыщенности потребностей [2; 4; 5; 13].

Удовлетворенность как характеристика отношения к труду – «это оценочное отношение человека или группы людей к собственной трудовой деятельности» [13]. По нашему мнению, все факторы оказывающие влияние на отношение к труду можно подразделить на: объективные (факторы физической среды, материалы, оборудование, условия труда и т.д.) и субъективные (настроение, самочувствие, особенности восприятия и оценки событий, квалификация, стаж и пр.). Все приведенные факторы могут оказывать позитивное или негативное влияние в зависимости от уровня их выраженности и сформированности. Ф. Херцберг описывал факторы удовлетворенности трудом по степени их влияния следующим образом (см. таб. 1) [4].

Таблица 1. Группировка показателей удовлетворённости трудом по Ф. Херцбергу

Факторы удовлетворённости трудом	Показатели	Характер влияния
Мотиваторы	- Достижения - Признание - Внутренний интерес к работе	Могут увеличивать удовлетворённость
Гигиенизаторы	- Оплата труда - Безопасность - Условия труда	Могут уменьшать удовлетворённость

При этом авторы указывают на связь удовлетворенности трудом с общей социальной удовлетворенностью, что может создавать трудности для объективной оценки этого явления, поскольку низкая общая социальная удовлетворенность часто может проецироваться на отношение к труду. Таким образом, данная интерпретация сближает нас с пониманием удовлетворенности как проявления социального статуса. Конечно, надо понимать, что существуют отличия между общим социальным статусом

личности и статусом в трудовых отношениях. Но, все-таки, их пересечение может происходить достаточно часто.

Рассматривая удовлетворенность как показатель адаптированности сотрудника, мы можем охарактеризовать ее через понятия «межличностные отношения», «внутригрупповые отношения», которые являются критериями принятия социально-профессиональных ролей и адаптированности. Это положение так же созвучно с пониманием удовлетворенности как показателя социального самочувствия работников.

Удовлетворённость как характеристика трудовой активности и как показатель успешной трудовой деятельности созвучны с уже обозначенными подходами. Однако стоит заметить по поводу показателя успешной деятельности, что не всегда сотрудник удовлетворенный трудом, может быть успешен в реализации трудовой деятельности по объективным критериям. Следовательно, это возвращает нас к многозначности и неопределенности понятия, в связи с чем, данные трактовки целесообразно использовать в контексте иных определений.

Подход рассматривающий удовлетворенность как степень насыщенности потребностей не выдерживает критики, поскольку удовлетворение потребностей, как правило, блокирует продуктивную активность и, следовательно «удовлетворенный» сотрудник является мало устремлённым и, следовательно, малопродуктивным. Однако не следует понимать данный тезис как руководство к действию по ограничению удовлетворения потребностей, так как «неудовлетворенность» основных потребностей сотрудника и постоянные фрустрации (препятствия) на пути их удовлетворения в еще меньшей степени способствуют продуктивной работе.

Итак, в ходе проведенного анализа понятия «удовлетворенность трудом» мы пришли к пониманию того, что удовлетворенность - это всегда критерий продуктивности труда сотрудника. Но тем не менее, в социальной психологии давно известен факт, что продуктивная в деятельности группа не всегда является удовлетворенной. И это вполне логично, так как неудовлетворенность есть побудитель активности. И это опять помещает нас в ситуацию неопределенности, выход из которой, возможно есть во втором понятии «вовлеченность».

Вовлеченность персонала – это понятие, которое, по мнению многих экспертов, пришло на смену понятию удовлетворенности трудом. Однако данные понятия

не могут рассматриваться как синонимы. В определенном смысле они противопоставлены, поскольку, как правило удовлетворенность трудом рассматривается как проявление пассивной позиции личности, тогда как вовлеченность – это целенаправленная, осмысленная и желаемая субъектом активность. Данное утверждение подтверждается эмпирическими фактами. Так, компания «ЭКОПСИ Консалтинг», проводя масштабные исследования вовлеченности сотрудников в более чем 100 компаниях, выявила наличие очень высокой корреляции (взаимосвязи) вовлеченности с производительностью труда (0,82) [9].

В определении данного понятия ученые и эксперты практики более единодушны. Определение вовлеченности это скорее функциональное определение проясняющее позицию руководства компании, нежели констатация явления. Хеллеви́г Й. определяет вовлеченность сотрудников как: «... подход, позволяющий добиться того, чтобы каждый сотрудник искренне заботился о своей работе, о компании, в которой работает и о ее клиентах, подход, помогающий добиться того, чтобы сотрудник полностью посвящал себя работе, прилагал все усилия в этом отношении» [14, 27]. Или, выражая общую мысль, вовлеченность – это показатель включенности человека в деятельность компании, в трудовой процесс и заинтересованности в успехе компании. По выражению экспертов «ЭКОПСИ Консалтинг», вовлеченный сотрудник работает «не за страх, а за совесть» [1;9;11].

Основные проявления вовлеченности, описанные исследователями и экспертами, представлены ниже [3;7;8;9;10;11;12;14].

Hewitt Associates среди основных индикаторов вовлеченности называет:

- **«говорит»** - сотрудник всегда, во всех ситуациях, положительно высказывается о своей компании, не поддерживает сплетни и т.д.;
- **«остаётся»** - сотрудник проявляет желание остаться работать в своей компании, быть ее частью;
- **«стремится»** - предпринимает инициативные действия способствующие развитию компании.

Компания Towers Watson предлагает другие признаки вовлеченности:

- **«думают»** - сотрудники понимают цель и миссию компании, осознают вектор стратегического развития;

- **«чувствуют»** - эмоционально (естественно речь идет о положительной эмоциональной окраске) связаны с компанией и с людьми, которые в ней работают;

- **«действуют»** - сотрудники готовы прилагать усилия на благо и развитие своей компании.

В целом, данная модель сочетается с понятием «конгруэнтность», описанным известным социальным психологом К. Роджерсом. Конгруэнтность - это соответствие мыслей, чувств и поведения, что является механизмом конструктивного, рационального и продуктивного поведения.

Таким образом, если сотрудник организации думает о ней позитивно, чувствует положительную с ней связь, следовательно, он и поступает во благо организации.

Gallup Inc рассматривает следующие признаки вовлеченности: основные потребности, поддержка управления, работа в команде, возможность роста в компании. Таким образом, приведенная модель характеризует вовлеченность как комфортные условия работы.

Методология, разработанная компанией «ЭКОПСИ Консалтинг» предусматривает выявление трех основных параметров вовлеченности: удовлетворенность, лояльность, инициатива. Данные параметры используются в построении оценочной процедуры, и позволяет выявить наиболее важный и принципиальный признак вовлеченности – «возможность контролировать свою жизнь». Т.е. вовлеченность сотрудника - это такое состояние дел в компании при котором сотрудник осознает, что своими собственными усилиями он может способствовать своему росту и росту благополучия.

В более общем смысле в качестве признаков и параметров вовлеченности принято понимать:

- **интерес к работе** – когда сотрудник действительно интересуется своей работой, постоянно ищет информацию, связанную со своей работой, обучается и обучает;

- **понимание своих задач** – сотрудник четко осознает свои должностные обязанности, и более того, понимает, как они связаны с миссией и целью организации;

- **инициативность** – сотрудник готов делать различную дополнительную работу, даже выходящую за пределы его должностных полномочий, и тем

самым способствовать прогрессу компании и обеспечению своего собственного роста.

Факторы, оказывающие влияние на проявление вовлеченности можно разделить на две категории: субъективные и объективные [7].

Объективные факторы:

- общая обстановка в компании;
- политика компании в отношении информирования сотрудников;
- четкие, понятные цели и задачи деятельности компании;
- рациональная кадровая политика;
- система продвижения сотрудников по карьерной лестнице;

Субъективные факторы:

- возраст сотрудника;
- стаж работы сотрудника;
- история карьерного роста и текущее положение в иерархической структуре организации.

Все представленные выше модели вовлеченности и описанные факторы, в конечном итоге аккумулируются в три основных параметра, которые мы обязательно должны оценивать в организации для диагностики вовлеченности [7]:

- вовлеченность в дела компании (вовлеченность в решение корпоративных задач);
- вовлеченность в рабочий процесс и интерес к работе в целом;
- инициатива и желание повысить эффективность своей работы и способствовать прогрессу компании.

Приведенные выше данные позволяют нам сделать вывод о неравнозначности понятий «удовлетворенность трудом» и «вовлеченности сотрудника». Вовлеченность - это более широкое понятие, которое может включать в себя проявления удовлетворенности. По имеющимся аналитическим данным, вовлеченность - более значимый показатель продуктивности труда, нежели удовлетворенность.

Для оценки соотношения удовлетворенности и вовлеченности нами было проведено исследование в организации, чьей основной деятельностью является предоставление образовательных услуг. В исследовании приняли участие основные, штатные сотрудники, реализующие основную деятельность

(вспомогательные службы и АУП на данном этапе исследования не привлекались). Основным методом исследования является специально подготовленная анкета, которая включает в себя стандартные опросные блоки и соответствует стандартам СТО СМК.

Результаты исследования

1. Уровень удовлетворенности работой и ее отдельными факторами

Уровень удовлетворенности работой в целом исследуемой организации (в процентах от общего количества опрошенных):

Таблица 2. Общий уровень удовлетворенности

В целом удовл.	85,71	Из них:			
		Удовл. полностью	28,57	Скорее удовл.	57,14
В целом не удовл.	9,53	Из них:			
		Совершенно не удовл.	0	Скорее не удовл.	9,53
Затруднились ответить	4,76				

Таким образом, показатель уровня удовлетворенности работой в организации – 85,71% - высокий по шкале удовлетворенности (показатель удовлетворенности считается высоким, если равен или превышает 80%).

Показатель уровня неудовлетворенности работой в целом – 9,53%.

Далее рассмотрим удовлетворенность отдельными сторонами своей работы. Данные представлены в таблице 3.

Таким образом, в исследуемой организации можно выделить факторы с высокими и низкими значениями удовлетворенности.

Факторов, по которым показатель удовлетворенности является высоким (показатель удовлетворенности считается высоким, если он равен или выше 80%), пять:

- Отношения с коллегами по работе – удовлетворены 95,24%.
- Доступность информации – удовлетворены 80,95%.

Таблица 3. Удовлетворенность отдельными факторами

Трудовые факторы	Удовлетворяет (%)	Не удовлетворяет (%)	Затруднились оценить (%)
Оплата	66,67	28,57	4,76
Отношения с руководителем	76,2	19,04	4,76
Перспективы продвижения	42,86	23,81	33,33
Отношения с коллегами	95,24	0,0	4,76
Политика руководства организации	42,86	38,09	19,05
Доступность информации	80,95	14,29	4,76
Условия труда	95,24	4,76	0,0
Возможность обучаться	80,95	9,52	9,53
Возможность участия в достижении целей в области качества	61,9	23,81	14,29
Материальное стимулирование за качество	38,09	52,39	9,52
Важность и актуальность выполняемой работы	85,72	9,52	4,76
Признание успехов и достижений	57,14	33,33	9,52
Отношение руководства к работникам	33,33	42,86	23,81
Социальная политика организации	42,86	42,86	14,28

- Условия труда – удовлетворены 95,24%
- Возможность обучаться, повышать квалификацию, получить смежную профессию – удовлетворены 80,95%.
- Важность и актуальность выполняемой работы – удовлетворены 85,72%.

Факторов, по которым показатель удовлетворенности является низким (показатель удовлетворенности считается низким, если он ниже 50%), пять:

Таблица 4. Факторы с низким уровнем удовлетворенности

Трудовые факторы:	Удовлетворяет (%)	Не удовлетворяет (%)
Перспективы продвижения по работе	42,86	23,81
Принципы деятельности и политика руководства	42,86	38,09
Наличие системы материального стимулирования за качество	38,09	52,39
Отношение руководства к работникам	33,33	42,86
Социальная политика организации	42,86	42,86

Сопоставляя значения удовлетворенности, мы видим, что показатель общей удовлетворенности находится в зоне высоких значений, однако при рассмотрении отдельных проявлений удовлетворенности мы видим снижение показателей до средних или даже низких значений. В целом, сотрудники организации удовлетворены условиями, в которых осуществляется трудовая деятельность. Уровень оплаты труда и отношения с руководством - в зоне средних значений, а факторы «системы управления» - на низком уровне. Т.е. если мы вычислим среднее значение только по этим параметрам, то показатель удовлетворенности составляет 64,28%, что значительно ниже первичного обобщенного показателя. Данное расхождение можно объяснить социокультурными факторами. Специалистами в области оценки персонала была выявлена закономерность, названная «западно-восточная ось лояльности». Этот феномен связан с различиями в оценке руководства, которую дают люди из западных и восточных стран. В России этот феномен проявляется в зависимости от доминирующей культуры власти в регионе. Другими словами это явление связано с наличием «патриархальной, авторитарной» культуры в обществе, и соответственно, в организации. Таким образом, общая завышенная

оценка уровня удовлетворенности при ответе на первый вопрос связана с элементарной боязнью критиковать руководство.

На вопрос «Что Вас больше всего не устраивает в организации оплаты труда?» наиболее популярный ответ как в производственных, так и в непроизводственных организациях – низкий уровень оплаты труда. В нашем примере это 25% опрошенных. Но еще больший процент неудовлетворенных выявлен в варианте ответа «сложность системы оплаты, ее непонятность» - 28,12%. В общей сложности тех, кто выбрал вариант ответа «устраивает все» - 15,64%, а тех, кто не удовлетворён различными аспектами оплаты труда - 84,36%. И это распределение ответов вновь показывает неоднородность показателя удовлетворенность трудом.

2. Система трудовых ценностей и лояльность

Иерархия трудовых ценностей оценивалась с помощью вопроса «Что для Вас является наиболее важным в работе?»

Были получены следующие ответы:

Таблица 5. Иерархия трудовых ценностей

Место в рейтинге	Варианты ответов	% ответивших
1	Гарантия стабильности: постоянной занятости, социальной защищенности и уверенности в будущем	19,67
2	Высокая заработная плата	16,39
3	Самостоятельность в работе	14,75
4	Хорошие условия труда	13,11
5	Профессиональный рост и развитие	13,11
6	Содержание работы	11,48
7	Социальные контакты	9,84
8	Наличие «социального пакета»	1,64
9	Признание успехов со стороны коллег и руководства	0,0

Как видим, главными трудовыми ценностями для сотрудников являются гарантия стабильности, постоянной занятости и высокая заработная плата. Очень тревожным симптомом является нулевое значение пункта «Признание успехов со стороны коллег и руководства», что может отражать низкую заинтересованность в труде и, соответственно, низкую вовлеченность в организационные процессы.

Лояльность сотрудников выявляется при помощи вопроса о готовности к смене места работы. Результаты могут быть представлены в обобщенном или развернутом виде, что опять же влияет на восприятие и оценку данного параметра.

Таблица 6. Готовность к смене работы

Да	28,57%	
Нет	33,33%	71,43%
Не задумывался об этом	38,10%	

Почти треть опрошенных сотрудников готова сменить место работы, но насколько это нормативно или уже критично, по общим показателям выявить сложно, в связи, с чем требуется более детальное разложение мнений респондентов. Готовность к смене места работы в зависимости от различных категорий представлена в следующей таблице.

Таблица 7. Готовность к смене работы у представителей различных категорий

категории	Готовность сменить место работы (вариант ответа «Да» в процентах)
Мужской пол	25,0
Женский пол	29,41
Возраст 26-30 лет	25,0
Возраст 31-40 лет	40,0
Возраст 41-50 лет	50,0
Возраст более 50 лет	12,5
Работа на предприятии 1-3 года	50,0
Работа на предприятии 3-5 лет	20,0

Работа на предприятии 5-10 лет	28,57
--------------------------------	-------

По половому признаку принципиальных отличий мы не выявили.

90% сотрудников возрастной категории 30-50 лет, наиболее активная и работоспособная часть сотрудников готовы уйти из организации. 50% сотрудников, которые проработали в организации от 1 года до 3 лет, готовы сменить место работы, несмотря на то, что на их адаптацию и включение в работу были затрачены значительные активы организации.

Основным условием своего ухода в другую организацию те, кто ответил «да», назвали:

- «более высокая зарплата» (42,86%)
- «более интересная по содержанию работа» (21,43%)
- «больше возможностей для проявления способностей, самореализации» (21,43%)
- «более благоприятные условия труда» (7,14%)
- «большие возможности для карьерного роста» (7,14%)

Конечно, в рейтинге причин, по которым сотрудник готов уйти на новое место работы, на первом месте всегда находится более высокая оплата труда, это характерно для различных типов организации. С этим фактом мы неоднократно сталкивались проводя опросы. Однако более интересно взглянуть на оставшиеся причины и, тем более, соотнести их с факторами, по которым выявлен низкий уровень удовлетворенности.

При сравнении этих параметров мы видим очевидное сходство. Т.е. сотрудник ищет в другой компании, то, чего ему не хватает на текущем месте работы. Это, очень банальный факт, который, к сожалению, многие руководители просто игнорируют. Более того, корреляция между степенью неудовлетворенности и причинами ухода составляет 0,97 ($p < 0.01$). Это очень высокий уровень взаимосвязи переменных.

Таблица 8. Соотношение факторов с низким уровнем удовлетворенности и причин возможного ухода из организации

Трудовые факторы с низким уровнем удовлетворенности	Причины возможного ухода в другую организацию
<ul style="list-style-type: none"> - Перспективы продвижения по работе - Принципы деятельности и политика руководства - Наличие системы материального стимулирования за качество - Отношение руководства к работникам - Социальная политика организации 	<ul style="list-style-type: none"> - Более интересная по содержанию работа - Больше возможностей для проявления способностей, самореализации - Более благоприятные условия труда - Большие возможности для карьерного роста

3. Удовлетворенность социальной политикой компании

Данный раздел повторяет сказанное выше, с той лишь разницей, что акцентирует внимание только на удовлетворенности социальной политикой компании.

Таблица 9. Удовлетворенность социальной политикой

В целом удовл.	42,86%	Из них:			
		Удовл. полностью	23,81%	Скорее удовл.	19,05%
В целом не удовл.	42,86%	Из них:			
		Совершенно не удовл.	14,29%	Скорее не удовл.	28,57%
Затруднились ответить	14,28%				

Показатель уровня удовлетворенности социальной политикой компании – 42,86% - низкий по шкале удовлетворенности. Приведенные данные тесно

взаимосвязаны с данными предыдущего раздела и отражают недовольство сложившейся системой управления.

4. Вовлеченность в дела организации и вовлеченность в трудовой процесс

Вовлеченность в дела организации, измеряемая по методике Q12, представлена следующим образом (варианты ответов в процентах):

Таблица 10. Вовлеченность в дела организации

Параметры	Да	Нет
Понимание требований	90,48	9,52
Оснащенность	76,19	23,81
Возможность реализации навыков	66,67	33,33
Получение поощрений	14,29	85,71
Забота руководства	38,10	61,90
Содействие развитию	28,57	71,43
Учет моего мнения	76,19	23,81
Осознание важности работы	61,90	38,10
Качество выполнения работы	47,62	52,38
Наличие друга на работе	66,67	33,33
Оценка моего прогресса	47,62	52,38
Возможность учиться и расти	71,43	28,57

Обобщенный показатель вовлеченности рассчитывается как отношение всех положительных ответов к общему количеству данных ответов. В исследуемой группе показатель вовлеченности составил 57%, что является низким уровнем вовлеченности. (Высокий уровень вовлеченности определяется, если положительные ответы составляют 70% и выше; 60-70% - удовлетворительно; 50-60% - критично; менее 50% - неудовлетворительно).

Вовлеченность в трудовой процесс представлена в следующей таблице (варианты ответов в процентах):

Таблица 11. Вовлеченность в трудовой процесс

Параметры	Да 4	Скорее да	Нет 2	Все равно

		3		1
Понимание задач и функций	85,71	14,29	-	-
Понимание ожиданий руководство	52,38	28,57	14,29	4,76
Понимание критериев оценки	28,57	42,86	28,57	-
Наличие условий для качественной работы	23,81	61,90	14,29	-
Позитивное отношение руководства к качеству моей работы	23,81	42,86	14,29	19,05
Оценка руководством моих достижений	23,81	47,62	9,52	19,05
Заинтересованность других в моих достижениях	19,05	52,38	23,81	4,76
Обращение ко мне за советами	14,29	47,62	28,57	9,52
Обучаемость в процессе работы	28,57	61,90	4,76	4,76
Понимание важности работы и гордость за компанию	23,81	71,43	-	4,76

Среднее значение вовлеченности в трудовой процесс составляет 30,6. От максимально возможного значения по данной шкале это составляет 76,5%, что является достаточным показателем.

Таким образом, вовлеченность в дела компании у сотрудников находится на уровне критичных значений, тогда как вовлеченность в трудовой процесс - на удовлетворительном уровне. Такое соотношение индексов вовлеченности является совершенно нормальным, поскольку вовлеченность в трудовой процесс у работников организации должен быть выше, чем вовлеченность в дела организации (управленческий аспект). Обобщенный индекс вовлеченности равен 66,7%. Данная величина индекса считается удовлетворительной, но пограничной.

Для дополнительной систематизации результатов мы использовали методы статистического анализа.

Используя переменные, оценивающие удовлетворенность различными аспектами труда и переменные, оценивающие вовлеченность, мы подвергли их процедуре факторного анализа.

Таблица 12. Выявленные факторы

Фактор	Переменные
F1	- Политика руководства организации - Материальное стимулирование за качество - Отношение руководства к работникам - Социальная политика организации
F2	- Отношения с коллегами - Доступность информации - Важность и актуальность выполняемой работы
F3	- Условия труда
F4	- Позитивное отношение руководства к качеству моей работы - Оценка руководством моих достижений
F5	- Содействие развитию - Осознание важности работы
F6	- Заинтересованность других в моих достижениях - Обращение ко мне за советами

Факторы отсортированы по весу в порядке убывания

F1. Фактор, имеющий наибольший вес, включает в себя переменные отражающие отношение руководства организации к сотрудникам, как в материальном аспекте, так и в нематериальном.

F2. Данный фактор включает в себя переменные, которые позволяют нам говорить о структурированности трудовой деятельности, в которой имеют значение межличностные отношения, информационная основа и понимание важности выполняемого дела.

F3. Включает одну переменную, что делает его однозначным для понимания.

F4. Отражает то, как руководство оценивает работу сотрудника.

F5. Данный фактор, на наш взгляд отражает прогрессивные тенденции.

F6. Отражает заинтересованность коллег в достижениях сотрудника и признание его значимости.

Большой вес имеют переменные из блока удовлетворенности трудом, тогда как переменные вовлеченности представлены на втором плане. Необходимо указать на не достаточно высокую эффективность свойственную данной организации (в средних значениях по отрасли).

Так же мы использовали метод анализа корреляционных плеяд для выявления взаимосвязи между переменными. На рисунке 1 представлена плеяда, включающая наиболее сильные связи между переменными. Конечно, из приведенного рисунка не все связи могут быть понятными, поэтому мы рассмотрим ряд переменных, которые имеют большее количество связей. Из всего массива мы отобрали несколько признаков, которые подразделили на уровни, в зависимости от количества связей.

I уровень. Переменная 13 (возможность обучения и повышения квалификации). Данная переменная коррелирует с: 10 (принципы деятельности и политика организации $r=0,47^{*1}$); 9 (отношения с коллегами $r=0,56^{**}$); 16 (важность и актуальность выполняемой работы $r=0,65^{**}$); 15 (наличие материального стимулирования за качество $r=0,59^{**}$); 11 (доступность информации $r=0,54^{*}$); 17 (признание успехов и достижений работников $r=0,48^{*}$); 19 (социальная политика организации $r=0,51^{*}$). Все представленные в данной группе переменные относятся к блоку удовлетворенности трудом, что соответствует ранее выделенным факторным структурам.

Переменная 15 (наличие материального стимулирования за качество) коррелирует с: 10 (принципы деятельности и политика организации $r=0,65^{**}$); 13 (возможность обучения $r=0,59^{**}$); 18 (отношение руководства к сотрудникам $r=0,51$); 19 (социальная политика $r=0,69^{**}$); 25 (знаю что от меня ждут на работе $r=-0,47^{*}$); 39 (знаю по каким критериям оценивается моя работа $r=-0,51^{*}$); 38 (знаю что от меня ждет руководство $r=-0,51^{*}$). Данная переменная очень иллюстративно отражает взаимосвязь между политикой и отношением руководства организации к сотрудникам с пониманием своих задач и пониманием критериев, по которым оценивается работа. Если с блоком отношения организации к сотрудникам переменная коррелирует положительно, то с блоком понимания своих задач корреляции отрицательные. Это значит, что чем выше материальное стимулирование, тем выше удовлетворенность сотрудника отношением организации и тем меньше понимание критериев оценки и понимание ожиданий. Данная связь может показаться несколько странной, но все вполне закономерно. Когда сотрудник получает достаточное

¹ * $p=0.05$

** $p=0.01$

дополнительное материальное стимулирование у него на фоне насыщения данной потребности отсутствует желание быть включенным в организационно-трудовые процессы.

II уровень. Переменная 17 (признание успехов и достижений работников) имеет так же 7 связей с: 11 (доступность информации $r=0,55^*$); 13 (возможность обучения $r=0,48^*$); 18 (отношение руководства к сотрудникам $r=0,52$); 30 (содействие развитию $r=-0,44^*$); 32 (цель организации позволяет осознать важность работы $r=-0,69^{**}$); 44 (обращение за советом $r=-0,54^*$). В данном случае мы получаем тенденцию, говорящую о том, что чем выше удовлетворенность достижениями и признанием, удовлетворенность степенью информированности и отношения руководства к сотрудникам, тем менее выражены аспекты инициативного поведения.

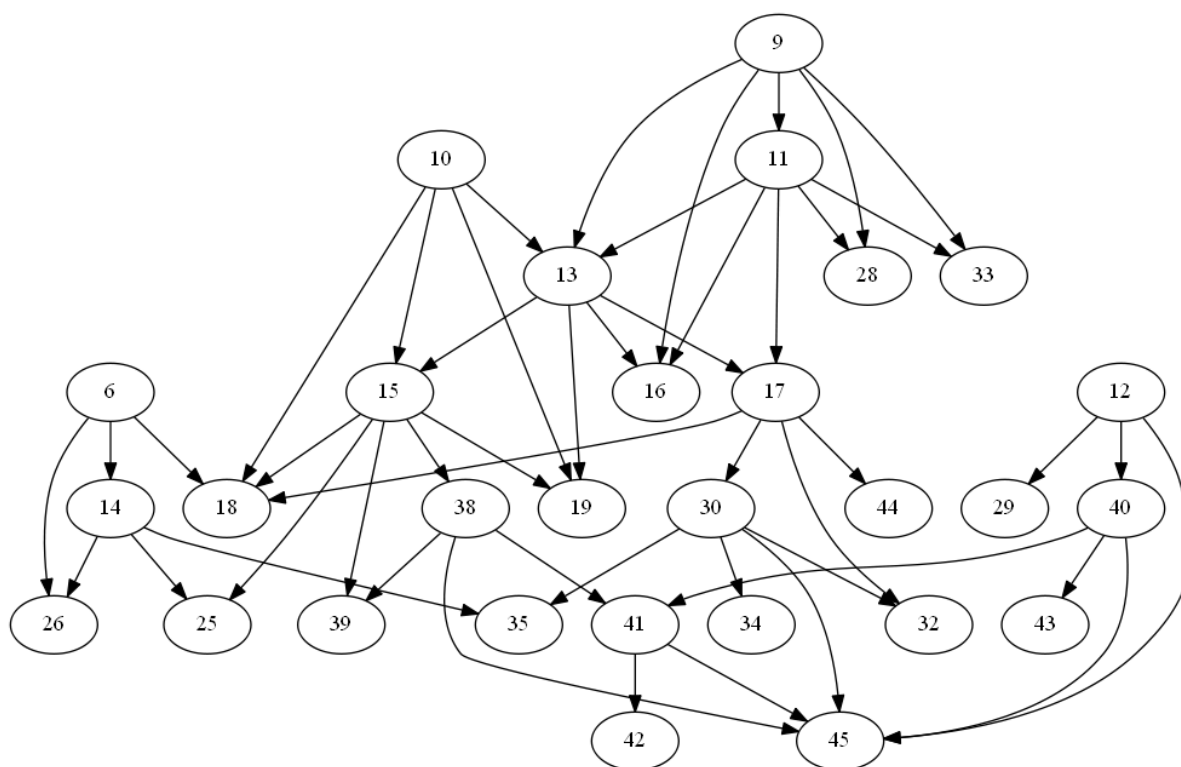


Рис.1. Корреляционная плеяда

III уровень. Переменная 11 (доступность информации) коррелирует с: 28 (в последнее время я получал похвалу за хорошую работу $r=0,45^*$); 16 (важность и актуальность работы $r=0,74^{**}$); 9 (отношения с коллегами $r=0,81^{**}$); 13 (возможность обучаться $r=0,56^*$); 17 (признание успехов и достижений

$r=0,55^{**}$). В данном блоке все корреляции положительные и они нам свидетельствуют о том, что чем выше уровень информированности сотрудника, тем более успешным он является в деятельности и тем более удовлетворен возможностью получать новый опыт и получать похвалу от руководства за хорошо выполненную работу. Таким образом, данный блок подчеркивает принципиальную важность информации и информационных потоков в деятельности организации.

IV уровень. На данном уровне интерес представляет переменная 14, тогда как все остальные переменные этого уровня и переменные еще более низкого уровня коррелируют внутри одного тематического блока, в связи, с чем они малоинформативны и мы их рассматривать не будем. **Переменная 14** (возможность участия в достижении целей качества) коррелирует с: 6 (оплата труда $r=0,55^*$); 25 (я знаю что от меня ждут на работе $r=-0,48^*$); 26 (наличие всех необходимых материалов и оборудования для работы $r=-0,47^*$); 35 (в последнее время со мной кто-то говорил о моем прогрессе $r=-0,50^*$). С одной стороны, вовлечение в процесс выработки и достижения целей качества связано с большей удовлетворенностью уровнем оплаты труда, с другой стороны – появление новых целей деятельности может провоцировать повышение поля неопределенности и тем самым создание ситуаций, в которых сотрудник ощущает нехватку понимания ожиданий, нехватку инструментальных средств для достижения новых целей.

Таким образом, проведенный нами анализ корреляционных плеяд еще раз подтверждает высказанную выше позицию о минимальной мотивирующей силе фактора удовлетворенности.

Подводя итоги, мы можем выделить следующие ключевые моменты.

1. Удовлетворенность трудом является очень многогранным и неоднозначным показателем, который может сильно варьироваться в зависимости от выбранной процедуры оценки и степени детализации информации. Удовлетворенность трудом является пассивным показателем: люди с достаточным уровнем удовлетворенности не всегда являются продуктивными сотрудниками. Прямого воздействия на продуктивность труда данный показатель не оказывает.
2. Вовлеченность сотрудника - это тот параметр, который отражает его непосредственную активность в трудовом процессе. Существует прямая связь

вовлеченности и продуктивности. Вовлеченный сотрудник более ценен и полезен для компании, нежели просто удовлетворенный.

3. Соотнося объемы понятий, мы можем констатировать, что понятие вовлеченности шире и включает в себя проявления удовлетворенности. Таким образом, вовлеченность и удовлетворенность являются теми системными метапроцессами, которые управляют индивидуальной деятельностью сотрудников.

4. Оценка вовлеченности и удовлетворенности является необходимым первым шагом к созданию продуктивной, инновационной среды организации, и разработке эффективных программ развития персонала.

Список литературы

1. Безручко П. Уничтожить вовлеченность // <http://www.ecopsy.ru/publikatsii/unichtozhit-vovlechennost.html>
2. Бельчик Т.А. Удовлетворенность различными аспектами трудовой деятельности как фактор роста производительности труда // *Фундаментальные исследования*. – 2013. – № 8 (часть б). – стр. 1430-1433; (http://www.rae.ru/fs/?section=content&op=show_article&article_id=10001361)
3. Вовлеченность персонала творит чудеса // <http://www.rb.ru/inform/29747.html>
4. Ильясов Ф.Н. Удовлетворенность трудом (анализ структуры, измерение, связь с производственным поведением). Под ред. В.Г. Андреевкова. Ашхабад: Ылым (Наука), 1988. — 100 с. (http://www.psi-test.ru/pub/job_sat/oglavlenie.html)
5. Ловчева М. Удовлетворенность трудом как индикатор корпоративной социальной политики // *Кадровик. Кадровый менеджмент*. – 2010. – № 2. – С. 25–30. (<http://hr-portal.ru/article/udovletvorennost-trudom-kak-indikator-korporativnoy-socialnoy-politiki>)
6. Мета. // http://universal_ru_en.academic.ru/3148014/мета-%5Bпрефикс_o_самоотсылке
7. Методика расчета индекса вовлеченности персонала // <http://hr-portal.ru/tool/metodika-rascheta-indeksa-vovlechennosti-personala>
8. Обзор лучших практик вовлечения персонала в процесс непрерывного совершенствования (группа RU-COM) // http://www.up-pro.ru/library/production_management/kaizen/luchshie-praktiki.html

9. Онучин А. Изучение вовлечения. // HRTimes №24. – 2013. 29-35.
10. Оценка вовлеченности персонала как показатель эффективности работы HR-службы // <http://www.kadrovik.ru/modules.php?op=modload&name=News&file=article&sid=13757>
11. Розин М. Секрет вовлеченности // <http://www.ecopsy.ru/publikatsii/sekret-vovlechnosti.html>
12. Скриптунова Е. А. Методика расчёта индекса вовлеченности персонала // Управление человеческим потенциалом №2 (22) апрель 2010
13. Удовлетворенность трудом и социальная удовлетворенность // <http://www.center-yf.ru/data/stat/Udovletvorennost-trudom-i-socialnaya-udovletvorennost.php>
14. Хеллевиغ Й. Вовлеченность персонала в России. Предварительная версия. Как построить корпоративную культуру, основанную на вовлеченности персонала, клиентоориентированности и инновациях. // <http://directsearch.awarablogs.com/pdf/Employee-Engagement-in-Russia-Preview-Version-RUS.pdf>