

## История про двух зайцев в опросах вовлеченности персонала

Однажды мы получили значимые различия в показателях удовлетворенности и вовлеченности двух смежных подразделений одной и той же компании. Различия в показателях вовлеченности были ожидаемы, поскольку компания знала о проблемах с управлением мотивацией в одном из коллективов.

А вот показатели удовлетворенности «гигиеническими» факторами они ожидали получить схожими, ведь условия труда сотрудников были почти одинаковыми. Отличия в условиях были, но их можно было принять, как несущественные, все-таки это же не испытание в лабораторной обстановке. На этом фоне различия в оценках были заметными и значительными. Стали думать, в чем дело и решились на эксперимент.

Поскольку в одном из подразделений давно назрела необходимость внести корректировки в систему управления, решили в первую очередь взяться за них и подтянуть вовлеченность сотрудников. А факторы, связанные с условиями труда, решили в фокус не брать и не включать в план мероприятий. Через год провели следующий опрос, который показал рост не только вовлеченности, но и удовлетворенности этого коллектива. То есть, воздействуя на драйверы вовлеченности, мы одновременно сняли напряжение, связанное с условиями труда. Как это можно объяснить?

Каждый человек стремится к такой деятельности, которая приносила бы ему моральное удовлетворение. Когда работа не вызывает у человека положительного подкрепления, а воспринимается им как тягостная обязанность, он стремится сбалансировать ситуацию и компенсировать свои негативные эмоции от работы оплатой, комфортом и т.д. Например, «работа так себе, зато близко к дому и зарплата выше».

А если человек получает удовольствие от работы (от самого процесса или результата), он более терпимо и снисходительно относится к условиям своего труда, каким-то неудобствам и даже материальной компенсации.

Я это не к тому, что достаточно увлечь сотрудников работой, и можно забыть об условиях труда. Конечно, нет. Но это знание ценно для анализа результатов опроса. Если вы столкнулись с недовольством условиями труда в каком то из подразделений, не спешите заказывать мониторинг уровня заработных плат, а посмотрите на результаты по драйверам вовлеченности.

Нет ли тут существенных провалов по сравнению с другими подразделениями?

Автор: Эльвира Губайдуллина, [simonitor.com](http://simonitor.com)

