

Автономная некоммерческая организация высшего образования
«Сибирский институт бизнеса, управления и психологии»

Факультет психологии

Направление подготовки 37.03.01 Психология

Направленность (профиль) образовательной программы Психология
управления

Выпускающая кафедра психологии

ОТЗЫВ

на выпускную квалификационную работу

Студента Осинова Тимура Николаевича группы 250-пу

(Ф.И.О. полностью)

на тему «Удовлетворенность трудом как фактор вовлеченности сотрудников в
деятельность предприятия».

(полное наименование темы согласно приказу)

Выпускная квалификационная работа бакалавра выполнена на 56 страницах,
содержит: таблиц 3, рисунков 4, источников 37, приложений 3.

1. Актуальность и значимость темы: определяется зависимостью производительности персонала не только от уровня развития профессионального мастерства, физических и психических возможностей работников, но и от того, как человек относится к труду, насколько он им удовлетворен и вовлечен в то дело, которым занимается на рабочем месте. В связи с этим вопросы влияния уровня удовлетворенности и вовлеченности на эффективность трудовой деятельности работника на производстве становятся наиболее ценными и обсуждаемыми как в современной психологии, так и в деловых сферах.

2. Логическая последовательность: структура работы определена темой и содержанием задач исследования: работа состоит из введения, двух глав, списка использованных источников, заключения и является целостным, законченным исследованием. Избранная автором логика исследования, преемственность в содержании теоретической и эмпирической глав позволили качественно раскрыть заявленную для изучения тему.

3. Аргументированность и конкретность выводов и предложений: в ходе работы автор корректно использовал методологические подходы и методы исследования психологических наук; сформулированные в процессе исследования выводы теоретически обоснованы и эмпирически подтверждены; рекомендации разработаны с учетом полученных в процессе исследования результатов.

4. Полнота проработки литературных источников: при подготовке выпускной квалификационной работы автор проанализировал широкий спектр источников современной научной литературы, что позволило спланировать эмпирическую часть исследования, проанализировать полученные результаты, сформулировать собственные выводы.

5. Качество общего оформления работы, таблиц, иллюстраций, приложений, графиков: оформление соответствует требованиям ГОСТ. Таблицы и диаграммы наглядны, способствуют раскрытию темы.

6. Положительные стороны работы: актуальность и практическая значимость исследования; разносторонний анализ теоретических оснований исследования; рекомендации, направленные на повышение удовлетворенности трудом и вовлеченности сотрудников в деятельность предприятия.

7. Уровень самостоятельности при работе над темой выпускной квалификационной работы: соискатель продемонстрировал высокий уровень самостоятельности в процессе исследования, ответственность, стремление своевременно учесть высказанные научным руководителем замечания.

8. Недостатки работы: работа не содержит существенных недостатков.

9. Оценка сформированности компетенций ОК-5, ОПК-1, ОК-7, ОК-4, ОК-1, ОК-2, ОК-3, ОК-8, ОК-6, ОК-9, ПК-7, ПК-8, ПК-6, ПК-9, ПК-12, ПК-10, ПК-11, ПК-14, ПК-13, отработанных обучающимся при работе над темой выпускной квалификационной работы: универсальные, общепрофессиональные и профессиональные компетенции сформированы на высоком уровне.

10. Выпускная квалификационная работа соответствует установленным требованиям к выпускным квалификационным работам и может быть рекомендована к защите на заседании Государственной экзаменационной комиссии. Работа заслуживает оценки «отлично».

(оценка прописью)

Руководитель выпускной квалификационной работы Панина Елена Николаевна, доцент кафедры психологии, кандидат психологических наук

(Ф.И.О. должность, ученая степень, ученое звание)

«__» июня 2025 г.

(подпись руководителя)

С. ОБЗОРОВ ОЗКАТОМ ДЕМ
Осипов Е.Н.
27 июня 2025 г.

Автономная некоммерческая организация высшего образования
«Сибирский институт бизнеса, управления и психологии»

Факультет психологии

Направление подготовки 37.03.01 Психология

Направленность (профиль) образовательной программы Психология
управления

Выпускающая кафедра психологии

РЕЦЕНЗИЯ

на выпускную квалификационную работу

Студента Осинова Тимура Николаевича группы 250-пу

(Ф.И.О. полностью)

на тему «Удовлетворенность трудом как фактор вовлеченности сотрудников в
деятельность предприятия».

(полное наименование темы согласно приказу)

Выпускная квалификационная работа бакалавра выполнена на 56 страницах,
содержит приложения на 13 страницах.

1. Актуальность, новизна и практическая значимость темы: изучение данной темы связано с поиском источников, которые помогут создать оптимальные условия для достижения максимальных результатов трудовой деятельности каждого сотрудника и компании в целом.

Несмотря на наличие разработанной методологической базы, выбранная тема исследована явно недостаточно. Многоаспектность проблемы удовлетворенности трудом обуславливает множественность подходов к пониманию ее сущности, природы, структуры, а также к методам ее изучения.

Результаты исследования могут быть применены психологами и руководством организации для создания программ повышения эффективности деятельности сотрудников.

2. Логическая последовательность: построение выпускной квалификационной работы, состоящей из введения, двух глав, заключения, списка использованной литературы и трех приложений является удобным для восприятия. Материал в работе изложен грамотно, структурировано с соблюдением внутренней логики.

3. Аргументированность и конкретность выводов и предложений: выводы основаны на анализе теоретического материала по теме исследования и полученным в процессе экспериментального исследования данным. По результатам анализа предложены рекомендации, направленные на повышение удовлетворенности трудом сотрудников предприятия ООО «НТП».

4. Полнота проработки литературных источников: при написании выпускной квалификационной работы автор использовал широкий спектр источников современной научной литературы, тщательно проанализировал их,

Обработан файл: Осинев Т.Н. ВКР 250-пу.docx.

Год публикации: 2025.

Оценка оригинальности документа - 55.98%

[Просмотр заимствований в документе](#)

Осинев Т.Н.


27 января 2025г.

Автономная некоммерческая организация высшего образования
«Сибирский институт бизнеса, управления и психологии»

Согласие

выпускника на размещение выпускной квалификационной работы в электронно-библиотечной системе АНО ВО СИБУП

1. Я, Осиков Вилмер Николаевич

(фамилия, имя, отчество полностью)

студент (ка) группы 250-174 факультета психологии Автономной некоммерческой организации высшего образования «Сибирский институт бизнеса, управления и психологии» (далее – АНО ВО СИБУП), разрешаю АНО ВО СИБУП воспроизводить и размещать (доводить до всеобщего сведения) в полном объеме написанную мною в рамках выполнения образовательной программы выпускную квалификационную работу бакалавра на тему

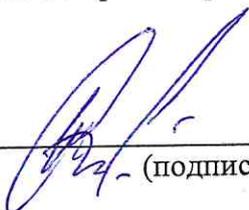
Удовлетворенность трудом как фактор вовлеченности сотрудников в деятельность предприятия

(наименование работы)

в открытом доступе в электронно-библиотечной системе, таким образом, чтобы любой пользователь данного портала мог получить доступ к выпускной квалификационной работе из любого места и в любое время по собственному выбору, в течение всего срока действия исключительного права на выпускную квалификационную работу.

2. Я подтверждаю, что выпускная квалификационная работа написана мною лично, в соответствии с правилами академической этики и не нарушает авторских прав иных лиц.

«27» 06 2025 г.


(подпись)

Автономная некоммерческая организация высшего образования
«Сибирский институт бизнеса, управления и психологии»

ФАКУЛЬТЕТ ПСИХОЛОГИИ

КАФЕДРА ПСИХОЛОГИИ

ОСИНОВ ТИМУР НИКОЛАЕВИЧ

ВЫПУСКНАЯ КВАЛИФИКАЦИОННАЯ РАБОТА

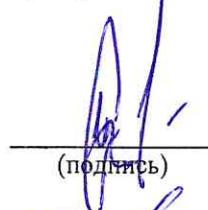
УДОВЛЕТВОРЕННОСТЬ ТРУДОМ КАК ФАКТОР ВОВЛЕЧЕННОСТИ
СОТРУДНИКОВ В ДЕЯТЕЛЬНОСТЬ ПРЕДПРИЯТИЯ

Направление подготовки 37.03.01 Психология

Направленность (профиль) образовательной программы

Психология управления

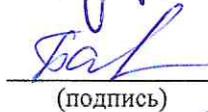
Обучающийся


(подпись)

Т. Н. Осин
(инициалы, фамилия)

Руководитель

доцент каф. психологии, канд. психол. наук
(должность, ученая степень, ученое звание)


(подпись)

Е. Н. Панина
(инициалы, фамилия)

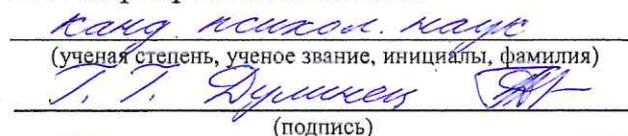
Нормоконтролер


(подпись)

А. С. Самарина
(инициалы, фамилия)

Допускается к защите

Зав. кафедрой психологии

канд. психол. наук
(ученая степень, ученое звание, инициалы, фамилия)

(подпись)

«27» июня 2025 г.

Красноярск 2025

Автономная некоммерческая организация высшего образования
«Сибирский институт бизнеса, управления и психологии»

Факультет психологии

Направление подготовки 37.03.01 Психология

Направленность (профиль) образовательной программы Психология
управления

Выпускающая кафедра психологии

ЗАДАНИЕ

на выпускную квалификационную работу

Студенту Осинову Тимуру Николаевичу группы 250-пу

(Ф.И.О. полностью)

1. Тема выпускной квалификационной работы «Удовлетворенность трудом как фактор вовлеченности сотрудников в деятельность предприятия».

(полное наименование темы согласно приказу)

утверждена приказом по институту от «18» 03 2025 г. № 34-40 на основании решения заседания выпускающей кафедры психологии

Протокол от «13» марта 2025 г., № 7

2. Срок сдачи выпускной квалификационной работы «27» июня 2025 г.

3. Содержание выпускной квалификационной работы: Введение; I Удовлетворенность трудом как фактор вовлеченности сотрудников в деятельность предприятия; II Эмпирическое исследование удовлетворенности трудом и вовлеченности сотрудников в деятельность предприятия; Заключение.

4. Консультанты по разделам выпускной квалификационной работы: нет.

5. График выполнения выпускной квалификационной работы: подбор и изучение литературных источников, разработка структуры содержания ВКР, уточнение цели и задач, объекта и предмета исследования (17.03.25-20.03.25); уточнение, систематизация списка литературы, написание раздела ВКР, раскрывающего теоретические аспекты изучаемой проблемы (21.03.25-31.03.25); формирование плана исследования, составление диагностического комплекса (01.04.25-10.04.25); сбор и анализ эмпирического материала (11.04.25-07.05.25); написание практической части ВКР (08.05.25-20.05.25); завершение практической части ВКР, формирование выводов, рекомендаций (21.05.25-29.05.25); доработка текста ВКР, оформление ВКР (30.05.25-08.06.25); подготовка доклада, иллюстративных материалов к защите ВКР (09.06.25-15.06.25).

Дата выдачи задания «14» марта 2025 г.

Руководитель
выпускной квалификационной работы


(подпись)

Е.Н. Панина
(инициалы, фамилия)

Автономная некоммерческая организация высшего образования
«Сибирский институт бизнеса, управления и психологии»

ФАКУЛЬТЕТ ПСИХОЛОГИИ

КАФЕДРА ПСИХОЛОГИИ

ОСИНОВ ТИМУР НИКОЛАЕВИЧ

ВЫПУСКНАЯ КВАЛИФИКАЦИОННАЯ РАБОТА

УДОВЛЕТВОРЕННОСТЬ ТРУДОМ КАК ФАКТОР ВОВЛЕЧЕННОСТИ
СОТРУДНИКОВ В ДЕЯТЕЛЬНОСТЬ ПРЕДПРИЯТИЯ

Направление подготовки 37.03.01 Психология

Направленность (профиль) образовательной программы

Психология управления

Обучающийся

(подпись)

Т. Н. Осин
(инициалы, фамилия)

Руководитель

доцент каф. психологии, канд. психол. наук
(должность, ученая степень, ученое звание)

(подпись)

Е. Н. Панина
(инициалы, фамилия)

Нормоконтролер

(подпись)

А. С. Самарина
(инициалы, фамилия)

Допускается к защите

Зав. кафедрой психологии

(ученая степень, ученое звание, инициалы, фамилия)

(подпись)

« ____ » _____ 20 ____ г.

Красноярск 2025

Автономная некоммерческая организация высшего образования
«Сибирский институт бизнеса, управления и психологии»

Факультет психологии

Направление подготовки 37.03.01 Психология

Направленность (профиль) образовательной программы Психология управления

Выпускающая кафедра психологии

ЗАДАНИЕ

на выпускную квалификационную работу

Студенту(ке) Осинову Тимуру Николаевичу группы 250–пу

(Ф.И.О. полностью)

1. Тема выпускной квалификационной работы «Удовлетворенность трудом как фактор вовлеченности сотрудников в деятельность предприятия».

(полное наименование темы согласно приказу)

утверждена приказом по институту от «___» _____ 20__ г. № _____
на основании решения заседания выпускающей кафедры психологии

Протокол от «___» _____ 20__ г., № _____

2. Срок сдачи выпускной квалификационной работы «___» _____ 20__ г.

3. Содержание выпускной квалификационной работы: Введение; I Удовлетворенность трудом как фактор вовлеченности сотрудников в деятельность предприятия; II Эмпирическое исследование удовлетворенности трудом сотрудников предприятия; Заключение.

4. Консультанты по разделам выпускной квалификационной работы: нет.

5. График выполнения выпускной квалификационной работы: подбор и изучение литературных источников, разработка структуры содержания ВКР, уточнение цели и задач, объекта и предмета исследования (15.03.25 – 16.03.25); уточнение и систематизация списка литературы, написание раздела ВКР, раскрывающего теоретические основы изучаемой проблемы (17.03.25 – 22.03.25); формирование плана эмпирического исследования, составление диагностического комплекса (23.03.25 – 28.03.25); сбор и анализ эмпирического материала (01.04.25 – 15.05.25); написание практической части ВКР, формирование выводов, практических рекомендаций (16.05.25 – 29.05.25); доработка текста ВКР, оформление ВКР (30.05.25 – 03.06.25); подготовка сообщения, иллюстративных материалов для защиты (04.06.25 – 10.06.25).

Дата выдачи задания «___» _____ 20__ г.

Руководитель выпускной квалификационной работы _____ Е.Н. Панина
(подпись) (инициалы, фамилия)

РЕФЕРАТ

Выпускная квалификационная работа 56 с., таблиц 3, рисунков 4, источников 37, приложений 3.

УДОВЛЕТВОРЕННОСТЬ ТРУДОМ, ВОВЛЕЧЕННОСТЬ, СОТРУДНИКИ ПРЕДПРИЯТИЯ

Цель работы – изучить аспекты удовлетворенности трудом как фактора вовлеченности сотрудников в деятельность предприятия.

Проведено изучение удовлетворенности трудом как фактора вовлеченности сотрудников в деятельность предприятия. Раскрыта сущность понятия вовлеченности сотрудников в деятельность предприятия. Проведено эмпирическое исследование удовлетворенности трудом сотрудников предприятия. Проведено эмпирическое исследование вовлеченности сотрудников в деятельность предприятия. Составлены рекомендации направленные на повышение удовлетворенности трудом и вовлеченности сотрудников в деятельность предприятия. Проанализированы полученные результаты и сделаны выводы.

СОДЕРЖАНИЕ

ВВЕДЕНИЕ	5
I УДОВЛЕТВОРЕННОСТЬ ТРУДОМ КАК ФАКТОР ВОВЛЕЧЕННОСТИ СОТРУДНИКОВ В ДЕЯТЕЛЬНОСТЬ ПРЕДПРИЯТИЯ	7
1.1 Теоретический анализ феномена удовлетворенность трудом	7
1.2 Сущность понятия вовлеченность	19
II ЭМПИРИЧЕСКОЕ ИССЛЕДОВАНИЕ УДОВЛЕТВОРЕННОСТИ ТРУДОМ И ВОВЛЕЧЕННОСТИ СОТРУДНИКОВ В ДЕЯТЕЛЬНОСТЬ ПРЕДПРИЯТИЯ	33
2.1. Описание методического инструментария	33
2.2 Анализ и интерпретация результатов исследования	37
2.3 Рекомендации направленные на повышение удовлетворенности трудом и вовлеченности сотрудников	46
ЗАКЛЮЧЕНИЕ	51
СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННОЙ ЛИТЕРАТУРЫ	53
Приложения	

ВВЕДЕНИЕ

Данная работа посвящена рассмотрению и анализу удовлетворенности трудом как фактора вовлеченности сотрудников в деятельность предприятия.

Актуальность темы исследования заключается в том, что удовлетворенность трудом является одной из наиболее сложных и, вместе с тем, заслуживающих особого внимания проблем, поскольку ее изучение непосредственно связано с поиском источников, которые помогут создать оптимальные условия для достижения максимальных результатов трудовой деятельности каждого сотрудника и компании в целом.

Вопросы удовлетворенности сотрудников своим трудом привлекли внимание уже в 30-х годах XX века. И хотя за прошедшее время опубликовано достаточное количество статей по различным ее аспектам, тем не менее, эта проблема и по сей день далека от своего теоретического осмысления и тем более практического решения.

Проблема изучения этого явления актуальна еще и тем, что сама по себе удовлетворённость отражает индивидуальные, личностные аспекты отношения работника к труду и связанной с ней вовлеченностью, то есть имеет психологическое содержание.

Научная новизна исследования заключается в том, что тема взаимосвязи удовлетворенности трудом и вовлеченности сотрудников в деятельность предприятия мало исследована, несмотря на всю разработанную методологическую базу. Сложность и многоаспектность проблемы удовлетворенности трудом обуславливает множественность подходов к пониманию ее сущности, природы, структуры, а также к методам ее изучения.

Практическая значимость данной работы заключается в том, что результаты исследования могут быть применены психологами и руководством организации для создания программ повышения эффективности деятельности сотрудников.

Также исследование можно проводить на постоянной основе, посредством

проведения через определённые промежутки времени для установления динамик изменения этого показателя. Кроме того, использование в разных организациях одних и тех же методов исследования позволит в дальнейшем сопоставлять между собой уровни вовлеченности сотрудников с высокой степенью объективности, формировать рейтинги лучших работодателей.

Удовлетворенность сотрудников – одна из составляющих вовлеченности. Именно поэтому она так важна, ведь без нее мы не получим людей, заряженных на результат, готовых делать больше, чем от них ожидают и выполнять свою работу на высоком уровне.

Учитывая вышеизложенное, была определена тема исследования: «Удовлетворенность трудом как фактор вовлеченности сотрудников в деятельность предприятия».

Целью данной работы является – изучить аспекты удовлетворенности трудом как фактора вовлеченности сотрудников в деятельность предприятия.

Объектом исследования выступает удовлетворенность трудом сотрудников предприятия.

Предмет исследования: вовлеченность.

Гипотеза исследования: вовлеченность как наивысший уровень реализации личного потенциала сотрудника, при котором возникает внутреннее желание делать свою работу с более высоким уровнем эффективности прилагая дополнительные усилия, выходящие за рамки должностных обязанностей для достижения целей организации, станет возможным если сотрудник удовлетворен трудом.

Для достижения поставленной цели были определены следующие задачи:

1. Провести теоретический анализ феномена удовлетворенность трудом.
2. Раскрыть сущность понятия вовлеченность.
3. Провести эмпирическое исследование уровня удовлетворенности трудом и степени вовлеченности сотрудников предприятия ООО «НТП».
4. Предложить рекомендации направленные на повышение удовлетворенности трудом и вовлеченности сотрудников.

I УДОВЛЕТВОРЕННОСТЬ ТРУДОМ КАК ФАКТОР ВОВЛЕЧЕННОСТИ СОТРУДНИКОВ В ДЕЯТЕЛЬНОСТЬ ПРЕДПРИЯТИЯ

1.1 Теоретический анализ феномена удовлетворенность трудом

Удовлетворенность трудом – это феномен, который имеет очень долгую историю изучения. Еще в 1940 году Р. Хоппок и Ч. Одом опубликовали обзор имевшейся литературы по удовлетворенности трудом, в котором в том числе приводили факторы, потенциально способные повлиять на удовлетворение трудом у работников, такие, как: темперамент работника, тип его личности, тип работы, политика управления, охрана труда, возраст, амбиции, физическая среда, доход, услуги по применению профессиональных навыков [15].

В отечественной психологии понятие «удовлетворенность трудом» было введено В. А. Ядовым и определялось как простейший итоговый показатель субъективного аспекта отношения к труду [36].

Основная проблема исследования феномена удовлетворенности трудом состоит в том, что удовлетворённость – это отражение личностного, строго индивидуального отношения работающего человека к процессу и результату своего труда и иным, связанным с трудом, аспектам. То есть удовлетворенность имеет психологическое содержание, которое чаще всего изучается с точки зрения социологической составляющей, что приводит к существенному искажению подходов к исследованию феномена удовлетворенности трудом [11].

Как психологическая категория удовлетворённость трудом рассматривается как отношение личности, как мотив, как состояние и как оценка, при этом в процессе изучения обычно анализируются внутренние факторы – мотивы, интересы, ценности и ценностные ориентации.

Во время исследования удовлетворённости трудом следует учитывать ту сложность, что одному типу сотрудников присущи черты, предрасполагающие к

удовлетворенности, другим же – к неудовлетворенности работой. Это не зависит от какой-либо конкретной сложившейся ситуации на самом предприятии. Дело в том, что некоторых устраивают все ситуации, других же – ни одна из них. Реакции могут быть позитивными или негативными. Изучение факторов удовлетворенности трудом исходит из определения связей между степенью удовлетворенности и производительностью труда. Сотрудники, которых устраивают их условия труда, всегда будут отличаться высокой производительностью.

Человек проводит за работой, практически, треть своей жизни. В трудовой деятельности в значительной степени он проявляет свои личностные качества, реализует физические и душевные силы, вкладывает свои знания, умения, энергию. Удовлетворенность трудом наполняет жизнь человека смыслом, влияет на его внутреннее состояние, создает психологически комфортные условия для взаимодействия с окружающим миром. Человек, неудовлетворенный трудом, проецирует свое негативное состояние на окружающих, социальных партнеров, создает риски возникновения конфликтных ситуаций, формирует негативное мнение об организации, в которой он работает.

В «Большом психологическом словаре», удовлетворенность трудом (от англ. *satisfaction* – удовлетворение, *labour* – труд, работа) – это состояние сбалансированности требований, предъявляемых работником к содержанию, характеру и условиям труда, и субъективной оценки возможностей реализации данных требований [8].

По мнению А. Н. Александрова удовлетворенность трудом – это совокупность позитивных и негативных чувств и установок, связанных с работой. Удовлетворенность показывает, что работник в целом доволен различными сторонами своей работы в организации – уровнем оплаты труда и способами распределения фонда оплаты труда, организацией, условиями и режимом труда, социально – психологическим климатом коллектива, стилем управления и т. д. [4].

Американский ученый Д. Джери считает, что удовлетворенность трудом –

соответствие между тем, что работники ждут от труда, и их фактическим опытом [19].

По мнению Б. М. Генкина, принцип удовлетворенности трудом обозначает «необходимость создания такой системы организации, нормирования и оплаты труда, при которой обеспечивается общее положительное отношение работающих к выполняемым функциям, социальной среде и предприятию в целом».

Анализируя существующие мнения и высказывания ученых, можно прийти к тому, что выделяется несколько направлений данного явления, а именно:

– удовлетворенность трудом не выделяется в отдельную актуальную проблему, по той причине, что труд в своём понятии всегда является «трудным», а именно в своём подавляющем большинстве является вынужденным занятием и не доставляет удовольствия работнику. Это прежде всего связано с тем, что образовательный и культурный уровень людей постоянно повышается, а характер, условия и организация труда совершенствуются медленно в плане их привлекательности для человека. Одним из приоритетных решений является компенсация тяжести труда инструментами, которые представляются в виде повышения уровня жизни вне работы, бытовыми ценностями, досугом и культурой;

– удовлетворенность трудом проявляется как актуальная в настоящее время проблема и поиск решения данной проблемы является необходимым. Удовлетворенность трудом можно повысить с помощью регулирования профессиональной ориентации, трудовой дисциплины и повышения образовательного уровня, адаптации к труду и проведения определенной работы в области трудовых отношений [9].

Таким образом говоря об удовлетворенности сотрудников, нельзя дать одного точного определения, поскольку оно является очень широким и многообразным. Удовлетворенность сотрудников связана с различными аспектами в работе, начиная от рабочей нагрузки и заканчивая отношениями между руководством и подчинёнными.

В связи с этим мы рассмотрим несколько подходов к понятию «удовлетворенность трудом».

Вплоть до середины 1950-х годов в исследованиях было приоритетным утверждение, что удовлетворенность трудом и продуктивная деятельность являются плотно взаимосвязанными друг с другом. Впервые на неоднозначность такой зависимости указали А. Брейфилд и У. Крокет, что затем было подтверждено в работах Ф. Герцберга и В. Врума [11].

Анализ «полярных» ситуаций, характеризующихся либо полным удовлетворением от работы, либо ярко выраженным отрицательным отношением к труду, позволил американскому психологу Ф. Герцбергу в конце 1950-х годов создать двухфакторную модель удовлетворенности трудом. Фундаментальным является предположение того, что удовлетворенность трудом связывается напрямую с содержанием деятельности, а неудовлетворенность трудом напрямую связывается с условиями работы. Факторы, обеспечивающие удовлетворенность работой такие как сама работа, ответственность и продвижение по службе, были названы «мотиваторами», а факторы, усиливающие переживание неудовлетворенности, «гигиеническими факторами». К последним относятся условия работы, уровень зарплаты, формы осуществления контроля, отношения с начальством, политика компании и руководства в целом. Следовательно, «мотиваторы» и «гигиенические факторы» обеспечивают два различных процесса – обретения удовлетворенности трудом и нарастания неудовлетворенности работой. Исходя из этого, было четко установлено, что содержание двухфакторной модели Ф. Герцберга, согласно которой существует два независимых измерения удовлетворенности в континуумах:

1. Неудовлетворенность – удовлетворенность.
2. Неудовлетворенность – отсутствие неудовлетворенности.

Опираясь на труды Ф. Герцберга, Д. У. Эткинсон в середине 60-х годов разработал теорию удовлетворенности, согласно которой, людей можно разделить на две группы, по характеру доминирующей мотивации: стремящихся

к успеху и избегающих неудач.



Рис.1.1 Двухуровневая модель Ф. Герцберга

Было показано, что гигиенические факторы (повышение зарплаты, увеличение дополнительных льгот, улучшение условий труда) могут уменьшать степень неудовлетворенности, но сами по себе не гарантируют повышения удовлетворенности трудом [21].

Несмотря на свои очевидные ограничения, двухфакторная модель внесла значительный вклад в развитие концепции обогащения рабочего места при его проектировании.

Румынский психолог и социолог К. Замфир подходит к определению удовлетворенности трудом исходя из понимания той роли, которую труд играет в

жизни человека. По ее мнению, удовлетворенность трудом – это показатель того, насколько потребности и мотивы человека реализуются в трудовой деятельности. Степень удовлетворенности трудом будет зависеть от особенностей трудовой деятельности, включая ее содержание и условия, а также от особенностей трудовой мотивации человека. К примеру, монотонность работы, удовлетворенности трудом, ее бессмысленность не способствует также, как и качественное изменение деятельности не влияет на удовлетворенность трудом, если основа трудовой активности во внешней мотивации [14].

Согласно следующему подходу, удовлетворенность выступает как мотивация деятельности. В теории А. Маслоу мотивация формируется в соответствии с иерархией потребностей. Деятельность человека, направленная на удовлетворение его низших потребностей, также стимулирует и удовлетворение высших потребностей, таким образом, может служить мотивирующим источником удовлетворенности [7].

Одной из наиболее известных теорий является классификация потребностей А. Маслоу, так называемая пирамида потребностей. А. Маслоу предположил, что человек мотивируется удовлетворением серии потребностей, выстроенных в иерархическую пирамиду – пирамиду ценностей А. Маслоу. Теория А. Маслоу внесла исключительно важный вклад в понимание того, что лежит в основе стремления людей к работе. Руководители различных организаций стали понимать, что мотивация людей определяется широким спектром их потребностей. Для того чтобы мотивировать конкретного человека, руководитель должен дать удовлетворить ему важнейшие потребности посредством такого образа действий, который способствует достижению целей всей организации [12].

Данные потребности составляют пять основных уровней. Названия их, а также графическое их изображение могут быть несколько иными, но суть дела от этого не изменится.

1. Основные физиологические (базовые, витальные) потребности. К ним относятся потребности в пище, воде, сне, жилище и так далее. Безусловно, один

из важнейших стимулов к удовлетворению этих потребностей – деньги, перспектива экономической самостоятельности. Высокий заработок обеспечивает достойное человеческое существование. Однако, согласно концепции, А. Маслоу, если базовые жизненные потребности человека удовлетворены, то мотивация перестает играть свою роль. Если базовые потребности удовлетворены, в силу вступают потребности следующего, более высокого уровня.

2. Потребности в безопасности. Они включают как физиологические, так и психологические компоненты. Человек хочет избежать болезней и травм, сохранить здоровье и работоспособность, быть уверенным в завтрашнем дне. Этим потребностям отвечают такие, например, стимулы, как гарантированная работа социальное страхование и т. д. Короче говоря, человек стремится к безопасности и старается устранять все, что стоит на пути к достижению данной цели. Когда, например, сохранение работы оказывается под угрозой, это может сделать его более активным на своем трудовом посту. Но если вы будете постоянно пугать подчиненного возможным сокращением или увольнением, он может стать более активным в поисках другого места, пусть даже менее оплачиваемого, но зато более надежного. Для того чтобы сохранить работника и повысить его отдачу, вовсе не обязательно угрожать ему увольнением. Лучше воспользоваться «пирамидой потребностей» и, защитив сотрудника, создать мотивы для удовлетворения потребностей следующего уровня.

3. Социальные потребности. Человеку свойственно желание постоянно ощущать контакт с себе подобными. Эта потребность имеет многообразные проявления. Люди нуждаются в эмоциональной привязанности, любви, поддержке. Известно, какие деформации происходят в личности после долгого пребывания в статусе безработного, когда человек оторван от трудового коллектива. Тяжело переносят уход на пенсию, отрыв от своего коллектива ветераны труда, инвалиды.

4. Потребности в уважении и самоуважении. Мало чувствовать собственную нужность для организации, люди хотят быть в своей среде уважаемыми,

признаваемыми в качестве уникальных личностей.

5. Потребности в самореализации, самоактуализации. Предполагается, что каждый человек стремится реализовать свой потенциал, постоянно самосовершенствоваться, найти свое место в жизни. Самоактуализирующаяся личность – это также независимая, нонконформистская персона. Она не завершает свое совершенствование, она все время реализует свои способности. Ясно, что не все добиваются полного удовлетворения этих потребностей, но такая возможность есть у каждого.

Таким образом, согласно А. Маслоу, все потребности образуют иерархическую структуру, которая, как доминанта, определяет поведение человека. Потребности физиологические, в безопасности, называемые первичными, потребностями нижнего уровня, служат основанием для удовлетворения потребностей высшего порядка – социальных, в успехе, в самовыражении (самоактуализации). Потребности высшего уровня не мотивируют человека, пока не удовлетворены, по крайней мере частично, потребности нижнего уровня [1].

Хорошо зная уровень потребностей своего подчиненного, руководитель может предвидеть, какой тип потребностей будет доминировать у него в обозримом будущем, и использовать соответствующий мотиватор для повышения эффективности его деятельности.

Наиболее полная характеристика удовлетворенностью трудом дается в работе Л. Джуэл «Индустриально – организационная психология», где подчеркивается, что удовлетворенность трудом – это психологический конструкт, наличие которого, а также степень его выраженности, влияет на профессиональное поведение человека.

Надо признать, что, несмотря на большое количество исследований удовлетворенности трудом, реальные механизмы ее возникновения не ясны. Тем не менее Л. Джуэл выделяет несколько теорий удовлетворенностью трудом, в основе которых лежат разные объяснительные принципы. Так, в рамках когнитивной теории считается, что удовлетворенность трудом зависит от

восприятия соотношения между вложениями в работу, ее характеристиками и результатами, причем в сравнении с вложениями и результатами, которые получают другие.

В рамках теории потребностей существуют несколько объяснительных схем:

– источником удовлетворенности является возможность достижения посредством работы ценных для человека целей;

– удовлетворенность трудом возникает тогда, когда несоответствие между потребностями человека и тем, что дает ему работа, незначительно;

– удовлетворенность и неудовлетворенность трудом – это два отдельных вопроса; источником удовлетворенности могут быть только факторы, внутренне присущие самой работе.

Наряду с перечисленными подходами Л. Джуэл выделяет еще концепцию ожиданий, базовый принцип которой заключается в следующем: удовлетворенность трудом зависит от того, соответствует ли ожиданиям полученное вознаграждение или нет. Более подробно с указанными концепциями можно ознакомиться в указанной выше работе Л. Джуэл [10].

По мнению Ю. П. Поваренкова, удовлетворенность трудом может быть, как положительной, так и отрицательной, при этом она тесно связана с мотивационной сферой субъекта труд. Следовательно, знак удовлетворенности трудом (положительный, отрицательный) будет зависеть от степени реализации мотивационных ожиданий в профессиональной деятельности. В качестве компонентов мотивационной сферы, влияющих на уровень удовлетворенности трудом, могут выступать потребности, профессиональные установки и интересы, убеждения, мировоззрения, профессиональные идеалы и сформировавшиеся образы профессионального будущего. Как отмечает Ю. П. Поваренков при таком понимании удовлетворенности труда, практически невозможно разграничить когнитивные и мотивационные подходы к удовлетворенности трудом в силу их тесной взаимосвязи. Основной причиной здесь служит то, что компоненты мотивационной сферы влияют на удовлетворенность трудом опосредовано, через

процедуру оценивания соответствия мотивационным ожиданиям, что уже относится к когнитивным проявлениям психики.

Получается, что человек удовлетворен своим трудом тогда, когда он признает соответствием между своей профессиональной деятельностью и сформировавшимися установками, интересам, идеалам. При этом процедура оценивания удовлетворенности трудом ярче всего проявляется при принятии решений, поскольку при таком подходе можно говорить о различных типах оценивания (волевом, эмоциональном, интеллектуальном). Если интеллектуальное оценивание производится сознательно и представляет собой ложный мыслительный процесс, то эмоциональное оценивание происходит по критерию «нравится – не нравится» и часто происходит неосознанно. А именно это ярчайшее проявление эмоциональной оценки соответствия профессиональной деятельности своим установкам и интересам, ожиданиям.

При рассмотрении удовлетворенности трудом как процесса оценивания, можно выделить еще один важный фактор – уровень притязаний человека. При прочих равных условиях удовлетворенность трудом выше у человека с минимальным уровнем притязаний, и, наоборот, с повышением уровня притязаний снижается и удовлетворенность трудом [18].

Знакомство только лишь с некоторыми подходами, посвященными проблеме удовлетворенности трудом, показывает, что в них обозначаются весьма сходные аспекты.

Опираясь на рассмотренные выше подходы к пониманию феномена удовлетворенности трудом, считаем наиболее продуктивным рассматривать удовлетворенность трудом как эмоциональное состояние, которое является результатом определенной оценочной деятельности человека.

Эмоциональное состояние удовлетворенностью трудом может быть и отрицательным, и положительным и, соответственно, широко варьироваться в данном диапазоне. В этом качестве удовлетворенность трудом тесно связана с мотивационной сферой субъекта труда. Поэтому ее знак будет зависеть от того, как оценивает субъект степень реализации компонентов его мотивационной

сферы в рамках данной профессиональной деятельности.

В качестве компонентов мотивационной сферы, которые влияют на удовлетворенность трудом, могут выступать потребности, профессиональные интересы и установки, убеждения, мировоззрения и профессиональные идеалы.

Компоненты мотивационной сферы влияют на удовлетворенность не прямо, а опосредованно, через процедуру оценивания.

Таким образом подводя итог можно выделить следующие характеристики работы, от которых зависит степень удовлетворенности трудом в целом:

1. Сотрудники предпочитают выполнять работу, дающую им возможность в наибольшей степени использовать свои умения и способности, предоставляющую свободу действий. Творческое начало, возможность использования индивидом своих оригинальных или уникальных способностей, сложность заданий, приводят к повышению удовлетворенности трудом.

2. Для сотрудника важно осознавать, что его труд не только способ заработка, что он востребован в обществе, приносит пользу людям.

3. Для многих сотрудников очень важна престижность места работы, принадлежность к известной и уважаемой в обществе организации.

4. Если работники видят, что система оплаты справедливо связана с их индивидуальным уровнем профессиональных умений и навыков, то, скорее всего, они будут удовлетворены. Ключевым моментом, способствующим удовлетворенности работой, является не абсолютное количество денег, а чувство справедливости. Удовлетворенность оплатой труда зависит не только от связи уровня оплаты с результатами и достижениями, но и от того, как это воспринимает сам человек.

5. Выбирая организацию, сотрудники ориентируются не только на заработную плату, но и на наличие и полноту так называемого «социального пакета», то есть дополнительные виды льгот и услуг, которые организация предоставляет своим работникам.

6. Стремление к должностному росту для человека естественно, но в данном случае речь идет не только о карьере как перспективе занять более высокую

должность и зарабатывать больше. Человеку в профессиональной деятельности свойственно желание решать более масштабные задачи, обладать большими полномочиями и нести ответственность, иметь неограниченные возможности к самореализации.

7. Для многих сотрудников руководитель олицетворяет организацию, уважение или неуважение к своему начальнику, благополучие отношений с ним – существенный морально-психологический фактор.

8. Для большинства сотрудников работа заполняет потребность в социальных контактах. Наличие дружественных взаимоотношений в коллективе ведет к увеличению удовлетворенности трудом.

9. Сотрудники, как правило, хотят работать в стабильных компаниях, которым не грозит разорение, а им самим, как следствие, безработица.

10. Комфортность рабочего места способствует повышению качества работы. Сотрудники предпочитают удобную и не опасную для здоровья рабочую среду. Большинство людей предпочитают работать относительно близко к дому, в чистом помещении, оснащённом современным оборудованием. Кроме того, важным условием является возможность работников самостоятельно управлять своим рабочим временем и иметь необходимое время для отдыха.

11. Значение организационной культуры для сотрудников определяется тем, что она способствует организационной идентичности, определяя представление о компании, ее ценностях, принципах. Этический климат организации задает нормативную систему взаимоотношений. Люди выбирают такую организацию, где приоритет отдается гуманистическим ценностям и идеалам, царит дух взаимного уважения и сотрудничества. Работа в коллективе с высоким уровнем организационной культуры способствует обучению и личностному росту сотрудников, повышает степень их удовлетворенности характером и условиями труда [4].

Неудовлетворенность сотрудников работой может выражаться через различные способы организационного поведения: лояльность, пренебрежение, борьба и уход. Длительно переживаемое состояние неудовлетворенности трудом

отражается на физическом и психическом здоровье человека. Неудовлетворенность порождает у сотрудников большую степень утомляемости и, как следствие, повышенную заболеваемость, риск несчастных случаев на производстве. Все это негативным образом сказывается на трудовой активности личности и работоспособности всего коллектива. Таким образом, удовлетворенность работой имеет самостоятельную ценность и в то же время оказывает влияние на вовлеченность сотрудников в деятельность предприятия.

1.2 Сущность понятия вовлеченность

Феномен вовлеченности стал объектом исследований в зарубежной психологии во второй половине XX века, в том числе организационной и социальной психологии. Как любое новое явление и понятие в науке, вовлеченность имеет множество трактовок, в том числе противоречивых. Открытым на сегодняшний день остаётся вопрос о структуре вовлеченности, о механизмах её формирования и воздействия на сотрудников.

По мнению зарубежного автора Й. Хеллевига: «Лидер организации должен создать в ней такую атмосферу, чтобы все сотрудники работали с максимальной производительностью: чтобы они были полностью «включены», чтобы на рабочих местах присутствовали не только их тела, но и их разум. Иными словами, чтобы сотрудники были полностью преданы и вовлечены в работу точно так же, как предприниматель заботится о собственном бизнесе, или как каждый из нас заботится о собственном доме».

Существуют попытки связать понятие вовлеченности с понятием удовлетворенности трудом. Вовлеченность в данном случае рассматривается как один из аспектов организационной жизни. С позиции данного подхода вовлеченность понимается как комплексное понятие, включающее в себя ясность в понимании своих профессиональных обязанностей, наличие ресурсов для их

выполнения, возможность развития своих сильных сторон на рабочем месте, признание, социальную поддержку и сплоченность, личное развитие, значимость голоса сотрудника в решении рабочих вопросов, осмысленность действий и мотивацию коллег. С нашей точки зрения удовлетворенность является одним из элементов, необходимых для формирования вовлеченности, начальным этапом, на котором начинает зарождаться вовлеченность персонала в деятельность своей компании.

Вовлеченность, в общем смысле подразумевает степень участия сотрудников в деятельности организации, соответствия интересов организации с интересами персонала, положительное отношение к выполняемым обязанностям и генерацию идей по развитию организации по собственной инициативе сотрудника. Сотрудники с высокой степенью вовлеченности чувствуют себя причастными к достижениям организации, а также осознают важность и значимость своей работы. Многие специалисты исследовали понятие вовлеченности в рамках инновационной деятельности и функционирования организации в целом.

Закрепить и осознать дефиницию вовлеченности, определить для себя, что же является ее составными частями следует только потому, что, зная, на что надо конкретно влиять, можно это что-то изменить.

Одним из первых ученых, кто использовал понятие «вовлеченность», был Уильям Кан со своим научным трудом «Psychological Conditions of Personal Engagement and Disengagement at Work». У. Кан рассматривал вовлеченность персонала как реализацию личного потенциала сотрудника в процессе выполнения его трудовой роли, а также как степень его физического, когнитивного (умственного) и эмоционального самовыражения в процессе трудовой деятельности [28].

Теория У. Кана стала толчком для изучения понятия вовлеченности и получила дальнейшее развитие, ученые стали изучать данный феномен, попутно развивая понятийный аппарат. В настоящее время можно выделить несколько основных научных подходов к ее пониманию.

Некоторые исследователи определяют понятие вовлеченности как тождественное приверженности и лояльности (например, интеллектуальная или эмоциональная приверженность сотрудника к компании).

Так что же такое вовлеченность?

Апостолоу А. определяет вовлеченность сотрудников так: «Вовлеченность сотрудника – это процесс расширения прав и возможностей по их участию в принятии управленческих решений и деятельности по улучшению работы организации». Вовлеченность, по его мнению, новый способ ведения бизнеса, фундаментальные изменения в культуре. Сотрудники, которые прошли обучение, получили полномочия и признание за свои достижения, больше не смотрят на часы, выполняя свою работу. Они чувствуют личную ответственность за работу организации [5].

Магура М. трактовал вовлеченность персонала следующим образом: «Вовлеченность – это желание предпринимать личные усилия, вносить свой вклад как член организации для достижения ее целей». По его мнению, она может быть достигнута только в том случае, если работа в организации побуждает и формирует у людей:

- готовность к дополнительным усилиям;
- чувство самоуважения;
- заинтересованность в достижении рабочих результатов;
- ответственность за результаты своей работы.

Иными словами, вовлеченные сотрудники больше и лучше работают, вкладывают в свою трудовую деятельность дополнительный энтузиазм, за который им, в общем–то, чаще всего не платят, выдвигают новые идеи, которые основаны на отличном знании внутренних процессов на предприятии, активно и продуктивно взаимодействуют с клиентами и повышают их лояльность организации [30].

Маслова В. М. трактовала вовлеченность персонала следующим образом: «Вовлеченность – это побуждение человека к труду, являющееся результирующей системой внутренних побудительных элементов, таких как

потребности, интересы, ценностные ориентиры, с одной стороны, с другой – отражаемые и фиксируемые сознанием человека факторы внешней среды, то есть внешние стимулы, побуждающие к деятельности» [12].

В рамках подхода К. Маслач вовлеченность определяется как устойчивое позитивное явление, характеризующее высокую степень активности сотрудников и получение ими осознанного удовольствия в ходе работы. Отличительная особенность подхода К. Маслач состоит в том, что вовлеченность в нем понимается как явление, противоположное по смыслу явлению выгорания на рабочем месте.

В научной литературе помимо противопоставления понятию «вовлеченность» профессиональное выгорание связывается со следующим фактором: оно характерно для людей, профессиональная деятельность которых требует активного взаимодействия с другими людьми, подразумевающего возникновение стрессовых ситуаций. В связи с этим определение, даваемое в рамках этого подхода, представляется неполным – факторы, вызывающие выгорание и являющиеся причинами вовлеченного поведения, не всегда противоположны друг другу по смыслу и содержанию.

Хартер Д. определил понятие «вовлеченность» как индивидуальную погруженность в работу с проявлением энтузиазма в ходе рабочего процесса. Отличительная особенность подхода Д. Хартера заключается в том, что понятие «вовлеченность» в нем тесно связывается с понятием «удовлетворенность работой». Фактически речь идет о том, что состояние вовлеченности является следствием высокой удовлетворенности работой.

С одной стороны, подобную точку зрения можно рассматривать, как логически верную – если сотрудник будет удовлетворен, он будет работать вовлеченно. С другой стороны, сотрудник может быть удовлетворен работой, но не проявлять энтузиазма в процессе труда, ограничиваясь выполнением своих должностных обязанностей. Также при таком подходе к определению вовлеченности не принимается во внимание возможное влияние на нее других факторов. Иными словами, удовлетворенность работой может не являться

единственным необходимым и достаточным условием, стимулом для проявления сотрудником вовлеченного поведения. В связи с этим определение, даваемое в рамках подхода Д. Хартера, также не представляется универсальным.

Подход А. Сакса представляет собой разделение вовлеченности на такие категории, как организационная вовлеченность и вовлеченность в профессию.

По мнению автора, сотрудник, с одной стороны, может быть вовлечен в профессию – в этом случае для него в наибольшей степени будет важно занятие любимым делом.

С другой стороны, для сотрудника принципиально важным может быть место работы. В таком случае его вовлеченность в трудовой процесс может быть объяснена условиями работы, наиболее соответствующими его ожиданиям, высокой репутацией компании на рынке, физическим и психологическим комфортом на рабочем месте. При наличии этих факторов сотрудник, характеризующийся организационной вовлеченностью, будет вкладывать все свои силы в трудовой процесс, дабы не потерять место работы.

В соответствии с теорией А. Сакса необходимыми условиями формирования вовлеченности являются наличие у персонала удовлетворенности работой и лояльности к организации. По мнению автора, в случае отсутствия этих факторов возникновение у сотрудников такого состояния, как вовлеченность, невозможно.

Соколова Л. И. и соавторы понимают под вовлеченностью сотрудника «долговременное эмоциональное состояние, обусловленное совпадением ценностей сотрудника (его личных миссии, видения, целей, заинтересованности, удовлетворенности, лояльности, приверженности, ключевых факторов успеха, умонастроения, солидарности, самоуважения, ответственности) с ценностями организации, в результате чего у сотрудника сформированы мотивы полностью посвятить себя деятельности в интересах организации и/или подразделения, по собственному желанию проявлять инициативу и прикладывать дополнительные усилия для достижения целей организации».

Стоит отметить, что во всех рассмотренных выше определениях «вовлеченность» описывается как многоэлементное понятие. Однако состав

образующих его элементов совпадает не во всех подходах.

У некоторых исследователей в составе вовлеченности выделяются физическая и когнитивная составляющая.

Данный подход можно отнести к подходу максимального упрощения понятия «вовлеченность» и концентрации внимания только на каком-то одном аспекте, например, физическом, т.е. сугубо материальном ее проявлении, выражающемся в готовности сотрудников целиком и полностью погружаться в рабочий процесс.

В соответствии с другими научными подходами вовлеченность сотрудников представляется в первую очередь как психологическое состояние с выделением ключевой эмоциональной составляющей, переживаемое персоналом организации в процессе осуществления трудовой деятельности.

При этом восприятие себя и своего места в компании отражается на качестве выполняемой работы, отождествлении себя с будущим компании, желании участвовать в ее жизни на добровольных началах и взаимосвязано с особенностями поведения в коллективе.

И лишь в подходах У. Кана и А. Сакса выделяются все три составляющие: физическая, когнитивная и эмоциональная.

Таким образом, трехкомпонентные модели У. Кана и А. Сакса представляются наиболее всеобъемлющими и обладающими наибольшей описательной силой.

Также по мере внедрения понятия вовлеченность в научную литературу, данный термин был дополнен различными факторами, такими как вовлеченность в работу, вовлеченность в организацию и вовлеченность в результат.

Вовлеченность в работу отражает отношение к трудовой функции. Выражает преодоление рабочих проблем, активное взаимодействие с коллективом. Привязанность к организации выражается тем, что если условия труда не удовлетворяют работника, то он уходит из организации.

Вовлеченность в организацию отражает важность членства в данной организации. Отражает понимание и принятие ценностей и целей организации.

Привязанность к организации выражается тем, что даже в кризисные ситуации работник отстаивает интересы организации.

Вовлеченность в результат отражает степень ответственности за результат. Отражает повышение точности и качества результата, доведение дела до конца. Привязанность к организации выражается тем, что работник растет и развивается вместе с организацией и повышает эффективность деятельности.

Вовлеченность в работу означает степень, в которой сотрудник увлечен своей работой и чувствует удовлетворение от выполнения своих обязанностей. Этот фактор описывает, как сотрудник относится к своей трудовой функции, насколько активно он взаимодействует с коллегами и руководством. Таким образом, «вовлеченность в работу» фокусируется на выполнении конкретных задач и преодолении трудностей, которые могут возникать при выполнении этих задач. В данном случае у работника в приоритете условия труда, оплата, социальный пакет, если эти условия им не подходят, то они могут выбрать другого работодателя. Им не так важно, какая конкретная организация нанимает их на работу, и они могут не участвовать в корпоративной жизни, так как в первую очередь они работают для себя.

Вовлеченность в организацию представляет собой степень, в которой сотрудник чувствует принадлежность к организации и ее целям, и желание принимать участие в жизни организации в целом. Здесь для работника важно понимание и принятие ценностей, культуры и стратегии организации. Так, следует отметить, что сотрудник в таком случае готов работать на благо организации, выступает за ее интересы и не просто выполняет свои задачи, но и стремится к развитию и улучшению всей организации.

Вовлеченность в результат означает степень, в которой сотрудник чувствует ответственность за результаты своей работы и за успех организации в целом. В данном случае работник не ограничивается только выполнением задачи, но и стремится достичь наивысшей точности и качества в конечном результате. При этом сотрудник проявляет решительность, целеустремленность и упорство, не останавливается посередине пути, не теряет мотивации, а стремится к

достижению конечной цели.

Данные категории, хоть и имеют определенные различия, они также взаимосвязаны между собой, поскольку «вовлеченность в работу» является базовой составляющей для «вовлеченности в организацию», и дальнейшее развитие в последней, в свою очередь, влияет на уровень «вовлеченности в результат» сотрудника.

На основании приведенных определений можно сформулировать то, что отражает ключевые моменты данного понятия.

Вовлеченность персонала – это качественная особенность персонала, выражающаяся в положительном, уважительном и одобряющем отношении к организации и ее деятельности, руководителям, принятии и согласии с целями и миссией компании, понимании значимости своего вклада в деятельность и развитие организации, стремлении расти вместе с организацией посредством проявления инициативы и внесения инноваций, непрерывном взаимобратном диалоге на уровне руководитель – подчиненный (делегирование полномочий, взаимная поддержка как в сфере профессиональных и трудовых отношений, так и в личностном плане).

Таким образом, вовлеченность сотрудников характеризуется неразрывным единством трех главных составляющих.

1. Удовлетворенность различными аспектами своей работы в компании (ее содержательностью и разнообразием, степенью независимости и самостоятельности выполнения, организацией рабочих процессов и процедур, наличием необходимых для успешного выполнения работы ресурсов, режимом и условиями работы, уровнем материальной компенсации, перспективами профессионального развития и должностного роста, взаимоотношениями с руководством и коллегами и так далее).

2. Лояльность – позитивное отношение к компании, работодателю и корпоративному бренду, передаваемое окружающим, а также нацеленность на долгосрочную работу в организации.

3. Сверхнормативная активность – готовность работать не просто от и до в

рамках исполнения формальных должностных обязанностей, а стремление проявлять инициативность, направленную на улучшение сложившихся практик работы, поиск новых путей решения порученных задач, повышение качества и надежности, минимизацию издержек, совершенствование уровня клиентского сервиса, систематически прилагать дополнительные усилия для достижения максимально высокого рабочего результата, превосходящего исходные ожидания клиентов, коллег и руководства.

Вовлеченность также, как и удовлетворенность трудом взаимосвязана с мотивационным потенциалом работы, где базовые условия формирования вовлеченности и высокого потенциала работы становятся следующие характеристики работы: значимость работы, разнообразие работы, отождествляемость работы с результатом.

Вовлеченность работника в деятельность предприятия характеризуется совокупностью мотивов к эффективному труду, следствием чего наблюдается улучшению социально-экономических показателей деятельности предприятия.

Мотивы труда работника формируются под воздействием внутренних факторов, системы стимулов, предоставляемых организацией в обмен на труд, а также условий труда в организации.

Факторы влияния на вовлеченность сотрудников:

1. Цель и миссия организации. Цель – конкретная задача, которую организация хочет достигнуть в долгосрочной или краткосрочной перспективе. Миссия определяет смысл существования компании, учитывает ее воздействие на внешний мир и социальную ответственность.

2. Ценности компании. Основные принципы и убеждения, которые лежат в основе ее деятельности и определяют ее поведение в бизнесе. Они связаны со способами работы, принятием решений, отношением к клиентам и сотрудникам, а также с социально-экологической ответственностью.

3. Корпоративная культура. Совокупность ценностей, норм, обычаев, традиций и общей атмосферы в компании, которые определяют поведение и мотивацию ее сотрудников.

4. Чувство принадлежности и значимости. Эмоциональная связь между сотрудником и компанией, которая позволяет работнику чувствовать себя частью команды и организации.

5. Программы well – being. Это соотношение между временем, затрачиваемым на работу, и временем, затрачиваемым на непрофессиональные интересы. Гибкий график, возможность дистанционной работы, дополнительные отпуска и так далее.

6. Взаимоотношения в коллективе. Доверие к руководству и коллегам, а также уважение к работе друг друга создают психологически комфортную рабочую атмосферу.

7. Условия труда. Содержание и характер труда, безопасность, заработная плата, режим труда и отдыха, эргономика, дисциплина труда.

Вовлеченность также фокусируется на когнитивной сфере, которую индивиды идентифицируют с работой.

Таким образом на мотивы трудовой деятельности, которые формируют вовлеченность персонала, оказывают влияние множество внутренних и внешних факторов: система ценностей, система стимулирования, уровень корпоративной культуры, социально-психологическая атмосфера, отношения с руководителем и коллегами, условия быта в организации и многие другие.

Степень вовлеченности также характеризуется «уровнями приверженности» сотрудников к компании.

Рассмотрим три основных уровня приверженности сотрудников к компании:

1. Приверженность, ориентированная на последствия.
2. Нормативная приверженность.
3. Аффективная приверженность.

Уровень приверженности сотрудников к компании может быть важным фактором, влияющим на успех компании. Сотрудники, чувствующие приверженность к компании, могут быть более мотивированы работать, меньше склонны к смене работы и готовы делать больше для достижения общих целей.

Также идеи вовлеченности основываются на теории социального обмена,

анализирующей отношения между субъектами деятельности в различных социальных структурах, вступающими во взаимодействие для удовлетворения своих потребностей.

Вовлеченность – это всегда двухсторонние отношения между компанией и сотрудником: когда компания что-то делает для своих сотрудников, сотрудники готовы что-то делать для компании, отвечая взаимностью на её действия [30].

Руководителю важно понимать, что недостаточно просто предоставлять заработную плату и стандартную программу мотивации. Сотрудники требуют заботы о них, учета их интересов, ценностей и мотивов. Низкая оценка данного показателя свидетельствует о том, что работник не чувствует психологической поддержки со стороны руководителя и других коллег. Работника действительно могут ценить как профессионала и специалиста, но при этом он может не получать нужной обратной связи и внимания. Недостаток заботы со стороны руководства и коллег может привести к повышению уровня стресса и эмоциональной усталости.

Если сотрудник не получает от руководителей поддержку в карьерном продвижении, это может повлиять на снижение интереса к работе и прекращение стремления к совершенствованию своих профессиональных навыков. В результате низкой оценки данного показателя можно сделать вывод и о текучести высококвалифицированных специалистов, так как такие сотрудники могут начать искать работу в других местах, где больше внимания уделяется карьере и поощряется личностный рост.

Если руководитель не придает большого значения всестороннему развитию своих сотрудников, не поддерживает инициативность, не предоставляет карьерный план и не поощряет постоянное обучение, то работники не чувствуют важность своего роста и вовлеченность в организацию.

Ответственность за результат и возможность участвовать в процессе принятия управленческих решений помогают работнику чувствовать, что его работа имеет реальный вклад в общую деятельность компании и что он ответственен за достижение конечной цели. Такое состояние, когда работник

чувствует причастность к компании и, почувствовав связь своей работы с общими целями и результатами компании, может помочь работнику лучше понимать смысл своей работы и повысить его уровень вовлеченности.

Поддержка со стороны коллег и участие в корпоративных мероприятиях создают атмосферу единства и сотрудничества, способствуют повышению мотивации и эффективности работы коллектива, помогают укрепить связи между сотрудниками и расширить круг знакомств. Эти факторы способствуют повышению мотивации и эффективности работы, а также улучшению качества жизни на рабочем месте. Это относится к уровню командной работы.

Таким образом вовлеченность характеризуется совокупностью физической и психологической энергии, которую работник на протяжении длительного времени посвящает сначала вовлечению в свою индивидуальную роль, а затем в работу компании в целом. При этом выполнение дополнительной работы или участие во внерабочих встречах таким работником являются его добровольным решением [34].

Вовлеченность – это показатель взаимоотношений «предприятие – работник». Работник готов к выполнению действий, которые могут выходить за пределы его инструкций и функционала, прописанного в трудовом договоре, прилагать дополнительные усилия и рекомендовать свою компанию в качестве надёжного работодателя [3].

Вовлечённый работник – это тот, кто:

- посвящает значительное количество своего времени и энергии трудовой деятельности организации;
- активно участвует в различных внутриорганизационных мероприятиях, вступает во внутриорганизационные неформальные объединения, взаимодействует с представителями других подразделений организации;
- положительно представляет организацию в общении с представителями других компаний, рекомендует её в качестве хорошего работодателя;
- постоянно придумывает и реализует новые идеи, которые имеют положительный эффект для организации;

– отказывается от любых форм поведения, которые могут нанести прямой или косвенный ущерб организации;

– позитивно воспринимает происходящие в организации изменения, готов остаться в компании, несмотря на обстоятельства.

Вовлеченность – наивысший уровень приверженности сотрудника компании, при котором он полностью «выкладывается», стараясь работать как можно лучше. Такое поведение можно сравнить с предпринимательской моделью отношения к бизнесу (сотрудник воспринимает бизнес компании как свой и считает долгом внести вклад в его процветание).

Основное различие между удовлетворенностью и вовлеченностью, если объяснять просто, заключается в том захочет ли работник «сделать что-то сверх» для того, чтобы задача была закрыта. «Удовлетворенный» работник, скорее всего, нет, в то время как «вовлеченный», скорее всего, да.

Учитывая вышеизложенное необходимо выделить три категории сотрудников:

1. Вовлеченные сотрудники, работающие со страстью. Это те сотрудники, которые проявляют глубокую вовлеченность в свою работу. У них высокий уровень энтузиазма и страсти к тому, что они делают. Они видят смысл в своей деятельности и чувствуют себя частью целей и ценностей организации. Характеризуются инициативностью, творческим мышлением и стремлением превзойти ожидания. Эти сотрудники способствуют позитивной атмосфере в команде и, как правило, являются лидерами.

2. Не вовлеченные сотрудники. Это сотрудники, которые, возможно, выполняют свои обязанности, но чувствуют низкую степень связанности с организацией. У них может отсутствовать внутренний стимул и мотивация, что приводит к выполнению задач на уровне «необходимо сделать». Характеризуются отсутствием энтузиазма, равнодушием к результатам компании. Такие сотрудники могут начать искать другие возможности, где они могли бы чувствовать себя более ценными.

3. Активно отключенные сотрудники. Эта категория включает в себя

сотрудников, которые не только не вовлечены, но и могут проявлять негативное поведение в отношении работы и коллектива. Они могут выражать недовольство, откровенно отвергать рабочую среду или даже создавать токсичную атмосферу вокруг себя. Характеризуются активным противостоянием и отрицательным воздействием на остальных сотрудников. Управление такими сотрудниками требует внимательного анализа причин и разработки стратегии для смягчения негативного влияния [13].

Эти три категории являются ключевыми для анализа и понимания уровня вовлеченности в организации, и они предоставляют базу для разработки конкретных стратегий по улучшению условий труда, поддержке и мотивации сотрудников.

Таким образом вовлеченные сотрудники не только обладают необходимыми компетенциями, но и искренне верят в миссию компании, испытывают удовлетворение от своей работы и готовы превзойти ожидания.

II ЭМПИРИЧЕСКОЕ ИССЛЕДОВАНИЕ УДОВЛЕТВОРЕННОСТИ ТРУДОМ И ВОВЛЕЧЕННОСТИ СОТРУДНИКОВ В ДЕЯТЕЛЬНОСТЬ ПРЕДПРИЯТИЯ

2.1 Описание методического инструментария

На сегодняшний день нет универсального метода диагностики такого фактора как удовлетворенность трудом. Но существует огромное количество различных конкретных опросников. Эти опросники довольно понятны в употреблении и эффективны.

Для выполнения целей работы по изучению удовлетворенности трудом было проведено эмпирическое исследование.

База исследования: исследование проводилось среди сотрудников компании ООО «НТП».

Компания ООО «НТП» является уникальным предприятием, которое предлагает заказчикам весь комплекс услуг: инженерные изыскания, обследование зданий и сооружений, проектирование, контроль качества выполнения строительных работ, строительная экспертиза, консультационные услуги.

Основанная в 2019 году, благодаря инновационному подходу в настоящее время компания осуществляет 28 видов деятельности:

- деятельность в области архитектуры;
- разработка строительных проектов;
- строительство жилых и нежилых зданий;
- строительство инженерных коммуникаций для водоснабжения и водоотведения, газоснабжения и другие.

На все виды предлагаемых услуг имеются соответствующие аттестаты аккредитации, свидетельства саморегулируемых организаций, высококлассные

специалисты и современное оборудование.

Специалисты ООО «НТП» имеют большой опыт:

- в проектировании зданий, сооружений, и инженерных систем используя современное программное обеспечение;
- выполняют инженерно-геологические изыскания;
- выполняют необходимые работы в области технического контроля строительства;
- проводят строительно-технические экспертизы, в том числе судебные.

За время работы специалистами компании были выполнены обследования технического состояния более 100 крупных объектов не только в Красноярском крае, но и на территории России, в том числе в районах вечномёрзлых грунтов.

Выборку составили 18 сотрудников предприятия из них 9 женщин и 9 мужчин.

Выборка научного исследования формировалась на основе возраста и общего стажа работы в компании.

Средний возраст сотрудников, принявших участие в исследовании, составляет от 23 до 35 лет. Общий стаж работы в компании от 2 до 5 лет.

В рамках проводимого исследования было выбрано несколько тестовых методик, которые позволили выявить интересующие нас особенности для их дальнейшего сопоставления и анализа.

1. Методика изучения интегральной удовлетворенности трудом (Н. П. Фетискин, В. В. Козлов, Г. М. Мануйлов).

2. Методика «Удовлетворенность работой и коллективом» (Е. В. Шолоховой, Е. С. Кузьминой).

3. Опросник вовлеченности Gallup Q12 (Employee Engagement Survey, или Gallup Workplace Audit, GWA).

Дадим краткую характеристику используемых методик.

1. Методика «Интегральная удовлетворенность трудом» (Н. П. Фетискин, В. В. Козлов, Г. М. Мануйлов) позволяет выявить общую удовлетворенность трудом, которая является интегративным показателем благополучия или,

наоборот, неблагополучия личности в её трудовой деятельности. Наличие шкал позволяет также оценить не только общую удовлетворенность трудом, но и ее составляющие. Таковыми являются следующие характеристики:

- интерес к работе: отражает степень вовлеченности в трудовую деятельность;
- удовлетворенность достижениями в работе: позволяет проанализировать субъективное восприятие собственности успешности трудовой деятельности;
- удовлетворенность взаимоотношениями с сотрудниками: характеристика отражающая вовлеченность личности в коллективное сотрудничество;
- удовлетворенность взаимоотношениями с руководством: отражает уровень взаимодействия с начальством, субъективное принятие или непринятие;
- уровень притязаний в профессиональной деятельности: параметр, характеризующий направленность личности на карьерный рост;
- предпочтение выполняемой работы высокому заработку: отражает степень удовлетворенности самим процессом трудовой деятельности;
- удовлетворенность условиями труда: шкала, позволяющая проанализировать степень комфорта личности, выполняющей работу в определенных условиях;
- профессиональная ответственность: параметр, характеризующий направленность личности на добросовестное выполнение своих трудовых обязанностей.

2. Методика «Удовлетворенность работой и коллективом» (Е. В. Шолохова, Е. С. Кузьмина) – взята из книги «Социально-психологические проблемы производственного коллектива» [35].

Данная анкета позволяет определить факторы формирования управления коллективом и удовлетворенностью совместной деятельностью.

3. Опросник вовлеченности Gallup Q12 (Employee Engagement Survey, или Gallup Workplace Audit, GWA) – это научно обоснованный инструмент, разработанный для измерения уровня вовлеченности сотрудников в рабочую деятельность. Он позволяет выявить ключевые факторы, влияющие на

удовлетворенность и приверженность сотрудников компании. Опрос состоит из двенадцати вопросов, которые охватывают различные аспекты рабочего процесса и взаимодействия между работниками и их руководителями. В основе методики лежат многолетние исследования, которые доказали значительное влияние вовлеченности сотрудников на общую производительность компании.

Цель опросника: измерить аспекты вовлеченности сотрудников.

Вопросы идут сплошным списком, но условно их можно поделить на четыре группы:

1. Карьера и развитие: опрос о вовлеченности касается не только роли, которую играет сотрудник, но и о его карьере. Эти три вопроса помогут понять чувствует ли сотрудник, что реализовывает себя в работе.

2. Миссия и цель организации: для членов команды жизненно важно видеть, как время и усилия, которые они вкладывают в ежедневную работу, способствуют миссии компании. Успех миссии компании будет частично зависеть от того, осознают ли члены команды не только саму миссию, но и свою значимость. Вопросы миссии и целей являются одними из самых важных для любого опросника по вовлеченности сотрудников.

3. Вопросы о признании и ценности: каждый член команды хочет получить признание и похвалу за хорошую работу, но бурный темп работы в высококонкурентных отраслях, может повлиять на отдачу от компании: похвала может быть незаметной или вовсе отсутствовать. Этот блок вопросов помогает оценить, работает ли программа признания и ценности.

4. Вопросы о межличностных отношениях: сотрудники работают лучше, когда у них есть друзья на работе. Оценка того, как коллеги в целом относятся друг к другу также имеет огромное значение для производительности и определения того, где эффективность может быть снижена трудными отношениями с токсичными коллегами.

После анализа результатов важно не только разработать рекомендации, но и внедрить изменения, основанные на этих рекомендациях. Это может включать следующие шаги:

1. Создание планов развития для сотрудников. На основе результатов опроса можно выявить потребности сотрудников в обучении и развитии и создать индивидуальные планы развития.

2. Обратная связь с сотрудниками. Важно провести обсуждение результатов опроса с сотрудниками, чтобы они видели, что их мнение учитывается, и понимали, какие изменения планируются.

3. Мониторинг эффективности изменений. После внедрения изменений необходимо регулярно оценивать их эффективность и корректировать планы при необходимости.

2.2 Анализ и интерпретация результатов исследования

Результаты исследования диагностики тест «Интегральная удовлетворенность трудом» (Н. П. Фетискин, В. В. Козлов, Г. М. Мануйлов).

Эта методика позволяет не только получить информацию об общей удовлетворенности трудом сотрудников предприятия, но также и дать анализ составляющих этой удовлетворенности.

Таблица 2.1

Результаты исследования диагностики тест «Интегральная удовлетворенность трудом» (Н. П. Фетискин, В. В. Козлов, Г. М. Мануйлов)

№ п/п	Сотрудники	Шкалы								
		1	2	3	4	5	6	7	8	9
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11
1	Сотрудник 1	3	3	6	4	3	2	2	0	19
2	Сотрудник 2	2	3	5	4	3	3	3	1	24
3	Сотрудник 3	3	1	3	1	1	0	1	0	10

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11
4	Сотрудник 4	4	3	6	3	2	2	1	2	23
5	Сотрудник 5	3	3	6	4	3	2	2	0	19
6	Сотрудник 6	3	3	6	4	2	3	0	2	23
7	Сотрудник 7	2	2	5	5	1	2	1	2	20
8	Сотрудник 8	2	1	2	1	0	0	1	0	7
9	Сотрудник 9	2	2	1	0	1	0	2	0	8
10	Сотрудник 10	2	2	2	3	2	1	2	1	15
11	Сотрудник 11	3	2	2	0	1	2	2	2	14
12	Сотрудник 12	2	2	5	5	1	2	0	1	18
13	Сотрудник 13	3	2	3	1	1	0	1	0	11
14	Сотрудник 14	2	2	2	0	2	3	2	1	14
15	Сотрудник 15	5	2	5	3	2	2	1	1	21
16	Сотрудник 16	4	3	4	4	0	4	0	2	21
17	Сотрудник 17	1	2	4	0	3	2	1	1	14
18	Сотрудник 18	1	1	5	1	4	0	1	1	14

В ходе обработки данных, были получены следующие результаты:

В таблице представлены данные по девяти шкалам. Каждый в отдельности показатель, а также общая удовлетворенность трудом интерпретируется путем сопоставления полученных баллов по каждой из шкал с максимальными показателями.

Рассмотрим данные, полученные в результате проведения данной методики, и дадим характеристику удовлетворенности трудом нашей выборки.

Для этого мы вывели средние показатели по каждому параметру и проанализировали их. Мы видим, что общая удовлетворенность трудом сотрудников, работающих на данном предприятии, составляет 58%, что лежит в границах выше среднего уровня, то есть можно говорить о том, что в целом, все

сотрудники удовлетворены своей работой, своим трудом.

Особо стоит отметить достаточно высокий балл показателя «Удовлетворенность взаимоотношениями с сотрудниками», который составил 4 балла, что при переводе в проценты дает нам 67% удовлетворенности. Такие результаты характерны для коллектива, где удовлетворенность трудом во многом зависит от доброжелательного отношения между сотрудниками, взаимовыручки и поддержки.

Далее мы видим, что в данном коллективе результаты по показателю «Интерес к работе» находятся в пределах чуть ниже предыдущей шкалы и составляют 2,6 балла. Если перевести эти данные в проценты, мы получим 43%, что лежит в нижних границах средних показателей методики и характеризует сотрудников, как достаточно заинтересованных в своей деятельности.

Показатель «Удовлетворенность взаимоотношениями с руководством» составляет 2,4 балла, то есть 40% от общего диапазона, что говорит о недостаточной удовлетворенности сотрудниками своим руководством.

Такие результаты характерны для коллектива, где есть разного рода недовольства в отношении начальства, связанные с недостаточным уровнем заработной платы, отсутствием премирования, моральной поддержки.

Далее рассмотрим результаты показателя «Удовлетворенность достижениями в работе», которые составляют 2,2 балла или 55% в соотношении с максимально возможными результатами. Как видим, данные лежат в верхних границах средних значений, а значит можно говорить о восприятии своих результатов как достаточно успешных. Возможно, это связано с каким-либо индивидуальным прогрессом каждого из сотрудников: оттачивание мастерства, накопление опыта для дальнейшего карьерного роста, установление социальных контактов и связей, а также других критериев удовлетворенности.

Интересным параметром является «Уровень притязаний в профессиональной деятельности», что отражает стремление человека к достижению таких профессиональных целей, на которые он считает себя способным. Результаты нашей выборки показали 1,8 балла по этому параметру

или 45%. Полученные нами данные лежат в нижних границах средних показателей и могут говорить о достаточной удовлетворенности сотрудников уровнем притязаний в своей профессиональной деятельности.

Эти результаты связаны с предыдущим показателем «Удовлетворенность достижениями в работе».

Что касается другой составляющей удовлетворенности трудом, а именно «Предпочтение выполняемой работы высокому заработку», то мы видим результаты равные 1,7 балла или 43%. Полученные данные лежат в границах ниже среднего и могут говорить о том, что сотрудники, прежде всего, работают ради достижения материального благополучия, а не столько ради самореализации.

Также, мы можем наблюдать, что «Удовлетворенность условиями труда» у нашей выборки не достаточна и составляет 1,3 балла или 33%, а это очень низкий показатель. Возможно, это связано с большой ответственностью, а также тревогой за качество предоставляемых услуг. И здесь стоит логично перейти к следующему показателю.

«Профессиональная ответственность» является особо важным аспектом любого коллектива организации или предприятия. В нашем случае мы видим, что полученные результаты 1 балл или 50%, говорят о значительной профессиональной ответственности сотрудников. Что является хорошим показателем для данного конкретного предприятия, так как ответственный и добросовестный подход к своему труду является неотъемлемой частью его успешности.

В целом, результаты нашей выборки показали общую высокую удовлетворенность трудом всего коллектива 58% и важным аспектом этой удовлетворенности являются высокие значения удовлетворенности взаимоотношениями внутри коллектива 67%. Практически все сотрудники заинтересованы своей трудовой деятельностью 43%, что нельзя сказать о взаимоотношениях с руководством. Здесь удовлетворенность достаточно низка 40%. Практически все сотрудники, так или иначе, удовлетворены своими

достижениями в своей профессиональной деятельности 55%, но уровень притязаний в плане постановки и достижения целей, всё же, чуть ниже 45%. Также, мы можем видеть, что все сотрудники предпочитают хорошо зарабатывать, нежели просто самореализовываться в своей профессиональной деятельности 43%. Удовлетворенность условиями труда не достаточна 33%, но профессиональная ответственность достаточно высокая 50%. Эти результаты мы наглядно представили в виде диаграммы на рисунке 2.1.

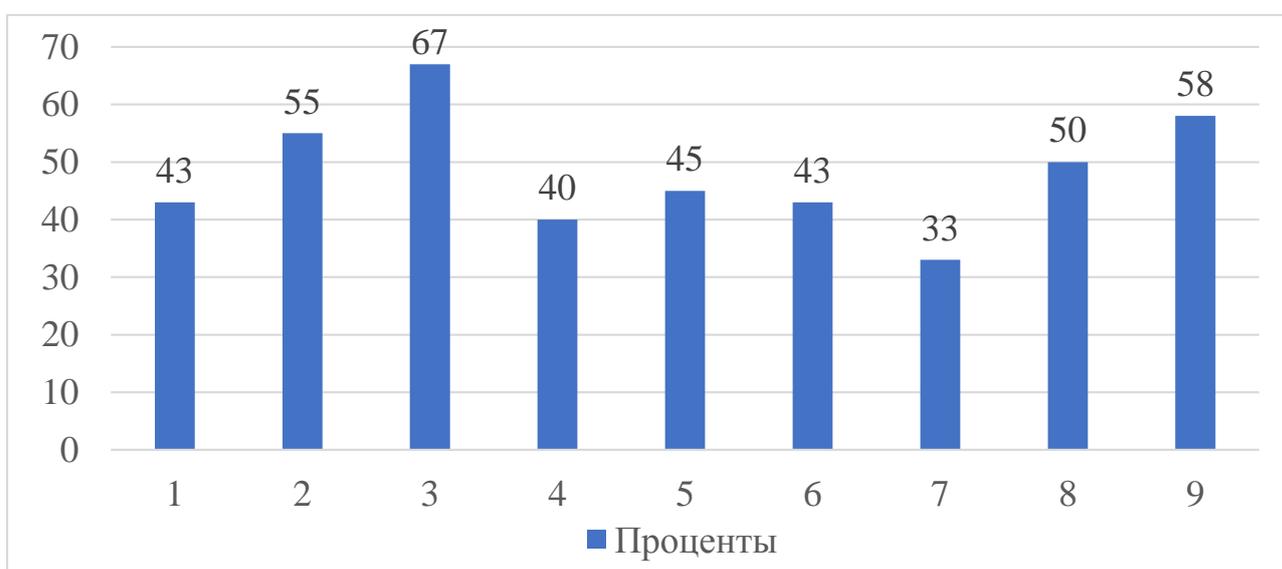


Рис. 2.1 Результаты проведения методики «Интегральная удовлетворенность трудом»

Примечание: 1 – интерес к работе; 2 – удовлетворенность достижениями в работе; 3 – удовлетворенность взаимоотношениями с сотрудниками; 4 – удовлетворенность взаимоотношениями с руководством; 5 – уровень притязаний в профессиональной деятельности; 6 – предпочтение выполняемой работы высокому заработку; 7 – удовлетворенность условиями труда; 8 – профессиональная ответственность; 9 – общая удовлетворенность трудом

По результатам исследования диагностики «Интегральная удовлетворенность трудом» (Н. П. Фетискин, В. В. Козлов, Г. М. Мануйлов)

общая удовлетворенность трудом всего коллектива составила 58%, а также были получены высокие значения удовлетворенности взаимоотношениями внутри коллектива 67%. В связи с этими показателями считаем логичным провести исследование по методике «Удовлетворенность работой и коллективом».

Результаты исследования диагностики по методике «Удовлетворенность работой и коллективом» (Е. В. Шолохова, Е. С. Кузьмина).

Данная анкета позволяет определить факторы формирования управления коллективом и удовлетворенностью совместной деятельностью.

Результаты исследования выполнили в следующем порядке:

1. Все отмеченные пункты в анкетах, исследуемых были переведены, согласно условиям методики в цифровые значения.
2. На основании полученных баллов составили сводную таблицу 2.2, куда были занесены полученные результаты по каждому вопросу.
3. Суммировали полученные баллы.

Таблица 2.2

Результаты исследования диагностики по методике «Удовлетворенность работой и коллективом» (Е. В. Шолохова, Е. С. Кузьмина)

№	1 вопрос	2 вопрос	3 вопрос	4 вопрос	5 вопрос	6 вопрос	7 вопрос	8 вопрос	9 вопрос	ИТОГО
1	2	3	3	5	6	7	8	9	10	11
1	5	5	45	4	5	3	7	4	30	108
2	5	5	38	5	5	5	7	4	29	103
3	4	5	30	4	3	5	6	3	27	87
4	5	5	40	5	5	3	8	4	30	105
5	3	3	40	4	3	5	6	5	31	100
6	5	5	56	5	5	5	8	4	30	123
7	4	5	42	4	5	5	6	3	33	107

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11
8	1	1	11	2	3	3	2	2	12	37
9	3	1	13	1	1	3	3	1	16	42
10	3	3	28	4	3	3	9	3	30	86
11	4	3	24	4	3	5	6	5	29	83
12	5	5	47	5	5	5	8	5	33	118
13	5	3	31	5	3	3	8	4	28	90
14	3	3	33	3	3	3	5	3	23	79
15	4	3	40	3	5	5	8	5	30	103
16	4	3	35	5	3	3	7	8	32	100
17	4	3	40	5	5	5	8	5	27	102
18	5	5	34	5	5	5	5	5	31	108

Суммированные баллы по методике приведены в общую гистограмму.

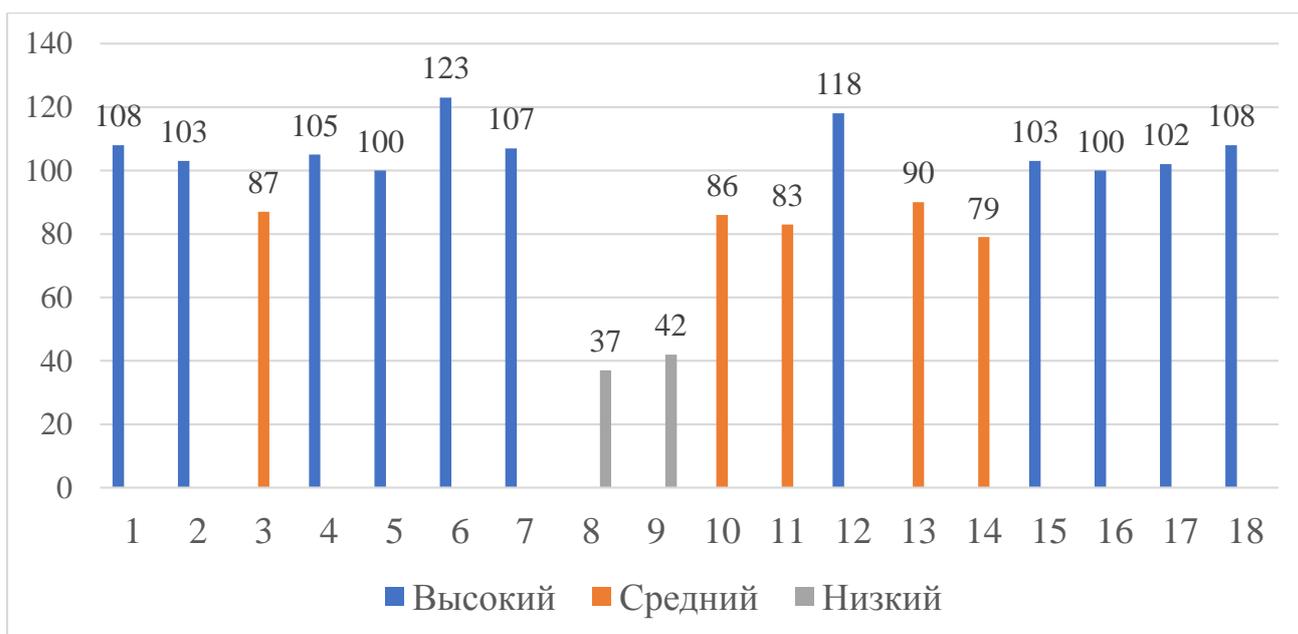


Рис. 2.2 Результаты проведения методики «Удовлетворенность работой и коллективом»

На диаграмме наглядно видно, что из 18 человек только 2 человека набрали ниже 55 баллов, что составляет 11%, и соответствует согласно условиям методики – неудовлетворенностью деятельности и коллективом (в порядке повышения баллов).

11 сотрудников 61% – имеют высокий уровень удовлетворенности (в порядке понижения баллов).

5 сотрудников 28% – набравшие от 55 до 93 баллов имеют средний уровень удовлетворенности.

Результаты исследования диагностики по методике «Опросник вовлеченности Gallup Q12» представлены в сводной таблице 2.3.

Обработку результатов выполнили в следующем порядке:

1. Подсчитали общее количество всех ответов.
2. Сложили все положительные ответы.
3. Количество положительных ответов делится на общее число и умножается на 100%. Получается коэффициент вовлечённости.

Таблица 2.3

Результаты исследования диагностики по методике «Опросник вовлеченности Gallup Q12»

Сотрудники	Вопросы											
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13
Сотрудник 1	да	нет	да	да	нет	да	да	нет	да	нет	да	да
Сотрудник 2	да	да	нет	да	да	да	нет	да	нет	да	да	да
Сотрудник 3	да	да	да	нет	да	да	да	нет	да	да	да	нет
Сотрудник 4	нет	да	да	да	нет	да	нет	да	да	да	нет	да
Сотрудник 5	да	да	да	нет	да	да	нет	да	нет	да	да	да
Сотрудник 6	нет	да	да	да	нет	да	да	нет	да	да	нет	да
Сотрудник 7	да	нет	да	да	да	нет	да	да	да	нет	да	нет

Окончание таблицы 2.3

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13
Сотрудник 8	да	да	да	да	нет	да	да	да	нет	да	нет	да
Сотрудник 9	да	да	да	нет	да	да	нет	да	нет	да	да	да
Сотрудник 10	нет	да	да	да	нет	да	да	нет	да	да	да	да
Сотрудник 11	да	да	да	нет	да	да	нет	да	да	да	да	нет
Сотрудник 12	да	да	нет	да	нет	да	да	да	нет	да	да	да
Сотрудник 13	да	да	да	нет	да	да	нет	да	да	да	нет	нет
Сотрудник 14	нет	да	да	да	нет	да	да	да	нет	да	да	да
Сотрудник 15	да	нет	да	да	да	нет	да	нет	да	да	нет	да
Сотрудник 16	нет	да	да	нет	да	да	да	да	нет	да	да	нет
Сотрудник 17	да	да	да	нет	да	да	да	нет	да	да	да	да
Сотрудник 18	да	да	нет	да	да	нет	да	да	нет	да	да	да
Итого:	156 – положительных ответов											
	60 – отрицательных ответов											

В этом исследовании Gallup измеряются четыре уровня потребностей сотрудников: от базовой ясности до личного роста. Когда эти потребности удовлетворяются последовательно, они создают рабочее место.

Опросник «Gallup Q12» поможет определить, насколько работник замотивирован. Также с его помощью можно посчитать общую лояльность сотрудников к компании и выявить наиболее распространенные негативные моменты, которые влияют на мотивацию.

В ходе обработки данных, были получены следующие результаты.

В анкетировании приняло участие 18 человек. Общее количество положительных ответов на поставленные вопросы составило 156, что составляет 72%.

По условиям методики, если получен результат, который составляет более 70%, то это очень высокий результат.

Полученные данные отобразим на рисунке 2.3.

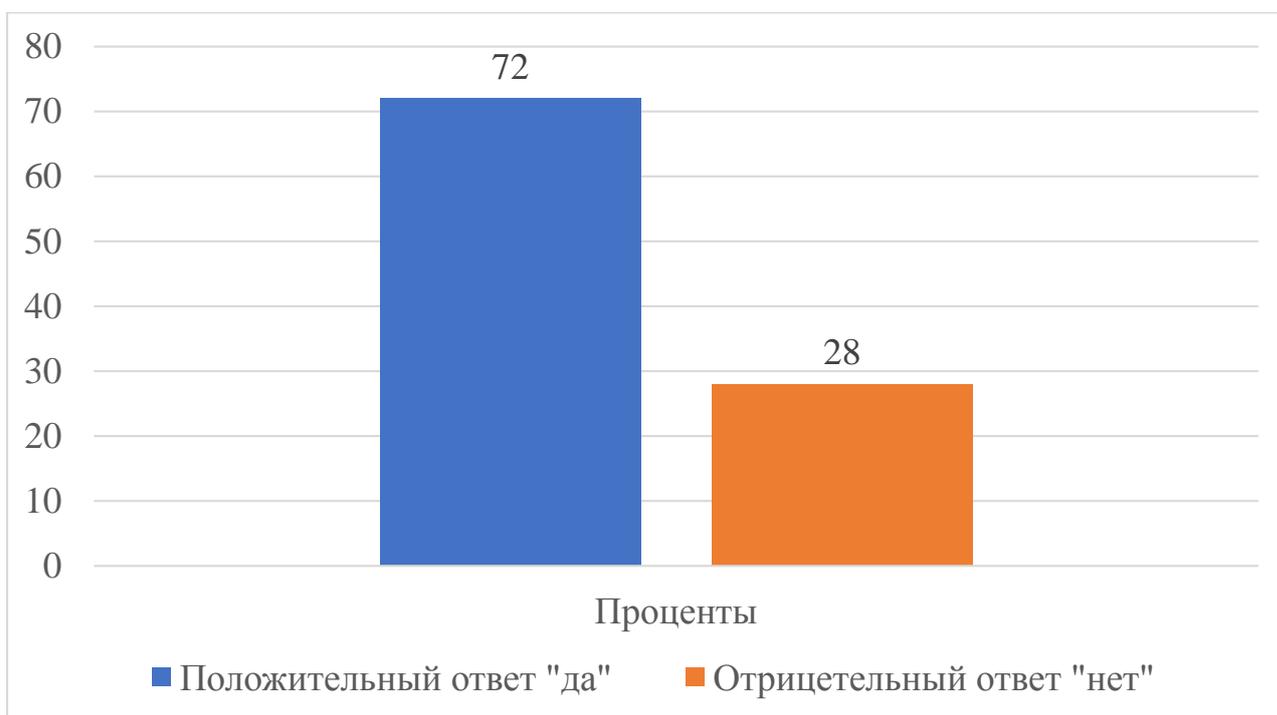


Рис. 2.2 Результаты проведения методики «Опросник вовлеченности Gallup Q12»

2.3 Рекомендации направленные на повышение удовлетворенности трудом и вовлеченности сотрудников в деятельность предприятия

Каждая компания должна растить собственных профессионалов, вкладывать в их развитие средства и знания сейчас, чтобы через определенное время получить нужный эффект, который станет результатом правильного решения и позволит сотруднику стать лидером и ведущим специалистом.

Для достижения данной цели необходимо постоянно пересматривать и совершенствовать существующую на предприятии систему удовлетворенности трудом.

Данное мероприятие рекомендуем проводить с учетом следующих требований:

1. Сотрудники должны знать цели разработки системы и понимать шаги руководства. Важно объяснить, что система будет вводиться для достижения высокого результата каждого и компании в целом.

2. Важно узнать приоритеты разных сотрудников. Хороший вариант – анкетирование. Пункты анкеты должны охватывать разные аспекты трудовой деятельности, а также пожелания и предложения.

3. По результатам анкетирования обсудить какие мероприятия нужно провести на данном предприятии.

4. Для проведения мероприятий важна сопричастность сотрудников. Сотрудники могут предложить методы, которые были упущены из виду.

5. Также необходимо определить срок тестового режима с возможностью доработки.

6. Система должна быть понятной, прозрачной, справедливой.

Исходя из указанных требований рекомендуем разделить данные мероприятия на несколько этапов:

1. Рассказать сотрудникам о том, что в компании начинают разрабатывать мероприятия направленные на повышение удовлетворенности трудом в коллективе.

2. Выявить потребности сотрудников.

3. Изучить мероприятия направленные на повышение удовлетворенности трудом в коллективе успешных компаний и по возможности конкурентов.

4. Представить сотрудникам мероприятия направленные на повышение удовлетворенности трудом в коллективе, обсудить, внести корректировки.

5. Внедрить систему, проинформировать сотрудников.

Важным условием при разработке мероприятий, направленных на повышение удовлетворенности трудом сотрудников – это, определение тех форм стимулирования, которые организация может использовать в своей деятельности. Здесь важно понять, что организация может позволить себе применять только те меры мотивационного воздействия, использование которых принесет ей реальную прибыль. Затраты на дополнительное стимулирование работников не

должна превышать той отдачи, которую организация получит от их применения.

В качестве мероприятий, направленных на повышение уровня удовлетворенности трудом, рекомендуем:

1. Проводить мониторинг удовлетворенности и потребностей персонала: проведение анонимного анкетирования удовлетворенности персонала. Имеет смысл проводить с периодичностью раз в полгода.

2. Обучение и развитие: создание плана определения потребности в обучении работников производственной сферы с учетом новых стратегических целей и задач предприятия; формирование кадрового резерва.

3. Комплексная система мотивации: установка автоматизированной платформы на базе предприятия (консультация со специалистами по личным вопросам, возможность предложения собственных идей по развитию и дальнейшей работе отдела и предприятия).

4. Социальная поддержка: материальная поддержка сотрудников, попавших в трудную жизненную ситуацию; компенсация затрат на семейные мероприятия (свадьба, рождение ребенка); полис ДМС.

5. Обеспечение производственной безопасности: закупка и выдача новой рабочей формы; обеспечение целостности активов и надежности оборудования.

6. Развитие корпоративной культуры: поздравление сотрудников в день рождения; проведение ежегодных корпоративных мероприятий; проведение тренингов на сплочение (выездных и внутренних).

7. Организационное развитие: разработка и внедрение внутрикорпоративной сети; формирование рабочего графика с учетом мнения работников.

Одним из важных аспектов вовлечения сотрудников в деятельность предприятия является продвижение их внутри компании, а также повышение его статуса.

Повысить статус сотрудника можно если проводить следующие мероприятия:

– участие в «статусных» проектах;

- работа с сотрудником, также имеющим высокий статус;
- ответственная и важная работа;
- участие в государственных и муниципальных проектах.

Для продвижения сотрудника внутри компании необходимо поставить его в кадровый резерв. При необходимости назначить дополнительное обучение.

Положительно повлияет на вовлеченность сотрудника такой фактор как повышение интереса к работе. Управление эффективностью работников – одна из ключевых компетенций каждого руководителя.

Сразу после того, как новый работник приходит в новый коллектив или вступает в новую должность, несколько месяцев он работает с большей самоотдачей, энергией и энтузиазмом. Но проходит время, и работник чувствует, что без объективных на то причин любимая работа приносит все меньше удовольствия, падает интерес, пропадает инициатива и желание творчески мыслить. Чувство ответственности и долга часто не может компенсировать влияние этих процессов. Поэтому одним из факторов совершенствования удовлетворенностью трудом является повышение интереса к работе.

Многие сотрудники считают угасание интереса нормальным явлением. У других появляется мысль о смене работы. Сотрудник думает о работе, где, как ему кажется, среда, корпоративная культура или харизма руководителя больше располагает к интенсивной работе. А когда работа воспринимается как нечто временное, эффективность неизбежно падает.

Если один человек готов успешно работать над долгосрочным проектом, то другой теряет к нему интерес после двух – трех месяцев. Дело в том, что для каждого человека существует индивидуальный период, в течение которого ему необходимо получать отклик на свои действия.

Задача руководителя – поддерживать заинтересованность работника до окончательного завершения определенного этапа. Для этого целесообразно разбить рабочий процесс на отдельные этапы, отслеживать и оценивать результат работы сотрудника по завершении каждого из них.

Откликом на действия сотрудника могут быть рекомендации, курирование,

материальное вознаграждение.

Работники могут потерять интерес к работе, если с течением времени не изменяется сложность его задач. Многие организации видят выход в вертикальном продвижении. Таким образом, на работника взваливаются дополнительные задачи, к которым он не готов или они ему просто неинтересны. Другое решение проблемы – расширение возможностей горизонтальных переходов.

Таким образом, данные рекомендации будут способствовать уровню повышения вовлеченности персонала и тем самым включать в себя следующие аспекты:

1. Сильная корпоративная культура. Творческий потенциал корпоративной культуры будет определять способность раскрытия индивидуальных возможностей каждого сотрудника, простор для нестандартного подхода к выполнению профессиональных обязанностей.

2. Сильное чувство ответственности. Сотрудники будут чувствовать свой личный вклад в общее дело, осознавать свою ответственность за достижение не только личного успеха, но и процветания компании в целом.

3. Будут улучшаться бытовые условия труда и рабочие процессы.

Предложенные рекомендации по повышению уровня удовлетворенности трудом позволят решить и предупредить возникающие проблемы на предприятии, будут способствовать более эффективному решению стоящих перед организацией задач и выйти ей на новый уровень своего развития.

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Вовлеченность – это активная форма состояния личности. Вовлеченность – это нечто особенное, другое эмоциональное состояние, другое поведение. Это новый образ работника с осознанной ответственностью, которая способна породить «опережающую инициативу», поиск способов что – то лучше сделать и возможностей для эффективного достижения результата. Каждый раз, когда человек высказывает собственное предложение, свое мнение по поводу того, что и как лучше сделать, он берет на себя ответственность за обоснованность своего мнения. А значит, готов и в дальнейшем брать на себя больше ответственности за практическую реализацию своего предложения. Но чтобы вовлечь сотрудников, необходимо, чтобы они уже были удовлетворены. В мире нет универсального рецепта по повышению вовлеченности сотрудников любой компании – работа с вовлеченностью очень индивидуальна, она сильно зависит от специфики компании. Однако сегодня уже очевидно, что работа с вовлеченностью персонала необходима.

Исследование, проведенное в рамках данной работы, позволяет сделать вывод, что выдвинутая гипотеза данной работы нашла свое подтверждение.

В рамках проводимого эмпирического исследования было выбрано несколько тестовых методик, которые позволили выявить интересующие нас особенности для их дальнейшего сопоставления и анализа.

1. Методика изучения интегральной удовлетворенности трудом (Н. П. Фетискин, В. В. Козлов, Г. М. Мануйлов).

2. Методика «Удовлетворенность работой и коллективом» (Е. В. Шолоховой. Е. С. Кузьминой).

3. Методика «Опросник вовлеченности Gallup Q12».

По результатам исследования «Интегральная удовлетворенность трудом» (Н. П. Фетискин, В. В. Козлов, Г. М. Мануйлов) общая удовлетворенность трудом всего коллектива составила 58%, а также были получены высокие значения

удовлетворенности взаимоотношениями внутри коллектива 67%. В связи с этими показателями было целесообразно, с целью подтверждения полученных данных, провести исследование по методике «Удовлетворенность работой и коллективом».

Результат исследования нашел свое подтверждение.

11 сотрудников 61% – имеют высокий уровень удовлетворенности.

5 сотрудников 28% – набравшие от 55 до 93 баллов имеют средний уровень удовлетворенности.

2 сотрудника из 18 набрали ниже 55 баллов, что составляет 11%, и соответствует согласно условиям методики – неудовлетворенностью деятельности и коллективом.

В ходе проведения методики «Опросник вовлеченности Gallup Q12» общее количество положительных ответов на поставленные вопросы составило 156, что составляет 72%.

По условиям методики, результат составляющий, 70% и более является высоким.

Основное различие между удовлетворенностью и вовлеченностью, если объяснять просто, заключается в том захочет ли работник «сделать что – то сверх» для того, чтобы задача была закрыта. «Удовлетворенный» работник, скорее всего, нет, в то время как «вовлеченный», скорее всего, да.

Повышение вовлеченности и удовлетворенности сотрудников – долгий и сложный процесс, который требует тщательного пересмотра корпоративной культуры компании, ее основных ценностей, отношения к сотрудникам и так далее.

Таким образом, все цели данной работы достигнуты, поставленные задачи выполнены.

СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННОЙ ЛИТЕРАТУРЫ

1. Абрамова, В. В. Мотивация персонала как элемент системы стратегического управления предприятием / В. В. Абрамова. – Москва : Актуальные проблемы авиации и космонавтики, 2016. – С. 14 – 17.
2. Акимова, Ю. Н. Психология управления: учебник и практикум для вузов / Ю. Н. Акимова. – Москва : Юрайт, 2023. – 320 с.
3. Антипенко, А. Э. Балльная оценка при практической реализации новой системы оплаты труда медицинских работников / А. Э. Антипенко, Э. С. Антипенко. – Санкт-Петербург : Медицинские науки, – 2008. – С. 23 – 24.
4. Базаров, Т. Ю. Управление персоналом: учебник для вузов / Т. Ю. Базаров, Б. Л. Еремина. – Москва : Юнити, 2002. – 560 с.
5. Брюховецкая, Н. Е. Формирование вовлеченности сотрудников в работу предприятий / Н. Е. Брюховецкая, А. А. Черная. – Москва : Стратегия и механизмы регулирования промышленного развития, 2013. – С. 3 – 21.
6. Вересов, Н. Н. Психология управления: учебное пособие / Н. Н. Вересов. – Воронеж : Модэк, 2001. – 224 с.
7. Герчиков, В. И. Мотивация, стимулирование и оплата труда персонала: учеб. пособие для вузов / В. И. Герчиков. – Москва : Русское слово, 2008 – 95 с.
8. Гиляровская, Л. Т. Анализ и оценка финансовой устойчивости коммерческого предприятия / Л. Т. Гиляровская, А. А. Вехорева. – Санкт-Петербург : Питер, 2013. – 256 с.
9. Десслер, Г. Управление персоналом / Г. Десслер. – Москва : Лаборатория знаний, 2020. – 802 с.
10. Джуэлл, Л. Индустриально – организационная психология / Л. Джуэлл. – Санкт-Петербург : Питер, 2001. – 720 с.
11. Долженко, Р. А. Удовлетворенность, лояльность, вовлеченность персонала: уточнение и конкретизация понятий / Р. А. Доженко – Алтай : Вестник, 2014 – С. 119 – 123.

12. Дугушкина, А. Н. Вовлеченность персонала как фактор успеха компании / А. Н. Дугушкина, А. В. Рыбкина. – Нефтекамск : Теоретический и практический взгляд. – 2015. – С. 62 – 64.
13. Егоршин, А. П. Управление персоналом: учебное пособие / А. П. Егоршин. – Нижний Новгород : Нимб, 2007. – 720 с.
14. Замфир, К. Удовлетворенность трудом: мнение социолога / К. Замфир. – Москва : Политиздат, 1983. – 142 с.
15. Ильин, Е. П. Мотивация и мотивы / Е. П. Ильин. – Санкт-Петербург : Питер, 2008. – 512 с.
16. Климов, Е. А. Психология труда: учебник для вузов / Е. А. Климов, О. Г. Носкова. – Москва : Юрайт, 2023. – 308 с.
17. Криницына, З. В. Управление персоналом: учебное пособие / З. В. Криницына. – Томск : Готем, 2015 – 196с.
18. Кузнецов, Ю. Д. Профессиональный стаж как фактор изменения удовлетворенности трудом / Ю. Д. Кузнецов, Ю. П. Поваренков, Н. А Цветкова. – Томск: Вестник, 2006. – С. 115 – 117.
19. Литвинюк, А. А. Управление персоналом: учебник и практикум для среднего профессионального образования / А. А. Литвинюк – Москва : Юрайт, 2025. – 461 с.
20. Лысова, Е. А. Анализ подходов к понятию удовлетворенности трудом / Е. А. Лысова. – Нижневартовск: Наука и практика, 2017. – С. 124 – 126.
21. Мексон, М. Основы менеджмента / М. Мексон, М. Альберт, Ф. Хедоури. – Москва : Дело, 1994. – 702 с.
22. Мещеряков, Б. Г. Большой психологический словарь / Б. Г. Мещеряков, В. П. Зинченко. – Санкт-Петербург : Еврознак, 2007. – 672 с.
23. Петровский, А. В. Краткий психологический словарь / А. В. Петровский, М. Г. Ярошевский. – Ростов-на-Дону : Феникс, 1998. – 505 с.
24. Пригожин, А. И. Цели и ценности. Новые методы работы с будущим / А. И. Пригожин. – Москва : Дело, 2010. – 496 с.
25. Ричи, Н. Управление мотивацией / Н. Ричи, П. Мартин. – Москва :

Юнити, 2004. – 399 с.

26. Соломанидина Т. Г. Мотивация трудовой деятельности персонала: учебное пособие / Т. Г. Соломанидина, В. В. Соломандин. – Москва : Юнити, 2012. – 312 с.

27. Трапицына, С. Ю. Мотивация персонала в современной организации: учебное пособие / С. Ю. Трапицына. – Санкт-Петербург : Книжный дом, 2007. – 240 с.

28. Трейси, Б. Полная вовлеченность / Б. Трейси. – Москва : Манна, 2016. – 272 с.

29. Чабелкова, И. Г. Исследование влияния социально демографических характеристик работников на удовлетворенность трудом / И. Г. Чалбекова, Л. С. Киселева, В. И. Стрелковский – Москва : Экология человека, 2015 – С. 127 – 128.

30. Чуланова, О. Л. Вовлеченность персонала организации: основные подходы, базовые принципы, практики использования в работе с персоналом / О. Л. Чуланова, О. И. Припасова. – Москва : Науковедение, 2016. – С. 124 – 132.

31. Хеллеви, Й. Вовлеченность персонала в России / Й. Хеллеви. – Хельсинки : Russia Advisory Group Oy, 2013. – 119 с.

32. Царенко, С. В. Увлечение вовлечением: что нужно сделать, чтобы сотрудники работали «с огоньком»? / С. В. Царенко. – Санкт-Петербург : Кадровик, 2012. – С. 28 – 36.

33. Шапиро, С. А. Мотивация и стимулирование персонала / С. А. Шапиро. – Москва : Гросмедиа, 2005. – 224 с.

34. Шекшня, С. В. Управление персоналом современной организации / С. В. Шекшня. – Москва : Интел, 2009. – 152 с.

35. Шолохова, Е. В. Социально – психологические проблемы производственного коллектива / Е. В. Шолохова, Е. С. Кузьмина, О. И. Зотова, В. Е. Семенова. – Москва : Наука, 1983. – 158 с.

36. Ядов, В. А. Диспозиционная концепция личности / В. А. Ядов. – Санкт-Петербург : Социальная психология в трудах отечественных психологов. – 2000.

– С. 54 – 58.

37. Ярных, В. И. Инструменты удержания сотрудников / В. И. Ярных. – Москва : Управление развитием персонала, 2016. – С. 126 – 132.

Тест «Интегральная удовлетворенность трудом» (Н. П. Фетискин,
В. В. Козлов, Г. М. Мануйлов).

Инструкция. Прочтите каждое из предложенных утверждений и оцените, насколько оно верно для вас. На бланке ответов запишите буквенное обозначение выбранного вами ответа.

Фамилия, имя _____

Пол _____

Возраст _____

1. То, чем я занимаюсь на работе, меня интересует:

А. Да.

Б. Отчасти.

В. Нет.

2. За последние годы я добился успехов в своей профессии:

А. Да.

Б. Отчасти.

В. Нет.

3. У меня сложились хорошие отношения с членами нашего коллектива:

А. Да.

Б. Не со всеми.

В. Нет.

4. Удовлетворение, получаемое от работы, важнее, чем высокий заработок:

А. Да.

Б. Не всегда.

В. Нет.

5. Занимаемое мной служебное положение не соответствует моим

способностям:

- А. Да.
- Б. Отчасти.
- В. Нет.

6. В работе меня привлекает прежде всего возможность узнавать что-то

новое:

- А. Да.
- Б. Время от времени.
- В. Нет.

7. С каждым годом я ощущаю, как растут мои профессиональные знания:

- А. Да.
- Б. Не уверен.
- В. Нет.

8. Люди, с которыми я работаю, уважают меня:

- А. Да.
- Б. Что-то среднее.
- В. Нет.

9. В жизни часто бывают ситуации, когда не удается выполнить всю возложенную на меня работу:

- А. Да.
- Б. Среднее.
- В. Нет.

10. В последнее время руководство не раз выражало удовлетворение по поводу моей работы:

- А. Да.
- Б. Редко.
- В. Нет.

11. Работу, которую я выполняю, не может выполнить человек с более низкой квалификацией:

А. Да.

Б. Среднее.

В. Нет.

12. Процесс работы доставляет мне удовольствие:

А. Да.

Б. Время от времени.

В. Нет.

13. Меня не устраивает организация труда в нашем коллективе:

А. Да.

Б. Не совсем.

В. Нет.

14. У меня часто бывают разногласия с товарищами по работе:

А. Да.

Б. Иногда.

В. Нет.

15. Меня редко поощряют за работу:

А. Да.

Б. Иногда.

В. Нет.

16. Даже если бы мне предложили более высокий заработок, я бы не сменил место работы:

А. Да.

Б. Может быть.

В. Нет.

17. Мой непосредственный руководитель часто не понимает или не хочет понять меня:

А. Да.

Б. Иногда.

В. Нет.

18. В нашем коллективе созданы благоприятные условия для труда:

А. Да.

Б. Не совсем.

В. Нет.

Бланк ответов

№	А	Б	В
1	2	3	4
1			
2			
3			
4			
5			
6			
7			
8			
9			
10			
11			
12			
13			
14			
15			
16			
17			
18			

Интерпретация. Назначение теста.

Интегративным показателем, отражающим благополучие/неблагополучие личности в трудовом коллективе, является удовлетворенность трудом, которая содержит оценки интереса к выполняемой работе, удовлетворенности взаимоотношениями с сотрудниками и руководством, уровень притязаний в профессиональной деятельности, удовлетворенность условиями, организацией труда и др.

Данная методика позволяет оценить не только общую удовлетворенность своим трудом, но и оценить ее составляющие.

Ключ к тесту

Шкалы удовлетворенности трудом	Утверждения	Максимальный балл
Интерес к работе	1, 6, 12	6
Удовлетворенность достижениями в работе	2, 7	4
Удовлетворенность взаимоотношениями с сотрудниками	3, 8, 14	6
Удовлетворенность взаимоотношениями с руководством	10, 15, 17	6
Уровень притязаний в профессиональной деятельности	5, 11	4
Предпочтение выполняемой работы высокому заработку	4, 16	4
Удовлетворенность условиями труда	13, 18	4
Профессиональная ответственность	9	2
Общая удовлетворенность трудом	1, 2, 3, 4, 5, 6, 7, 8, 9, 10, 11, 12, 13, 14	28

Дешифратор к ключу

Для получения общей оценки удовлетворенности своим трудом и ее составляющих необходимо ответы перевести в баллы с помощью следующей таблицы.

Утверждения № п/п	Варианты ответов		
	А	Б	В
1	2	1	0
2	2	1	0
3	2	1	0
4	2	1	0
5	2	1	0
6	2	1	0
7	2	1	0
8	2	1	0
9	0	1	2
10	2	1	0
11	2	1	0
12	0	1	2
13	0	1	2
14	0	1	2
15	0	1	2
16	2	1	0
17	0	1	2
18	2	1	0

Суждение об общей и парциальной удовлетворенности трудом производится на основе сопоставления полученных баллов с максимальными показателями, приведенными в ключе обработки:

Окончание приложения 1

– средний уровень определяется в 45 – 55 – процентном диапазоне от общей суммы баллов;

– низкий уровень характеризуется диапазоном 1 – 44 процентов;

– высокий – выше 56 процентов.

Результаты			
№	Балл	%	Уровень
1			
2			
3			
4			
5			
6			
7			
8			
9			

Методика «Удовлетворенность работой и коллективом» (Е. В. Шолохова,
Е. С. Кузьмина)

Обработка тестовых бланков проводится на основе следующего ключа:

1. Нравится ли Вам Ваша работа?

Оценивается по шкале от 1 до 5 баллов.

2. Хотели бы вы перейти на другую работу?

5 баллов; 1 балл; 3 балла.

3. Оцените, пожалуйста, по 5 – балльной шкале степень развития перечисленных ниже качеств у вашего непосредственного руководителя:

5 – качество развито очень сильно;

1 – качество совсем не развито.

Минимально – 10 баллов.

Максимально – 50 баллов.

4. Как вы считаете, пользуется ли ваш руководитель реальным влиянием на дела коллектива?

Оценивается от 1 до 5 баллов.

5. Предположим, что по каким–либо причинам вы временно не работаете; вернулись ли бы вы на свое нынешнее место работы?

5 баллов; 1 балл; 3 балла.

6. Отметьте, пожалуйста, с каким из приведенных ниже утверждений вы больше всего согласны?

Большинство членов нашего коллектива – хорошие, симпатичные люди (5 баллов).

В нашем коллективе есть всякие люди (1 балл).

Большинство членов нашего коллектива – люди малопрятные (3 балла).

7. Какая атмосфера преобладает обычно в вашем коллективе?

Оценивается по шкале от 1 до 9 баллов.

8. Насколько хорошо, по вашему мнению, организована ваша, работая?

По – моему, наша работа организована очень хорошо – 5 баллов.

В общем неплохо, хотя есть возможность улучшения – 4 балла

Трудно сказать – 3 балла.

Работа организована неудовлетворительно, много времени расходуется впустую – 2 балла.

По – моему, работа организована очень плохо – 1 балл.

9. Укажите, пожалуйста, в какой степени вы удовлетворены различными условиями вашей работы?

Условие	5. – Полностью удовлетворен	4. – Пожалуй, удовлетворен	3. – Трудно сказать	2. – Пожалуй, не удовлетворен	1. – Полностью не удовлетворен
1. Состояние оборудования					
2.Равномерность (расписание)					
3. Обеспечение работой					
4. Размер зарплаты					
5. Санитарно – гигиенические условия					
6. Отношения руководителей					
7. Возможность карьеры					
Сумма					

Результаты по всем вопросам суммируются.

Интерпретация результатов:

94 – 124 – высокий уровень удовлетворенности;

55 – 93 – средний уровень удовлетворенности деятельностью и коллективом;

24 – 54 – низкая удовлетворенность деятельностью и коллективом.

«Опросник вовлеченности Gallup Q12»

Перечень вопросов:

1. Вы знаете ожидания руководителя от вас?
2. Для корректного выполнения обязанностей у вас имеются все нужные ресурсы и материалы?
3. Существует ли возможность ежедневно делать то, что вы умеете лучше всего?
4. За последние 7 дней вас хвалили или признавали вклад в успешно выполненной работе?
5. Ваш работодатель или начальники проявляют заботу о вас как о личности?
6. Коллеги или начальство помогает вашему развитию?
7. Ваше мнение учитывается?
8. Вы чувствуете, что ваша деятельность важна с учётом задач и миссии организации?
9. Ваши коллеги придерживаются мнения, что правильно хорошо выполнять свои обязанности?
10. С кем-то на работе вы являетесь лучшими друзьями?
11. В последние 6 месяцев кто-нибудь на работе обсуждал ваши успехи?
12. За последние 12 месяцев вы могли учиться и развиваться на работе?

На поставленные вопросы сотрудник должен дать положительный или отрицательный ответ – да или нет.