
ИНСТРУМЕНТ ДЛЯ ОЦЕНКИ СИСТЕМЫ УПРАВЛЕНИЯ КОЛЛЕКТИВОМ РАБОТНИКОВ УМСТВЕННОГО ТРУДА

А.А. ДУЛЬЗОН

Томский политехнический университет
vizepres@tpu.ru

Результативность труда работников предприятия, и в особенности работников умственного труда, в решающей степени зависит от системы управления персоналом и организации всех производственных процессов. Особенность умственного труда состоит в том, что в нём может иметь место так называемое состояние внутреннего увольнения, при котором работа выполняется с минимально возможными трудовыми усилиями. В ряде подразделений Томского политехнического университета и ООО «Газпром Трансгаз Томск» была использована модель «внутреннего увольнения» Э. Джонса и К. Чанга. Такой анализ дает возможность не только выявить дефекты управления, но и предложить комплекс корректирующих мероприятий.

ВВЕДЕНИЕ

Стратегия инновационного развития страны требует максимального использования интеллектуального капитала, и в особенности двух его составляющих – человеческого и социального капитала. Человеческий капитал определяется знаниями, умениями и способностями работников организации. Социальный капитал зависит от совокупности горизонтальных связей между людьми и включает запасы и перемещения знаний, возникающие благодаря сети взаимоотношений внутри организации.

«Люди – наш самый главный ресурс» – лозунг, который можно встретить чуть ли не в каждой эффективно работающей организации. Их руководители понимают, что судьба организации, главным образом, зависит от ее сотрудников, их личностных и деловых компетенций, а также от качества их социальных взаимодействий. При этом важнейшую роль играют руководители всех уровней. Западные специалисты по менед-

жменту доказывают важную роль менеджеров в хозяйственной системе простым, но убедительным фактом. Фирмы, имеющие первоначально равные условия, выходят на один и тот же рынок, располагают примерно одинаковым оборудованием, работниками необходимой квалификации, но победительницей в жесткой конкурентной борьбе выходит та фирма, которая располагает наиболее подготовленным и способным управленческим персоналом [1].

Наиболее ценным капиталом в XX в. были средства производства, а важнейшим достижением менеджмента – 50-кратное повышение производительности труда промышленных рабочих. Наиболее ценным капиталом организации в XXI в. как в частном, так и в государственном секторе являются работники, оперирующие знаниями, и производительность их труда.

Общеизвестно, что результативность деятельности работников, особенно работников умственного труда, радикально зависит от стиля управления руководителей всех уровней. С одной стороны, это связано с тем, что обычно работники умственного труда обладают более широким кругозором и большим стремлением к самореализации. Сотрудники с сильной мотивацией труда обладают самодисциплиной, привычкой добросовестно выполнять свои обязанности и относиться к ним как к **собственным нормам поведения**. С другой стороны, результативность их труда измерить и оценить гораздо сложнее, чем производительность работников физического труда.

В практической жизни задача руководителя любого ранга в конечном счете заключается в том, чтобы обеспечить высокую производительность его труда. Под мотивацией руководитель понимает создание, поддержание и повышение готовности подчиненного к поведению, желательному для менеджера. При этом, с точки зрения менеджеров, высокая производительность труда и высокая мотивация как предпосылка этой производительности должны быть непрерывными. Более того, руководители видят свою задачу в том, чтобы их постоянно повышать. В такой редакции Р. Шпренгер называет это **мотивированием** [2]. Иначе говоря, «мотивация» обозначает самоуправление индивидуума, а «мотивирование» – это умышленное действие руководителя или системы стимулирования, т.е. управление индивидуумом.

Самым первым из применяемых приемов мотивирования был **метод «кнута и пряника»**, который на практике сводится к пяти традиционным тактическим приемам: угрозе, наказанию, подкупу, вознаграждению, похвале. На основе разных комбинаций этих тактических приемов строятся традиционные стратегии мотивирования. К сожалению, и сегодня метод «кнута и пряника» продолжают применять и к работникам умственного труда.

Действующим механизмом мотивирования является предполагаемый или действительно имеющийся разрыв между фактической и возможной производительностью труда, по сути говоря, система мотивирования скрывает в себе **недоверие**. При этом сотрудников можно разделить на две категории:

- сотрудники, у которых этого разрыва фактически не существует и которые мотивированно ищут успех и удовлетворение в своей работе, – **«стремящиеся к успеху»**;

- сотрудники, у которых этот разрыв фактически имеется и которые выполняют работу со строго дозированными усилиями и при этом по возможности избегают явного неуспеха, – **«избегающие неуспеха»**.

Системы мотивирования типа «кнута и пряника» с присущими им недостатками неизбежно приводят первых во вторую группу, а вторых еще глубже демотивируют.

Следует отметить, что существует еще и третий вариант, когда разрыв между фактической и возможной производительностью труда имеется, но связан не с «дозированными усилиями» работника, а с неудовлетворительным проектированием его рабочего места. Человек порой действительно «не добавит» работодателю часть своих усилий. Но это можно ведь трактовать и так, что работодатель создал рабочее место, описал его, но оказалось, что оно далеко от полной загрузки, и вопрос состоит в том, должен ли и хочет ли работник сам «дозагружаться». Если понаблюдать за людьми на многих рабочих местах в вузах и различных «конторах», то видно, что у них явно много свободного времени. При этом вину за низкую результативность труда надо возлагать не на работника, а фактически на руководство.

Главный путь решения проблемы заключается не в том, чтобы найти действенные способы мотивирования сотрудников, а в том, чтобы их не демотивировать, поскольку мотивирование разрушает мотивацию. При этом наибольшее демотивирующее влияние на сотрудников оказывает их непосредственный руководитель. По мнению Шпренгера, мотивирование представляет собой как раз ту болезнь, для лечения которой ее считают средством.

Мотивация не может решить всех проблем, хотя ее часто рассматривают как **вечный двигатель** для обеспечения высокой производительности. Решая проблемы мотивации сотрудников, руководитель должен всегда помнить, что производительность труда сотрудника складывается из **трех составляющих**:

- **готовность** производительно работать;
- **способность** производительно работать;
- **возможность** производительно работать.

Все **мотивационные стратегии** направлены исключительно на пер-

вую составляющую. Однако если причины низкой производительности лежат в недостатке способности, а еще хуже – возможности производительно работать, то все усилия по мотивированию оказываются тщетными. Более того, они разрушают готовность производительно работать.

В обязанности руководителя входит четкое и исчерпывающее формулирование требований, предъявляемых к работникам, занимающим конкретные рабочие места, и отбор работников, способных эти требования выполнять. Кроме того, руководители отвечают и за создание условий, дающих возможность эффективной работы (обеспечение информацией, инструментами, технологиями, создание необходимых физических условий труда).

Интересно отметить, что руководители, жалующиеся на низкую производительность труда сотрудников, зачастую не могут четко сформулировать, как должна выглядеть **ожидаемая ими производительность**. Во всяком случае, целесообразно вместо того, чтобы **«напирать» на готовность** сотрудника производительно работать, сконцентрировать внимание на двух других составляющих: **повысить его способность** (квалификацию) и **улучшить возможность** эффективной работы (создать необходимые условия на рабочем месте и обеспечить требуемыми ресурсами).

Основной задачей менеджмента любого уровня в любой сфере является организация эффективной работы коллектива, что означает достижение желаемых результатов при минимально возможных затратах средств и усилий. Для этого желательно иметь инструмент, который позволял бы выявлять факторы, кардинально влияющие на эффективность труда в конкретной организации. Это, в свою очередь, могло бы обеспечить возможность выявления недостатков в системе управления человеческими ресурсами, а также путей корректировки ситуации. В качестве такого инструмента, по нашему мнению, может быть использована модель «внутреннего увольнения» Э. Джонса и К. Чанга [3].

МОДЕЛЬ ДЖОНСА – ЧАНГА

Разработанная Э. Джонсом и К. Чангом модель, по мысли ее авторов, должна описывать производительность (эффективность) труда работников знаний. Работник знаний (knowledge worker) – это любой, кто зарабатывает на жизнь, выполняя задачи, связанные с созданием или использованием знаний: задачи планирования, приобретения, поиска, анализа, организации, хранения, программирования, распределения, маркетинга, или другим образом осуществляет вклад в обработку и использование информации, либо тот, кто использует знания, таким образом полученные (это может быть тот же человек). Сюда можно отнести работников сферы информационных технологий, но также инженеров, техников, менеджеров, управляющих

и начальников. В русском языке наиболее близкий по смыслу термин – работник умственного труда, его мы и будем использовать.

Для работников умственного труда возможны ситуации так называемого **«внутреннего увольнения»**. За рубежом имеется обширная литература, посвященная исследованию этой проблемы. Под внутренним увольнением сотрудников понимается их ментальный (внутренний) **уход на рабочем месте в зону «внеслужебных интересов»**. Это иногда называют «японской забастовкой»: сотрудник сидит за рабочим столом и мечтает о Гавайях. В итоге он не находится ни на службе, ни на Гавайях [2]. Продуктивность труда при этом оказывается минимальной.

Джонс и Чанг предположили, что индикаторами состояния внутреннего увольнения (*Cognitive Turnover* – СТ) являются размышления об увольнении с работы и «ментальное выгорание» [3]. Реальному увольнению с работы обычно предшествуют некоторые когнитивные индикаторы. Так, у работника снижается производительность труда. Фактически он представляет собой только дополнительный «центр издержек», делает ошибки, саботирует, создает круг людей, жалующихся на судьбу, распространяет циничные замечания.

Ментальное выгорание на работе связано с целым рядом факторов: постоянным стрессом, перегрузкой, конфликтом и неопределенностью ролей и т.д. Оно ведет к физическому изнеможению, бессоннице, увеличенному потреблению алкоголя, а порой и наркотиков, а также к семейным проблемам [4]. Как и в случае размышлений (намерений) об увольнении, высокая степень ментального выгорания ведет к снижению производительности труда, неадекватному отношению к клиентам и к самому себе, к снижению уровня морали.

Статистическая модель состояния «внутреннего увольнения» (*SECTCS – Statistical Evaluation of Cognitive Turnover Control System*), разработанная Э. Джонсом и К. Чангом, предназначена для **идентификации, измерения и документирования** уровня «внутреннего увольнения». Они создали комплексный вопросник, содержащий 105 вопросов, в основу которого были положены три надежных, валидных и широко используемых «вопросника»:

- **вопросник «эмоционального выгорания»** (*MBI – Maslach Burnout Inventory*) [5];

- **Миннесотский вопросник** удовлетворенности работой (*MSQ – Minnesota Satisfaction Questionnaire*) [6];

- **специфический вопросник** удовлетворенности работой (*FSJSQ – Facet-Specific Job Satisfaction Questionnaire*) [7].

Вопросник Маслах позволяет измерить **три фактора** – деперсонализацию, персональные достижения и эмоциональное истощение. Два других вопросника измеряют **восемь факторов** – общую удовлетворенность

работой, цели, комфорт, вызовы, финансовое вознаграждение, отношения на работе, адекватность обеспеченности ресурсами и продвижение по службе (табл. 1).

Таблица 1

Факторы «эмоционального выгорания» и «внутреннего увольнения»

Детерминанта СТ	Фактор	Определение фактора
«Выгорание»	D – Depersonalization (Деперсонализация)	Отношение к коллегам, дистанцирование себя от других
«Выгорание»	PA – <i>Personal Achievement</i> (Персональные достижения)	Успешное взаимодействие с людьми и выполнение нужных и важных дел
«Выгорание»	EE – Emotional Exhaustion (Эмоциональное истощение)	Способность выдерживать высокострессовые ситуации
«Увольнение»	JS – Job Satisfaction (Общая удовлетворенность)	Удовлетворенность работой (степень самостоятельности, надежность рабочего места, компетентность и отношение руководителя и др.)
«Увольнение»	G – Goals (Цели)	Наличие обратной связи о качестве выполнения работы, чувство, что цели достижимы и значимы
«Увольнение»	Co – Comfort (Комфорт)	Адекватность пространственных и физических условий требованиям к выполняемой работе
«Увольнение»	Ch – Challenge (Вызовы)	Чувство, что работа не скучная и создает благоразумные вызовы
«Увольнение»	F – Finance (Финансы)	Соответствие финансового вознаграждения работе и его справедливость
«Увольнение»	Rel – Relations (Отношения с коллегами)	Возможность, способность и желание работать с другими
«Увольнение»	Res – Resources (Обеспеченность ресурсами)	Адекватность информации, материального снабжения и помощи для выполнения работы
«Увольнение»	P – Promotion (Продвижение по службе)	Возможность справедливого продвижения по службе

Заполнение анкет, несмотря на значительное число вопросов, требует от каждого респондента в среднем полчаса. Обработка данных достаточно трудоемка.

Для построения многофакторной модели увольнения необходимо прежде всего оценить надежность конструкторов (факторов) вопросника. Каждое измерение (ответ на вопрос) включает в себя как истинное значение,

так и частично неконтролируемую случайную погрешность. Это можно описать следующим классическим уравнением:

$$X = \tau + \text{ошибка.} \quad (1)$$

В данном уравнении X выражает соответствующее реальное измерение, т.е. ответ (отклик) субъекта на вопрос анкеты; τ обычно используется для обозначения неизвестного истинного значения или истинной метки, *ошибка* обозначает погрешность измерения.

Рассмотрим подробнее, что подразумевается под «измерением» в нашем случае использования человека в качестве измерительного прибора. Гипотеза состоит в том, что в сознании людей существует такой объект (теоретический конструкт), как, например, «деперсонализация», и каждый пункт анкеты (иными словами, позиция анкеты) в какой-то степени «раскрывает» эту концепцию. Ответ очередного человека на определенную позицию (вопрос) анкеты включает два аспекта: во-первых, отражает деперсонализацию, во-вторых, отражает некоторый скрытый неконтролируемый фактор, соответствующий данной позиции (вопросу), и этот фактор влияет на степень согласия с приведенным утверждением.

Вопросы сформулированы так, чтобы охватить возможно более широкий спектр различных компонентов деперсонализации. Если ошибочный компонент в ответах респондентов на каждый вопрос действительно случаен, при суммировании ответов на различные вопросы случайные компоненты будут взаимно компенсировать друг друга. Математическое ожидание погрешности ответов будет равно нулю. Следовательно, чем больше будет добавлено вопросов, тем точнее (в смысле погрешности) будет полученная оценка.

Для оценивания надежности суммарной оценки применяют ряд статистик, из которых наиболее распространенной является альфа-коэффициент Кронбаха [8, 9]. Если не существует только случайная погрешность в ответах на вопросы (являющаяся неконтролируемой и некоррелированной между субъектами), то дисперсия суммы будет равна сумме дисперсий отдельных позиций. Поэтому коэффициент α будет равен нулю. Если все вопросы совершенно надежны и безошибочно измеряют объект, то $\alpha = 1$. Альфа-коэффициент Кронбаха считают удовлетворительным, если его значения $\geq 0,7$. Расчет α -коэффициента Кронбаха может быть выполнен с помощью программного пакета STATISTICA. В процессе расчета для достижения $\alpha \geq 0,7$ некоторые авторы часть вопросов удаляют. Как указано выше, для повышения надежности измерения конструкта желательно сохранять максимальное число вопросов. Поэтому не следует стремиться к максимально возможным значениям α за счет исключения вопросов.

После проверки надежности факторов с помощью α -Кронбаха можно приступать к построению линейной регрессионной модели. В общем

случае процедуры множественной регрессии будут оценивать параметры линейного уравнения вида

$$Y = B + B_1 X_1 + B_2 X_2 + \dots + B_p X_p. \quad (2)$$

Регрессионные коэффициенты (или В-коэффициенты) представляют независимые вклады каждой независимой переменной в предсказание зависимой переменной. Для интерпретации направления связи между переменными смотрят на знаки (плюс или минус) В-коэффициентов. Если В-коэффициент положителен, то связь этой переменной с зависимой переменной положительна, если В-коэффициент равен 0, связь между переменными отсутствует. Применяя метод пошаговой регрессии (программа STATISTICA), несложно построить многофакторную регрессионную модель.

На основании многочисленных исследований, проведенных в компаниях США, Э. Джонс и К. Чанг получили следующую многофакторную модель внутреннего увольнения:

$$CT = 1,199 Ch + 1,575 D - 1,712 PA - 0,935 P + 5,122. \quad (3)$$

В работе Э. Джонса и К. Чанга [3] модель рассматривается как инструмент для оценки состояния и, соответственно, эффективности работы конкретного сотрудника. Вместе с тем, по нашему мнению, она в еще большей степени пригодна для оценки уровня менеджмента организации.

Модель Джонса – Чанга позволяет оценить состояние эффективности труда коллектива и, главное, выявить основные факторы, его определяющие, если, конечно, рабочие места заняты сотрудниками, *способными* выполнять задачи, для решения которых эти места создавались.

Функция *CT* может принимать значения в интервале от 1 до 10. Значения 1–4 характеризуют малую вероятность «внутреннего увольнения» и отсутствие заметных признаков «эмоционального выгорания» сотрудников. От них можно ожидать высокой эффективности труда. Значения в интервале 5–8 определяют средний уровень «эмоционального выгорания», умеренное желание сотрудников «выкладываться» на работе и среднюю степень их стремления оставить работу. Значения 9 и 10 характеризуют высокую степень «эмоционального выгорания» сотрудников и предсказывают возможный саботаж работы с их стороны, если реальное увольнение по каким-либо причинам для данных сотрудников нежелательно.

Если на Западе в связи с большей, чем в России, мобильностью трудовых ресурсов состояние глубокого «внутреннего увольнения» **предшествует реальному увольнению сотрудника**, то у нас оно может быть надолго «законсервированным». Тем важнее для руководителей выявлять такие состояния и принимать соответствующие предупредительные меры. *Иначе вся работа будет выполняться с минимально возможным уровнем производительности.*

Известно, что многие модели, используемые за рубежом, для России оказываются неприменимыми. Как и следовало ожидать, модель Джонса – Чанга в ее исходном виде в российских условиях оказалась неприменимой для описания состояния «внутреннего увольнения». Однако по аналогии с этой моделью могут быть созданы модели для российских условий. При этом наш опыт показал, что попытка построения некоей универсальной модели внутреннего увольнения контрпродуктивна, поскольку факторы, определяющие состояние «внутреннего увольнения», для разных структурных подразделений организации могут сильно отличаться. Попытка вывода единого уравнения для организации в целом приводит к получению «средней температуры по больнице», что, конечно, в какой-то степени характеризует общее состояние организации, но приводит к потере информации о факторах, определяющих состояние отдельных подразделений.

РАЗРАБОТКА МОДЕЛЕЙ ВНУТРЕННЕГО УВОЛЬНЕНИЯ

В Томском политехническом университете с целью совершенствования системы менеджмента персонала в 2007–2008 гг. было проведено анкетирование резерва кадров, а также сотрудников двух подразделений – электротехнического института (ЭЛТИ) и института языковой коммуникации (ИЯК). Выбранные для эксперимента институты являются крупными структурными подразделениями, в каждом из которых численность научно-педагогического персонала составляет сотни человек.

Сотрудникам ТПУ, состоящим в составе кадрового резерва университета, было роздано сто анкет. Возвращена была 71 заполненная анкета. В числе респондентов 21 женщина и 50 мужчин, из которых 54 человека в возрасте от 21 до 30 лет и 17 человек в возрасте от 31 до 40 лет. Три женщины и шесть мужчин отметили, что они морально «выгорели» на сегодняшней работе. Из 71 респондента у 23 человек имеется вторая работа или свой бизнес, 27 (5 женщин и 22 мужчины) рассматривают возможность покинуть работу, в том числе 19 человек ищут другую работу.

Распределение коэффициента внутреннего увольнения представлено на рис. 1.

Результат многофакторного анализа представлен в табл. 2.

Модель может быть представлена следующим уравнением:

$$CT = 6,22 + 1,49 EE - 1,18 Ch - 0,39 F. \quad (4)$$

Основными факторами, которые определяют эффективность работы кадрового резерва ТПУ, оказались «эмоциональное истощение» (EE), определяемое стрессом, «вызовы» (Ch) и «финансовое вознаграждение» (F). Корреляция с этими факторами достаточно высокая и значимая (рис. 2–4). Проведенные интервью показали, что фактор стресса связан с

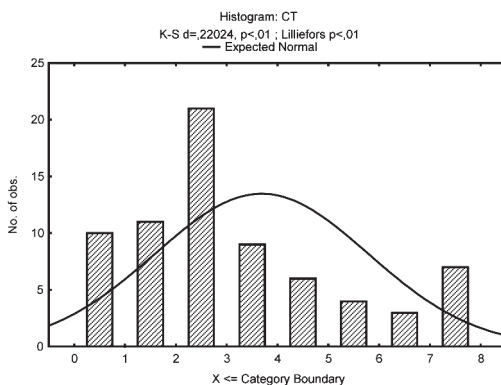


Рис. 1. Распределение СТ

Таблица 2

Результат расчета модели

N=61	Regression Summary for Dependent Variable: CT (Spreadsheet: R= ,79463901 R?= ,63145115 Adjusted R?= ,61205385 F(3,57)=32,554 p<,00000 Std.Error of estimate: 1,2533					
	Beta	Std.Err. of Beta	B	Std.Err. of B	t(57)	p-level
Intercept			6,21644	1,751323	3,54957	0,000781
EE	0,448403	0,099295	1,49428	0,330898	4,51585	0,000032
Ch	-0,383824	0,101039	-1,18415	0,311718	-3,79878	0,000355
F	-0,181617	0,082351	-0,38747	0,175690	-2,20539	0,031475

перегрузкой, неумением планировать время и в ряде случаев с «кислотной» атмосферой, с которой сталкиваются резервисты в своих подразделениях, поскольку непосредственные руководители и коллеги восприняли льготы для резервистов как проявление несправедливости руководства ТПУ.

Положительное влияние фактора «вызовы» понятно, поскольку резервисты находятся в состоянии саморазвития. Повышенное финансовое вознаграждение на фоне других сотрудников также способствует снижению уровня внутреннего увольнения.

Среднее значение СТ находится на приемлемом уровне (3,69), и от резерва кадров ТПУ в среднем можно ожидать высокой эффективности труда. В то же время у 28 % резервистов коэффициент СТ находится на уровне от 5 до 9, и от них нет оснований ожидать эффективной работы. Это говорит о том, что эти люди либо не способны выполнять ту работу, которую от них ожидает высший и средний менеджмент ТПУ, либо им не

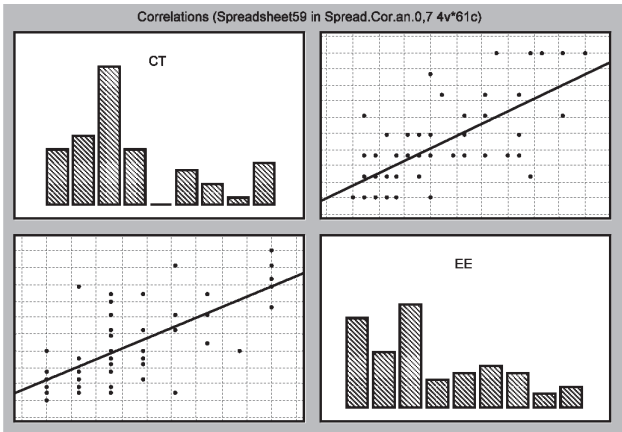


Рис. 2. Корреляция СТ и «эмоциональное истощение»

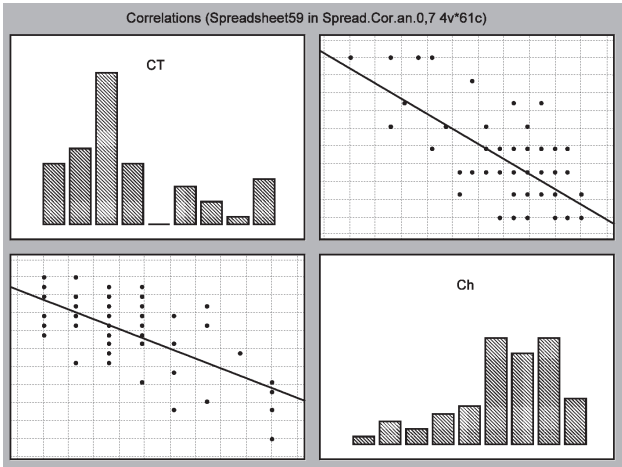


Рис. 3. Корреляция СТ и «ВЫЗОВЫ»

созданы условия, обеспечивающие эффективную работу. Из 20 человек, у которых $CT \geq 5$, 17, т.е. 85 %, рассматривают возможность покинуть работу. В то же время только 10 человек из 51 (т.е. менее 20 %), имеющих $CT < 5$, рассматривают возможность покинуть работу. Это однозначно свидетельствует о том, что менеджменту организации необходимо знать факторы, влияющие на величину СТ, и предпринимать все необходимые организационные меры для удержания его в пределах менее 5.

Беспокойство должно вызывать то, что такие факторы, как «цели», «персональные достижения», «взаимоотношения» и даже «ресурсы», не являются значимыми для эффективности работы кадрового резерва. Это

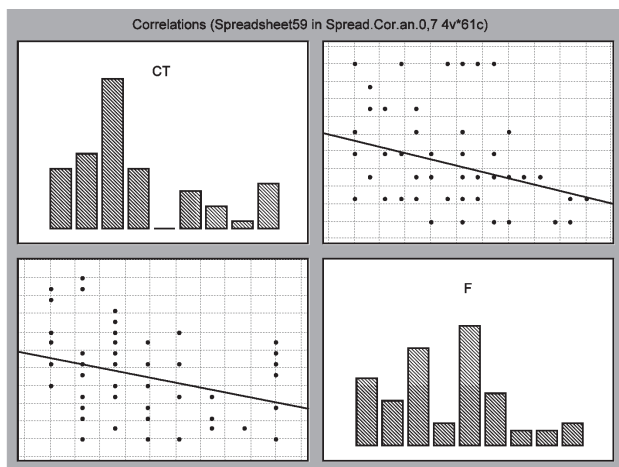


Рис. 4. Корреляция СТ и «финансовое вознаграждение»

может означать, что, хотя многие резервисты занимаются интересной научной работой, они не идентифицируют эту работу и самих себя с организацией, в которой работают, с ТПУ. Это подтверждается и высокой долей тех, кто готов покинуть ТПУ.

Руководство службы управления персоналом ТПУ предприняло ряд мер по улучшению методики отбора кандидатов в резерв кадров, а также предусмотрело проведение тренингов по управлению временем.

Для электротехнического института была получена следующая модель:

$$CT = 7,22 + 1,1EE - 1,69JS, \quad (5)$$

а для института языковой коммуникации модель была определена в виде

$$CT = 2,17 + 1,30 EE. \quad (6)$$

Распределение CT для ЭЛТИ свидетельствует о том, что эффективность работы персонала ЭЛТИ в целом низка (среднее значение CT равно 4,33), а у четверти персонала выражена ситуация «внутреннего увольнения». Из всех факторов, определяющих эффективность деятельности работников умственного труда, значимыми являются только состояние стресса (EE) и общая удовлетворенность местом работы (JS).

Ситуация в ИЯК еще хуже: более половины коллектива работала с низкой эффективностью (среднее значение CT равно 5,38). Почти у трети респондентов сильно выражены симптомы «внутреннего увольнения» (CT равно 7 и более). Единственным значимым фактором является стресс (EE).

Ряд неструктурированных интервью, проведенных А.А. Дульзоном и Е.М. Сильченко с сотрудниками обоих подразделений ТПУ, показали,

что работники однозначно связывают низкую эффективность работы с авторитарной системой управления, которая пытается реализовать цели, не согласующиеся с убеждениями большинства сотрудников. При этом люди признают, что авторитарный стиль управления в условиях смутного времени может быть необходимым и вполне успешным, однако считают цели, которые диктует Федеральное агентство по образованию, ошибочными и даже, возможно, противоречащими интересам России.

Интересно, что полученные нами результаты исследования эффективности труда работников ЭЛТИ и ИЯК хорошо согласуются с материалами исследования корпоративной культуры, проведенного В.А. Пушных и его сотрудниками в ТПУ [10, 11].

В ООО «Газпром Трансгаз Томск» исследование было проведено с группой работников отделов кадров администрации общества и филиалов в разных городах Сибири. Из 22 человек, принявших участие в исследовании, сдали анкеты 18 человек. Остальные, несмотря на наши уверения, что анкеты не будут предоставлены руководству организации, сдать их побоялись. Результат расчета пошаговой регрессии, на основании которой получаем регрессионную модель (7), представлен в табл. 3.

$$CT = 7,96 + 1,58 EE - 1,81 PA.$$
 (7)

Таблица 3

Результирующая таблица пошаговой регрессии

N=18	Regression Summary for Dependent Variable: CT (Spreadshe					
	R= ,84162990 R?= ,70834089 Adjusted R?= ,66945301 F(2,15)=18,215 p<,00010 Std.Error of estimate: 1,3455					
	Beta	Std.Err. of Beta	B	Std.Err. of B	t(15)	p-level
Intercept			7,96404	2,422937	3,28694	0,004991
EE	0,563244	0,145034	1,58246	0,407480	3,88353	0,001470
PA	-0,489377	0,145034	-1,81280	0,537250	-3,37422	0,004173

Значимыми оказались только два фактора – «эмоциональное истощение» (EE), который повышает СТ, и «персональные достижения» (PA), который снижает СТ.

Вопросы анкеты, которые характеризуют фактор «эмоциональное истощение», описывают состояние стресса, связанное, как правило, с перегрузкой на работе. Это может быть следствием как фактической перегрузки, так и субъективно воспринимаемой (в частности, после длительного периода малой нагрузки нормальная работа уже может восприниматься как перегрузка). В процессе проведенных интервью выяснилось, что от кадровиков часто требуют оставаться на работе допоздна, что для женщин вызывает ослож-

нения в семейной жизни. В качестве первоочередных мер профилактики чрезмерного стресса из-за перегрузки целесообразно применить фотографирование (самофотографирование) рабочего дня с целью исключения лишних операций и упрощения процедур. В программы повышения квалификации кадровиков и их руководителей следует обязательно включать вопросы профилактики стресса и управления временем.

Интервью также показали, что у работников отделов кадров ООО «Газпром Трансгаз Томск» периодически возникают сильные стрессовые ситуации, связанные с конфликтом ролей, что типично для работников отделов кадров многих организаций. Имеют место две характерные ситуации конфликта ролей. Во-первых, он возникает, когда требования руководства филиала противоречат указаниям руководителей администрации общества. Во-вторых, аналогичная ситуация возникает, когда требования непосредственного руководителя противоречат нормативным документам (например, требование оформить на работу человека, не имеющего регистрации по месту жительства).

Резко уменьшить напряжение может непосредственный руководитель, который должен, как говорится, «загородить работника своей спиной», полностью взяв на себя ответственность за возможные последствия нарушения и доведя это в недвусмысленной форме до работника.

Фактор «персональные достижения» (*РА*) прежде всего связан с ощущением полезности и важности своей работы как для организации в целом, так и для конкретных сослуживцев. Модель подтверждает, что этот фактор имеет большое значение для кадровиков, и руководству необходимо и впредь поддерживать это чувство, например, включая в свои доклады и выступления упоминания о конструктивной роли кадровиков в успехах организации. Признание, внимание и похвала являются сильнейшим моральным вознаграждением. Искренняя похвала – весьма эффективный положительный подкрепляющий фактор для большинства сотрудников. При этом она абсолютно «бесплатна» для организации.

В связи с ограниченным объемом статьи в качестве конкретных объектов исследования рассмотрены только отдельные подразделения двух организаций – ООО «Газпром Трансгаз Томск» и Томский политехнический университет. Вместе с тем результаты аналогичных исследований, проведенных в других организациях Томска (крупное предприятие пищевой отрасли, малое электротехническое предприятие, ОАО «Востокгазпром»), в целом демонстрируют адекватность рассмотренных подходов для выявления конкретных причин состояния внутреннего увольнения сотрудников и соответственно для решения проблем управления эффективностью труда работников умственного труда.

На пути радикального изменения ситуации в управлении персоналом стоит нежелание или неспособность высших руководителей менять свой

стиль руководства. Однако при дефиците кадров, большой их текучести, а также в условиях кризисного состояния организации, особенно если это угрожает сохранению организации или сохранению поста руководителем, применение рассмотренного инструмента может дать реальную пользу.

То обстоятельство, что выявляемые факторы «внутреннего увольнения» неопровержимо свидетельствуют о дефектах в управлении персоналом, делает сомнительным применение методики Джонса – Чанга самой организацией (критику никто не любит). Этот инструмент более подходит для консалтинговых и аудиторских внешних организаций.

ЛИТЕРАТУРА

1. *Бахтаиров А.В.* Комплексная оценка управленческого персонала в системе кадрового менеджмента: Дис. ... канд. экон. наук. – Иркутск, 2002. – 176 с.
2. *Sprenger R.K.* Mythos Motivation: Wege aus einer Sackgasse. – 12 Aufl. – Frankfurt/Main, 1977. – 234 S.
3. *Jones E.C., Chung C.A.* Methodology for Measuring Engineering Knowledge Worker Productivity // IEEE Engineering Management Review. – 2006. – Vol. 34, № 3 (Third Quarter). – P. 71–80.
4. *Cherniss C.* Staff burnout: job stress in human services. – Beverly Hills, Calif., 1980. – 197 p.
5. *Maslach C.* The measurement of experienced burnout // Journal of Occupational Behaviour. – 1981. – Vol. 2. – P. 99–113.
6. *Lofquist L.H., Dawis R.W.* Adjustment to work: a psychological view of man's problem in a work-oriented society. – New York, 1969. – 189 p.
7. *The experience of work: a compendium and review of 249 measures and their use* / J.D. Cook, S.J. Hepworth, T.D. Wall, P.B. Warr. – London; New York, 1989. – 335 p.
8. *Cronbach L.J.* Test «Reliability»: its meaning and determination // Psychometrika. – 1947. – Vol. 12, № 1 (March). – P. 1–16.
9. *Cronbach L.J.* Coefficient alpha and the internal structure of tests // Psychometrika. – 1951. – Vol. 16, № 3 (Sept.). – P. 297–334.
10. *Пушиных В.А., Митрофанова М.В.* Исследование корпоративной культуры Томского политехнического университета: отчет о повторном исследовании. – Томск, 2007.
11. *Pushnykh V., Chemeris V.* Study of a Russian University's Organisational Culture in Transition from Planned to Market Economy // Tertiary Education and Management. – 2006. – № 12. – P. 161–182.
12. *Резерв кадров: планирование, отбор, развитие и оценка* / А.А. Дульзон, О.М. Васильева, И.В. Волостнов, Л.А. Истигечева. – Томск, 2009. – 292 с.
13. *Дульзон А.А.* Мотивация персонала. – Томск, 2003. – 168 с.