

## ОПЫТ ИЗУЧЕНИЯ ПРИВЕРЖЕННОСТИ ОРГАНИЗАЦИИ СОТРУДНИКОВ ПРОИЗВОДСТВЕННОГО ПРЕДПРИЯТИЯ

*И.М. Марковская, А.Я. Черепанова*

В период экономического кризиса особенно актуальна задача сохранения мотивации и приверженности персонала. Цель исследования – изучить динамику приверженности сотрудников, зафиксировать изменения в устойчивости иерархии мотивов, произошедшие за полгода существования экономического кризиса. Выявлены различия в мотивации руководителей, специалистов и рабочих. Используется подход «три вида приверженности»: нормативная, текущая и эмоциональная. Применяется новая методика диагностики трудовой мотивации, разработанная на кафедре социальной психологии ЮУрГУ.

*Ключевые слова: приверженность, мотивация, иерархия мотивов, потребности, диагностика трудовой мотивации, условия труда.*

### Введение

На протяжении двух последних десятилетий в зарубежной науке сложилась устойчивая традиция изучения состояния персонала, вопросов мотивации, отношения к работодателю. Ежегодно публикуется множество исследований, связанных с лояльностью, удовлетворенностью работой, вовлеченностью персонала, трудовой мотивацией [5, 6, 11, 13, 16]. Заново пересматривается влияние психологических особенностей человека на экономические результаты компаний. Беспрецедентен тот факт, что Дэниалу Канеману (Daniel Kahneman), профессору психологии Принстонского университета, была вручена Нобелевская премия по экономике (2002) за построение модели поведения человека, отличной от классической модели Homo economicus и более точно отражающей особенности принятия решений [1]. К сожалению, в отечественной науке примеров подобного рода исследований пока недостаточно. При этом очевидно, что выводы, полученные в западных исследованиях, далеко не всегда могут быть применены к российской действительности. Это связано с различиями в уровне развития экономической и политической системы, трудового сознания, особенностями протекания кризиса в нашей стране и т. д.

Современная ситуация экономического кризиса заставляет по-новому взглянуть на взаимодействие работодателей и сотрудников,

переоценить некоторые сложившиеся процессы управления трудовой деятельностью. В электронных публикациях в области управления персоналом, на наш взгляд, повысилась активность в обсуждении тем повышения мотивации, лояльности к компаниям, часто дискуссии сопровождаются предложениями по структурной перестройке системы стимулирования и оценки результативности, повышения производительности труда персонала и т. д. По данным исследования Группы компаний «Институт Тренинга – АРБ Про» (2009), большинство руководителей из принявших участие в опросе 180 компаний на первое место в управлении человеческими ресурсами поставили задачу сохранения «ключевых» специалистов, на второе – повышение качества кадрового состава и на третье – сохранение лояльности сотрудников [14]. Кадровая политика компаний в ситуации кризиса меняется: сокращение штатов провели 61 % компаний, участвовавших в исследовании. Причем, чаще сокращали «рядовой» и вспомогательный персонал. Меньше всего сокращения затронули руководителей высшего звена и ключевых специалистов [9].

Проблемы, которые возникают из-за снижения доходов организации, способствуют снижению благосостояния сотрудников. Требования к работе часто ужесточаются, и трудно догадаться, что отношение к компании-работодателю со стороны конкретных

людей может меняться в худшую сторону. Зачастую этому способствует и информационная закрытость управляющего звена организации, неготовность открыто обсуждать возникающие проблемы. Однако изменения в отношении работника к организации возможны как в отрицательную, так и в положительную сторону. Действия, предпринятые менеджментом компании для преодоления кризиса, могут как повысить, так и понизить уровень мотивации включенных в трудовые отношения людей. Например, сотрудники компаний, почувствовав доверие к ним со стороны руководства, могут активно включиться в преобразование, внедрение новых форм работы. Некоторые активно работающие компании рассматривают кризис как возможность оптимизации бизнес-процессов и внедрения инноваций. Так или иначе, происходящий в экономике кризис, усиление роли человека в успехе компаний обуславливают новый взгляд на проблемы мотивации персонала и требуют своего разнопланового социально-психологического анализа.

Проблема стабилизации персонала тесно связана с сохранением приверженности сотрудников, в данном исследовании намеренно используется термин приверженность, а не лояльность, поскольку понятие «лояльность» в российской действительности часто ассоциируется с этическим компонентом поведения сотрудников (честность, готовность следовать стандартам и т.д.). В самом общем виде приверженность рассматривается как совокупность установок сотрудника относительно его дальнейшего пребывания в компании. В отечественной науке можно найти примеры исследований приверженности (лояльности) в работах Л.Г. Почебут, М.А. Соловьевой, Д.С. Витмана, В.И. Доминьяк, С.В. Голубкова и т. д. [2–4, 10, 12]. Однако несмотря на очевидную значимость проблемы приверженность, эта тема остается мало разработанной в теоретическом и практическом плане. В исследовании использован подход А. Мейера и Н. Аллен, которые предложили рассматривать три вида приверженности: эмоциональная, нормативная и текущая [15], и создали методику для измерения этих трех видов приверженности – Organizational Commitment Scale (OCS – Шкала Приверженности Организации). Данная методика была адаптирована и использована в диссертации Д.С. Витмана. Эмоциональная приверженность включает в себя эмоциональную привязанность к организации, самоидентифи-

кацию с организацией и вовлеченность в ее дела и проблемы. Сотрудники с сильной эмоциональной приверженностью остаются в организации, потому что они этого хотят. Текущая приверженность связана с пониманием тех потерь, которые вызовет уход из организации; эта приверженность возникла по привычке и часто напрямую связана со стажем работы сотрудника. Нормативная приверженность связана с обязательствами работника оставаться в данной организации, с чувством долга, обещанной преданностью. В.И. Доминьяк [4] утверждает, что приверженность в значительной степени определяется мотивационной сферой сотрудника и тем, насколько реализованы его ожидания от организации, точнее, как он оценивает возможности их реализации. М.И. Магура и М.Б. Курбатова [7] выделяют две группы факторов, влияющих на формирование приверженности: индивидуальные особенности работников и основные характеристики работы и рабочей среды.

#### Организация и методы исследования

В этой статье представлены результаты исследования, проведенного на одном из промышленных предприятий Урала. Предметом экспериментального исследования стали особенности трудовой мотивации работников и их приверженность предприятию. Наиболее активно различные социально-психологические феномены трудовой активности, в том числе и вопросы мотивации, изучались в масштабных социологических проектах, выполненных в советской науке под руководством В.А. Ядова и А.Г. Здравомыслова, А.А. Русалиновой [12]. Анализ удовлетворенности трудом, мотивационных предпочтений имеет свои традиции в рамках отечественной социальной психологии (Е.П. Ильин, А.Л. Журавлев, А.Л. Свенцицкий и т.д.). При этом под мотивацией трудовой деятельности понимается весь комплекс факторов, направляющих и побуждающих трудовую деятельность человека (Е.П. Ильин, 2000, А.Л. Свенцицкий, 1999, Г.В. Суходольский, 2004, П.М. Якобсон, 1969). В качестве основного инструментария мы использовали две методики. Первая – «Диагностика трудовой мотивации» Н.Н. Мельниковой и Д.М. Полева (2008), созданная на кафедре социальной психологии ЮУрГУ, и вторая – Organizational Commitment Scale (OCS – Шкала Приверженности Организации), авторы методики А. Мейер и Н. Аллен. Помимо этого с респондентами проводилось полу-

стандартизированное интервью с целью прояснить причины неудовлетворенности трудовыми отношениями и условиями работы.

Методика «Диагностика трудовой мотивации» (ДТМ) предназначена для исследования структуры мотивации, актуализирующейся в условиях различных видов деятельности, представляет собой вариант последовательного выбора из предлагаемых альтернатив. Результаты исследования позволяют получить данные по шести типам потребностей структуры трудовой мотивации: условия труда, общение, карьерный рост, самоактуализация в профессии, социальная защищенность и личностная безопасность. Представленный перечень потребностей был получен эмпирически в результате систематизации данных глубинного интервью, проведенного с сотрудниками разных организаций. Надежность выбора повышается за счёт использования 4 проб (4 параллельных формы утверждений). Устойчивость системы мотивов определяется на основании оценки согласованности ранжирования в 4 пробах. Кроме того, устойчивость иерархии мотивов является одним из наиболее интересных и информативных показателей теста. Методика прошла полную психометрическую проверку. Данные по практическому использованию методики, оценке её надёжности и валидности позволяют говорить о достаточно высоком прогностическом потенциале методики в русле решения практических задач, стоящих перед организационной психологией [8]. Методика ДТМ выявляет не только ведущие и игнорируемые потребности профессиональной деятельности, но и степень согласованности выборов по тем или иным мотивам профессиональной деятельности. Коэффициент конкордации (W) позволяет сделать выводы о степени устойчивости иерархии мотивов.

Исследование проводилось в два этапа: первый – в марте 2009 г., второй – в ноябре 2009 г. Выборка была представлена руководителями среднего и высшего звена, специалистами и рабочими предприятия, занятого химическим производством. Выборку составили 90 человек. На первом этапе опрошено 90 человек. В том числе 15 руководителей, 17 специалистов, 58 человек рабочих специальностей. На втором этапе опрошено 88 человек: 15 руководителей, 16 специалистов, 57 человек рабочих специальностей.

Первоначально целью исследования было зарегистрировать сдвиги в мотивации и при-

верженности, которые могут произойти в результате позитивных изменений в области политики управления человеческими ресурсами. Однако в силу ряда обстоятельств эти изменения не были осуществлены. С марта по ноябрь 2009 г. проводился целый ряд антикризисных мероприятий. За этот период в три раза был увеличен объем выпускаемой продукции на изучаемом нами вредном производстве. Это связано и с падением спроса в другой отрасли, к которой также относится многопрофильное предприятие, и с выросшим спросом на отечественную продукцию, более приемлемую по цене для падающей металлургической отрасли. Большинство мероприятий были направлены на увеличение объема производства, но при этом оборудование оставалось прежним. В связи с этим на предприятии ухудшилась экологическая обстановка рабочего места. В дальнейшем это повлияло на отношение сотрудников к деятельности Компании. В период исследования руководителем отдела персонала были отмечены рост заболеваемости среди сотрудников наряду со снижением ответственности к выполняемой работе.

Одной из научных задач исследования было изучение взаимосвязи между мотивами трудовой деятельности и отдельными видами приверженности (эмоциональная, нормативная и текущая). Для определения статистической значимости различий использовался Т-критерий Стьюдента. В рамках данной работы ставилась еще одна задача – установить взаимосвязи между отдельными компонентами приверженности и трудовой мотивацией с помощью корреляционного анализа по Пирсону.

### Результаты исследования

Первой задачей исследования было выявление различий в уровне приверженности сотрудников до и после проведения антикризисных мероприятий. В табл. 1 представлены показатели нормативной, текущей и эмоциональной приверженности сотрудников предприятия.

Наблюдается статистически достоверное снижение нормативной приверженности. Гипотетически предполагать, что повышенные требования к производительности без улучшения условий труда, ухудшение экологии рабочего места, привели к такому результату. Показатели по текущей приверженности сохранились на прежнем уровне. Возможно, это связано с трудностями трудоустройства при потере рабочего места. Промышленность

Урала переживает в настоящее время не лучшие времена, и субъективная оценка вероятности нахождения рабочего места влияет на устойчивость показателей текущей приверженности. Наибольшие изменения произошли в нормативной приверженности, которая связана с чувством долга и ответственностью перед компанией. Показатели по шкале эмоциональной приверженности в группах специалистов и руководителей остались на прежнем уровне (табл. 2). Негативная динамика в нормативной приверженности фиксируется во всех группах опрошенных: руководителей, специалистов и рабочих. Эмоциональная же приверженность на достоверном уровне значимости снизилась только в группе рабочих. Возможно, что реализация нововведений, связанных с повышением производительности без улучшения условий работы, сопровождающаяся недостаточным информированием и пренебрежением к нуждам рабочих, привели к подобным результатам.

Столь резкая негативная динамика эмоциональной приверженности рабочих, возможно, объясняется и особенностями их мотивации. Хорошие условия труда для рабочих в марте 2009 года составляли основу их трудовой мотивации (табл. 3).

Отсутствие позитивных изменений в условиях труда наряду с возросшей напряженностью труда (увеличены объемы производства при той же численности), привело к падению нормативной и эмоциональной приверженности. В интервью как рабочие, так и специалисты активно высказывали

свою неудовлетворенность сложившейся ситуацией, отсутствием необходимых санитарно-гигиенических условий, устаревшим оборудованием, ухудшением экологических параметров (задымленность воздуха, едкий запах). Известно, что вредные или опасные для здоровья условия труда снижают уровень удовлетворенности деятельностью, пропадает интерес к совершенствованию своего профессионального мастерства. Вместе с тем, поскольку специалисты в меньшей степени связаны с необходимостью находиться целый день в тяжелых производственных условиях, на их отношение к компании такое изменение не сказалось.

В табл. 3 не приводятся данные второго среза, так как обнаружены значимые изменения в устойчивости мотивов при повторном исследовании (табл. 4), в связи с этим усредненные данные не могут быть взяты за основание для дальнейших выводов. Отмечается отчетливая тенденция во всех группах на снижение устойчивости иерархии трудовых мотивов, что может свидетельствовать о переживаемом внутреннем кризисе сотрудников предприятия.

Корреляционный анализ выявил взаимосвязи между эмоциональной приверженностью и потребностями в карьерном росте (корреляция значима на уровне  $p < 0,05$ ) в группе руководителей и специалистов. На выборке рабочих были получены данные о связи потребности в личной безопасности и нормативной приверженности при повторном срезе (корреляция значима на уровне  $p < 0,05$ ).

Средние значения показателей по шкалам методики OSC

Таблица 1

Этап исследования	Вид приверженности		
	Текущая	Нормативная	Эмоциональная
1 этап (март 2009г.)	3,33	3,27	3,5
2 этап (ноябрь 2009г.)	3,20	2,66	3,17
Значимость	0,06	0,003	0,05

Средние значения показателей по шкалам методики OSC (для руководителей, специалистов и рабочих)

Таблица 2

Этап исследования	Вид приверженности								
	Руководители			Специалисты			Рабочие		
	ТП	НП	ЭП	ТП	НП	ЭП	ТП	НП	ЭП
1 этап (март 2009г.)	3,36	3,49	3,78	3,22	3,33	3,36	3,42	2,98	3,10
2 этап (ноябрь 2009г.)	3,33	2,69	3,64	3,11	2,85	3,25	3,16	2,45	2,63
Значимость	0,8	<b>0,01</b>	0,6	0,5	<b>0,02</b>	0,6	0,15	<b>0,01</b>	<b>0,008</b>

Обозначения: ТП – текущая приверженность, НП – нормативная приверженность, ЭП – эмоциональная приверженность.

Средник значения по методике «Диагностика трудовой мотивации»

Потребности трудовой деятельности	Группы респондентов (март 2009г.)		
	Руководители	Специалисты	Рабочие
Самоактуализация в профессии	2,28**	2,05**	3,49
Карьерный рост	3,25	4,19*	4,09*
Социальная защищенность	3,77	4,03	3,38
Условия труда	3,48	3,11	2,9**
Личностная безопасность	3,86	3,78	3,65
Общение	4,31*	3,78	3,45

Обозначения: \*\* – ведущие потребности, \* – игнорируемые потребности.

Таблица 4

Изменения степени устойчивости иерархии мотивов

	Руководители		Специалисты		Рабочие	
	Март	Ноябрь	Март	Ноябрь	Март	Ноябрь
Высокая степень устойчивости	13%	0%	12%	0%	9%	0%
Средняя степень устойчивости	67%	40%	76%	12,5%	69%	31%
Низкая степень устойчивости	20%	60%	12%	87,5%	22%	68%

**Выводы**

В эмпирическом исследовании, проведенном на конкретном предприятии химической промышленности, установлены значимые изменения в уровне нормативной приверженности сотрудников. Анализ ситуации на предприятии и данные интервью и позволяют предполагать, что различия вызваны введением новых, более жестких, стандартов работы в условиях кризиса, ухудшением экологических параметров на предприятии. Наряду со снижением показателей нормативной приверженности, показатели текущей приверженности остаются стабильными. Не смотря на возросший риск потери работы, текущая приверженность не растет. В сочетании с тенденцией снижения эмоциональной приверженности мы можем сделать вывод о неблагоприятной ситуации на предприятии с точки зрения стабилизации персонала.

Полученные результаты о ведущих мотивах рабочих, связанных с потребностями в хороших условиях труда подтверждают идею, что комфортные и безопасные условия труда – один из основных факторов влияющих на эмоциональную и нормативную приверженность людей рабочих специальностей, в том числе и рабочих данного предприятия.

Также заслуживают внимания изменения в устойчивости иерархии мотивов сотрудников всех категорий. Низкая степень устойчивости мотивов большинства работающих затрудняет построение системы управления человеческими ресурсами, ориентированной на индивиду-

альную мотивацию. Вместе с тем, уже сейчас принимать управленческие решения с тем, чтобы не допустить дальнейшего падения приверженности и ухода высококвалифицированных специалистов из организации.

**Литература**

1. Белянин, А.В. Дэниел Канеман и Вернон Смит: экономический анализ человеческого поведения (Нобелевская премия за чувство реальности) / А.В. Белянин // Вопросы экономики. – 2003. – № 1. – С. 4–23
2. Витман, Д.С. Мотивация и стабильность персонала в организации: дис. ... канд. психол. наук / Д.С. Витман. – СПб., 2004. – 188 с.
3. Голубков, С.В. Лояльность персонала компании: психологическая структура, формирование и методика измерения / С.В. Голубков // Управление персоналом. – 2003. – №10. – С. 62–63.
4. Доминяк, В.И. Лояльность персонала как социально-психологическая установка / В.И. Доминяк // Ананьевские чтения: тез. науч.-практ. конф. «Ананьевские чтения-2000» / под ред. А.А. Крылова. – СПб.: Изд-во СПбГУ, 2000 – С. 211–213.
5. Ильин, Е.П. Мотивация трудовой деятельности / Е.П. Ильин // Психология работы с персоналом в трудах отечественных специалистов / сост. и общ. ред. Л.В. Винокурова. – СПб.: Питер, 2001. – С. 197–211.
6. Ковров, А. Лояльность персонала: что и как изучается в организации / А. Ковров // Мир и безопасность. – 1998. – №2. – С. 11–17.

7. Магура, М.И. *Современные персонально-технологии* / М.И. Магура, М.Б. Курбатов. – М.: Интел-Синтез, 2001. – 376 с.
8. Мельникова, Н.Н. *Диагностика трудовой мотивации* / Н.Н. Мельникова, Д.М. Полев // *Современная психодиагностика в изменяющейся России: сб. тез. Всерос. науч. конф. / отв. ред. Н.А. Батурич*. – Челябинск: Изд-во ЮУрГУ, 2008. – С. 79–81.
9. Мальхин, М. *Кризис заставил треть россиян и украинцев полюбить свою работу* / М. Мальхин // *Ведомости*. – 2009. – 22 сентября.
10. Почебут, Л.Г. *Оценка лояльности сотрудника к организации* / Л.Г. Почебут // *Практикум по психологии менеджмента и профессиональной деятельности* / под ред. Г.С. Никифорова и др. – СПб.: Речь, 2001. – С. 283–287.
11. Ребзуев, Б.Г. *Четырехслойная модель аффективной преданности работников организации: опыт применения на российской вы-*
- борке* / Б.Г. Ребзуев // *Психологический журнал*. – 2006. – № 2. – С. 44–59.
12. Соловьева, М.А. *Психологические предпосылки лояльности* / М.А. Соловьева // *Психология XXI века: тез. междунар. межвузов. науч.-практ. студенческой конф.* / под ред. А.А. Крылова. – СПб.: Изд-во СПбГУ, 2001. – С. 20–25.
13. *Человек и его работа* / под ред. А.Г. Здравомыслова, В.П. Рожина, В.А. Ядова. – М.: Мысль, 1967. – 392 с.
14. *HR практики в кризис. Отчет по исследованию ГК «Институт Тренинга – АРБ Про»*, 2009. – 35 с.
15. Meyer J.P. *Testing the “side-bet theory” of organizational commitment: Some methodological considerations* / J.P. Meyer, N.J. Allen // *Journ. of Applied Psychology*. – 1984. – V. 69. – № 2. – P. 372–378.
16. *The best of Gallup management journal 2001–2007*. – New York: Edited by Geoffrey Brewer and Bard Sanford – Gallup press, 2007. – 293 p.

*Поступила в редакцию 7 июля 2010 г.*

**Марковская Ирина Михайловна.** Кандидат психологических наук, доцент, заведующая кафедрой социальной психологии Южно-Уральского государственного университета: im2008@inbox.ru.

**Irina M. Marcovskaya.** Candidate of Psychological sciences, docent, head of Department of social psychology, South Ural State University: im2008@inbox.ru.

**Черепанова Алла Яковлевна.** Старший преподаватель Уральской государственной медицинской академии дополнительного образования: alla\_ch@list.ru.

**Alla J. Cherepanova.** Assistant of professor, Ural State Medical Academy of an Additional Education: alla\_ch@list.ru.