

ВЗАИМОСВЯЗЬ ТРУДОВЫХ ИНТЕРЕСОВ И ОРГАНИЗАЦИОННОГО ПОВЕДЕНИЯ РАБОТНИКОВ

© 2015 г. Т. Н. Лобанова

*Кандидат психологических наук, доцент Национального Исследовательского Университета –
Высшей школы экономики, Москва;
e-mail: lobanova.tatiana@gmail.com*

Предложены новые классификационные основания для выделения характеристик и видов интересов работников, а также типология интересов, актуальная для работников. Представлена структурная модель интересов работника, которая может быть использована менеджерами и психологами для проведения исследований в организациях. Проанализированы социально-психологические аспекты противоречия интересов работников ($N = 130$) ряда организаций, выявлены взаимосвязи интересов и эффективности трудовой деятельности ($N = 30$). К наиболее значимым видам противоречий интересов отнесены противоречия между различными группами (межгрупповые, корпоративные), между работником и работодателем (экономические интересы против корпоративных) и противоречия между корпоративными и общегражданскими интересами. В качестве путей формирования устойчиво полезных и социально значимых интересов работников выделены следующие: обозначение перспектив работы, поощрение творческих начинаний, усложнение работы в связи с появлением новых задач, подкрепление ощущения успеха в процессе работы, создание удобных условий для развития.

Ключевые слова: интерес, мотив, потребность, мотивация, организация, организационное поведение, трудовые интересы, удовлетворенность работой, эффективность деятельности.

Организационное поведение – широкая область исследований не только психологов, но и экономистов, социологов, юристов, философов. Одним из аспектов организационного поведения является сфера трудовых интересов работников.

Предметом нашего исследования выступила взаимосвязь трудовых интересов и организационного поведения работников. Обычно интерес рассматривается в познавательной, а не мотивационной области. В данной статье мы рассматриваем именно мотивационный аспект интереса работника и понимаем под интересом *ценностную, эмоционально окрашенную позицию личности, выраженную в деятельностно-практическом отношении к окружающему ее миру и самому себе.*

В современных условиях понимание работниками трудовой деятельности существенно изменилось. Сотрудники нередко меняют места работы, и одним из главных условий, определяющих их выбор, наряду с традиционными: зарплатой, местонахождением, условиями труда – становится именно интерес. В связи с этим руководству для повышения эффективности труда важно иметь в виду структуру интересов сотрудников,

отслеживать возможные противоречия в них, а также мотивировать их в соответствии с этой структурой.

Исследование проводилось в рамках проблем влияния трудовых интересов на организационное поведение работников и удовлетворенность трудовой деятельностью, а также противоречивости интересов работников в современных экономических условиях. *Целью* исследования являлось выявление видов трудовых интересов разных категорий работников и их взаимосвязей с особенностями организационного поведения. В рамках исследования были поставлены следующие задачи:

1. Рассмотреть различные классификационные основания для выделения характеристик и видов интересов и предложить структурную типологию интересов, актуальную для работников.
2. Проанализировать социально-психологические аспекты противоречия интересов работников внутри организации, а также факторы влияния трудовых интересов на эффективность организационного поведения.

3. Сформулировать практические рекомендации по формированию устойчиво полезных и социально значимых интересов работников.

ИНТЕРЕС: ОПРЕДЕЛЕНИЕ КОНСТРУКТА

В настоящем исследовании интерес понимается как *форма проявления познавательной потребности*, которая обеспечивает направленность личности на осознание целей деятельности и тем самым способствует ориентировке, ознакомлению с новыми фактами, более полному и глубокому отображению действительности. Интерес в динамике своего развития может превращаться в устойчивый мотив осуществления деятельности. С.Л. Рубинштейн [12] подчеркивал, что интерес в психологическом смысле слова является специфической направленностью личности: это сосредоточенность мыслей на определенном предмете, вызывающая стремление ближе ознакомиться с ним, глубже в него вникнуть, не упускать его из поля зрения. Как *направленность помыслов* интерес существенно отличается от направленности желаний, в которой первично проявляется потребность.

По мнению А.Г. Здравомыслова, категория интереса тесно связана с категорией потребностей, поскольку интерес является “реальной причиной социальных действий, событий, свершений, стоящей за непосредственными побуждениями – мотивами, помыслами, идеями и т.д. – участвующих в этих действиях индивидов, социальных групп, классов” [4, с. 213–214]. Другими словами, потребность вызывает желание в каком-то смысле *обладать* предметом, интерес – *ознакомиться* с ним.

Следует отметить *ценностный характер интереса*. Категория интереса отражает отношение человека к таким вещам и явлениям, которые имеют для него определенное значение и наполняют смыслом его существование. Найдя предмет своего удовлетворения, потребность становится опредмеченной, а сам предмет приобретает способность и функцию удовлетворять потребности субъекта [10], т.е. становится ценностью, в то время как субъект начинает относиться с интересом к предмету и условиям, обеспечивающим способность предмета удовлетворять потребности. Таким образом, процесс появления интереса у социального субъекта можно отразить следующей схемой: потребность–предмет удовлетворения–ценность–интерес.

В существующей специальной литературе интерес нередко отождествляют с *мотивом деятельности*. Хотя между этими двумя понятиями имеется определенное сходство (и мотив, и интерес

являются силами, детерминирующими деятельность субъекта), однако существуют и различия. Так, **мотив** побуждает к деятельности, направленной на *получение предмета*, способного удовлетворить потребность субъекта, в то время как **интерес** направлен на *сохранение за предметом* тех функций и свойств, благодаря которым он способен удовлетворить потребность. Другими словами, если роль мотива заключается в обеспечении предметной деятельности, то роль интереса – в обеспечении ценности этой деятельности для социального субъекта [2].

Еще один важный вопрос, требующий рассмотрения при анализе понятия *интерес* – *соотношение эмоциональности и осознанности*. С.Л. Рубинштейн [12] отвечает на этот вопрос следующим образом: интерес – это мотив, который действует в силу своей осознанной значимости и эмоциональной привлекательности. Как бы ни было сильно сознание объективной значимости соответствующих задач, оно не может исключить эмоциональной привлекательности того, что вызывает интерес. При ее отсутствии будет сознание значимости, обязанности, долга, но не будет интереса.

Развернутый теоретический анализ понятия *интерес* был осуществлен Е.П. Ильиным [7]. Он относит интерес к “*видам мотивационных образований*”, среди которых им также рассмотрены мотивационные состояния, мотивационные установки, влечения, желания, хотения, склонности и привычки. Е.П. Ильин утверждает, что интереса как единого психологического явления не существует. Можно говорить о любопытстве как кратковременном проявлении интереса к чему-либо, об интересе-отношении, интересе-склонности как устойчивом образовании личности (интересе к искусству, науке, профессии и т.д.). Но о каком бы виде интересов ни шла речь, неизменными являются два обстоятельства: наличие в них потребности и положительное переживание этой потребности.

Завершая анализ понятия интереса, отметим, что оно претерпело существенные изменения, о чем говорят современные исследователи [3]. Динамика этих изменений направлена в сторону выделения деятельностного аспекта данного понятия. Интерес – не просто мотив к деятельности, а мотив специфический, существенный, *смысловой*. Под интересами работника в настоящем исследовании понимается весь спектр доминирующих интересов, которые имеет работающий человек на данный момент времени, и трудовой интерес может быть одним из ведущих в этом спектре. *Трудовой интерес* представляет собой

Таблица 1. Характеристики интереса

Характеристики классификации	Проявления	
По широте, разновидности	широкие	узкие
По длительности, устойчивости	устойчивые	неустойчивые
По степени концентрации, цели	расплывчатые	направленные
По силе, активности	активные	пассивные
По степени реализуемости	реализуемые	нереализуемые

ценностную и эмоционально-окрашенную позицию личности работника, выраженную в деятельностно-практическом отношении к своему труду, в частности к своей работе. От сформированности данной позиции может зависеть не только личный успех, удовлетворенность работника и его организационное поведение, но и эффективность предприятия, организации, экономики в целом.

КЛАССИФИКАЦИЯ ИНТЕРЕСОВ

Обобщая классификации интересов [5–8, 12], можно предложить использование в качестве исследовательского мониторинга трудовых интересов только тех параметров, которые имеют практическую направленность. Они приведены в таблице 1.

Вместе с тем, обзор классификаций видов интересов показывает, что они не затрагивают таких факторов, которые связаны с личной собственностью работника и организационными преобразованиями.

В рамках настоящего исследования при рассмотрении интересов работников необходимо обратить особое внимание на классификацию по субъектному признаку – носителю интересов. С точки зрения бизнеса и реализации трудовых функций важно оценивать личные интересы работников по их основаниям, содержанию и целевой ориентации. Многолетний опыт работы автора с различными организациями и трудовыми коллективами позволяет предложить выделение *семи видов трудовых интересов работников*:

1. экономические (личные);
2. профессиональные (узкопрофессиональные);
3. карьерные (широкопрофессиональные);
4. интересы малых групп (узкогрупповые);
5. корпоративные (интересы больших групп);
6. территориальные (национальные);
7. общегражданские.

Экономические интересы тесно связаны с материальной составляющей общественной жизни.

А.Н. Гончарова отмечает, что именно компонент ценности вещи, изначально заложенный в отношении собственности и осознанный человеком, позволяет ему распоряжаться этой вещью, реализуя свои *личные* интересы [2].

Личные экономические интересы современного работника могут включать заработную плату, дополнительное обеспечение, условия труда, отношения с людьми, состав группы и т.д. Несмотря на то, что они имеются у каждого конкретного работника по отдельности, экономические интересы могут быть свойственны членам рабочей группы, т.е. носить общий характер, а, значит, являться *общественными интересами*. Общественный интерес при этом является не простой суммой интересов личных, а представляет собой сложно организованную систему. При этом главным фактором интеграции личных интересов в общественный интерес выступает совместная практическая деятельность.

Одной из форм групповых интересов могут быть интересы **профессиональные**, свойственные людям определенной профессии. При этом **узкопрофессиональные интересы** ориентированы на профессиональное развитие личности работника, познание своей специальности, систематическое обновление своих специфичных знаний. **Широкопрофессиональные, или карьерные, интересы** ориентированы на развитие карьеры, продвижение по службе, выполнение трудовых функций, даже не связанных с профессией.

Еще одной формой групповых интересов работника в организации являются интересы, детерминированные его членством в малых (отдел, управление, департамент) или больших (организация, министерство, международная корпорация) группах. В этом случае можно говорить о наличии у работника узкогрупповых, или корпоративных интересов. **Узкогрупповые интересы** характерны для работников отдельных проектных групп, подразделений, филиалов, которые считают приоритетными и эмоционально-ценностными интересы своей ближайшей структурной единицы. **Корпоративные интересы** предполагают ориентацию работников на цели компании, кор-

Таблица 2. Характеристики участников исследования

Тип группы	Количество, %	Возраст		Пол, %		С высшим образованием, %
		Медиана, лет	Размах, лет	М	Ж	
1. Акционеры	3%	49	33–64	75	25	100
2. Топ-менеджмент	10%	40.2	30–60	70	30	100
3. Линейный менеджмент	30%	36	27–55	60	40	90
4. Наемные работники	57%	35.3	22–65	33	67	53

порации, патриотическое отношение, лояльность к организации, заинтересованность в ее престиже, известности и пр.

Территориальные (национальные) и общегосударственные (государственные) интересы также являются видами групповых интересов в общественной сфере. По классификации А.Г. Здравомыслова, национальные и государственные интересы ближе к политическим. Вместе с тем, мы выделяем их в отдельные виды, поскольку в рамках трудовой деятельности в современных организациях все чаще приходится сталкиваться с поведением работников, обусловленным приоритетом национальных или общегосударственных интересов личности. При доминировании территориальных или национальных интересов деятельность работника подчинена местным или национальным обычаям, порядкам, традициям, мировоззренческим ценностям. Если же у работника преобладают общегосударственные интересы, то он не столько ориентирован на национальную самоидентификацию, сколько на служение людям, гражданам своей страны, государству, обществу, на патриотизм и заинтересованное выполнение гражданских обязанностей (защита Родины, правопорядка, забота об окружающей среде и пр.) [13]. Реализация государственных интересов возможна не в каждой профессии, не на каждой должности. Чаще всего это удастся лишь в рамках деятельности государственных служащих или крупных руководителей.

Грань, классификационно отделяющая перечисленные виды интересов работников, в действительности тонка. Тем более, что маловероятным является наличие у работника единственного интереса. Безусловно, в перспективе важно рассмотреть динамику перехода интересов из одного вида в другой.

ИССЛЕДОВАНИЕ ВИДОВ ИНТЕРЕСОВ РАБОТНИКОВ В ОРГАНИЗАЦИИ

Организация – социальный организм, который направлен на достижение цели и осознанно структурирован. Социальные группы внутри формали-

зованной организационной структуры имеют разные уровни иерархии: от наемных работников до собственников или акционеров – и представляют собой сложный клубок интересов. В нем отражаются как доминирующие интересы, так и те, которые с ними контрастируют.

Гипотеза исследования заключалась в том, что противоречия между этими доминирующими интересами групп работников разных уровней связаны с эффективностью работы организации и развития бизнеса в целом.

Исследование проходило в два этапа: на первом этапе выявлялись доминирующие интересы работников различных групп, а на втором этапе были выделены виды противоречий интересов работников внутри организации. Исследование проводилось в течение 3-х лет (2011–2013 гг.) при выполнении автором проектов в пяти компаниях: телекоммуникационной, финансовой (банк), производственной, страховой и управляющей.

Методика

Для исследования интересов работников в организациях – коммерческих компаниях – автором было выделено 4 группы работников ($N = 130$).

Основным способом привлечения к участию в исследовании была учебная и консалтинговая деятельность, в ходе которой проводились фокус-группы, структурированные интервью и опросы. Формирование выборки осуществлялось в соответствии с должностными позициями участников, при этом учитывалась подчиненность работников и целесообразность включения в исследование той или иной рабочей группы (подразделения).

В исследовании использовалась классификация интересов, представленная автором [9]. Она отражала, во-первых, специфические ценностные и эмоционально-окрашенные позиции работников данных групп, во-вторых, учитывала цели, задачи организации; в-третьих, давала возможность увидеть деятельностно-практическое отношение участников к своей работе в целом, понять соотношение разных видов интересов, которое

обеспечивало бы целостность функционирования организации.

Процедура исследования. Исследование реализовывалось в двух направлениях:

1) В ходе проведения опросов и структурированных интервью с участниками выделенных групп уточнялась структура интересов данных групп.

2) При работе в фокус-группах в процессе проведения стратегических сессий и частично в ходе структурированных интервью выявлялись противоречия интересов.

В ходе опроса участникам предлагалось ответить на серию утверждений типа “Мое вознаграждение соответствует уровню моего профессионализма и результатам моей работы”, “Моя работа (деятельность) настолько увлекательна, что порой я забываю об окончании рабочего дня” или “Я горжусь результатами работы своей компании”. Необходимо было выбрать ответ, отражающий степень важности каждого утверждения для респондента: от совершенно не важно (1 балл) до очень важно (5 баллов). При желании каждый участник опроса мог дать развернутый комментарий к своему ответу. Опрос проводился анонимно.

В ходе структурированных интервью и фокус-групп вопросы, касающиеся выявления противоречий интересов, были включены в общий пул вопросов, связанных с развитием организационной стратегии компании. При проведении стратегических сессий организовывалось несколько групп для разработки стратегии компании (топ-менеджеры, линейные менеджеры, специалисты), что и являлось основой для состава фокус-групп при исследовании противоречий интересов. Для группы “акционеры” проводились только индивидуальные структурированные интервью вследствие малого количества членов группы.

Методики. Большинство имеющихся опросников интересов касаются профессиональных предпочтений в области построения карьеры (например, Анкета интересов *Career Pathfinder SHL*, Протокол профессиональных предпочтений Ф. Кьюдера, Опросник интересов Стронга, Таблица для ориентировочного определения предпочтительного типа будущей специальности Е.А. Климова). Разработанные опросники-анкеты выявляют интересы разных профессиональных групп (например, рекламодателей, риэлторов и т.п.), интересы социальных групп (женщин, молодежи и т.п.), или интересы покупателей. Поэтому для исследования автором была разработа-

на Анкета трудовых корпоративных интересов, включающая выявление семи видов интересов работников, описанных выше.

Вместе с тем, мы понимаем, что при использовании опросников ответы индивида на прямые вопросы о его интересах оказываются чаще всего ненадежным методом их выявления и оценки. Более валидным методом является фокус-группа. Этот качественный метод исследования, проводимый в форме групповых интервью представителей целевой аудитории, и использовался автором для уточнения доминирующих интересов, выявленных методом опроса. Членам каждой группы предлагалось провести ранжирование своих интересов методом попарных сравнений, каждый раз делая выбор при ответе на вопрос “Какие интересы для Вас важнее: (например, экономические или корпоративные?)”. В результате в каждой группе был получен ранговый список приоритетных интересов. Следует отметить, что результаты, полученные с помощью разработанной методики “Анкета трудовых корпоративных интересов” почти полностью соответствуют результатам, полученным в фокус-группах методом попарных сравнений видов интересов. Исключением были результаты по группам “акционеров” и “топ-менеджмента”, что можно объяснить небольшим количеством участников в данных группах.

Другим этапом исследования в фокус-группах было согласованное формирование Матрицы рисков, связанных с противоречием интересов. Для каждой фокус-группы, включающей представителей топ-менеджмента и среднего менеджмента, ставился вопрос: “Насколько высок для компании риск (финансовый, имиджевый, правовой, клиентский) в случае обострения противоречий между данными интересами работников (например, между экономическими личными и корпоративными)?” Участники давали согласованные экспертные мнения о высокой, средней или низкой степени риска противоречий интересов.

После получения данных о приоритетных интересах групп проводились структурированные интервью с представителями каждой из выделенных групп (акционеры, топ-менеджмент, средний менеджмент, специалисты) на предмет выделения наиболее значимых видов противоречий между интересами работников организаций, мешающих достижению целей компании.

Регистрация показателей. При проведении опроса заполненные участниками анкеты принимались в запечатанных конвертах без пометок. Их можно было оставлять в специальных ящиках



Рис. 1. Интересы наемных работников.

либо сдавать сотруднику отдела персонала, который регулярно проходит по рабочим местам участников исследования.

При проведении интервью сбор информации проводился в ходе индивидуальных контактов исследователя с участниками на основе письменных методов регистрации. В случае фокус-групп также использовалась письменная регистрация ответов с помощью записей на флип-чартных листах в каждой группе.

Результаты

В результате математического анализа собранных анкет, а также структурированных интервью с использованием метода попарных сравнений

были выделены приоритетные виды интересов каждой группы участников исследования (см. пример диаграммы интересов наемных работников на Рис.1 и Табл. 3).

В результате серии структурированных интервью с предъявлением итогов приоритетных интересов групп и выделением противоречий интересов, а также после получения фокус-группами Матрицы рисков противоречий интересов (см. Табл. 4) были выделены три наиболее значимых вида противоречий интересов в организациях:

- 1) противоречия между экономическими (личными) и корпоративными интересами (между интересами работников и работодателей);
- 2) противоречия между групповыми и корпоративными интересами (интересами различных групп);
- 3) противоречия между корпоративными и общегражданскими интересами работников.

ОБСУЖДЕНИЕ РЕЗУЛЬТАТОВ

В целом для всех групп участников исследования были выделены доминирующие интересы, причем не всегда это были личные экономические

Таблица 3. Ранжирование интересов в группах методом попарных сравнений.

Тип группы	Ранг данного вида интересов (1 – наиболее высокий, 7 – наиболее низкий)						
	Экономические	Профессиональные	Карьерные	Групповые	Корпоративные	Территориальные	Общегражданские
1. Акционеры	2	4	6	5	1	7	3
2. Топ-менеджмент	4	2	5	6	1	7	3
3. Линейный менеджмент	2	1	3	4	6	7	5
4. Наемные работники	1	2	3	4	5	6	7

Таблица 4. Риски противоречий интересов (в обобщенном виде)

Виды интересов	Э	П.	Ка	Г	Ко	Т	О
Экономические/личные (Э)							
Профессиональные (П)	н						
Карьерные (Ка)	н	с					
Групповые (Г)	с	с	с				
Корпоративные (Ко)	в	с	с	в			
Территориальные (Т)	с	н	с	с	с		
Общегражданские (О)	н	с	с	с	в	с	

Примечание. в – высокий риск противоречий между данными интересами для компании, с – средний, н – низкий.

интересы. Так, для группы акционеров и топ-менеджмента преобладали корпоративные интересы, которые предполагают ориентацию только на цели и задачи органа власти (Правления), патриотическое отношение, лояльность к своей организации, заинтересованность в ее престиже. Также в этих группах обнаружен высокий уровень выраженности общегражданских интересов (в отличие от групп линейного менеджмента и работников).

Для группы линейных руководителей доминирующими оказались профессиональные интересы, а также экономические и карьерные. Эти доминанты фактически совпали со структурой интересов у наёмных работников (см. Табл. 3).

Выделенные виды противоречий можно дифференцировать и как противоречия интересов членов разных групп (внешний конфликт), и как противоречия интересов работника (внутренний конфликт).

Примеры из практики исследуемых организаций показывают острые противоречия между корпоративными интересами владельцев крупных пакетов акций и экономическими интересами миноритариев (индивидуальных акционеров). Многие из таких конфликтов разрешались путем переговоров и даже с помощью судов, что влияло на имидж организаций. Другая разновидность внешних межгрупповых конфликтов – столкновение интересов акционеров и менеджмента. Личный экономический интерес последних побуждал их устанавливать себе чрезмерно высокие зарплаты, решать важные вопросы в обход общих собраний и даже игнорировать решения акционеров. Второй аспект данных видов противоречий интересов (внутренний конфликт) легко проиллюстрировать примером, когда начальник отдела кадров, выполняя свои должностные обязанности и соблюдая корпоративные интересы, должен был уволить работника. Вместе с тем данный шаг был очень труден для него в силу приоритета групповых интересов, направленных на сохранение дружеских отношений с работником.

Другим источником противоречий между личными экономическими и корпоративными интересами являлась ориентация одной из исследуемых компаний на традиционную формулу “Клиент всегда прав”. Она не точно и не полностью отражала экономические интересы работников, поэтому их поведение с клиентами подчас не соответствовало данной корпоративной цели. Яркий пример, который приводили участники исследования в ходе структурированных интервью, – это противоречия между корпоративными и обще-

гражданскими интересами. Дело в том, что корпоративный интерес побуждал компанию к производству товаров, имеющих скоротечный спрос, к выпуску некачественной продукции. Здесь сказывалась и слабость корпоративной культуры организации, и забвение главной максимы рынка: социальной ответственности бизнеса перед потребителем, перед гражданским обществом. В некоторых организациях был разработан целый ряд программ, позволяющих своевременно и полно учитывать запросы потребителя и перестраивать производство и процесс оказания услуг в соответствии с ними. Доступность современных каналов распространения информации с помощью открытых потребительских и внутрикорпоративных порталов создает новые возможности сближения общегражданских и корпоративных интересов.

С психологической точки зрения можно заметить, что существует широчайший вектор личных свойств работников, влияющих на их включенность в интересы вышеназванных уровней. Но это – тема отдельной работы.

По результатам проведенного исследования в каждой организации был разработан перечень конкретных рекомендаций, снижающих накал противоречий между экономическими и корпоративными интересами работников. Были предложены программы социальной поддержки работников в части их материального и социального обеспечения, предоставления возможностей медицинского обслуживания, участия в образовательных мероприятиях и др. Для уменьшения противоречий между корпоративными и общегражданскими интересами были даны рекомендации по оказанию благотворительной помощи тем слоям населения, которые в ней нуждаются. Все эти меры позволили снизить противоречия между личными, корпоративными и общегражданскими интересами.

ИССЛЕДОВАНИЕ ВЗАИМОСВЯЗИ ТРУДОВОГО ИНТЕРЕСА С ЭФФЕКТИВНОСТЬЮ ОРГАНИЗАЦИОННОГО ПОВЕДЕНИЯ И ВЫПОЛНЕНИЯ РАБОТЫ

Рассмотрим результаты еще одного исследования, показывающего взаимосвязи интереса с эффективностью выполнения работы. Под эффективностью работы в настоящем исследовании понимается возможность работника делать больше, чем от него ожидается экспертами-руководителями (по составу служебных обязанностей,

времени выполнения, объему работ и прочим характеристикам).

В исследовании проверялась гипотеза о характере связей между интересом и эффективностью выполнения работы. Предполагалось, что возникновение интереса к работе как ценностная и эмоционально-окрашенная позиция личности сопровождается вниманием к значимому объекту (труду) и стремлением больше узнать о нем. По мере успешной реализации этого стремления интерес обретает устойчивость (см. характеристики интереса, Табл. 1). Реализованный устойчивый интерес, подкрепленный успехами, позволяет оценивать работу как отвечающую потребностям и вызывает длительные положительные эмоции (удовлетворенность). Нарастание положительных эмоций, в свою очередь, приводит к стремлению идентифицировать себя с работой, то есть к желанию делать больше и более эффективно выполнять свои служебные обязанности.

Методика

Участники исследования. Для проведения исследования была сформирована выборка из сотрудников (10% от общего числа сотрудников) московского офиса одной из организаций, являющейся дочерней компанией западного холдинга, занимающегося электронной коммерцией. В исследовании принимали участие 30 работников в возрасте от 20 до 40 лет, занимающих различные должности (от специалиста до руководителя службы). В качестве экспериментатора выступала сотрудница организации, выполнявшая дипломную работу по данной тематике.

Процедура исследования. Участникам исследования была предложена анкета из восьми вопросов, в которой предлагалось оценить, насколько для опрашиваемого важно наличие интересных задач, насколько эта потребность реализована в их текущей работе, а также насколько работник удовлетворен работой в организации, вовлечен в ее деятельность, то есть отзывается ли он положительно об организации, стремится ли быть членом этой организации и делает ли больше, чем от него ожидается¹. Опрос проводился анонимно.

Также параллельно с данным опросом работников проводилось интервью руководителей-экспертов на предмет “эффективности” их подчиненных. При этом задавалось несколько вопросов о готовности сотрудников выполнять больший объем работ, получать более качественные результа-

ты (например, делать меньше ошибок), браться за сверхурочную работу и т.д.

Методика исследования и регистрация показателей. В ходе исследования интереса было проанализировано несколько методик, напоминающих традиционные опросники и предназначенных не только для профессиональной психодиагностики, но и для решения проблем личностного и профессионального самоопределения. В качестве примеров можно назвать Активизирующие опросники профессионального самоопределения Н.С. Пряжникова [11] и Метод диагностики мотивационной структуры личности по В.Э. Мильману. Эти методики не были сфокусированы на исследовании влияния интереса на эффективность работы, поэтому были модифицированы современные зарубежные методики [14] и разработан адаптированный для организаций опросник “Анкета для выявления связи эффективности и интереса к работе”. В анкете участникам опроса предлагалось оценить важность определенных факторов (параметров) своей работы по десятибалльной шкале. Перечень факторов (см. Табл. 5) был взят из методики *Gallup (Engagement at Work)* [15].

После оценки важности приведенных факторов, в следующем вопросе Анкеты необходимо было оценить реальное наличие этих факторов в работе участников исследования. Если разница оценки составляла три и более балла, это рассматривалось как наличие разрыва между параметрами. По результатам ответов опрашиваемые были разделены на четыре группы в зависимости от важности для них интересных задач и их наличия в работе:

Таблица 5. Перечень факторов, используемых для исследования взаимосвязи эффективности и интереса к работе

- | |
|---|
| 1. Интересные задачи |
| 2. Простые задачи |
| 3. Хорошая атмосфера в коллективе |
| 4. Хорошие отношения с руководителем |
| 5. Профессиональная компетентность руководителя |
| 6. Лидерские качества руководителя |
| 7. Профессиональная компетентность коллег |
| 8. Справедливое вознаграждение |
| 9. Возможности карьерного роста |
| 10. Возможности обучения |
| 11. Высокий статус |
| 12. Совпадение ценностей компании и работника |

¹ Согласно определению AON Hewitt [21].

1) “удовлетворенные” – для данных сотрудников было важно наличие интересных задач, и интересные задачи присутствовали в их работе;

2) “неудовлетворенные” – наличие интересных задач было важно, однако, по мнению работников, они не присутствовали или недостаточно присутствовали в работе;

3) “рутинные” – наличие интересных задач было неважно и интересные задачи отсутствовали в работе;

4) “равнодушные” – интересные задачи не были важны, но присутствовали в работе.

Отметим, что данные термины являлись лишь условными обозначениями для выражения взаимосвязи между важностью и наличием интересных задач. В ходе исследования были выдвинуты предположения, что для большинства участников важно наличие в работе интересных задач, и что “удовлетворенные” работники чаще предлагают улучшения в своей работе и более охотно выполняют сверхурочную работу.

Далее в Анкете участникам предлагали ответить на следующие вопросы:

– Вашему другу предложили работу в вашей компании, и друг просит у вас совета, принимать ли предложение. Посоветуете ли вы другу принять предложение?

– Согласны ли вы с тем, что работать в вашей компании престижно?

Ответы необходимо было давать по пятибалльной шкале.

Далее предлагалось ответить на следующие вопросы с множественным или ограниченным выбором вариантов:

– Вам нужно выполнить большой объем работы в сжатые сроки. Ваши действия? (попрошу изменить сроки, обращусь к коллегам и т.п.)

– Приходилось ли вам за последние полгода отказываться от предложений о работе? (да – нет)

– Предлагали ли вы улучшения в вашей работе за последние полгода? (да – нет).

– Задумывались ли вы о смене работы? (да – нет).

При положительном ответе на последние два вопроса участнику присваивалось по одному баллу.

Результаты и их обсуждение

В результате опроса выяснилось, что “удовлетворенные” работники составили 64% опрошенных, “неудовлетворенные” – 27%, “рутинные” – 9%, “равнодушных” работников по итогам опроса

выявлено не было. Таким образом, 91% опрошенных признал важным наличие интересных задач. Вместе с тем более четверти работников полагали, что стоящие перед ними задачи недостаточно интересны, то есть мы можем говорить о том, что их интерес к работе не находил реализации (см. параметр “реализуемость” в Табл. 1).

Как и ожидалось, “удовлетворенные” работники чаще предлагали улучшения в своей работе. Среди них за последние полгода улучшения предлагали 79% опрошенных, среди “неудовлетворенных” – 67%, среди “рутинных” – 50%. Исходя из полученных данных, можно предположить, что неудовлетворенность была связана в том числе с отказами руководства от внедрения предлагаемых работниками инициатив, однако указанное предположение требует отдельного исследования с помощью фокус-групп.

Исследование показало, что “удовлетворенные” более охотно, чем “неудовлетворенные”, брались за сверхурочную работу. 93% из них выразили готовность выполнять сверхурочную работу. Среди “неудовлетворенных” таких было 83% опрошенных. При этом “удовлетворенные” демонстрировали большую склонность к взаимодействию – среди них готовы были обратиться за помощью к коллегам 43% по сравнению с 33% среди “неудовлетворенных” и 0% среди “рутинных”. Уточнение полученных результатов может основываться на дополнительных вопросах об эмоциях, которые испытывали опрашиваемые при выполнении сверхурочной работы.

Что касается оценки оплаты труда, среди “удовлетворенных” работников средняя оценка ее справедливости составляла 8.3 балла, среди “неудовлетворенных” – 5.5 балла, среди “рутинных” – 4.0 балла. В рассматриваемой компании для определения уровня заработной платы использовались результаты исследований рынка и оценки позиций, кроме того, в начале 2013 года проводилось повышение зарплаты всем сотрудникам. Таким образом, зарплаты работников соответствовали средним по рынку и незначительно отличались в пределах одной должности в зависимости от личных результатов работников, то есть объективные предпосылки для оценки заработной платы как несправедливой были минимизированы. Из изложенного можно сделать вывод о том, что “удовлетворенные” работники чаще оценивали оплату труда как справедливую, причем оценка справедливости не зависела от фактического размера заработной платы.

“Удовлетворенные” работники, как и предполагалось, выше оценивали возможности карьерного

роста: средняя оценка возможностей среди них составляла 7.1 балла по сравнению с 4.3 балла среди “неудовлетворенных” и 2.0 баллами среди “рутинных”. Можно предположить, что данные оценки частично связаны с объективными факторами: “удовлетворенным” работникам руководители обычно чаще предлагают возможности для карьерного роста. Однако, во-первых, наличие вакантных позиций не зависит от оценки работником наличия интересных задач, во-вторых, сотрудники, считающие свою работу интересной, более положительно оценивались экспертами-руководителями. То есть мы можем говорить о том, что отсутствие возможностей карьерного роста являлось скорее следствием “недовольства” работой, чем его причиной.

Наконец, “удовлетворенные” работники чаще отказывались от поступающих им предложений о работе: 71% из них отказались от предложений о работе, в то время как среди “неудовлетворенных” отказы составили 33%, среди “рутинных” – 50%. При этом предложений не поступало 50% “рутинным”, 33% “неудовлетворенным” и 14% “удовлетворенным” сотрудникам. Эти результаты перекликаются с предположением о том, что сотрудники, считающие свою работу интересной, более эффективны и более предпочтительны для руководителей. Одновременно с этим можно сделать вывод о том, что кандидаты, желающие решать интересные задачи на работе, более предпочтительны руководителями, чем кандидаты, для которых наличие интересных задач не важно.

Таким образом, подтвердилась гипотеза о том, что для большинства работников наличие интересных задач являлось важным фактором. Те из них, чья потребность в интересных задачах реализовывалась, демонстрировали следующие характеристики: более положительно отзывались о работодателе; чаще оценивали оплату труда как справедливую, а возможности карьерного роста как положительные; чаще предлагали улучшения в своей работе; чаще отказывались сменить работу и в результате чаще оценивались руководителями как “эффективные”.

В данном исследовании также было обнаружено, что с большим интересом к работе действуют люди, для которых характерны:

- ощущение перспективы: уверенность, что им впереди есть, чего ждать;
- высокий позитивный настрой и самооценка, низкое чувство вины;
- хорошее физическое самочувствие, привычка жить с высоким темпом;

- живая, с выражением интереса мимика.

В дальнейшем интерес поддерживается как наличие определенных способностей, так и стимулированием, положительным отношением, поощрением. Высокий *уровень развития интереса* возможен в результате неоднократного повторения определенной деятельности, ситуации, но это повторение должно сопровождаться эмоциональным подкреплением (как организуемым со стороны компании, в которой трудится работник, так и образующимся в зависимости от сознания успеха, удовлетворения определенного вида потребностей). Интересу к работе можно учиться, как и любому другому навыку, переводя его в привычку.

Сделанные автором выводы подтверждают и современные исследования профессора Гарвардской школы бизнеса Т. Амабиле и независимого консультанта С. Крамера [1], в которых участвовало 26 проектных групп из семи компаний, 238 сотрудников, 669 менеджеров. Результаты показали, что трудовой энтузиазм порождается достижением успеха в работе. И усилителем этой реакции является интерес. Когда люди чувствуют, что дело движется, когда им помогают преодолевать препятствия, у них улучшается настроение, им хочется трудиться еще лучше и добиваться большего. Однако, когда им кажется, что барьеры на их пути непреодолимы, их эмоциональный уровень, интерес к работе и степень мотивированности падают.

Условия исчезновения интереса можно обозначить симметричными компонентами. Интерес чаще пропадает там, где: слишком сложно и непонятно; нет развития, успеха; невозможно научиться чему-то новому, нестандартному; все монотонно и однообразно. Даже минимальные отклонения в структуре интересов могут порождать риски различной тяжести, в том числе с юридическими последствиями [13].

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Выводы по результатам исследований позволяют дать **практические рекомендации** по формированию устойчиво полезных и социально значимых интересов работников.

1. Необходимо выявлять интересы работников, отбирать и продвигать на ключевые должности тех, чьи интересы и склонности наиболее соответствуют характеру выполняемой работы. Сотрудники, чьи интересы не совпадают с выпол-

няемой работой, показывают худшие результаты и более склонны к поиску других рабочих мест.

2. При оценке эффективности работы компании следует учитывать степень выраженности корпоративного интереса (то есть уровень социально-психологической включенности сотрудника в ее деятельность).

3. Новые навыки позволяют сотруднику более успешно выполнять задачи, которые он считает интересными, а следовательно, придают интересу к работе устойчивость. Дополнительные навыки расширяют функциональные возможности работника, то есть позволяют работнику получить больше интересных задач.

4. Необходимо обеспечивать работникам регулярную конструктивную обратную связь. Положительная конструктивная обратная связь дает сотруднику ощущение своей ценности, ощущение, что его хвалят “за дело”, и это укрепит его интерес к работе. Отрицательная обратная связь, в случае, если она конструктивна, дает работнику возможность проанализировать свои ошибки и подскажет пути их исправления, что в конечном итоге сработает на положительное подкрепление интереса к работе. Регулярность обратной связи дает уверенность в том, что деятельность работника будет замечена, то есть повышает уверенность в наличии результата работы.

В данной статье акцентируется внимание на важности проблемы детерминации интересов работников для социальной психологии. Данная проблематика кардинально изменилась в новых условиях развития нашего общества и является недостаточно проработанной. Одной из важных задач данного исследования являлось не только обобщение научных представлений и фактов, полученных при анализе феномена интереса, но и постановка новых целей в развитии этого направления. Разработка данной тематики способствует также решению практически значимых задач эффективной реализации трудового потенциала нашей страны в условиях современного развития.

Таким образом, теоретическую значимость и новизну имеют предложенные в статье новые классификационные основания для выделения характеристик и видов интересов, структурная типология интересов, модель интересов работника, которая может быть использована для построения исследований и определения основных феноменов.

Проанализированы виды противоречий интересов внутри организации. К наиболее значимым видам противоречий интересов отнесены про-

тиворечия между различными группами (межгрупповые, корпоративные), между работником и работодателем (между экономическими и корпоративными интересами) и противоречия между корпоративными и общегражданскими интересами. При этом подчеркнут внешний и внутренний характер противоречия интересов работников. В качестве путей формирования устойчиво полезных и социально значимых интересов работников выделены следующие: обозначение перспектив работы, поощрение творческих начинаний, усложнение работы в связи с появлением новых задач, подкрепление ощущения успеха в процессе работы, создание удобных условий для развития.

В ходе дальнейших исследований автором проблематики интересов работников предполагается реализация следующих задач:

1. Исследование предпочитаемых интересов у разных категорий работников.
2. Выявление факторов, влияющих на интерес к работе и поддерживающих его.
3. Исследование динамики интереса в ходе реализации трудовой деятельности.
4. Разработка результативной модели определения, формирования и поддержания устойчиво полезных и социально значимых интересов.
5. Разработка практических рекомендаций по повышению интереса для разных типов работ и разных сфер деятельности.

СПИСОК ЛИТЕРАТУРЫ

1. Амабиле Т., Крамер С. Что общего у простых смертных и гениев? // Harvard Business Review-Россия. 2011. № 8.
2. Гончарова А.Н. Проблема согласования общественных и личных интересов в процессе построения гражданского общества: Монография. Красноярский гос. ун-т. Красноярск, 2001.
3. Журавлев А.Л., Нестик Т.А. Психология управления совместной деятельностью. Новые направления исследований. М.: Изд-во “Институт психологии РАН”, 2010.
4. Здравомыслов А.Г. Интерес // Философский энциклопедический словарь. М.: Советская энциклопедия, 1983. С. 213-214.
5. Здравомыслов А.Г. Потребности. Интересы. Ценности. М., 1986.
6. Изард К.Е. Эмоции человека. М.: Изд-во Московского университета, 1980.
7. Ильин Е.П. Мотивация и мотивы. СПб.: Питер, 2002.

8. Казаков Ю.Н., Золотарева Г.К. Общая психология. "Введение в психологию". URL: <http://psylib.myword.ru/index.php?automodule=downloads&showfile=1391> (дата обращения 28.11.2014).
9. Лобанова Т.Н. Мотивы должностных перемещений между уровнями управления // Вопросы государственного и муниципального управления. 2013. № 4. С. 131–142.
10. Нарский И.С. Диалектическое противоречие и логика познания. М., 1969.
11. Пряжников Н.С. Методы активизации профессионального и личностного самоопределения. М.: НПО МОДЭК, 2003.
12. Рубинштейн С.Л. Основы общей психологии. (Серия "Мастера психологии"). Глава XV. СПб.: Питер, 2002.
13. Тихомиров Ю.А. Поведенческий механизм действия права // Вопросы государственного и муниципального управления. 2011. № 4. С. 92–105.
14. AON Hewitt. Best employers. URL: https://ceplb03.hewitt.com/bestemployers/canada/pages/emp_engagement.htm (дата обращения 28.11.2014).
15. Gallup. Engagement at Work: Its Effect on Performance Continues in Tough Economic Times. URL: <http://www.gallup.com/services/176657/engagement-work-effect-performance-continues-tough-economic-times.aspx> (дата обращения 28.11.2014).

INTERRELATION BETWEEN WORK INTERESTS AND ORGANIZATIONAL BEHAVIOR OF EMPLOYEES

T. N. Lobanova

PhD, associate professor, National Research University – Higher School of Economics, Moscow

New classification grounds for assigning of characteristics and types of interests are proposed, the typology of interests actual for employees is offered. Structural model of employee's interests that can be used for researches in organizations by managers and by psychologists as well is presented. Socio-psychological aspects of contradictions in employees interests in organization are analyzed ($N = 130$), correlations between interests and efficiency of work activity are revealed ($N = 30$). Contradictions between different groups (intergroup, corporative) and contradictions between corporative and civil interests are considered as the most significant types of contradictions. The designation of work's perspectives, stimulation of creativity, complexification of the work due to new tasks' developing, conformation of feeling of success on-stream, creation of comfortable conditions for development are specified as the way to form stably useful and socially significant employees' interests.

Key words: interest, motive, needs, motivation, organization, organizational behavior, work interests, work satisfaction, efficiency of activity.