

## **Индексы мотивационной и карьерной привлекательности как посредники между организациями и обществом**

В последнее время растет число публикаций, в которых отмечается переход от патерналистской модели взаимодействия работников и организаций к партнерской модели (Payne, 1995; Столин, 2002; Шекшня, 2003; Goman, 2004 и др.). При этом отмечается важность удовлетворения интересов, потребностей сторон, которая зачастую связывается с организационной лояльностью – феноменом, также вызывающим сильный интерес, и во многом определяющим эффективность организации (WorkUSA 2000 Survey; Costanzo, 2003; Петрова, 2006). В связи с этим, становится актуальным вопрос о возможности реализации ожиданий сторон. Мы, в первую очередь, обратили внимание на возможность реализации ожиданий работников от своей организации.

В ходе наших исследований, посвященных организационной лояльности, нами были разработаны две методики, позволяющие оценить возможность реализации ожиданий работников от своей организации. Первая методика была разработана на основе теории карьерных ориентаций и методики "Якоря карьеры" Э. Шейна. Мы исходили из того, что "в профессиональном плане субъект рассматривается и описывается через систему его диспозиций, ценностных ориентаций, социальных установок, интересов и тому подобных социально обусловленных побуждений к деятельности. Этим понятиям в американской психологии соответствует понятие карьерных ориентаций" (Почебут, Чикер, 2000, с.196). Учитывая, что именно эти побуждения к деятельности и формируют картину ожиданий работника, мы предположили, что именно воспринимаемая возможность реализации карьерных ориентаций может быть связана с развитием организационной лояльности. В результате модификации опросника «Якоря карьеры» Э. Шейна в адаптации В. А. Чикер и В. Э. Винокуровой (Почебут, Чикер, 2000, с.207-212, 268-271; Чикер, 2001; Чикер, 2003, с.85-96) мы получили опросник "Организационные якоря карьеры", позволяющий оценить возможность реализации восьми карьерных ориентаций в организации. К этим карьерным ориентациям относятся: профессиональная компетентность, менеджмент, автономия, стабильность, служение, вызов, интеграция стилей жизни и предпринимательство. Организационный вариант опросника был получен за счет сокращения и модификации исходной методики таким образом, чтобы сотрудники могли оценить, насколько организация, в которой они работают, предоставляет возможность реализации каждой из карьерных ориентаций. Результирующим показателем для данного опросника предложено считать среднее значение по всем карьерным ориентациям – показатель возможности реализации карьеры (ВРК):

$$ВРК = \frac{1}{8} \sum_{i=1}^8 X_i^{opc}, \quad (1)$$

где:  $x_i^{opc}$  – показатель возможности реализации  $i$ -й карьерной ориентации.

В результате применения разработанного опросника в одной из медицинских коммерческих организаций Санкт-Петербурга ( $n=42$ ) была обнаружена статистически значимая связь показателя возможности реализации карьеры (ВРК) с организационной лояльностью ( $r=0.48$ ;  $p<0.01$ ).

Также нами предложено рассчитывать *индекс карьерной привлекательности организации* (ИКП) как среднее арифметическое показателей возможности реализации карьеры (ВРК) всех сотрудников организации:

$$ИКП = \frac{1}{n} \sum_{i=1}^n ВРК_i, \quad (2)$$

где:  $ВРК_i$  – показатель возможности реализации карьеры  $i$ -го сотрудника;  $n$  – общее количество сотрудников в организации.

Вторая методика была разработана исходя из необходимости расширения представлений о предпосылках организационной лояльности. В результате был разработан опросник, включающий в себя пятнадцать мотивов профессиональной деятельности:

- материальный достаток;
- ощущение стабильности, надежности;
- общение с коллегами;
- уважение со стороны других, социальный престиж;
- продвижение, карьерный рост;
- повышение собственной профессиональной компетентности;
- удовлетворение от процесса деятельности;
- удовлетворение от достижения цели, результата деятельности;
- управление, руководство другими людьми;
- ощущение свободы, самостоятельности в принятии решений;
- ощущение успеха;
- ощущение собственной полезности, служение людям;
- азарт соревнования;
- возможность наиболее полной самореализации именно в этой сфере деятельности;
- удовлетворение вне рабочих интересов (семья, друзья, хобби и т.п.).

Каждый мотив предлагалось оценить по десятибалльной шкале с точки зрения возможности реализации каждого мотива в организации. Аналогично карьерным ориентациям предполагалось, что все мотивы профессиональной деятельности, включенные в опросник, в большей или меньшей степени присущи каждому человеку.

Для оценки восприятия сотрудником возможности реализации мотивов в организации предложено рассчитывать показатель возможности реализации мотивов (ВРМ):

$$ВРМ = \frac{1}{15} \sum_{i=1}^{15} X_i^{возм}, \quad (3)$$

где:  $x_i^{возм}$  – оценка возможности реализации  $i$ -го мотива профессиональной деятельности.

В результате исследования разработанной методики на независимой выборке ( $n=236$ ), а затем в ряде коммерческих медицинских клиник Санкт-Петербурга и Москвы ( $n= 307$ ), была получена статистически значимая связь показателя возможности реализации мотивов (ВРМ) и организационной лояльности ( $r=0.62$ ,  $p<0.001$  и  $r=0.66$ ,  $p<0.001$  соответственно). Также была обнаружена статистически значимая связь показателя возможности реализации мотивов и общей удовлетворенности работой ( $r=0.65$ ,  $p<0.001$ ,  $n=236$ ). Показатель возможности реализации мотивов оказался способен объяснить 38% дисперсии организационной лояльности ( $R^2=0.38$ ,  $p<0.001$ ). Такая прогностическая способность показателя позволяет утверждать, что данный показатель вносит весомый вклад в объяснение организационной лояльности. Таким образом, мы можем полагать, что субъективная оценка возможности реализации мотивов важна при формировании организационной лояльности и удовлетворенности работой, а, следовательно, и организационной эффективности.

Также нами предложено рассчитывать *индекс мотивационной привлекательности организации* (ИМП) как среднее арифметическое показателей возможности реализации мотивов (ВРМ) всех сотрудников организации:

$$ИМП = \frac{1}{n} \sum_{i=1}^n ВРМ_i, \quad (4)$$

где:  $ВРМ_i$  – показатель возможности реализации мотивов  $i$ -го сотрудника;  $n$  – общее количество сотрудников в организации.

Индексы карьерной и мотивационной привлекательности организации характеризуют ее привлекательность для потенциальных работников и, будучи рассчитанными для

разных организаций, позволяют сравнивать их между собой с точки зрения карьерной и мотивационной привлекательности. Предлагаемые индексы могут служить своего рода посредниками между организацией и обществом, демонстрируя степень лояльности организации к обществу в лице собственных работников. Сравнивая организации между собой по данным показателям, человек выбирающий организацию для работы, может руководствоваться ими с точки зрения больших или меньших возможностей. Более того, рассчитав средние арифметические по каждой карьерной ориентации, по каждому мотиву профессиональной деятельности, можно получить профили карьерной и мотивационной привлекательности организации. Совмещая профиль карьерных или мотивационных ожиданий работника или кандидата с соответствующим профилем организации, можно проанализировать совместимость и перспективы сотрудничества человека и организации.

С другой стороны, организации, стремящиеся привлечь наиболее квалифицированный персонал, и создающие для своих сотрудников соответствующие условия, а, следовательно, обладающие высокими значениями индексов, могут претендовать на большее внимание к ним со стороны искомых потенциальных работников. При этом индексы могут рассчитываться как в целом по организации, так и для отдельных категорий работников: топ-менеджмент, квалифицированные специалисты, обслуживающий персонал и т.д.

Еще одним вариантом расчета индексов может стать применение предложенных методик для оценки организаций независимыми респондентами. Это позволит получить "репутационные" индексы карьерной и мотивационной привлекательности, которые могут служить своеобразной обратной связью для организаций по поводу того, как они воспринимаются потенциальными работниками. Такая обратная связь, учитывая возможность расчета индексов по каждой карьерной ориентации и каждому мотиву профессиональной деятельности, позволит организации не только обратить внимание на собственную репутацию на рынке труда, но и выстроить систему мероприятий по совершенствованию своего имиджа работодателя.

Таким образом, индексы карьерной и мотивационной привлекательности могут служить своего рода посланиями от организаций к обществу и от общества организациям, а, следовательно, выступать посредниками между организациями и обществом. Мы понимаем, что данные индикаторы не обладают полнотой, и не могут охватить все аспекты взаимоотношений между работником (как потенциальным, реальным, так и бывшим) и организацией, однако они затрагивают одну из существенных сторон таких взаимоотношений. Учитывая относительную простоту расчета и конкретность показателей, с нашей точки зрения, они могут быть использованы в качестве инструмента повышения качества отношений между работниками и организациями с взаимной выгодой. Для того чтобы это стало возможным, необходима независимая единая система расчета индексов, созданием которой мы сейчас и занимаемся. Мы будем благодарны за любые критические замечания, касающиеся предлагаемых индексов, и готовы рассматривать любые формы сотрудничества в данной области.

### **Литература**

1. Петрова, В. Сегодня HR – это кровеносная система жизнедеятельности любой организации. Беседа с директором по персоналу Компании РУСАЛ Викторией Петровой. // Управление персоналом. – 2006. – №3. – С. 52-53.
2. Почебут, Л. Г. Оценка лояльности сотрудника к организации. Практикум по психологии менеджмента и профессиональной деятельности: / Под ред. Г. С. Никифорова, М. А. Дмитриевой, В. М. Снеткова. – СПб.: Речь, 2001. – Занятие 33. – С. 283-287.
3. Почебут, Л. Г., Чикер, В. А. Организационная социальная психология: Учебное пособие. – СПб.: Изд-во "Речь", 2000. – 298 с.

4. Столин, В. В. Охота пуще неволи: беседа с генеральным директором компании RHR International ECOPEY Владимиром Столиным / Беседовала Людмила Буркина // Элитный персонал. – 2002. – 30 апреля.
5. Чикер, В. А. Психологическая диагностика организации и персонала. – СПб.: Речь, 2003. – 176 с.
6. Чикер, В.А. Профессиональная карьера. Практикум по психологии менеджмента и профессиональной деятельности: / Под ред. Г. С. Никифорова, М. А. Дмитриевой, В. М. Снеткова. – СПб.: Речь, 2001. – Занятие 40. – С. 330-342.
7. Шекшня С. Как это сказать по-русски? (современные методы управления персоналом в современной России). – М.: ООО "Журнал "Управление персоналом" совместно с ЗАО "Бизнес-школа "Интел-Синтез", 2003. – 232с.
8. Costanzo, C. Increasing Employee Loyalty Requires Daily Diligence // American Banker. – 2003. – Vol. 168. – P. 3-4.
9. Goman, C. K. The New Loyalty Compact: Organization-Employee Loyalty is Reborn. – Linkage Incorporated. [www.linkageinc.com](http://www.linkageinc.com) (декабрь 2004).
10. Payne, T. Company loyalty: may it rest in peace // Manage. – 1995. – Vol. 47. – P. 30-32.
11. What drives employee commitment (and the higher productivity that follows) // HR Focus. – 2000. – Vol. 77. – P. 9.

Доминьяк В.И. Индексы мотивационной и карьерной привлекательности как посредники между организациями и обществом // Психология и современное общество: взаимодействие как путь взаиморазвития. Материалы международной научно-практической конференции. – СПб: СПбИУиП, 2006. – ч.1, с.196-200.