Правительство Российской Федерации

Федеральное государственное автономное образовательное учреждение

высшего профессионального образования

«Национальный исследовательский университет   
«Высшая школа экономики»

Факультет менеджмента

Кафедра управления человеческими ресурсами

МАГИСТЕРСКАЯ ДИССЕРТАЦИЯ

На тему: «Обусловленность ожиданий и обязательств работника его переговорными позициями»

Студент группы № 725

Сенкевич И.А

Руководитель ВКР

ординарный профессор, д.ф.н

Эфендиев А.Г

Москва 2014

Оглавление

Введение 4

Глава 1. Теоретические основы исследований ожиданий работника и его обязательств: анализ основных подходов. Постановка проблемы 7

§ 1. Теория социального обмена о взаимодействии работника и работодателя 7

§ 2. Психологический контракт как перцепция взаимоотношений работника и работодателя 13

§ 3. Переговорные позиции работника как социальное явление 20

§4. Проблема исследования ожиданий и обязательств работника в российских бизнес-организациях 30

Глава 2. Методологическая часть исследования 34

§ 1.Системное описание объекта 34

§ 2. Гипотезы 37

§ 3. Операционализация основных понятий 38

§4. Эмпирическая база 44

Глава 3. Эмпирический анализ ожиданий и обязательств работника и их реализация в российских бизнес-организациях. 47

§ 1. Основные тенденции в развитии ожиданий работников: ресурсный подход 47

§2 Представления работников о своих обязательствах перед работодателем в аспекте переговорных позиций 56

§3. Реализация ожиданий работников с различными переговорными позициями 62

§4. Выполнение психологических обязательств перед работодателем в контексте ресурсных особенностей работника 69

§5. Соотношение (коэффициенты) выполнения ожиданий работника от работодателя 75

§6. Соотношение (коэффициенты) выполнения работником его обязательств перед работодателем 81

§7. Реакция работника на выполнение / невыполнение его ожиданий / обязательств: эмпирический анализ 85

Выводы 87

Заключение 91

Список использованных источников и литературы 94

Приложения 100

Введение

Развитие экономики и общества приводит к тому, что отношения между работником и работодателем все больше и больше становятся индивидуальными. Ряд факторов оказывают влияние на глубокие изменения трудовых отношений. Происходит постепенный уход от коллективных форм деятельности, снижается роль профессиональных союзов. Во многом это связано с уменьшением индустриального производства, увеличения доли сектора услуг и сервиса в экономике, появлением новых разнообразных рабочих мест, увеличением доли высококвалифицированных специалистов с высшим образованием среди общего числа работников.

Другой фактор - повышение гибкости и фрагментации рабочий силы: растет количество субподрядчиков, появляется фриланс (удаленная работа), гибкий график, появляются различные рабочие места, которые все сложнее определить в группы и управлять коллективно.

Отметим еще один фактор - изменение роли мужчины и женщины в обществе. Женщины все больше и больше начинают участвовать в трудовых отношениях, для них важным является дополнительные расходы на маленьких детей, гибкий график для соблюдения баланса работы и семьи. Такие условия довольно трудно оговорить в коллективном договоре.

Таким образом, контекст, вопросы и процессы трудовых отношений изменяются, это приводит к сокращению роли коллективных форм отношений, за исключением тех, которые установлены законодательством. В таких условиях требуется более пристальное отношение работников и работодателей.

Проблема теории социального обмена Дж. Хоманса и П. Блау, а позже разработанная теория психологического контракта К. Арджириса, Э. Шейна, А. Гоулднера, Д. Руссо в последнее время получили довольно широкое распространение в западной науке, изучающей вопросы трудовых отношений и занятости в аспекте индивидуальных взаимоотношений работника и работодателя.

Несмотря на длительные и разнообразные научные исследования этой проблемы, в их развитии обнаружены следующие значительные недостатки.

Во-первых, теория социального обмена недостаточно исследована применимо к трудовым отношениям в целом и к трудовым отношениям в российских условиях в частности. Во-вторых, исследователи так и не пришли к единому пониманию психологического контракта. Во-третьих, переход трудовых отношений от коллективного типа к индивидуализированному приводит к тому, что взаимодействия между работником и работодателем рассматриваются с точки зрения психологии, когда исследователи делают акцент на субъективности, личном восприятии работника его ожиданий от работы и обязанностей работодателю; в том время как социально-экономический аспект остается вне поля изучения. Кроме того, теория социального обмена недостаточно исследована в российских условиях. Наличие этих и других проблем в развитии теоретических основ индивидуализированных трудовых отношений делает данную тему интересной и **актуальной**.

Индивидуализация трудовых отношений потребовала разработки новых теоретических подходов, способов и моделей, описывающих всю сложность отношений работника и работодателя. Особую роль играет теория социального обмена, которая выступает основой для идеи психологического контракта. Последняя через призму духовных (психологических) элементов: ожиданий, обязательств, притязаний делает акцент на балансе факторов вне дезориентированного характера реакций, в зависимости от отношения дефицитных ресурсов, которые предлагают к обмену работники.

Основу данного исследования составляет методологическая база исследования «Социальные обязательства и ожидания работников и бизнес-организаций: ключевые элементы, факторы и последствия. Интегративный подход» (под руководством А.Г. Эфендиева, 2013-2014гг.).

Глава 1. Теоретические основы исследований ожиданий работника и его обязательств: анализ основных подходов. Постановка проблемы

§ 1. Теория социального обмена о взаимодействии работника и работодателя

Сложные взаимоотношения работника и работодателя можно рассматривать в разных ракурсов. Наиболее значимой и представляющей научный интерес является теория социального обмена Дж. Хоманса, Р. Эмерсона и в последствие П. Блау. Эта теория получила свое распространение в таких разнообразных областях как социальная власть, социальные взаимосвязи, организационная справедливость, психо-логический контракт и многие другие.

Теория социального обмена является одной из самых влиятельных концептуальных парадигм понимания поведния работника на его рабочем месте. (Cropanzano, 2005). Ее корни можно отследить в таких дисциплинах как антропология (Firth, 1967; Sahlins, 1972), социальная психология (Gouldner, 1960; Homans, 1958; Thibault & Kelley, 1959), социология (Blau, 1964). Несмотря на различные виды социального обмена, теоретики сходятся в одном, что социальный обмен включает в себя ряд взаимодействий на основе взаимозависимыз обязательств.

В рамках этой концепции социальная жизнь и сфера занятости в частности представляется как взаимный обмен благами. Основная ее идея заключается в том, что отношения развиваются с течением времени в доверительных, лояльных, а самое главное во взаимных обязательствах. Для этого обе стороны отношений должны соблюдать определенные правила обмена. Правила обмена образуют «нормативное определение ситуации, которая формируется или принимается извне среди участников обменных отношений» [Emerson, 1976: 351]. Таким образом, правила и нормы обмена являются руководящими принципами обменных процессов.

Главное правило теории обмена является взаимность или реципрокность обмена. В целом, участники обмена могут находиться в трех состояниях с точки зрения зависимости (Cropanzano, 2005; Blau, 1964; Хоманс, 1961):

1. независимость independence (исход зависит только от действий каждого участника по отдельности);
2. односторонняя зависимость dependence (требуются действия только одного участника);
3. взаимозависимость interdependence (результаты основываются на усилиях обоих сторон).

Полная зависимость и полная независимость не подразумевают обмена. Взаимозависимость подчеркивает то, что в результате одного действия происходит другое: получив выгоду одна сторона чувствует себя обязанной и должна ответить тем же; возникают новые раунды обмена, процесс находится в движении, создается самоусиливающийся цикл.

Стороны обмена также вводят правила переговоров чтобы достичь выгодных переговоров. При этом необходимо различать переговоры и обменные отношения. Согласованные отношения как правило более четкие и понятные чем взаимный обмен, кроме того обменные отношения могут продолжаться и после краткосрочных соглашений, они могут как быть связанные правовыми и договорными санкциями, так и не быть таковыми.

Социальные взаимодействия как обмен можно разделить на два вида:

* договорный обмен, при этом оба участника заранее строго оговаривают все условия взаимодействия: объем, сроки, обязательства и форма возврата услуги. Нужно отметить, что данные договоренности могут быть документально оформленные, а могут носить устный характер. Примерами таких отношений могут быть сделки, трудовые контракты, договоры между государствами, где донор и реципиент юридически равноправны, но неравносильны.
* диффузный обмен, при котором участники обмена могут не обговаривать условия, а обязательства при этом носят неопределенный характер. Отношения в таком случае строятся на взаимном доверии, участники равноправны, но не равносильны.

Обе формы социального взаимодействия постоянно переплетены и дополняют друг друга. Основное отличие диффузного обмена от других форм заключено в отсроченности санцкий за невыполнение ожидания. В таких отношениях, когда человек является бенифициаром блага, то он ожидает взаимное действие, хотя зачастую неизвестно, когда оно исполнится и в какой форме (Wayne, Shore and Liden, 1997). Большинство обменных итераций между людьми осуществляется на доверии, «в кредит», а невыполнение ожиданий ведет к утрате доверия, негативной репутации и прекращению дальнейших взаимодействий.

В сфере трудовых отношений можно выделить три формы договоренности: формализованные (в виде письменного договора, контракта), устные (но при этом строго оговоренные) и неявные (имплицитные, по умолчанию). Формальный контракт зачастую определяет реальные условия сделки и практически всегда связан с неформальными договоренностями (Барсукова 2003).

В качестве затрат или вознаграждения в процессе социального взаимодействия могут быть использованы различные ресурсы - средства обмена. К ним можно относить как материальный ценности - деньги, товары, так и моральные и интеллектуальные ресурсы - знания, профессиональные навыки, накопленный опыт, уважение, привязанность, признание заслуг и даже уступки. Так по мнению П.Блау (Blau, 1964) существует четыре основных вида вознаграждения: деньги, социальное одобрение, уважение и уступки. При этом наиболее ценное средство вознаграждения - уступки, то есть изменение поведения со стороны получателя услуги. У. и Э. Фоа выделяли 6 типов ресурсов: любовь, деньги информация, услуги, товары, статус. При этом деньги имеют наименьшую ценность, т.к. их стоимость непостоянна, любовь - очень специфический ресурс и зависит от источника обмена. В рамках исследований организаций обычно выделяются только два типа – экономические и социоэмоциональные (Cropanzano, 2005) экономические ресурсы касаются финансовых потребностей и как правило осязаемы. Социоэмоциональные реют свои социальные и достоинства потребности. Однако такое выделение является достаточно узким для исследования формирования ресурсных различий работников в организации.

Наибольшее распространение в исследовании современного управления получило исследование отношений на рабоче месте в рамках теории социального обмена (Shore et al., 2004 , Cropanzano, 2005; Byrne, Bobocel, & Rupp, 2001) Эта модель предусматривает, что определенные взаимодействия на работе могут иметь вид социальных обменных отношений. Другими словами, выгодные и справедливые сделки в рамках социального обмена усиливают прочность рабочих отношений, увеличивают эффективность работников и позитивное отношение к работе.

Наибольший вклад в развитие этой теории внес Питер Блау. Он утверждал, что в отличие от экономического обмена, социальный обмен порождает чувство личной обязанности, благодарности и доверия.

Tsui, Pearce, Porter, and Tripoli (1997) разработали 2+2 типологию стратегий отношений между работником и работодателем в зависимости от типа ресурсов, которыми они обмениваются:

1. квази спот - чистый экономический обмен;
2. паевой инвестиционный социальный обмен;
3. недостаток инвестиций (работник предоставляет конкретные ресурсы и получпет сиюминутную выгоду;
4. чрезмерные инвестиции (работник предоставляет конкретные ресурсы и получает долгосрочные выгоды).

Важно будет отметить, что не только реципрокность (взаимность) важна в социальном обмене, но и баланс обязательств работников и работодателя. Вступая в обменные отношения, участники получают блага и чувствуют себя обязанными. Чтобы отменить обязательство получатель (реципиент), должен отплатить действием или благом полезным для донора (Blau, 1964). Так подобные итерации приводят к широким неопределенным соглашениям с высоким уровнем взаимных обязательств (Eisenberger et al. 1986; Wayne, Shore, Liden 1997). Чем выше степень взаимных обязательств, тем сильнее отношения социального обмена, тем вероятнее польза, которую извлекут работник и работодатель из отношений обмена, тем вероятнее, что отношения будут продолжены.

Также в исследованиях описывается несбалансированный обмен, когда работодатель дает меньше работнику, чем требует («недоинвестирование»), или работодатель дает работнику больше, чем требуется («сверхинвестирование»). Согласно теории обмена и результатам эмпирических исследований, более высокий уровень обязательств работника связан с установками и поведением, соответствующими целям организации (Blau 1964; Rousseau 1990; Shore, Wayne 1993; Wayne, Shore, Liden 1997). Высокие обязательства работодателя напротив слабее связаны с поведением и установками работников (Rousseau, 1990).

Согласно теории обмена (Блау, Хомманс) сбалансированный обмен предпочтительнее, а есбалансированные отношения являются нестабильные и кратковременными и как правило ведут либо к разрыву либо к выравниваю баланса с течением времени (Robinson et al. 1994; Shore, Barksdale, 1998). Однако некоторые исследования (Wang et al., 2003) показывают, что государственные организации достигают лучших результатов при сбалансированном инвестировании, в то время как частные фирмы больше выигрывали от «недоинвестирования» работников.

Кроме баланса в исследованиях рассматривается такое понятие как уровень взаимных обязательств. Выделяют четыре типа обменных отношений [Shore, Barksdale 1998: 734]:

1) взаимные слабые обязательства;

2) взаимно сильные обязательства;

3) недостаточные обязательства;

4) избыточные обязательства работника.

Исследования отношений занятости через призму теории социального обмена послужили причиной развития отдельного направления в исследованиях организации – «Отношения работника и органи-зации» (Employee-organization relationship – EOR). Чтобы исследовать трудовые отношения, необходимо изучить удовлетворенность трудом, вовлеченность, квалификацию работников, все эти элементы находят свое воплощение в контрактных отношениях. В рамках этого направления отношения между работником и работодателем рассматриваются как взаимный обмен обещаниями и обязательствами.

Исследование отношений работника и организации включает в себя несколько концепций более низкого уровня:

- теория справедливости, в рамках которой индивид понимается как рационально действующий, оценивающий справедливость обмена (Lapalme, Simard, Tremblay 2011);

* теория обмена лидера и подчиненных (LME – *leader-member exchange*), которая включает ожидания руководителя и его взаимодействие с подчиненными (Graen, Scandura 1987; Wayne, Shore, Liden, 1997)
* концепция доверия в организации (Robinson, 1996);
* концепция воспринимаемой организационной поддержки (POS – *perceived organizational support*), согласно которой работники всегда оценивают степень заботы организации о них исходя из их вклада
* концепция психологического контракта.

§ 2. Психологический контракт как перцепция взаимоотношений работника и работодателя

Наиболее интересной и перспективной концепцией среди остальных (теория справедливости, концепция доверия, теория обмена лидера и подчиненных) является исследование психологических контрактов в организации, так как она является доминирующей рамкой изучения отношений занятости в течении последних 20 лет (Lapalme, 2011). Современные зарубежные авторы предлагают широкий спектр определения психологического контракта. Появление самого термина «психологический контракт» датируется 1960-ми годами (Hui et al., 2004). Но наиболее цитируемой работой по проблематике психологического контракта является исследование Денис Руссо - «Психологический контракт в органи-зации» (Rousseau, 1995).

Проведя анализ предлагаемых атрибуций, структуры и процесса формирования контракта [Rousseau 1989: 121; Rousseau, Tijoriwala 1998: 679; Guest, Conway 2002: 22; Janssens et al. 2003: 1350; King, Bu 2005: 48; Inkson, King 2011: 42; Lapalme et al. 2011: 312], психологический контракт можно определить как представление работника и работодателя о взаимных обязательствах по отношению к друг другу. Психологический контракт не является прямым отражением обещаний и обязательства, а складывается из субъективных убеждений, восприятий, наблюдений и интерпретаций работника, то есть является психологической надстройкой над трудовым контрактом.

Многие авторы связывают популярность идеи психологического контракта с глобализацией, макроэкономической нестабильностью и необходимостью повышения гибкости в трудовых отношениях. От работодателя больше не ожидается проявления «патерналистской заботы» о работнике, скорее предоставления возможностей; а от работника ожидается не только лояльность и приверженность, но и ответственность за собсетвенное профессиональное совершенствование (Janssens et al. 2003; King, Bu 2005).

Психологический контракт является регулятором в отношениях работника и работодателя (Hui et al., 2004), то есть психологический контракт создает условия для взаимного доверия обоих сторон, многие исследования подтверждают положительную связь между содержанием и оценок выполнения контракта с установками работников, их восприятия отношений занятости.

Психологический контракт включает в себя четыре основных элемента:

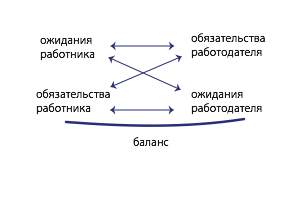
1. Представления об обязательствах работодателя по отношению к работнику;

2. Представления об обязательствах работника по отношению к работодателю;

3. Оценка выполнения работодателем своих обязательств перед работником;

1. Оценка выполнения работником своих обязательств перед работодателем.

Таким образом, схематично психологический контракт можно представить в следующем виде:

**

**Рис 1. Психологический контракт**

Необходимо упомянуть, что все элементы психологического контракта находятся и поддерживаются в балансе, который достигается через неэквивалентность ожиданий и обязательств - чем ниже ожидания - тем ниже обязательства, и наоборот.

Субъектами психологического контракта являются работники и работодатели (Cavanaugh, Noe 1999; Janssens et al., 2003; Hui et al. 2004; Guest, 2004), хотя некоторые исследователи считают, что психологический контракт - это атрибут только работника (Shore, Barksdale, 1998; De Cuyper, De Witte 2006). Чаще всего работодатель как одна из сторон обмена упоминается только в теоретических схемах. И хотя признается необходимость эмпирического изучения психологического контракта с точки зрения работодателя, такие исследования единичны (Guest 1998; Rousseau 1998; Shore, Coyle-Shapiro 2003). Во многом это связано с организационно-методологическими трудностями.

Формирование психологического представляет собой динамический процесс. Схема формирования психологического контракта описана в работах Руссо, которую в дальнейшем развивали другие авторы.

Первоначальным этапов формирования психологического контракта является время до вхождения в организацию. Профессиональные нормы, убеждения, наблюдение и интерпретация формируют определенные индивидуальные ожидания у работника на основе предыдущего опыта и имеющейся информации, а также обязательства, которые работник готов принять на себя. Необходимо отличать ожидания в социологическом понимании от мечтаний работника. Ожидания в теории обмена основываются на социальных стандартах, нормах, ожидания основаны на закономерностях реального обмена. Кроме того, ожидания могут быть иметь различную значимость для работника, одни могут быть очень важными и необходимыми, другие - желательные, но не обязательными.

Психологический контракт может не состояться и прекратиться на первом этапе, если обе стороны не смогут договориться об условиях обмена.

Основная часть исследований посвящена процессу формирования психологических контрактов, а именно на фазу входа и адаптацию (Rousseau 1990). Было исследовано, что представления об обязательствах в рамках психологического контракта существенно изменяется с течением первых лет на рабочем месте (Robinson, Kraatz, Rousseau 1994). Некоторые авторы рассматривают формирование контрактов с точки зрения «формирования смыслов» (De Vos, Buyens, Schalk, 2003) новые сотрудники извлекают смысл из обещаний, после прихода в организацию посредством взаимодействия с работодателем ожидания будут корректироваться и пересматриваться. На данном этапе большую роль играют значимость предмет обещаний, информация о компании, мотивы, ценности. В этот момент очень важно наблюдать за адаптацией работника, так как он может испытывать как позитивные, так и негативные эмоции, исходя из того, согласуются обещания с ожиданиями или нет.

Здесь научный интерес представляет именно малоизученный этап до вхождения организацию, а именно что и как влияет на формирование взаимных ожиданий и обязательств между сторонами психологического контракта.

Среди факторов формирования психологического контракта можно выделить следующие:

* юридические (законодательные) нормы (Lynn M. Shore);
* культурные обычаи трудовой жизни;
* отраслевые традиции и особенности компании (Lynn M. Shore);
* имплицитные представления о работодателе;
* явные и неявные обещания на ранних этапах трудоустройства;
* характеристики формального трудового контракта;
* индивидуальные наблюдения работника;

Не следует забывать, что основной причиной возникновения социального взаимодействия и психологического контракта в частности является различие в обладании ресурсами. Субъект вступает во взаимодействие, чтобы получить недостающие блага и предложить что-то взамен. Таким образом разные люди обладая различными ресурсами имеют различные договорные позиции, исходя из которых они формируют свои притязания.

Второй этап психологического контракта - процесс трудоустройства в организацию представляет собой обмен обещаниями и обязательствами между работникам и работодателем. На этом этапе стороны происходит взаимодействие и воплощение ожиданий-обязательств, обмен ресурсами. Большинство исследователей упускают этот момент, предпочитая рассматривать трудовые отношения на стадии их формирования или на стадии разрыва. Однако, на мой взгляд, необходимо системно исследовать проблему на всех этапах формирования психологического контракта.

Следующим этапом является оценка результатов обмена, здесь участники анализируют полученную выгоду или убыток, а также решают, насколько расхождение в ожиданиях и реальность (если оно существует) для них значимо, следует ли продолжать взаимодействие, оставлять его в том же виде или корректировать, прерывать и искать возможности нового обмена с другими участниками.

Если участники приняли решение продолжать обмен, возникает четвертый этап - корректировка ожиданий (Robinson et al., 1994): представления об обязательствах у работника значительно изменяются с течением времени.

В отношении содержания психологического контракта, особенное внимание в эмпирических исследованиях уделяется тому, что именно является предметом обмена между работником и работодателем (Shore). Как отмечают авторы, пока еще не разработан исчерпывающий набор элементов содержания контракта, или отражающих ядро трудовых отношений (Isaksson).

Многие исследователи отмечают недостаточно изученную проблему предпосылок и процесса формирования психологического контракта; вопросы механизмов в основе его развития [Lee, 2011; Rousseau, 2001]. Хотя переход к концепции ресурсов как основания социальной стратификации не только подготовлен всем предшествующим развитием стратификационных исследований в мире, но и сулит существенный методологический прорыв в изучении противоречий и сложностей, в которых буквально "застряли" сегодняшние исследования стратификации (Тихонова, 2006).

Важным является исследование реализации психологических контрактов. Исследователи проявляют недостаточное внимание к процессам практической реализации контрактов. Большинство работ посвящены изучению природы психологического контракта и последствиям его нарушения (от установок до поведения) (Turnley et al 2003). В большинстве случаев исследователей интересует не степень исполнения условий психологического контракта, а то, к чему может привести их невыполнение.

В литературе преобладает убеждение, что нарушение психологического контракта приводит к негативным последствиям со стороны работника. При описании связи между нарушением и возможными реакциями сотрудника. авторы чаще всего ссылаются на нарушение баланса вкладов (инвестиций) работника и выгод от работодателя. Так исходя из теории справедливости работник не получая ожидаемого вклада будет осознавать, что справедливость нарушена. Тоже самое в теории обмена: работник чувствует несооветствие ожиданий и в ответ не желает выполнять собственные обязательства (Chao, Cheung, Wu 2011).

В качестве последствий нарушений приводятся разные наборы реакций сотрудников (увольнение, поиск нового места работы, снижение показателей производительности) и работодателем (увольнение работника, снижение заработной платы или должности, лишение льгот). Однако недостатком этих исследований является - отсутствие изучение нарушений работника и последующей реакции работодателя.

Хотя в исследовании нарушения психологических контрактов используются теория обмена и теория справедливости, недостаточно изучены механизмы связи нарушения психологического контракта и последствий, не объясняются различия между видами реакций сотрудников.

§ 3. Переговорные позиции работника как социальное явление

Взаимные ожидания и обязательства реализуются в рамках трудовых отношений, следовательно, для их адекватного понимания необходимо изучать глубинные факторы их формирования, чему не уделяется должного внимания в теории психологического контракта. Чаще всего в рамках данной теории мы имеем дело с ограниченным, унифицированным набором проблем, которые трактуются в психологическом контракте. То есть различия в восприятии психологического контракта существуют из-за личных особенностей акторов, их переживаний по поводу успехов и неудач. Однако, важным с точки зрения менеджериально-управленческого анализа является изучение конкретных условий и причин, порождающих как эти переживания, так и различия в притязаниях, ожиданиях, обуславливающие дифференцированный характер реакций различных акторов на одинаковые вознаграждения работодателя.

Так, важным условием формирования ожиданий и обязательств работника является их обусловленность социально-экономическими факторами. Работники исходя из своего опыта, квалификации, возраста и социального капитала, предъявляют различные требования к работодателю и , соответственно, ожидают большего или меньшего. То есть мы можем говорить, что работники могут занимать различные «переговорные позиции» - предъявлять к обмену различные по качеству, значимости, доступности ресурсы, и претендовать на различные по объему и значимости блага.

В литературе большинство авторов рассматривают переговорные позиции с экономической точки зрения (Van der Wiel, 2009; Курбатова М. В., 2009) Задача работника и работодателя заключается в том чтобы отстоять интересы максимизации собственной выгоды. При этом в качестве ресурсов принимаются спецификация прав собственности, специфичность активов, частота деловых контактов. Также одни авторы в рамках экономического рассмотрения классифицируют по-разному - одни считают что работники и работодатели равноценные участники (Курбатова М. В, 2009), а другие (Норт Д., 1997), что неравные субъекты и это связано со сложившейся институциональной средой (различные возможности реализации интересов и прав; опять же неравномерное распределение ресурсов - доходов и богатства).

Значимой работой для данной тематики является проведенное исследование «Cоциальная организация бизнеса» (Эфендиев, 2012) В данном исследовании впервые были затронуты ресурсы работника именно в контексте влияния на взаимоотношения с работодателем. Так авторы выделяют «высокоресурсных» работников и «низкоресурсных» работников. К ресурсным преимуществам относятся: стаж работы, прохождение специальной (пере)подготовки, пол, возраст, семейное положение, наличие несовершеннолетних детей, факторы и модели трудоустройства, наличие родственных или дружеских связей с руководителем. Однако, в данном исследовании большее внимание уделяется именно влиянию ресурсных преимуществ работника на его решение уйти или остаться в организации, а не на формирование его ожиданий и обязательств.

Второй стороной которая могла бы быть интересной в данном исследовании является формирование ожиданий и обязательств работника в процессе переговоров (создания психологического контракта), а именно какие факторы и ресурсные позиции работника в частности, влияют на формирование ожиданий и обязательств.

Изучение различных групп, их ожиданий, обязательств и восприятий психологического контракта на разных его этапах и в разных интерпретациях получило широкое распространение в западной науке (Bellou, 2009). Психологический контракт персонализирован, может различаться среди групп работников ( Shore and Tetrick, 1994; Robinson, 1996; Turnley and Feldman, 2000). Так П. Блау предполагал, что демографические характеристики могут влиять на социальную динамику в различных организационных последствиях.

Гест (Guest, 2004) выделял ключевым исследование восприятия обеих сторон трудовых отношений, чтобы определить уровень взаимного восприятия обещаний и обязательств в их выполнениях, а также реакцию на последствия. Многи исследователи изучали в какой степени сотрудники и работодатель (менеджеры) понимают обещания и обязательства, а также в какой степени они были выполнены или нарушены (Coyle-Shapiro, Kessler, 2002; . Porter et at all., 1998; Tekleab & Taylor , 2003).

Также Гест выделял несколько переменных, которые формируют контекст как на организационном так и индивидуальном уровне - возраст, пол, образование, должность, тип работы, количество рабочих часов, тип контракта, этническая принадлежность, собственность и доход.

Некоторые авторы (Jacqueline, Coyle-Shapirо, 2004) признавали, что и ситуационные факторы, и индивидуальные различия работников составляют важный элемент в определении поведения в организации. Они предполагали, что существуют обменные идеологии: работники с сильной обменной идеологией (ориентированные на продолжительное взаимодействие) в большей степени обращают внимание на результаты, которые они получат в результате обмена, в то время как работники-кредиторы рассматривают то, что они могут дать в отношении обмена.

Возраст, пол и уровень образования являются фундаментальными группами для изучения, они могут влиять на восприятие организации и производительность (Pfeffer, 1983; Hall, 1994; Williams and Reilly, 1998). Например, традиционным определением профессионального успеха являются зарплата, должность и статус, однако женщины (Northcutt, 1991) предпочитают достигать целей в работе, получая признание среди коллег и получая удовлетворение от работы.

В большинстве случаев эти переменные (возраст, пол, уровень образования) используются как контрольные переменные в исследованиях психологического контракта в целом, либо как эти группы реагируют на какую-то часть психологического контракта, например на разрыв. Так авторы (Atkinson and Cuthbet, 2006; Winter and Jackson, 2006) исследовали различия среди менеджеров и подчиненных, среди постоянных и временных работников, в том как они реагируют на разрыв психологического контракта.

На наш взгляд, системный подход, изучение того, как работники с различным опытом, образованием и другими переговорными позициями реагируют на всех этапах психологического контракта. Это позволит увидеть изменения в динамике, понять, как ведут себя те или иные социальные группы в отношениях между работником и работодателем.

Кроме того, исследователи рассматривают психологический контракт как индивидуализированное, субъективное по своей природе явление, забывая о его социальной сущности, что является неверным, так как мы рассматриваем отношения работника и работодателя с точки зрения социальной науки.

До настоящего времени персональные характеристики хотя не обсуждались в исследованиях, но признавалась их важность (Reynolds, 2003; Coyle-Shapiro and Neuman, 2004; Atkinson 2006).

**А) Гендер как переговорная позиция.**

Неуклонно растет количество женщин, участвующих в трудовой деятельности. Согласно теории гендерных ролей (Eagly and Karau, 1991) существует несколько стереотипов. Так женщины представляются мягкими, дружелюбными, бескорыстными, экспрессивными, эмпативными, проявляющими заботу о других. Мужчины, напротив, независимы, властны, агрессивны, доминантны, склонны к выполнению индивидуальных заданий и достижению индивидуальных целей. Исследования вывели, что для женщин - основной целью жизни является семья (Baugh, 1990), так как они сохраняют основную ответственность по уходу за ребенком и выполнению домашних обязанностей. Таким образом, женщины, скорее всего, не только будут искать баланс в личной жизни (Roehling, Rhoeling and Moen, 2001) , но и формировать свою трудовую деятельность на основе семейных нужд (Fagan, 2001). При этом, мужчины рассматриваются как кормильцы в семье, для них предпочтительнее работать полный рабочий день (Dick, 2006).

На основе это теории были проведены несколько исследований о различий в восприятии психологического контракта разнополых работников. Некоторые исследователи (Mathieu and Zajac) выявили, пол влияет на индивидуальное восприятие рабочего места. Также выявлено (Metcalfe, 1993) различие между менеджерами-мужчинами и менеджерами-женщинами, женщины склонны больше концентрироваться на внутренних рабочих фаткторах, таких как вызов, возможности, развитие. Мужчины сосредотачиваются на высоких заработках, бонусах и безопасности.

Женщины получают большее удовлетворение от работы несмотря на то что они получают меньше денег , женщины идентифицируют карьеру с их самореализацей (Hardesti, Jacobs, 1986).

Другие исследователи (Scandura, Lankau, 1997) настаивают, что женщины могут формировать значительно разные психологические контракты с организациями , по сравнению с мужчинами, в частности, что касается гибкого графика работы, наличия дополнительной помощи в решении семейных проблем (детские сады, работа из дома), женщины более чувствительны к отношенческим аспектам психологического контракта, чем к транзакционным.

С точки зрения психологического контракта исследований о возможном гендерном влиянии очень мало. Большинство исследований (Rousseau, 1990 Roehling , Kavano, Moinikhan, Boswell, 2000; Kelly-Paterson & George,; Kickull 2001 ; Лестер , Клэр и Kickull 2001; Dick, 2006) не рассматривали влияние демографических характеристик. Существующая литература в основном, исследует пол в качестве контрольной переменной, пытаясь исключить ее потенциальное влияние.

**Б)** Возраст как переговорная позиция.

Возраст также является одной из переменных для группировки респондентов (Hall & Mansfield, 1975. Чаще всего возраст используется в исследовании удовлетворенности работой. Существует два подхода на этот счет. Первый (Hertsberg, Mausner, Peterseno и Kapwell, 1957; Klark, Oswald и Warr, 1996) говорит о том, что форма удовлетворенности имеет U-образную форму в зависимости от возраста. Таким образом, крайние группы - самые молодые и самые старшие работники наиболее удовлетворены работой, в то время как основная рабочая группа находится в неудовлетворенности.

Второй подход утверждает, что форма удовлетворенности имеет линейный вид (Hulin, Smith 1965; Saveri, 1996) и увеличивается с возрастом.

Так или иначе возраст определенно влияет на восприятие рабочей реальности. Среди причин этого могут быть как и ограниченные карьерные перспективы на определенных возрастных этапах, а также то, что высокий доход, статус, ответственные задания приходят с увеличением возраста.

Также как и в случае с полом, возраст рассматривается в качестве контрольной переменной при прогнозировании нарушения контракта и его последствий. Фактические данные о влиянии возраста на психологический контракт возникают в основном из четырех исследований. Отдельные исследователи (Lewis, Smittson, Brannen,1999) обнаружили, что представления о безопасности и карьере, а следовательно и о психологическом контракте в целом, меняются с течением времени (были исследованы 18-30-летние работники). В другом исследовании (Smithson and Lewis, 2000) обнаружиди, что у молодых работников ожидания от работы выше чем у более старших в таких аспектах, как поддержка, качество жизни вне работы, признание эффективности; молодые работники более замотивированы карьерой и организационным пониманием. (Lyao, Trott,2005) пришли к выводу, что молодые пожарники добровольцы скорее всего мотивированы на перспективы карьерного роста больше чем их старшие коллеги. Барух (Barrukh, 2004) подразделяет всех работников на три группы. Первая группа - работники старше 55 лет, они наименее «страдают» от работы так как находятся в ожидании пенсии, либо занимают руководящие позиции. Вторая группа - 35-50 лет, здесь ожидания долгосрочной работы накладываются на разивающиеся рыночные конкурентные отношения, эта группа вынуждена приспособляться к новым условиям. Третья группа - до 35 лет наиболее ориентированы на постоянно изменчивую среду, готовы к ней.

**В)** Уровень образования как переговорная позиция

Митчелл (Mitchell, 2000) писал, что уровень образования влияет на ценности, нужды, предпочтения, восприятия и действия. Гест - что уровень образование наиболее сильно влияет на формирование психологического контракта. Однако опять образование в большей степени выступает как контрольная переменная, недостаточно доказательств влияния уровня образования на различные аспекты.

Прежде всего, исследователи изучили влияние уровня образования на удовлетворенность, что показало смешанные результаты. Один из подходов утверждает, что люди с высшим образованием более удовлетворены работой , тк склонны выбирать работу с высоким качеством ( Glenn, Uiver, 1982; Burris 1983 ; Spector, 1997), следуют за интересными задачами, увеличением дохода, автономией, расширением прав и возможностей (Warr, 1987; Spreitzer 1996; Spektor, 1997). Другие исследования доказывают отрицательную взаимосвязь между удовлетворенностью и образованием. Работники с высшим образованием имеет более высокие ожидания (Clark и Oswald, 1996; Smulders и Neihouse, 1999), что может привести к большей неудовлетворенности, если ожидания не оправдаются (Coyle-Shapiro, Kessler, 2000).

Нец и Равив (Neize, Raviv) показали, что существует положительная корреляция между уровнем образования и самоэффективностью: работники с высшим образованием любят чувствовать себя уверенно, имеют при этом более высокие запросы к рабочему месту, и напротив, люди со средним образованием в меньшей степени доверяют себе, и таким образом, более склонны к организационным изменениям

Нерс и Девониш (Nurse and Devonish, 2007) обнаружили, что люди с низким уровнем образования считают, что более лояльны к процессуальной несправедливости, а чем выше уровень образования, тем выше ожидания процессуальной справедливости. Более того исследователи (Vecchio and Boatwright, 2002) выявили обратную зависимость уровня образования и потребностью в супервайзере.

Беллоу (Bellou, 2009) подтвердил все свои гипотезы относительно пола, возраста и уровня образования. Женщины и мужчины имеют различия в восприятии психологического контракта. За исключением процесса принятия решений женщины признают все обязательства больше чем мужчины. Женщины в большей степени ориентированы на межличностные отношения (открытые и честные коммуникации с руководством и коллегами, поддержка), признание баланса личной жизни и работы.

Разделение на возрастные группы также подтвердило гипотезу - наибольшее количество запросов, ожиданий оказалось у средней группы - честное руководство, автономия, открытые коммуникации, поддержка в работе, в то время как молодежь интересовалась только гибким графиком, а работники старше 55 лет - участием в принятии решений.

Также были обнаружены существенные различия среди работников с разным уровнем образования (начальное образование, среднее образование, высшее образование, степень магистра, докторантура), в частности сотрудники со степенью бакалавра и выше выбрали 8 из 10 пунктов касающихся психологического контракта (награда на основе результатов, непрерывное обучение, возможность карьерного роста, интересная работа, благодарность за особый вклад, четкие должностные инструкции, вознаграждение на основе производительности, участие в принятии решений), в то время как люди с более низким образованием в большей степени нуждаются в поддержке в личных проблемах и в непрерывном обучении.

Проведя анализ исследований на тему теории социального обмена и психологического контракта можно сделать определенные выводы. Отношения работника и работодателя можно рассматривать через призму социального обмена, описанного в работах Хомманса, Блау и др. Эти отношения, как и все взаимодействия следуют определенным принципам (личной целе-сообразности, единого критерия, равновесия), в частности - принципу социалльной дифференциации [Эфендиев, 179], который недостаточно раскрыт в теории психологического контракта. Теория психологического контракта делает акцент на переживаниях работника, что ограничивает аналитические возможности обменной методологии. Важны не переживания работников по поводу успехов или неудач во взаимодействии с работодателем, а конкретные причины, порождающие данные переживания, которые продолжают или отменяют дальнейшие взаимодействия. Обмен между работников и работодателем может носить несимметричный характер, так как партнеры могут обладать разными способностями. Так, люди, обладающим б*о*льшими ресурсами, признаваемыми дефицитными (знаниями, связями, способностями, силой) вызывают желание взаимодействовать у б*о*льшего числа партнеров, которые считают данные ресурсы важными. Теория обменных отношений коренным образом дифференцирует то, что предлагает работник, и на что он соглашается (капризный и разборчивый или соглашается на все) в зависимости от его ресурсов, которые можно назвать переговорными позициями, так как работник использует их, чтобы предъявлять работодателю определенные ожидания и обязательства в процессе переговоров с работодателем. Обладание ценными ресурсами может быть достигнуто как благодаря собственным усилиям работника (опытом работы, образованием, личными и моральными качествами), так и получено по наследству (богатство, родственные связи).

Поэтому особенно важным становится изучение воздействия переговорных позиций работника на его ожидания и обязательства.

§4. Проблема исследования ожиданий и обязательств работника в российских бизнес-организациях

После проведенного обзора научных источников было проведено два разведедывательных интервью с двумя сотрудницами телекоммуникационной компании с предполагаемыми разными переговорными позициями. Целью интервьюирования был поиск и установления взаимосвязи между разными переговорными позициями. По итогам интервью было составлено два социологических портрета обоих респондентов (Приложение 1).

Было выявлено, что первый респондент, обладавший профильным опытом и образованием, не обремененный семейными обязательствами, ответил, что обладает большими возможностями в компании, может проявлять инициативу, участвует в принятии решения, может проходить курсы по повышению квалификации. В то время как сотрудник, только вышедший из декрета такими возможностями не обладает.

Важно, что заработная плата работника с высокими переговорными позициями почти в два раза превосходит заработную плату работника с низкими позициями.

Если говорить об ожиданиях и обязательствах, то работник обладающий большими ресурсами больше ожидает от компании - четкие бизнес-процессы, точную постановку задач, возможность развития как профессионала и участие в деятельности компании. С другой стороны, работник с невысоким ресурсным потенциалом ожидает, что работа будет только интересно, платить будут достаточно, но на участие в управлении, обучение не претендует.

На данной этапе можно уже говорить о том, что существует некоторое различие между работниками с разными ресурсами, а также между тем, как они взаимодействуют с организацией.

После проводимых интервью можно сделать предварительные выводы. Во-первых, респондент обладает профильным образованием и небольшим, но профильным опытом работы, однако, по его утверждению, данные ресурсные позиции не являются дефицитными. Также возраст, отсутствие специа-лизированного дополнительного обучения, нежелание пользоваться деловыми связями при трудоустройстве или их отсутствие - все эти пункты могут послужить основой о предположении (подтвердившимся после повторного интервьюирования), что данный респондент обладает низкими ресурсными позициями, при этом его ожидания формируются вокруг получения опыта (готов отказаться от высокой оплаты), а ожидания от будущего работодателя не высокие и в целом удовлетворены.

По итогам проведенного обзора литературы и проведенных полевых интервью можно сделать следующие выводы. В рассмотренных выше эмпирических исследованиях не поднимается вопрос о том, что определяет различие взаимных ожиданий работников и работодателей, между тем этот вопрос представляет научный интерес в исследовании психологического контракта.

Конечно, особое значение в развитии теории обмена представляют собой социо-культурные, институциональные, региональные особенности социальных обязательств и ожиданий, которые могут выявить глубинные различия в факторах, влияющих на формирование обязательств и ожиданий.

Но, к сожалению, западные исследователи не учитывают, что люди вступают в контрактные отношения имея различные ресурсы - переговорные позиции. Так, можно предположить, что не только национальные и культурные особенности могут повлиять на ожидания и обязательства, но и ресурсы работника, его личный опыт, занимаемая должность, наличие деловых связей и др.

**Актуальность** данного исследования состоит в недостаточной фундаментальной проработанности научных исследований в отношении ожиданий и обязательств работника во взаимодействии с работодателем, разрезе различных переговорных позиций, различия тех ресурсов, которые предлагают к обмену различные работники.

Исходя из описанной проблемной ситуации можно поставить **цель** данного исследования - определить и сравнить ожидания работников с разными переговорными позициями (разного пола, возраста, с разным образованием, стажем работы и должностью) и их обязательства перед работодателем на трех этапах взаимодействия: этапе переговоров, этапе реализации ожиданий и этапе реакции на исполнение или нарушение ожиданий.

**Исследовательские задачи:**

1. Выявить уровень ожиданий и обязательств работников в зависимости от их переговорных позиций на различных этапах взаимодействия с работодателем.
2. Проанализировать влияние переговорных позиций на ожидания и обязательства работников.
3. Описать различия в ожиданиях и обязательствах работников:

* зависимости от пола
* в зависимости от возраста
* в зависимости от образование
* в зависимости от стажа работы
* в зависимости от занимаемой должности

1. Описать различия в реализации ожиданий и обязательств работника в зависимости от перечисленных выше переговорных позиций.
2. Описать различия в реакции на выполнение или невыполнение ожиданий и обязательств работника.
3. Проанализировать полученные результаты.

**Объектом** данного исследования являются работники российских предприятий диферсифицированные по возрасту, полу, уровню образования, стажу работу, должности, уровню дохода.

**Предметом** данного исследования является выявление обусловленности ожиданий и обязательств работника от его переговорными позициями.

**Методом** данного исследования является социологический опрос.

**Исследовательский вопрос:** как работники используют свои переговорные позиции в формировании своих ожиданий и обязательств по отношению к работодателю?

Глава 2. Методологическая часть исследования

§ 1.Системное описание объекта

В основе взаимоотношений между работником и работодателем лежит социальный баланс, где с одной стороны ожидания и обязательства работника, с другой - ожидания и обязательства работодателя (рис. 2). При этом переговорные позиции обоих сторон формируют притязания, то есть ожидания от другой стороны.

Согласно теории обмена субъекты, вступая во взаимодействие, руководствуются рядом принципов. Во-первых, люди склонны выбирать те взаимодействия, которые несут им большую выгоду в данной ситуации при наименьших затратах. При этом необходимо, чтобы взаимодействие было *взаимовыгодным,* то есть для продолжения обмена необходимым условием является некоторый компромисс, что вознаграждение может быть несимметричным, но должно удовлетворять обоих участников обмена. Также, в обмене должны быть установлены «правила игры», то есть определен единый критерий для оценки обмениваемых ресурсов.

переговорные

позиции

работодателя

\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_

уровень экономического развития

размер предприятия

престиж отрасли

престиж предприятия

экономическая стратегия

предлагаемое вознаграждение

предлагаемое служебное положение

переговорные

позиции

работника

\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_

гендер (пол)

возраст

семейное положение

уровень образования

и его дефицитность

опыт работы

социальный капитал:

а) деловые связи

б) родственные связи

в) дружеские связи

ожидания

работника

обязательства работодателя

**Рис. 2. Психологический контракт и переговорные позиции**

ожидания

работодателя

обязательства

работника

В данном исследовании ожидания и обязательства работника принимаются как зависимая переменная, переговорные позиции работника - независимая переменная. Рассмотрим данную схему подробнее (рис. 3). Предполагается, что все переговорные позиции в той или иной степени влияют на ожидания и обязательства работника

Переговорные позиции работника - ресурсы, накопленные работников за период трудовой деятельности, позволяющие в процессе заключения договора с работодателем формировать ожидания и обязательства перед ним. В понятие переговорных позиций включаются пол, возраст, образование и опыт, в особенности их дефицитность, семейное положение, наличие и отсутствие социального капитала. При этом высокими переговорными позициями являются наличие релевантного опыта и профильного образования для желаемой должности, наличие деловых связей.

**обязательства работника**

\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_

* + работать быстро и эффективно
  + работать качественно
  + помогать коллегам
  + делиться информацией с коллегами
  + работать сверхурочно
  + выполнять задания вне объема
  + повышать квалификацию
  + выступать с инициативой

**ожидания работника**

\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_

* + гарантия трудоустройства
  + возможность участия в принятии решений
  + обучение и развитие
  + поддержка в работе
  + интересная работа
  + карьерный рост
  + оплата труда
  + соц. пакет

переговорные позиции работника

\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_

пол

возраст

семейное положение

\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_

**квалификация**

образование

дефицитность образования

опыт работы

\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_

**социальный капитал**

деловые связи

родственные связи

дружественные связи

**Рис. 3 Взаимодействие переговорных позиций работника и его ожиданий и обязательств**

Важным пунктом здесь является дефицитность профессии. Так как чем меньше доступен ресурс, тем он выше ценится, то можно сделать предположение, что с рынком труда происходит то же самое: дефицитные специальности, узкопрофильные редкие специалисты ценятся на рынке выше, чем все остальные, что позволяет таким работником формировать более высокие ожидания. Кроме того, мобильность - способность к переезду и возможность командировок, также повышает ценность специалиста. Здесь можно увидеть взаимосвязь между высокой мобильностью работника и наличием у него семьи и детей - при их отсутствии работник может быть более мобилен.

Предполагается, что на основе переговорных позиций происходит формирование определенных ожиданий работника - ожидание карьерного роста, высокого уровня заработной платы и оплаты в соответствии с результатами работы, обучение за счет работодателя, гарантия занятости в течении длительного периода, поддержка работодателем в случае возникновения личных проблем. Также здесь определяются обязательства перед будущим работодателем: долгосрочная занятость, высокая производительность,, проявление инициативы и вложение усилий в развитие компании, уважение руководителя, соблюдение коммерческой тайны. Можно сделать предположение, что чем больше ресурсов у работника, чем выше его переговорные позиции, тем большим он будет чувствовать себя обязанным перед работодателем.

§ 2. Гипотезы

Основная гипотеза - уровень ожиданий и обязательств работника обусловлен его [работника] переговорными позициями.

Гипотеза 1. Уровень ожиданий и обязательства работника обусловлен гендерными различиями. Мужчины и женщины формируют различные ожидания и обязательства к работодателю.

Гипотеза 2. Уровень ожиданий и обязательства работника обусловлен различиями в возрасте. Работники разного возраста формируют различные ожидания и обязательства к работодателю.

Гипотеза 3. Уровень ожиданий и обязательства работника обусловлен различиями в стаже работы. Работники с различным стажем формируют различные ожидания и обязательства к работодателю.

Гипотеза 4. Уровень ожиданий и обязательства работника обусловлен различиями в образовании. Работники с профильным и непрофильным образованием формируют различные ожидания и обязательства к работодателю.

Гипотеза 5. Уровень ожиданий и обязательства работника обусловлен различиями в занимаемой должности. Работники, занимающие разные должности, формируют различные ожидания и обязательства к работодателю.

Гипотеза 6. Работники с разными переговорными позициями будут по-разному реагировать на невыполнение их ожиданий.

§ 3. Операционализация основных понятий

В таблице 1 предоставлено описание переменных включенных в соответствии с гипотезами в модель исследования. Индикаторы переговорных позиций взяты на основе исследования «Социальные обязательства и ожидания работников и бизнес-организаций: ключевые элементы, факторы и последствия. Интегративный подход» (под руководством А.Г. Эфендиева, 2013-2014гг.)

Переговорные позиции (ресурсные преимущества) работника - характеристики работника (пол, возраст), а также накопленный им опыт и полученное образование, которые позволяют работнику в процессе переговоров с работодателем формировать ожидания и обязательства.

К сожалению все предполагаемые переговорные позции работника не могут быть изучены в данном исследовании, поэтому за основу берутся самые главные. В переговорные позиции включаются (Таб. 1) пол, возраст, уровень образования (уже есть, совпадает полностью или частично), стаж работы, уровень должности

| Таблица 1  **Индикаторы переговорных позиций работника** | | |
| --- | --- | --- |
| переговорные позиции работника | | |
| **понятие** | **индикатор** | **вопрос** |
| пол | пол респондента | Ваш пол |
| возраст | количество полных лет респондента | Сколько лет Вам исполнилось |
| стаж работы | общий стаж работы | Каков Ваш стаж работы   * общий трудовой |
|  | стаж работы по специальности | - по данной специальности |
|  | стаж работы на предприятии | - на данном предприятии |
| образование | уровень образования | Какие из перечисленных видов образования (как основного, так и дополнительного) у Вас есть в настоящее время? |
|  | образование совпадает с профилем деятельности | А какие из этих видов образования совпадают полностью с той специальностью, по которой Вы работаете на данном предприятии? |
|  | образование частично совпадает с профилем деятельности | А какие виды образования совпадают с этой специальностью лишь частично? |
| должность | занимаемая должность на предприятии | Какую из позиций Вы занимаете в настоящий момент? *(Один ответ)*  1. специалист, не имеющий подчиненных  2. руководитель, имеющий в подчинении 1-2 человек  3. руководитель группы (от 3 человек)  4. руководитель отдела и выше |

Ограничениями данного исследование является отсутствие таких индикаторов как семейное положение, мобильность и наличие деловых связей.

**Ожиданиями** работника являются те аспекты работы, которые являются желаемыми при взаимодействии с работодателем, реально мотивирующие, побуждающие к действию, реализуемые на практике и обоснованные опытом.

| Таблица 2  Индикаторы ожиданий работника. | | |
| --- | --- | --- |
| ожидания работника | | |
| **понятие** | **индикатор** | **вопрос** |
| обучение и развитие |  | Пожалуйста, укажите, насколько, как Вы полагаете, Ваш работодатель обязан Вам / в долгу перед Вами, с учетом явных или скрытых обещаний, в отношении следующих аспектов работы.  Обучение и развитие на самом современном уровне |
| поддержка в работе |  | Пожалуйста, укажите, насколько, как Вы полагаете, Ваш работодатель обязан Вам / в долгу перед Вами, с учетом явных или скрытых обещаний, в отношении следующих аспектов работы.  Необходимая поддержка, чтобы хорошо справляться с работой |
| поддержка в обучении |  | Пожалуйста, укажите, насколько, как Вы полагаете, Ваш работодатель обязан Вам / в долгу перед Вами, с учетом явных или скрытых обещаний, в отношении следующих аспектов работы.  Поддержка в моём желании обучиться новым навыкам |
| интересная работа |  | Пожалуйста, укажите, насколько, как Вы полагаете, Ваш работодатель обязан Вам / в долгу перед Вами, с учетом явных или скрытых обещаний, в отношении следующих аспектов работы.  Интересная работа |
| участие в принятии решений |  | Пожалуйста, укажите, насколько, как Вы полагаете, Ваш работодатель обязан Вам / в долгу перед Вами, с учетом явных или скрытых обещаний, в отношении следующих аспектов работы.  Возможность участвовать в принятии решений, которые меня касаются |
| карьерный рост |  | Пожалуйста, укажите, насколько, как Вы полагаете, Ваш работодатель обязан Вам / в долгу перед Вами, с учетом явных или скрытых обещаний, в отношении следующих аспектов работы.  Хорошие перспективы карьерного роста |
| справедливая оплата труда |  | Пожалуйста, укажите, насколько, как Вы полагаете, Ваш работодатель обязан Вам / в долгу перед Вами, с учетом явных или скрытых обещаний, в отношении следующих аспектов работы.  Справедливая оплата труда по сравнению с заработной платой персонала, выполняющего ту же работу в других организациях нашего города |
| рост заработной платы |  | Пожалуйста, укажите, насколько, как Вы полагаете, Ваш работодатель обязан Вам / в долгу перед Вами, с учетом явных или скрытых обещаний, в отношении следующих аспектов работы.  Рост заработной платы для поддержания достойного уровня благосостояния |
| зарплата на основе эффективности |  | Пожалуйста, укажите, насколько, как Вы полагаете, Ваш работодатель обязан Вам / в долгу перед Вами, с учетом явных или скрытых обещаний, в отношении следующих аспектов работы.  Уровень заработной платы, определяющийся текущей эффективностью моего труда |
| социальный пакет |  | Пожалуйста, укажите, насколько, как Вы полагаете, Ваш работодатель обязан Вам / в долгу перед Вами, с учетом явных или скрытых обещаний, в отношении следующих аспектов работы.  Справедливый социальный пакет |
| гарантия трудоустройства |  | Пожалуйста, укажите, насколько, как Вы полагаете, Ваш работодатель обязан Вам / в долгу перед Вами, с учетом явных или скрытых обещаний, в отношении следующих аспектов работы.  Гарантия долгосрочного трудоустройства |

Индикаторы ожиданий и обязательств работника основаны на широко признанной методике Д. Руссо.

**Обязательствами** работника являются те аспекты, которые он отмечает как необходимыми при исполнении своей работы.

Таблица 3

**Индикаторы обязательств работника перед работодателем**

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| понятие | индикатор | вопрос |
| работать быстро и эффективно |  | Взамен работники предлагают работодателю свой труд и услуги. По вашему мнению, насколько Вы…  А) … обязаны обеспечить выполнение следующего по отношению к своему работодателю  Работать быстро и эффективно |
| выполнять работу высокого качества |  | Взамен работники предлагают работодателю свой труд и услуги. По вашему мнению, насколько Вы…  А) … обязаны обеспечить выполнение следующего по отношению к своему работодателю  Выполнять работу высокого качества |
| помогать коллегам в работе |  | Взамен работники предлагают работодателю свой труд и услуги. По вашему мнению, насколько Вы…  А) … обязаны обеспечить выполнение следующего по отношению к своему работодателю  Помогать коллегам в работе |
| делиться информацией с коллегами |  | Взамен работники предлагают работодателю свой труд и услуги. По вашему мнению, насколько Вы…  А) … обязаны обеспечить выполнение следующего по отношению к своему работодателю  Делиться информацией с коллегами |
| работать сверхурочно, чтобы выполнить работу |  | Взамен работники предлагают работодателю свой труд и услуги. По вашему мнению, насколько Вы…  А) … обязаны обеспечить выполнение следующего по отношению к своему работодателю  Работать сверхурочно, чтобы выполнить работу |
| при необходимости выполнять задания, не выходящие в объем обязанностей |  | Взамен работники предлагают работодателю свой труд и услуги. По вашему мнению, насколько Вы…  А) … обязаны обеспечить выполнение следующего по отношению к своему работодателю  При необходимости добровольно вызываться выполнять задания, которые определенно не входят в объем моих обязанностей |
| посещать курсы обучения после работы |  | Взамен работники предлагают работодателю свой труд и услуги. По вашему мнению, насколько Вы…  А) … обязаны обеспечить выполнение следующего по отношению к своему работодателю  Посещать курсы обучения после работы |
| выступать с личной инициативой в отношении посещения дополнительных курсов |  | Взамен работники предлагают работодателю свой труд и услуги. По вашему мнению, насколько Вы…  А) … обязаны обеспечить выполнение следующего по отношению к своему работодателю  Выступать с личной инициативой в отношении посещения дополнительных учебных курсов |

В данном исследовании будут рассмотрены переговорные позиции работника, его ожидания и обязательства, а также то, как ожидания работника и его обязательства меняются на трех этапах взаимодействия с работодателем: на первом этапе переговоров («символически» - «экспектационный» этап), на этапе реализации ожиданий («взаимодействие»), и на этапе реакции на исполнение / нарушения ожиданий работника («оценка результатов обмена», корректировка экспектаций»). На этапе переговоров будут рассмотрены переговорные позиции - пол, возраст, стаж, образование, уровень должности, оценка возможности найти другую работу и отбор работника в ходе конкурса на должность - как факторы, влияющие на ожидания и обязательства работника. Переговорные позиции как фактор реализации ожиданий и обязательств будут рассмотрены в разрезе практики выполнения ожиданий со стороны работодателя, а именно трудовых нагрузок, предоставляемых льгот и уровня оплаты по сравнению с другими компаниями. Наконец, на последнем этапе оценки результатов обмена будут рассмотрены настроения работника относительно поиска работы: думал ли он об уходе, уделял или будет уделять время поиску новой работы.

§4. Эмпирическая база

Основу данного исследования составляет методологическая база исследования «Социальные обязательства и ожидания работников и бизнес-организаций: ключевые элементы, факторы и последствия. Интегративный подход» (под руководством А.Г. Эфендиева, 2013-2014гг.). Опрос проводился на основании результатов тендера по гос. закупкам юридической компании «Амантея», в уставе которой было записано право проведения социо-логического исследования.

Всего было опрошено 1087 человека, из них 37,9 % (412) мужчин и 62,1% (675) женщин. Возраст респондентов распространялся от 20 до 53 лет, средний возраст - 32 года, основной состав респондентов представляли люди 25-35 лет.

Опрошенные проживают таких городах, как Москва (20,9% опрошенных), Липецк, Орел, Самара, Уфа (10,1%), Магнитогорск (18,4%), Кемерово, Вологда и Каспийск (16,6%). Отрасли предприятий, в которых работали опрошенные - банки и финансы (18,4%), строительство (12,0%), пищевая промышленность (10,8%), производство стали и металлоконструкций (23,0%), тяжелая промышленность (25,8%), химическая промышленность (10,1%). Среди респондентов 76,4% занимают позицию специалиста, 17,6% являются руководителями 1-2 подчиненных, 5,6% - руководители группы до 3 человек и 0,4% - руководитель отдела и выше. Средний стаж работы опрошенных - 11,5% общий и 5,8% по специальности. Из них 81,1% респондентов работают по бессрочному трудовому договору, 13,5% - по договору, заключенному на срок от 1 до 5 лет, 5,2% - трудовой договор сроком менее года, и 2 человека отметили, что работают на основе устных договоренностей.

Если говорить об образовании, то 36,7% опрошенных имеют среднее образование, 1,7% - второе среднее, 98,3% - имеют высшее образование, 1,4% имеют второе высшее образование, 5,8% - аспиранты и доктора наук.

Кроме того, респонденты отвечали на вопрос о том, что может заставить их покинуть место работы, насколько трудно им будет найти новую работу: «потребуются серьезные причины , чтобы заставить меня уйти» - 57,2% респондентов ответили на данный вопрос отрицательно, также как и на вопрос «я редко думаю о том, чтобы уйти с предприятия» отметили «нет» или «скорее нет»; «мне было бы довольно легко найти работу не хуже той, которая у меня есть» - отметили, как «не знаю» 82,5%. На вопрос «с учетом моей квалификации найти новую работу несложно» примерно одинаковое количество респондентов ответило как отрицательно (40,6%), так и положительно (40,2%). Корреляции между этими параметрами («с учетом моей квалификации и опыта получить новую работу для меня будет совсем не сложно» и «опыт работы/образование сыграл/сыграло роль при трудоустройстве») не найдено. Единственная найденная взаимосвязь - 15,5% респондентов, ответивших, что опыт работы сыграл роль при трудоустройстве, считают, что они могут назвать несколько компаний, которые могут предложить им работу, в то время,как 72,5% респондентов ответили на этот вопрос отрицательно.

«На ум приходят несколько компаний которые предложили бы мне работу, если я ее искал» 71,9% ответили, что «нет» и только 16,1% - «да». «Мой опыт востребован на рынке труда» - 95,5% опрошенных ответили утвердительно. «Для меня не будет сложным устроиться на такую же должность в другой компании» - 41,5% ответили отрицательно и 46,9% положительно. Довольно интересный факт - не смотря на то, что при трудоустройстве наибольшую роль играют опыт работы и образование, большинство респондентов не имеют уверенности, что при их квалификации они смогут найти такую же работу, которая у них есть сейчас. Стоит отметить, что в разбивке по городам, в таких регионах как Липецк (71,7%) Орел (67,5%) Кемерово (48,8%) Вологда (57%) респонденты отмечают, что с их квалификацией сложно получить новую работу. Кроме того, в регионах респонденты затруднялись назвать компании, куда они могли бы трудоустроиться (от 66% до 88% отвечали на данный вопрос отрицательно, в то время как в Москве таких респондентов было только 58%). «Потребуются серьезные причины для того, чтобы заставить меня уйти с нашего предприятия» - 57,2% ответили отрицательно и 31,4% - положительно. «Я редко думаю о том, чтобы уйти с предприятия и работать в другом месте» - 84,5% ответили нет, 5% ответили да. «Мне было бы довольно легко найти работу не хуже той, которая у меня есть сейчас» - 2,4% - нет, 15,1% -да, 82,5% затруднились ответить.

93% ответили, что собираются проработать на предприятии в течение ближайшего года, 65,8% что в течение ближайших 3-5 лет, и 60,3% что до окончания трудовой деятельности.

Глава 3. Эмпирический анализ ожиданий и обязательств работника и их реализация в российских бизнес-организациях.

§ 1. Основные тенденции в развитии ожиданий работников: ресурсный подход

Рассмотрим процентное соотношение ожиданий работника.

Таблица 4

|  |  |
| --- | --- |
|  | работодатель обязан |
| обучение и развитие на современном уровне | 36,7 % |
| необходимая поддержка, чтобы справляться с работой | 66,1 % |
| поддержка в желании обучаться новым навыкам  интересная работа | 51,4 % |
| интересная работа | 67,3 % |
| возможность участвовать в принятии решений, которые меня касаются | 36,4 % |
| хорошие перспективы карьерного роста | 76,7 % |
| справедливая оплата труда по сравнению с другими организациями | 63,7 % |
| справделивый социальный пакет по сравнению с другими организациями | 66,8 % |
| рост заработной платы | 67,7 % |
| гарантия долгосрочного трудоустройства | 47,4 % |
| уровень заработной платы, определяющийся текущей эффективностью труда | 59 % |

Представление работника о своих ожиданиях от работодателя, в %

В целом 68,9% респондентов отметили, что работодатель выполняет обязательства. Если проранжировать ответы об обязательства работодателя получается следующая картина:

1. хорошие перспективы карьерного роста (76.73%),
2. интересная работа (67.33%)
3. поддержка в работе (66.13%)
4. справедливая оплата по сравнению с другими организациями (63.63%)
5. уровень зарплаты, определяющийся эффективностью (59,3%)
6. поддержка желании обучаться новым навыкам (51,43%)
7. гарантия долгосрочной занятости (46.43%)
8. обучение и развитие (36,7%)
9. участие в принятии решений (36,43%).

Стоит отметить, что ожидание материальных благ, таких как справедливая оплата труда в соответствие с рыночным предложением и эффективностью, а также социальный пакет, по ожиданию от работодателя стоят не на первом месте.

Составим рейтинг ожиданий работников.

* в первую группу от 100% до 66% входят ожидания, связанные с качеством работы: ожидание карьерного роста, интересная работа, поддержка в работе;
* во вторую группу от 65% до 50% входят ожидания, связанные с материальной стороной трудовых отношений - справедливая оплата труда, уровень заработной платы, определяющейся эффективностью и поддержка в желании обучаться;
* в третью группу - менее 50% входят гарантия долгосрочной занятости, обучение и развитие, участие в принятии решений.

Рассмотрим, изменяются ли ожидания и обязательства работников с разными переговорными позициями.

Таблица 5

**Изменение ожиданий работника в зависимости от пола, в %**

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
|  | мужчины | женщины | среднее по выборке |
| обучение и развитие на современном уровне | 36,4 % | 36,9 % | 36,7 % |
| необходимая поддержка, чтобы справляться с работой | 66,5 % | 65,9 % | 66,1 % |
| поддержка в желании обучаться новым навыкам  интересная работа | 54,4 % | 49,6 % | 51,4 % |
| интересная работа | 69,4 % | 66,1 % | 67,3 % |
| возможность участвовать в принятии решений, которые меня касаются | 36,4 % | 36,4 % | 36,4 % |
| хорошие перспективы карьерного роста | 75,5 % | 77,5 % | 76,7 % |
| справедливая оплата труда по сравнению с другими организациями | 63,6 % | 63,7 % | 63,7 % |
| справделивый социальный пакет по сравнению с другими организациями | 65 % | 67,9 % | 66,8 % |
| рост заработной платы | 68,2 % | 67,4 % | 67,7 % |
| гарантия долгосрочного трудоустройства | 49,8 % | 45,9 % | 47,4 % |
| уровень заработной платы, определяющийся текущей эффективностью труда | 57,5 % | 59,9 % | 59 % |

В целом, не было найдено корреляций между полом как переговорной позицией и ожиданиями работника (коэффициент Пирсона более ,005). При этом, по таблице мы можем увидеть, что некоторые ожидания отличаются на 1-5%. Если проранжировать ожидания у мужчин и женщин, мы можем увидеть, что первые пять наиболее ожидаемых аспектов работы немного отличаются. Для респондентов обоих полов на первом месте стоит ожидание хороших перспектив карьерного роста. Однако, на втором месте у мужчин стоит ожидание интересной работы, в то время как у женщин - справедливый социальный пакет.

Рассмотрим различия между работниками разных возрастов.

Таблица 6

**Изменение ожиданий работника в зависимости от возраста, в %**

|  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
|  | <25 | 25-30 | 30-40 | 40-50 | >50 | среднее по выборке |
| обучение и развитие на современном уровне | 38,5 % | 31,6 % | 41,1 % | 36,5 % | 18,8 % | 36,7 % |
| необходимая поддержка, чтобы справляться с работой | 68,4 % | 67,8 % | 64,4 % | 64 % | 62,5 % | 66,1 % |
| поддержка в желании обучаться новым навыкам  интересная работа | 51 % | 52,6 % | 52 % | 50,3 % | 37,5 % | 51,4 % |
| интересная работа | 67,2 % | 68,8 % | 69,2 % | 61,9 % | 68,8 % | 67,3 % |
| возможность участвовать в принятии решений, которые меня касаются | 34 % | 33,9 % | 40,8 % | 37 % | 25 % | 36,4 % |
| **хорошие перспективы карьерного роста** | **68,4 %** | **78 %** | **77,6 %** | **83,6 %** | **81,3 %** | **76,7 %** |
| справедливая оплата труда по сравнению с другими организациями | 64,4 % | 61,8 % | 63,4 % | 65,6 % | 62,5 % | 63,7 % |
| справделивый социальный пакет по сравнению с другими организациями | 68,8 % | 65,5 % | 64,7 % | 68,8 % | 81,3 % | 66,8 % |
| **рост заработной платы** | **63,6 %** | **70,7 %** | **65,3 %** | **70,9 %** | **87,5 %** | **67,7 %** |
| гарантия долгосрочного трудоустройства | 45,3 % | 42,1 % | 50,2 % | 54,5 % | 37,5 % | 47,4 % |
| **уровень заработной платы, определяющийся текущей эффективностью труда** | **54,7 %** | **58,6 %** | **62,5 %** | **58,2 %** | **68,8 %** | **59 %** |

Корреляционный анализ подтвердил наличие взаимосвязей между ожиданиями карьерного роста, роста заработной платы и уровнем заработной платы, определяющимся эффективностью. Так мы можем сказать, что молодые работники склонны меньше ожидать от работодателя, чем более опытные, в данных аспектах.

Рассмотрим, как изменяются ожидания и обязательства в зависимости от возраста. У двух групп респондентов на первом месте стоит не карьерный рост, а справедливой социальный пакет - у работников младше 25 лет, и обучение и развитие - у работников старше 50 лет, работники младше 25 лет также ожидают от работодателя поддержки, чтобы справляться с работой, карьерного роста, интересной работы и справедливой оплаты труда. Для средней группы работников от 25 до 50 лет на первых местах стоят карьерный рост, рост заработной платы и интересная работа. Работники старшего возраста (>50 лет) ожидают от работодателя больше поддержки - в работе и желании обучаться новым навыкам.

Рассмотрим различия в образовании. Так как выборка не позволяет нам провести анализ работников со средним и высшим образованием, мы рассмотрим переменную «образование совпадает со специальностью». Для этого мы разбили выборку на три группы: среднее образование совпадает с профилем, высшее образование совпадает с профилем, образование не совпадает.

Таблица 7

**Изменение ожиданий работника в зависимости от образования, в %**

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
|  | высшее совпадает | среднее совпадает | не совпадает | среднее по выборке |
| обучение и развитие на современном уровне | 37 % | 36,5 % | 37,6 % | 36,7 % |
| необходимая поддержка, чтобы справляться с работой | 69,1 % | 66,2 % | 67,9 % | 66,1 % |
| поддержка в желании обучаться новым навыкам  интересная работа | 52,7 % | 51,5 % | 51,8 % | 51,4 % |
| **интересная работа** | **60 %** | **67,1 %** | **63,9 %** | 67,3 % |
| **возможность участвовать в принятии решений, которые меня касаются** | **45,5 %** | **36,3 %** | **42,3 %** | 36,4 % |
| **хорошие перспективы карьерного роста** | **83 %** | **78,6 %** | **73,7 %** | 76,7 % |
| справедливая оплата труда по сравнению с другими организациями | 63,6 % | **62,2 %** | 68,6 % | 63,7 % |
| справделивый социальный пакет по сравнению с другими организациями | **57,6 %** | 66,9 % | **60,9 %** | 66,8 % |
| **рост заработной платы** | **72,1 %** | **68,7 %** | **66,8 %** | 67,7 % |
| гарантия долгосрочного трудоустройства | 41,2 | 47 % | 44,9 % | 47,4 % |
| уровень заработной платы, определяющийся текущей эффективностью труда | 54,4 % | **58,9 %** | **56,6 %** | 59 % |

Корреляционный анализ показал наличие взаимосвязей между образованием и ожиданием интересной работы, участием в принятии решений, перспективах карьерного роста, роста заработной платы. Очевидно, что работники, у которых высшее образование совпадает с профилем деятельности (кроме ожидания интересной работы) более притязательны, чем работники, у которых не совпадает образование с профилем.

Проранжировав ожидания, мы можем увидеть, что для работников с профильным высшим образованием образованием более заинтересованы в росте заработной платы и поддержкой в работе, в то время работники, у которых образование не совпадает с профилем более ориентированы на справедливую оплату труда.

Таблица 8

**Ранжированные ожидания работника в зависимости от образования**

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
|  | высшее совпадает | среднее совпадает | не совпадает |
| 1 | хорошие перспективы карьерного роста | хорошие перспективы карьерного роста | хорошие перспективы карьерного роста |
| 2 | рост заработной платы | рост заработной платы | справедливая оплата труда |
| 3 | необходимая поддержка, чтобы справляться с работой | интересная работа | необходимая поддержка, чтобы справляться с работой |
| 4 | справедливая оплата труда | справедливый социальный пакет | рост заработной платы |
| 5 | интересная работа | необходимая поддержка, чтобы справляться с работой | интересная работа |

Рассмотрим различия в стаже работы. Для этого мы взяли переменные «общий стаж работы», «стаж по специальности» и «стаж на предприятии».

Таблица 9

**Изменение ожиданий работника в зависимости от общего стажа работы, в %**

|  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
|  | <1 | 1-3 года | 3-5 лет | 5-10 лет | .>10 | среднее по выборке |
| обучение и развитие на современном уровне | 20 % | 42,4 % | 38,8 % | 34,5 % | 38,8 % | 36,7 % |
| необходимая поддержка, чтобы справляться с работой | 60 % | 69,5 % | 70,4 % | 66,7 % | 63,7 % | 66,1 % |
| поддержка в желании обучаться новым навыкам  интересная работа | 20 % | 47,6 % | 58,2 % | 50,7 % | 51,8 % | 51,4 % |
| интересная работа | 40 % | 67,8 % | 72,4 % | 68 % | 65,3 % | 67,3 % |
| возможность участвовать в принятии решений, которые меня касаются | 60 % | 33,9 % | 33,7 % | 37,2 % | 36 % | 36,4 % |
| **хорошие перспективы карьерного роста** | **80 %** | **72,9 %** | **72,4 %** | **75 %** | **81 %** | **76,7 %** |
| справедливая оплата труда по сравнению с другими организациями | 40 % | 54,2 % | 69,4 % | 64,4 % | 62,6 % | 63,7 % |
| справделивый социальный пакет по сравнению с другими организациями | 60 % | 71,2 % | 77,6 % | 64,7 % | 66,4 % | 66,8 % |
| **рост заработной платы** | **80 %** | **59,3 %** | **79,6 %** | **64,7 %** | **70,2 %** | **67,7 %** |
| гарантия долгосрочного трудоустройства | 40 % | 47,5 % | 38,8 % | 46,6 % | 50,9 % | 47,4 % |
| уровень заработной платы, определяющийся текущей эффективностью труда | 60 % | 55,9 % | 56,1 % | 61,2 % | 56,9 % | 59 % |

Корреляционный анализ показал наличие связей между ожиданием карьерного роста и стажем работы, а также между стажем работы и ожиданием роста заработной платы. Кроме того, по таблице мы можем увидеть, что в целом, мало опытные работники меньше остальных групп ожидают от работодателя. Так как им нечего предложить работодателю, соответственно их притязания ниже. Если проранжировать ожидания, то выходит, что для малоопытных работников ( до трех лет), самыми важными ожиданиями являются карьерный рост, рост заработной платы, поддержка в работе, социальный пакет. С увеличением стажа (3-10 лет) появляется сильное ожидание интересной работы (что также прослеживается с увеличением возраста (см. выше)).

Таблица 10

**Изменение ожиданий работника в зависимости от стажа по специальности, в %**

|  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
|  | <1 | 1-3 года | 3-5 лет | 5-10 лет | .>10 | среднее по выборке |
| обучение и развитие на современном уровне | 35,2 % | 37,2 % | 36,1 % | 37 % | 38,2 % | 36,7 % |
| необходимая поддержка, чтобы справляться с работой | 70,3 % | 68,6 % | 65,7 % | 64,3 % | 62,5 % | 66,1 % |
| поддержка в желании обучаться новым навыкам  интересная работа | 52,4 % | 52,7 % | 47,9 % | 52,3 % | 53,7 % | 51,4 % |
| интересная работа | 70,3 % | 68,1 % | 67,5 % | 64 % | 69,9 % | 67,3 % |
| возможность участвовать в принятии решений, которые меня касаются | 33,8 % | 36,3 % | 35,7 % | 37 % | 39,7 % | 36,4 % |
| **хорошие перспективы карьерного роста** | **68,3 %** | **74,3 %** | **80,4 %** | **78,3 %** | **78,7 %** | **76,7 %** |
| **справедливая оплата труда по сравнению с другими организациями** | **62,1 %** | **58,8 %** | **67,5 %** | **62,3 %** | **67,6 %** | **63,7 %** |
| справделивый социальный пакет по сравнению с другими организациями | 67,6 % | 71,7 % | 66,1 % | 61,7 % | 70,6 % | 66,8 % |
| рост заработной платы | 64,1 % | 69,5 % | 69,3 % | 65,3 % | 70,6 % | 67,7 % |
| гарантия долгосрочного трудоустройства | 48,3 % | 46 % | 46,8 % | 45,7 % | 53,7 % | 47,4 % |
| уровень заработной платы, определяющийся текущей эффективностью труда | 51 % | 63,7 % | 59,3 % | 57,3 % | 62,5 % | 59 % |

Корреляционный анализ подтвердил наличие взаимосвязи между стажем по специальности и ожиданием карьерного роста, а также стажем по специальности и ожиданием справедливой оплаты труда.

Таблица 11

**Изменение ожиданий работника в зависимости от стажа на предприятии, в %**

|  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
|  | <1 | 1-3 года | 3-5 лет | 5-10 лет | .>10 | среднее по выборке |
| обучение и развитие на современном уровне | 39,2 % | 38 % | 34 % | 36,4 % | 37 % | 36,7 % |
| необходимая поддержка, чтобы справляться с работой | 67,8 % | 69,2 % | 64,9 % | 65,9 % | 51,9 % | 66,1 % |
| поддержка в желании обучаться новым навыкам  интересная работа | 50,3 % | 50,5 % | 50,4 % | 53,8 % | 51,9 % | 51,4 % |
| интересная работа | 70,2 % | 69,5 % | 67,2 % | 64,3 % | 64,8 % | 67,3 % |
| возможность участвовать в принятии решений, которые меня касаются | 35,7 % | 34,9 % | 38,5 % | 36,1 % | 38,9 % | 36,4 % |
| хорошие перспективы карьерного роста | 76,6 % | 76,9 % | 73,3 % | 78,7 % | 81,5 % | 76,7 % |
| справедливая оплата труда по сравнению с другими организациями | 64,9 % | 61,4 % | 60,7 % | 65,2 % | 75,9 % | 63,7 % |
| справделивый социальный пакет по сравнению с другими организациями | 63,7 % | 66,8 % | 64,5 % | 69,2 % | 74,1 % | 66,8 % |
| рост заработной платы | 67,8 % | 64,1 % | 67,2 % | 70,8 % | 72,2 % | 67,7 % |
| гарантия долгосрочного трудоустройства | 49,1 % | 44,1 % | 46,6 % | 50,2 % | 48,1 % | 47,4 % |
| уровень заработной платы, определяющийся текущей эффективностью труда | 53,2 % | 57,6 % | 61,8 % | 62 % | 53,7 % | 59 % |

Корреляций между стажем на предприятием и ожиданиями работника не обнаружено. Однако, по таблице мы можем увидеть, что те, кто дольше остальных проработал на предприятия предъявляют б*о*льшие ожидания.

Рассмотрим различия в ожиданиях между работниками, занимающими различные должности.

Таблица 12

**Изменение ожиданий работника в зависимости от должности, в %**

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
|  | специалисты | руководители | среднее по выборке |
| обучение и развитие на современном уровне | 38,6 % | 30,5 % | 36,7 % |
| необходимая поддержка, чтобы справляться с работой | 65,6 % | 68 % | 66,1 % |
| поддержка в желании обучаться новым навыкам  интересная работа | 50,2 % | 55,5 % | 51,4 % |
| интересная работа | 68,4 % | 64,1 % | 67,3 % |
| возможность участвовать в принятии решений, которые меня касаются | 37,1 % | 34,4 % | 36,4 % |
| хорошие перспективы карьерного роста | 77 % | 75,8 % | 76,7 % |
| справедливая оплата труда по сравнению с другими организациями | 63,3 % | 64,5 % | 63,7 % |
| справделивый социальный пакет по сравнению с другими организациями | 65,8 % | 69,9 % | 66,8 % |
| **рост заработной платы** | **66,5 %** | **71,5 %** | **67,7 %** |
| гарантия долгосрочного трудоустройства | 47,5 % | 46,9 % | 47,4 % |
| уровень заработной платы, определяющийся текущей эффективностью труда | 57,5 % | 63,7 % | 59 % |

Корреляционный анализ показал наличие связи между должностью работника и ожиданием роста заработной платы. Руководители склонны больше ожидать роста заработной платы.

Если мы проранжируем ожидания специалистов и руководителей, то получим следующую картину: для специалистов, помимо карьерного роста, важна интересная работа (в то время как у менеджеров ожидание интересной работы стоит на 6м месте), рост заработной платы (у менеджеров на 2м месте). Для руководителей оказалось важным ожидание роста заработной платы и социальный пакет, а также поддержка в работе.

§2 Представления работников о своих обязательствах перед работодателем в аспекте переговорных позиций

Рассмотрим те аспекты работы, которые работники отметили как свои обязательства перед работодателем.

Таблица 13

**Представления работника о своих обязанностях перед работодателем, в %**

|  |  |
| --- | --- |
|  | работник обязан |
| работать быстро и эффективно | 74,9 % |
| **выполнять работу высокого качества** | **51,9 %** |
| **помогать коллегам в работе** | **41,6 %** |
| делиться информацией с коллегами | 64,2 % |
| работать сверхурочно, чтобы выполнить работу | 9,5 % |
| при необходимости добровольно вызываться выполнять задания, которые определенно не входят в объем обязанностей | 4,9 % |
| посещать курсы обучения после работы | 66,3 % |
| выступать с личной инициативой в отношении посещения дополнительных учебных курсов | 19,1 % |

Сразу стоит отметить, что респонденты отметили обязательство «помогать коллегам в работе» 41,6%, в то время как респондентов отметивших это обязательство как выполненное больше чем в два раза. То же касается и обязательства «выполнять работу высокого качества». Более половины респондентов отметили это обязанностью работника и более 74% отметили, что предоставляют работодателю работу высокого качества. Довольно низкий процент получили обязательства «работать сверхурочно» и «выполнять задания, которые не входят в объем обязанностей». Так работники считают, что обязаны работать быстро, эффективно и качественно, но при этом не готовы на себя брать больше чем это прописано в должностной инструкции.

Составим рейтинг обязательств работника перед работодателем. В первую группу от 100% до 65% входят обязательства работать быстро и эффективно, а также посещать курсы обучения после работы. Во вторую группу от 65% до 40% входят обязательства делиться информацией с коллегами, выполнять работу высокого качества, помогать коллегам в работе. Наконец, последняя группа, в которую входят обязательства, набравшие меньше 40% - выступать с личной инициативой, работать сверхурочно, добровольно выполнять задания, не входящие в объем обязанностей. Интересно отметить, что обязательство посещать курсы обучения получило довольно высокий процент среди респондентов, в то время, как ожидание от работодателя обучения и развитие находится на одном из последних мест. Мы можем сделать предположение, что работники ожидают от работодателя обучения, но при этом не считают, что он обязан предоставлять обучение.

Таблица 14

**Изменение обязательств работника в зависимости от пола, в %**

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
|  | мужчины | женщины | среднее по выборке |
| работать быстро и эффективно | 73,5 % | 75,7 % | 74,9 % |
| выполнять работу высокого качества | 51,9 % | 51,9 % | 51,9 % |
| помогать коллегам в работе | 41,5 % | 41,6 % | 41,6 % |
| делиться информацией с коллегами | 66,5 % | 62,8 % | 64,2 % |
| работать сверхурочно, чтобы выполнить работу | 8 % | 8,6 % | 9,5 % |
| при необходимости добровольно вызываться выполнять задания, которые определенно не входят в объем обязанностей | 5,6 % | 4,4 % | 4,9 % |
| посещать курсы обучения после работы | 65 % | 67,1 % | 66,3 % |
| выступать с личной инициативой в отношении посещения дополнительных учебных курсов | 21,8 % | 17,5 % | 19,1 % |

Корреляционный анализ не показал наличие связей между полом и обязательствами работника. Как мы можем увидеть по таблицей, сильных различий в обязательствах между мужчинами и женщинами также не обнаружено.

Корреляционный анализ показал наличие связи между образованием и обязательствами работника работать быстро и эффективно, а также между образованием и обязательством делиться информацией с коллегами. Те работники, у которых образование совпадает с профилем деятельности чувствуют себя более обязанными, чем те, у которых образование не совпадает.

Рассмотрим работников разного возраста.

Таблица 15

**Изменение обязательств работника в зависимости от возраста, в %**

|  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
|  | >25 | 25-30 | 30-40 | 40-50 | >50 | среднее по выборке |
| работать быстро и эффективно | 73,7 % | 74,3 % | 75,2 % | 75,1 % | 93,8 % | 74,9 % |
| выполнять работу высокого качества | 52,2 % | 53,3 % | 49,2 % | 53,4 % | 56,3 % | 51,9 % |
| помогать коллегам в работе | 44,1 % | 44,7 % | 37,8 % | 41,3 % | 25 % | 41,6 % |
| делиться информацией с коллегами | 62,8 % | 65,1 % | 64,4 % | 64 % | 68,8 % | 64,2 % |
| **работать сверхурочно, чтобы выполнить работу** | **8,1 %** | **13,8 %** | **6,3 %** | **10,6 %** | **6,3 %** | **9,5 %** |
| при необходимости добровольно вызываться выполнять задания, которые определенно не входят в объем обязанностей | 6,5 % | 5,6 % | 4,8 % | 1,6 % | 6,3 % | 4,9 % |
| посещать курсы обучения после работы | 64,4 % | 67,8 % | 68,6 % | 62,4 % | 68,8 % | 66,3 % |
| выступать с личной инициативой в отношении посещения дополнительных учебных курсов | 17,4 % | 23,4 % | 18,7 % | 15,9 % | 12,5 % | 19,1 % |

Корреляционный анализ показал наличие взаимосвязи между обя-зательством работать сверхурочно и возрастом работника. По таблице мы можем увидеть, что работники старше 50 лет чувствуют себя более обязанным работодателю, чем остальные группы. При этом значимость тех или иных обязательств работника с возрастом не изменяется.

Рассмотрим работников с разным образованием. Мы также берем различия в образовании (совпадает или не совпадает с профилем деятельности).

Таблица 16

**Изменение обязательств работника в зависимости от образования, в %**

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
|  | высшее совпадает | среднее совпадает | не совпадает | среднее по выборке |
| **работать быстро и эффективно** | **81,8 %** | **74,4 %** | **76,3 %** | **74,9 %** |
| выполнять работу высокого качества | 65,5 % | 50,2 % | 58,4 % | 51,9 % |
| помогать коллегам в работе | 52,1 % | 39,4 % | 48,5 % | 41,6 % |
| **делиться информацией с коллегами** | **72,1 %** | **62,8 %** | **68,2 %** | **64,2 %** |
| **работать сверхурочно, чтобы выполнить работу** | **15,2 %** | **8,9 %** | **11,3 %** | **9,5 %** |
| **при необходимости добровольно вызываться выполнять задания, которые определенно не входят в объем обязанностей** | **13,3 %** | **3,9 %** | **9,1 %** | **4,9 %** |
| посещать курсы обучения после работы | 57 % | 68,1 % | 59,9 % | 66,3 % |
| выступать с личной инициативой в отношении посещения дополнительных учебных курсов | 16,4 % | 19,5 % | 18,2 % | 19,1 % |

Корреляционный анализ показал наличие взаимосвязей между переменными образование и обязательствами работать эффективно, делиться информацией с коллегами, работать сверхурочно, выполнять задания, не входящие в обязанности. Мы видим, что работники с профильным образованием, не только ожидают от работодателя больше, но и считают себя больше обязанными ему.

Рассмотрим работников c разным стажем.

Таблица 17

**Изменение обязательств работника в зависимости от общего стажа , в %**

|  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
|  | до года | 1-3 года | 3-5 лет | 5-10 лет | .>10 лет | среднее по выборке |
| работать быстро и эффективно | 80 % | 78 % | 76,5 % | 72,7 % | 77,2 % | 74,9 % |
| выполнять работу высокого качества | 80 % | 57,6 % | 54,1 % | 50,7 % | 51,8 % | 51,9 % |
| помогать коллегам в работе | 40 % | 35,6 % | 50 % | 43,7 % | 37,1 % | 41,6 % |
| делиться информацией с коллегами | 80 % | 62,7 % | 62,2 % | 63,7 % | 65,6 % | 64,2 % |
| **работать сверхурочно, чтобы выполнить работу** | **0 %** | **11,9 %** | **16,3 %** | **7,6 %** | **10,3 %** | **9,5 %** |
| при необходимости добровольно вызываться выполнять задания, которые определенно не входят в объем обязанностей | 0 % | 0 % | 10,2 % | 5,2 % | 3,8 % | 4,9 % |
| посещать курсы обучения после работы | 60 % | 64,4 % | 66,3 % | 66,5 % | 66,4 % | 66,3 % |
| выступать с личной инициативой в отношении посещения дополнительных учебных курсов | 20 % | 18,6 % | 19,4 % | 19,2 % | 19 % | 19,1 % |

Малоопытные работники не только ожидают от работодателя меньше, но и склонные меньше обещать (работать сверхурочно)

Таблица 18

**Изменение обязательств работника в зависимости от стажа по специальности, в %**

|  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- |
|  | до года | 1-3 года | 3-5 лет | 5-10 лет | .>10 лет |
| работать быстро и эффективно | 69,7 % | 76,1 % | 76,1 % | 73,7 % | 78,7 % |
| выполнять работу высокого качества | 54,5 % | 54,5 % | 45,7 % | 54,3 % | 52,2 % |
| помогать коллегам в работе | 45,5 % | 46 % | 42,1 % | 36,7 % | 39,7 % |
| делиться информацией с коллегами | 57,9 % | 62,8 % | 65,4 % | 64,7 % | 69,9 % |
| работать сверхурочно, чтобы выполнить работу | 9 % | 9,7 % | 9,6 % | 8,3 % | 11,8 % |
| при необходимости добровольно вызываться выполнять задания, которые определенно не входят в объем обязанностей | 4,1 % | 7,5 % | 3,6 % | 4 % | 5,9 % |
| посещать курсы обучения после работы | 66,9 % | 65 % | 70,4 % | 63,7 % | 65,4 % |
| выступать с личной инициативой в отношении посещения дополнительных учебных курсов | 17,2 % | 19,9 % | 20,7 % | 19,7 % | 15,4 % |

Таблица 19

**Изменение обязательств работника в зависимости от стажа на предприятии, в %**

|  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- |
|  | до года | 1-3 года | 3-5 лет | 5-10 лет | .>10 лет |
| работать быстро и эффективно | 77,2 % | 71,9 % | 74 % | 78,4 % | 68,5 % |
| выполнять работу высокого качества | 54,4 % | 50,8 % | 51,1 % | 51,8 % | 53,7 % |
| помогать коллегам в работе | 49,7 % | 44,4 % | 40,5 % | 34,4 % | 46,3 % |
| делиться информацией с коллегами | 60,8 % | 60,7 % | 69,5 % | 64,6 % | 66,7 % |
| работать сверхурочно, чтобы выполнить работу | 9,9 % | 11,5 % | 6,1 % | 9,8 % | 11,1 % |
| при необходимости добровольно вызываться выполнять задания, которые определенно не входят в объем обязанностей | 5,3 % | 6,4 % | 4,2 % | 3,6 % | 5,6 % |
| посещать курсы обучения после работы | 68,4 % | 66,4 % | 63,7 % | 66,9 % | 68,5 % |
| выступать с личной инициативой в отношении посещения дополнительных учебных курсов | 16,4 % | 22 % | 16,8 % | 19,7 % | 20,4 % |

Значимость обязательств с изменением стажа не изменяется.

Рассмотрим работников, занимающих разные должности.

Таблица 20

**Изменение обязательств работника в зависимости от должности, в %**

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
|  | специалисты | руководители | среднее по выборке |
| работать быстро и эффективно | 75,3 % | 73,4 % | 74,9 % |
| выполнять работу высокого качества | 52,9 % | 48,4 % | 51,9 % |
| **помогать коллегам в работе** | **43,7 %** | **34,8 %** | **41,6 %** |
| делиться информацией с коллегами | 63,4 % | 66,8 % | 64,2 % |
| **работать сверхурочно, чтобы выполнить работу** | **9,4 %** | **9,8 %** | **9,5 %** |
| при необходимости добровольно вызываться выполнять задания, которые определенно не входят в объем обязанностей | 5,3 % | 3,5 % | 4,9 % |
| посещать курсы обучения после работы | 66,2 % | 66,8 % | 66,3 % |
| выступать с личной инициативой в отношении посещения дополнительных учебных курсов | 19,1 % | 19,1 % | 19,1 % |

Корреляционный анализ показал наличие взаимосвязей между должностью работника и оценкой его обязательства помогать коллегам в работе, а также между занимаемой должностью и обязательством работать сверхурочно. Также по таблице мы можем увидеть, что оценка обязательств между специалистами и руководителями несколько отличается. Так, например, специалисты чувствуют себя более обязанными работать быстро, эффективно и качественно, помогать коллегам в работе и выполнять задания сверх объема обязанностей, а руководители чувствуют себя обязанными делиться информацией с коллегами и работать сверхурочно.

§3. Реализация ожиданий работников с различными переговорными позициями

Далее рассмотрим реализацию ожиданий и обязательств работника

Таблица 21

**Представления работника о реализации его ожиданий, в %**

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
|  | работодатель обязан | работодатель выполнил обязательства |
| **обучение и развитие на современном уровне** | **36,7 %** | **49,2 %** |
| необходимая поддержка, чтобы справляться с работой | 66,1 % | 65,7 % |
| поддержка в желании обучаться новым навыкам  интересная работа | 51,4 % | 48,9 % |
| интересная работа | 67,3 % | 66,3 % |
| **возможность участвовать в принятии решений, которые меня касаются** | **36,4 %** | **58 %** |
| хорошие перспективы карьерного роста | 76,7 % | 45,2 |
| справедливая оплата труда по сравнению с другими организациями | 63,7 % | 44,8 % |
| справделивый социальный пакет по сравнению с другими организациями | 66,8 % | 62,3 % |
| рост заработной платы | 67,7 % | 48,6 % |
| **гарантия долгосрочного трудоустройства** | **47,4 %** | **59 %** |
| уровень заработной платы, определяющийся текущей эффективностью труда | 59 % | 47,5 % |

Интересно отметить, что по некоторым вопросам, таким как «обучение и развитие», «возможность участвовать в принятии решений» и «гарантия долгосрочного трудоустройства» количество респондентов, отметивших, что работодатель выполнил обязательство, больше чем количество респондентов отметивших, что работодатель обязан в отношении данных аспектов работы.

Также можно выявить закономерность, что наиболее часто встречающиеся ожидания получают наименьшее удовлетворение: карьерный рост - 45,2% выполнения, справедливая оплата труда - 44,8%, а те ожидания, которые стоят на последних местах отмечены респондентами как выполненные больше чем ожидаемые. Таким образом, если работник обладает желаемым благом, то он не отмечает, что работодатель обязан ему это предоставлять, если есть уверенность в этом аспекте работы, то меньшее количество респондентов отмечает, что это обязательство работодателя.

Рассмотрим различия между работниками с разными переговорными позициями.

Таблица 22

**Различия в реализации ожиданий работника в зависимости от пола, в %**

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
|  | мужчины | женщины | среднее по выборке |
| обучение и развитие на современном уровне | 42,7 % | 43 % | 49,2 % |
| необходимая поддержка, чтобы справляться с работой | 65,8 % | 65,6 % | 65,7 % |
| поддержка в желании обучаться новым навыкам  интересная работа | 49,5 % | 48,4 % | 48,9 % |
| интересная работа | 65,8 % | 66,7 % | 66,3 % |
| возможность участвовать в принятии решений, которые меня касаются | 57 % | 58,5 % | 58 % |
| хорошие перспективы карьерного роста | 42,2 % | 47 % | 45,2 % |
| справедливая оплата труда по сравнению с другими организациями | 44,7 % | 44,9 % | 44,8 % |
| справделивый социальный пакет по сравнению с другими организациями | 65,3 % | 60,4 % | 62,3 % |
| рост заработной платы | 46,6 % | 49,8 % | 48,6 % |
| гарантия долгосрочного трудоустройства | 60,7 % | 57,9 % | 59 % |
| уровень заработной платы, определяющийся текущей эффективностью труда | 46,8 % | 47,9 % | 47,5 % |

Корреляционный анализ не подтвердил наличие взимосвязей между полом и реализацией ожиданий работника. В целом, и мужчины, и женщины, отмечали одинаковый процент реализации их ожиданий (или различия не значимы - 1-2%).

Таблица 23

**Различия в реализации ожиданий работника в зависимости от возраста, в %**

|  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
|  | до 25 лет | 25-30 | 30-40 | 40-50 | >50 | среднее по выборке |
| **обучение и развитие на современном уровне** | **47,8 %** | **37,2 %** | **48 %** | **38,6 %** | **18,8 %** | **49,2 %** |
| необходимая поддержка, чтобы справляться с работой | 62,3 % | 67,4 % | 68,6 % | 63 % | 56,3 % | 65,7 % |
| поддержка в желании обучаться новым навыкам  интересная работа | 48,6 % | 47,4 % | 50,2 % | 49,2 % | 50 % | 48,9 % |
| интересная работа | 64,4 % | 69,7 % | 64,4 % | 65,6 % | 81,3 % | 66,3 % |
| возможность участвовать в принятии решений, которые меня касаются | 56,3 % | 58,9 % | 55,3 % | 63 % | 62,5 % | 58 % |
| хорошие перспективы карьерного роста | 49 % | 40,5 % | 45,3 % | 47,1 % | 50 % | 45,2 |
| справедливая оплата труда по сравнению с другими организациями | 46,2 % | 41,8 % | 46,8 % | 44,4 % | 43,8 % | 44,8 % |
| справделивый социальный пакет по сравнению с другими организациями | 60,3 % | 61,8 % | 60,1 % | 69,8 % | 56,3 % | 62,3 % |
| рост заработной платы | 43,3 % | 51,6 % | 48,3 % | 50,3 % | 56,3 % | 48,6 % |
| гарантия долгосрочного трудоустройства | 56,7 % | 60,5 % | 58,3 % | 60,8 % | 56,3 % | 59 % |
| уровень заработной платы, определяющийся текущей эффективностью труда | 43,3 % | 49,7 % | 45 % | 52,9 % | 56,3 % | 47,5 % |

Как уже было сказано выше, молодые сотрудники меньше ожидают от работодателя, соответственно, их ожидания больше оправдываются.

Таблица 24

**Различия в реализации ожиданий работника в зависимости от образования, в %**

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
|  | среднее совпадает | высшее совпадает | не совпадает | общее |
| обучение и развитие на современном уровне | 42,3 % | 44,8 % | 46 % | 49,2 % |
| необходимая поддержка, чтобы справляться с работой | 65,1 % | 66,1 % | 67,9 % | 65,7 % |
| поддержка в желании обучаться новым навыкам  интересная работа | 48,8 % | 53,9 % | 52,2 % | 48,9 % |
| интересная работа | 66,8 % | 57,6 % | 59,5 % | 66,3 % |
| возможность участвовать в принятии решений, которые меня касаются | 58,7 % | 43,6 % | 46,7 % | 58 % |
| хорошие перспективы карьерного роста | 45,3 % | 47,3 % | 46 % | 45,2 |
| справедливая оплата труда по сравнению с другими организациями | 43,5 % | 41,2 % | 47,4 % | 44,8 % |
| справделивый социальный пакет по сравнению с другими организациями | 62,5 % | 51,5 % | 55,1 % | 62,3 % |
| рост заработной платы | 49,7 % | 49,7 % | 45,3 % | 48,6 % |
| гарантия долгосрочного трудоустройства | 59,8 % | 64,2 % | 59,1 % | 59 % |
| уровень заработной платы, определяющийся текущей эффективностью труда | 48,4 % | 47,3 % | 44,2 % | 47,5 % |

По данной таблице можно сделать вывод, что завышенные ожидания работников, которые имеют профильное образование, ведут к низкой реализации этих ожиданий. Таким образом, можно подтвердить наше предположение, что работники с высокими переговорными позициями склонны ожидать от работодателя больше, чем работники с низкими переговорными позициями.

Таблица 25

**Различия в реализации ожиданий работника в зависимости от общего стажа, в %**

|  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- |
|  | до года | 1-3 года | 3-5 лет | 5-10 лет | .>10 лет |
| обучение и развитие на современном уровне | 40 % | 52,5 % | 45,9 % | 42,4 % | 41,2 % |
| необходимая поддержка, чтобы справляться с работой | 40 % | 64,4 % | 71,4 % | 66,2 % | 64 % |
| поддержка в желании обучаться новым навыкам  интересная работа | 60 % | 35,6 % | 51 % | 48 % | 51,5 % |
| **интересная работа** | **80 %** | **57,6 %** | **71,4 %** | **67,3 %** | **65,9 %** |
| возможность участвовать в принятии решений, которые меня касаются | 20 % | 57,6 % | 59,2 % | 57,2 % | 59,3 % |
| хорошие перспективы карьерного роста | 20 % | 44,1 % | 56,1 % | 42,6 % | 46,6 % |
| справедливая оплата труда по сравнению с другими организациями | 40 % | 42,4 % | 39,8 % | 47,3 % | 42,8 % |
| справделивый социальный пакет по сравнению с другими организациями | 40 % | 62,7 % | 56,1 % | 61,7 % | 65 % |
| рост заработной платы | 60 % | 44,1 % | 49 % | 48,2 % | 49,6 % |
| гарантия долгосрочного трудоустройства | 40 % | 62,7 % | 59,2 % | 58,6 % | 59,1 % |
| уровень заработной платы, определяющийся текущей эффективностью труда | 20 % | 47,5 % | 41,8 % | 48 % | 48,5 % |

Таблица 26

**Различия в реализации ожиданий работника в зависимости**

**от стажа по специальности, в %**

|  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- |
|  | до года | 1-3 года | 3-5 лет | 5-10 лет | .>10 лет |
| обучение и развитие на современном уровне | 48,3 % | 42,5 % | 42,9 % | 41 % | 41,9 % |
| необходимая поддержка, чтобы справляться с работой | 64,8 % | 66,8 % | 68,9 % | 62 % | 66,2 % |
| **поддержка в желании обучаться новым навыкам**  **интересная работа** | **46,9 %** | **47,3 %** | **45 %** | **51,3 %** | **55,9 %** |
| интересная работа | 66,2 % | 69,5 % | 67,1 % | 63 % | 66,9 % |
| возможность участвовать в принятии решений, которые меня касаются | 56,6 % | 53,5 % | 61,1 % | 58 % | 60,3 % |
| хорошие перспективы карьерного роста | 45,5 % | 49,6 % | 43,6 % | 42,7 % | 46,3 % |
| справедливая оплата труда по сравнению с другими организациями | 44,8 % | 39,8 % | 50 % | 44,3 % | 43,4 % |
| справделивый социальный пакет по сравнению с другими организациями | 58,6 % | 59,7 % | 64,3 % | 64,3 % | 61,8 % |
| **рост заработной платы** | **44,8 %** | **42,5 %** | **56,1 %** | **48,7 %** | **47,1 %** |
| гарантия долгосрочного трудоустройства | 64,1 % | 61,1 % | 56,4 % | 56,7 % | 60,3 % |
| уровень заработной платы, определяющийся текущей эффективностью труда | 46,2 % | 45,6 % | 48,6 % | 46,3 % | 52,2 % |

Таблица 27

**Различия в реализации ожиданий работника в зависимости от стажа на предприятии, в %**

|  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- |
|  | до года | 1-3 года | 3-5 лет | 5-10 лет | .>10 лет |
| **обучение и развитие на современном уровне** | **48 %** | **45,8 %** | **38,5 %** | **42,6 %** | **33,3 %** |
| необходимая поддержка, чтобы справляться с работой | 66,1 % | 69,2 % | 63 % | 65,2 % | 61,1 % |
| поддержка в желании обучаться новым навыкам  интересная работа | 46,8 % | 45,1 % | 48,1 % | 53,4 % | 53,7 % |
| интересная работа | 63,7 % | 68,8 % | 67,2 % | 65,9 % | 59,3 % |
| возможность участвовать в принятии решений, которые меня касаются | 55 % | 57,6 % | 56,5 % | 61,6 % | 55,6 % |
| хорошие перспективы карьерного роста | 42,1 % | 48,1 % | 40,5 % | 47,2 % | 50 % |
| справедливая оплата труда по сравнению с другими организациями | 44,4 % | 42 % | 44,3 % | 46,9 % | 51,9 % |
| справделивый социальный пакет по сравнению с другими организациями | 66,1 % | 58,6 % | 63,4 % | 62,3 % | 64,8 % |
| рост заработной платы | 48,5 % | 43,4 % | 51,1 % | 50,5 % | 53,7 % |
| гарантия долгосрочного трудоустройства | 59,6 % | 60,7 % | 57,3 % | 57,4 % | 64,8 % |
| уровень заработной платы, определяющийся текущей эффективностью труда | 43,3 % | 49,8 % | 45,8 % | 47,2 % | 57,4 % |

Малоопытные работники меньше ожидают от работодателя, и как следствие их ожидания в большей степени реализуются.

Таблица 28

**Различия в реализации ожиданий работника в зависимости от должности, в %**

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
|  | специалисты | руководители | общее |
| обучение и развитие на современном уровне | 44,9 % | 36,3 % | 49,2 % |
| необходимая поддержка, чтобы справляться с работой | 64,1 % | 70,7 % | 65,7 % |
| поддержка в желании обучаться новым навыкам  интересная работа | 47,8 % | 52,3 % | 48,9 % |
| интересная работа | 66,5 % | 65,6 % | 66,3 % |
| возможность участвовать в принятии решений, которые меня касаются | 56,9 % | 61,3 % | 58 % |
| хорошие перспективы карьерного роста | 46,2 % | 41,8 % | 45,2 |
| справедливая оплата труда по сравнению с другими организациями | 44 % | 47,3 % | 44,8 % |
| справделивый социальный пакет по сравнению с другими организациями | 63,6 % | 59 % | 62,3 % |
| рост заработной платы | 48,1 % | 50 % | 48,6 % |
| гарантия долгосрочного трудоустройства | 59,6 % | 57 % | 59 % |
| уровень заработной платы, определяющийся текущей эффективностью труда | 46,6 % | 50,4 % | 47,5 % |

Руководители склонны быть менее удовлетворенными в таких аспектах как обучение и развитие, перспективы карьерного роста, справедливый социальный пакет, гарантия занятости, а специалисты - в таких аспектах как поддержка в обучении, справедливая оплата труда, рост заработной платы.

§4. Выполнение психологических обязательств перед работодателем в контексте ресурсных особенностей работника

Рассмотрим то, как работники оценивают реализацию собственных обязательств.

Таблица 29

**Оценка реализации обязательств работником, в %**

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
|  | работник обязан | работник выполнил |
| работать быстро и эффективно | 74,9 % | 66,9 % |
| **выполнять работу высокого качества** | **51,9 %** | **74,6 %** |
| **помогать коллегам в работе** | **41,6 %** | **88,6 %** |
| делиться информацией с коллегами | 64,2 % | 33,4 % |
| работать сверхурочно, чтобы выполнить работу | 9,5 % | 6,2 % |
| при необходимости добровольно вызываться выполнять задания, которые определенно не входят в объем обязанностей | 4,9 % | 2,7 % |
| посещать курсы обучения после работы | 66,3 % | 27,6 % |
| выступать с личной инициативой в отношении посещения дополнительных учебных курсов | 19,1 % | 4,8 % |

Сразу стоит отметить, что респонденты отметили обязательство «помогать коллегам в работе» 41,6%, в то время как респондентов отметивших это обязательство как выполненное больше чем в два раза. То же касается и обязательства «выполнять работу высокого качества». Более половины респондентов отметили это обязанностью работника и более 74% отметили, что предоставляют работодателю работу высокого качества. Довольно низкий процент получили обязательства «работать сверхурочно» и «выполнять задания, которые не входят в объем обязанностей». Так работники считают, что обязаны работать быстро, эффективно и качественно, но при этом не готовы на себя брать больше чем это прописано в должностной инструкции.

Рассмотрим работников с разными переговорными позициями

Таблица 30

**Различия в реализации обязательств работника в зависимости от пола, в %**

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
|  | мужчины | женщины |
| работать быстро и эффективно | 68,2 % | 66,1 % |
| выполнять работу высокого качества | 72,1 % | 76,1 % |
| помогать коллегам в работе | 87,9 % | 89 % |
| делиться информацией с коллегами | 34,5 % | 32,7 % |
| работать сверхурочно, чтобы выполнить работу | 4,4 % | 7,3 % |
| при необходимости добровольно вызываться выполнять задания, которые определенно не входят в объем обязанностей | 3,9 % | 1,9 % |
| посещать курсы обучения после работы | 26,7 % | 28,1 % |
| выступать с личной инициативой в отношении посещения дополнительных учебных курсов | 6,6 % | 3,7 % |

Корреляционный анализ не подтвердил наличие взаимосвязей между полом и реализацией обязательств работника, по таблице мы также видим, что различия между выполнением обязательств между мужчинами и женщинами не значительны.

Таблица 31

**Различия в реализации обязательств работника в зависимости от возраста, в %**

|  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
|  | выполнили | | | | | |
|  | до 25 лет | 25-30 | 30-40 | 40-50 | >50 | общее |
| **работать быстро и эффективно** | **71,7 %** | **67,4 %** | **67,7 %** | **58,2 %** | **68,8 %** | **66,9 %** |
| выполнять работу высокого качества | 69,6 % | 75 % | 77 % | 76,2 % | 75 % | 74,6 % |
| **помогать коллегам в работе** | **92,3 %** | **89,8 %** | **84 %** | **90,5 %** | **81,3 %** | **88,6 %** |
| **делиться информацией с коллегами** | **32,4 %** | **33,6 %** | **33,2 %** | **33,9 %** | **43,8 %** | **33,4 %** |
| **работать сверхурочно, чтобы выполнить работу** | **2,8 %** | **9,9 %** | **4,2 %** | **8,5 %** | **0 %** | **6,2 %** |
| **выполнять задания, которые определенно не входят в объем обязанностей** | **4,4 %** | **3 %** | **2,7 %** | **0 %** | **0 %** | **2,7 %** |
| посещать курсы обучения после работы | 24,7 % | 29,9 % | 28,4 % | 25,9 % | 31,3 % | 27,6 % |
| выступать с личной инициативой в отношении посещения дополнительных учебных курсов | 3,2 % | 7,9 % | 4,2 % | 3,2 % | 0 % | 4,8 % |

По данной таблице мы можем сделать вывод, что молодые работники в большей степени считают, что выполнили свои обязательства в таких аспектах как быстрая и эффективная работа, помощь коллегам и выполнение заданий, не входящих в обязанности; в то время как работники среднего возраста (25-40 лет) склонны оценивать выполнение своих обязательств ниже.

Таблица 32

**Различия в реализации обязательств работника в зависимости от образования, в %**

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
|  | среднее совпадает | высшее совпадает | не совпадает | общее |
| **работать быстро и эффективно** | **65,4 %** | **75,8 %** | **71,5 %** | **66,9 %** |
| выполнять работу высокого качества | 76,1 % | 64,2 % | 69,3 % | 74,6 % |
| помогать коллегам в работе | 89,6 % | 85,5 % | 86,1 % | 88,6 % |
| **делиться информацией с коллегами** | **31,7 %** | **44,2 %** | **39,1 %** | **33,4 %** |
| работать сверхурочно, чтобы выполнить работу | 6,4 % | 7,3 % | 5,5 % | 6,2 % |
| при необходимости добровольно вызываться выполнять задания, которые определенно не входят в объем обязанностей | 2,4 % | 6,1 % | 4,4 % | 2,7 % |
| посещать курсы обучения после работы | 28,3 % | 20,6 % | 25,9 % | 27,6 % |
| выступать с личной инициативой в отношении посещения дополнительных учебных курсов | 5,1 % | 2,4 % | 3,6 % | 4,8 % |

Корреляционный анализ показал наличие взаимосвязей между образованием и реализацией обязательства работника работать быстро и эффективно, а также между образованием и реализацией обязательства работника делиться информацией с коллегами. Таким образом, можно сделать вывод, что работники с высокими переговорными позициями больше чувствуют себя обязанными и, соответственно, больше вкладывают усилий в свою работы.

Таблица 33

**Различия в реализации обязательств работника в зависимости от**

**общего стажа работы, в %**

|  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
|  | до года | 1-3 года | 3-5 лет | 5-10 лет | .>10 лет | общее |
| работать быстро и эффективно | 100 % | 78 % | 68,4 % | 67,4 % | 63,4 % | 66,9 % |
| **выполнять работу высокого качества** | **0 %** | **74,6 %** | **76,5 %** | **73 %** | **77,5 %** | **74,6 %** |
| помогать коллегам в работе | 100 % | 96,6 % | 91,8 % | 87,6 % | 87,8 % | 88,6 % |
| **делиться информацией с коллегами** | **60 %** | **23,7 %** | **40,8 %** | **32,6 %** | **33,9 %** | **33,4 %** |
| работать сверхурочно, чтобы выполнить работу | 0 % | 3,4 % | 7,1 % | 5,4 % | 7,6 % | 6,2 % |
| **при необходимости добровольно вызываться выполнять задания, которые определенно не входят в объем обязанностей** | **0 %** | **0 %** | **3,1 %** | **4,1 %** | **80 %** | **2,7 %** |
| посещать курсы обучения после работы | 20 % | 25,4 % | 22,4 % | 29,1 % | 27,1 % | 27,6 % |
| **выступать с личной инициативой в отношении посещения дополнительных учебных курсов** | **0 %** | **3,3 %** | **2 %** | **6,1 %** | **3,8 %** | **4,8 %** |

Таблица 34

**Различия в реализации обязательств работника в зависимости от**

**стажа по специальности, в %**

|  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- |
|  | до года | 1-3 года | 3-5 лет | 5-10 лет | .>10 лет |
| работать быстро и эффективно | 69,7 % | 70,4 % | 66,4 % | 64,3 % | 64,7 % |
| выполнять работу высокого качества | 74,5 % | 75,7 % | 73,6 % | 72,3 % | 80,1 % |
| помогать коллегам в работе | 89 % | 94,7 % | 85,4 % | 87,3 % | 87,5 % |
| делиться информацией с коллегами | 33,8 % | 32,3 % | 31,8 % | 32,7 % | 39,7 % |
| работать сверхурочно, чтобы выполнить работу | 4,8 % | 5,3 % | 6,8 % | 6 % | 8,1 % |
| **при необходимости добровольно вызываться выполнять задания, которые определенно не входят в объем обязанностей** | **3,4 %** | **4 %** | **2,5 %** | **2 %** | **1,5 %** |
| посещать курсы обучения после работы | 26,2 % | 27,9 % | 27,9 % | 29,3 % | 24,3 % |
| выступать с личной инициативой в отношении посещения дополнительных учебных курсов | 4,8 % | 4 % | 5,4 % | 5,7 % | 2,9 % |

Таблица 35

**Различия в реализации обязательств работника в зависимости от стажа на предприятии, в %**

|  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- |
|  | до года | 1-3 года | 3-5 лет | 5-10 лет | .>10 лет |
| работать быстро и эффективно | 69,6 % | 69,2 % | 65,3 % | 65,9 % | 59,3 % |
| выполнять работу высокого качества | 75,4 % | 74,9 % | 72,1 % | 74,1 % | 85,2 % |
| помогать коллегам в работе | 89,5 % | 89,8 % | 88,5 % | 85,9 % | 94,4 % |
| делиться информацией с коллегами | 31,6 % | 36,3 % | 30,2 % | 34,1 % | 35,2 % |
| работать сверхурочно, чтобы выполнить работу | 5,3 % | 6,8 % | 4,2 % | 7,2 % | 9,3 % |
| при необходимости добровольно вызываться выполнять задания, которые определенно не входят в объем обязанностей | 2,3 % | 3,7 % | 3,1 % | 2 % | 0 % |
| посещать курсы обучения после работы | 27,5 % | 28,1 % | 27,9 % | 27,2 % | 25,9 % |
| выступать с личной инициативой в отношении посещения дополнительных учебных курсов | 5,8 % | 4,4 % | 5,3 % | 3 % | 11,1 % |

Малоопытные работники оценивают реализацию своих обязательств ниже, чем более опытные.

Таблица 36

**Различия в реализации обязательств работника в зависимости от должности, в %**

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
|  | специалисты | руководители | общее |
| работать быстро и эффективно | 67,4 % | 65,2 % | 66,9 % |
| выполнять работу высокого качества | 74,1 % | 76,2 % | 74,6 % |
| помогать коллегам в работе | 88,2 % | 89,8 % | 88,6 % |
| делиться информацией с коллегами | 33,3 % | 33,6 % | 33,4 % |
| работать сверхурочно, чтобы выполнить работу | 5,8 % | 7,4 % | 6,2 % |
| при необходимости добровольно вызываться выполнять задания, которые определенно не входят в объем обязанностей | 3,1 % | 1,2 % | 2,7 % |
| посещать курсы обучения после работы | 27,4 % | 28,1 % | 27,6 % |
| выступать с личной инициативой в отношении посещения дополнительных учебных курсов | 4,8 % | 4,7 % | 4,8 % |

Корреляционный анализ не подтвердил наличие взаимосвязей между должностью и реализацией ожиданий работника.

§5. Соотношение (коэффициенты) выполнения ожиданий работника от работодателя

Введем понятие коэффициента удовлетворенности ожиданий работника. Для этого мы разделим количество % респондентов, отметивших аспекты работы как ожидаемые на % респондентов, отметивших данные аспекты работы как реализованные.

Так общая ситуация по выборке представлена в таблице 37.

Таблица 37

**Коэффициенты удовлетворенности работников их ожиданиями от работодателя**

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
|  | ожидает | ожидание выполнено | коэффициент реализации |
| обучение и развитие на современном уровне | 36,7 % | 49,2 % | 1,34 |
| необходимая поддержка, чтобы справляться с работой | 66,1 % | 65,7 % | 0,99 |
| поддержка в желании обучаться новым навыкам  интересная работа | 51,4 % | 48,9 % | 0,95 |
| интересная работа | 67,3 % | 66,3 % | 0,99 |
| возможность участвовать в принятии решений, которые меня касаются | 36,4 % | 58 % | 1,59 |
| хорошие перспективы карьерного роста | 76,7 % | 45,2 % | 0,59 |
| справедливая оплата труда по сравнению с другими организациями | 63,7 % | 44,8 % | 0,70 |
| справделивый социальный пакет по сравнению с другими организациями | 66,8 % | 62,3 % | 0,93 |
| рост заработной платы | 67,7 % | 48,6 % | 0,72 |
| гарантия долгосрочного трудоустройства | 47,4 % | 59 % | 1,24 |
| уровень заработной платы, определяющийся текущей эффективностью труда | 59 % | 47,5 % | 0,81 |

Также разобъем коэффициенты по группам. На первом месте от 1,6 до 1 находятся ожидание возможности участвовать в принятии решений, обучение и развитие, гарантия долгосрочной занятости. На втором месте от 1 до до 0,8 находятся ожидание поддержки, чтобы справляться с работой, поддержка в обучении, интересная работа, справедливый социальный пакет. Наконец на третьем месте - коэффициент менее 0,8 - находятся уровень зарплаты определяющийся эффективностью, рост заработной платы, перспективы карьерного роста, справедливая оплата труда. Интересно отметить, что все аспекты связанные с оплатой труда, а также карьерный рост (который был самым ожидаемым аспектом среди большинства различных групп респондентов) попали в группу наименее удовлетворенных ожиданий.

Рассмотрим ситуацию с точки зрения различных переговорных позиций.

Таблица 38

**Коэффициенты удовлетворенности ожиданиями в зависимости от пола**

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
|  | мужчины | женщины |
| обучение и развитие на современном уровне | 1,17 | 1,17 |
| необходимая поддержка, чтобы справляться с работой | 0,99 | 1 |
| поддержка в желании обучаться новым навыкам  интересная работа | 0,91 | 0,98 |
| интересная работа | 0,95 | 1,01 |
| возможность участвовать в принятии решений, которые меня касаются | 1,57 | 1,61 |
| хорошие перспективы карьерного роста | 0,56 | 0,65 |
| справедливая оплата труда по сравнению с другими организациями | 0,70 | 0,70 |
| справделивый социальный пакет по сравнению с другими организациями | 1 | 0,89 |
| рост заработной платы | 0,68 | 0,74 |
| гарантия долгосрочного трудоустройства | 1,22 | 1,26 |
| уровень заработной платы, определяющийся текущей эффективностью труда | 0,81 | 0,80 |

На данной таблице мы можем увидеть, что женщины несколько больше удовлетворены реализацией своих ожиданий чем мужчины, в таких аспектах как поддержка в обучении, интересная работа, возможность участвовать в принятии решений, перспективы карьерного роста, , рост заработной платы, гарантия занятости.

Ниже в таблице 39 мы можем увидеть проранжированные ожидания в коэффициентах. Так, наибольшую удовлетворенность работники всех возрастов получили в реализации участия в принятии решений и гарантией занятости (меньше ожидали). Однако, мы также видим, что работники до 30 лет удовлетворены обучением, предоставляемым работодателем, а также интересной работой и поддержкой.

Таблица 39

**Коэффициенты удовлетворенности ожиданиями в зависимости от возраста**

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
| до 25 лет | 25-30 | 30-40 | 40-50 | >50 |
| участие в принятии решений | участие в принятии решений | участие в принятии решений | участие в принятии решений | участие в принятии решений |
| гарантия трудоустройства | гарантия долгосрочного трудоустройства | обучение и развитие на современном уровне | гарантия долгосрочного трудоустройства | гарантия долгосрочного трудоустройства |
| обучение и развитие на современном уровне | обучение и развитие на современном уровне | гарантия долгосрочного трудоустройства | интересная работа | поддержка в желании обучаться |
| интересная работа | интересная работа | необходимая поддержка, чтобы справляться с работой | обучение и развитие на современном уровне | интересная работа |
| поддержка в желании обучаться новым навыкам  интересная работа | необходимая поддержка, чтобы справляться с работой | поддержка в желании обучаться новым навыкам  интересная работа | справделивый социальный пакет по сравнению с другими организациями | обучение и развитие на современном уровне |

По таблице 40 мы можем увидеть, как отличается степень удовле-творенности между работниками с разным образованием. Мы видим по таблице ниже, что у тех, у кого образование не совпадает с профилем деятельности в большей степени удовлетворены теми аспектами, которые связаны с оплатой труда, и только на 6м месте находится

Таблица 40

**Коэффициенты удовлетворенности ожиданиями в зависимости от образования**

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| высшее совпадает | среднее совпадает | не совпадает |
| гарантия долгосрочного трудоустройства | хорошие перспективы карьерного роста | хорошие перспективы карьерного роста |
| хорошие перспективы карьерного роста | справедливая оплата труда по сравнению с другими организациями | рост заработной платы |
| справедливая оплата труда по сравнению с другими организациями | рост заработной платы | справедливая оплата труда по сравнению с другими организациями |
| рост заработной платы | уровень заработной платы, определяющийся текущей эффективностью труда | уровень заработной платы, определяющийся текущей эффективностью труда |
| уровень заработной платы, определяющийся текущей эффективностью труда | справделивый социальный пакет по сравнению с другими организациями | справделивый социальный пакет по сравнению с другими организациями |
| справделивый социальный пакет по сравнению с другими организациями | поддержка в желании обучаться новым навыкам  интересная работа | интересная работа |
| необходимая поддержка, чтобы справляться с работой | необходимая поддержка, чтобы справляться с работой | необходимая поддержка, чтобы справляться с работой |
| возможность участвовать в принятии решений, которые меня касаются | интересная работа | поддержка в желании обучаться новым навыкам  интересная работа |
| интересная работа | обучение и развитие на современном уровне | возможность участвовать в принятии решений, которые меня касаются |
| поддержка в желании обучаться новым навыкам  интересная работа | гарантия долгосрочного трудоустройства | обучение и развитие на современном уровне |
| обучение и развитие на современном уровне | возможность участвовать в принятии решений, которые меня касаются | гарантия долгосрочного трудоустройства |

По таблице 41 мы видим, что, хотя первые несколько аспектов одинаковые среди работников всех возрастов, то далее мы можем наблюдать тенденцию, что для работники со стажем до 3-х лет больше удовлетворены интересной работой, справедливой оплатой труда и поддержкой в обучении, в то время как более опытные удовлетворены перспективами карьерного роста, уровнем зарплаты, определяющимся эффективностью

Таблица 41

**Коэффициенты удовлетворенности ожиданиями в зависимости от стажа работы**

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
| до года | 1-3 года | 3-5 лет | 5-10 лет | .>10 лет |
| возможность участвовать в принятии решений | возможность участвовать в принятии решений | возможность участвовать в принятии решений | возможность участвовать в принятии решений | возможность участвовать в принятии решений |
| гарантия долгосрочного трудоустройства | гарантия долгосрочного трудоустройства | гарантия долгосрочного трудоустройства | гарантия долгосрочного трудоустройства | гарантия долгосрочного трудоустройства |
| обучение и развитие на современном уровне | обучение и развитие на современном уровне | обучение и развитие на современном уровне | обучение и развитие на современном уровне | обучение и развитие на современном уровне |
| необходимая поддержка, чтобы справляться с работой | необходимая поддержка, чтобы справляться с работой | необходимая поддержка, чтобы справляться с работой | необходимая поддержка, чтобы справляться с работой | необходимая поддержка, чтобы справляться с работой |
| справделивый социальный пакет | справделивый социальный пакет | интересная работа | интересная работа | интересная работа |
| уровень заработной платы, определяющийся эффективностью | уровень заработной платы, определяющийся эффективностью | поддержка в желании обучаться новым навыкам | поддержка в желании обучаться новым навыкам | поддержка в желании обучаться новым навыкам |
| интересная работа | интересная работа | хорошие перспективы карьерного роста | хорошие перспективы карьерного роста | хорошие перспективы карьерного роста |
| справедливая оплата труда | справедливая оплата труда | уровень заработной платы, определяющийся эффективностью | уровень заработной платы, определяющийся эффективностью | уровень заработной платы, определяющийся эффективностью |
| поддержка в желании обучаться новым навыкам | поддержка в желании обучаться новым навыкам | справделивый социальный пакет | справделивый социальный пакет | справделивый социальный пакет |
| рост заработной платы | рост заработной платы | рост заработной платы | рост заработной платы | рост заработной платы |
| хорошие перспективы карьерного роста | хорошие перспективы карьерного роста | справедливая оплата труда | справедливая оплата труда | справедливая оплата труда |

Специалисты больше удовлетворены реализацией своих ожиданий в отношении поддержки в работе, интересной работы, возможности участвовать в приняти решений, справедливой оплаты труда, в то время как руководители в большей степени удовлетворены реализацией своих ожиданий в отношении перспектив карьерного роста, справедливого социального пакета и роста заработной платы.

Таблица 42

**Коэффициенты удовлетворенности ожиданиями в зависимости от должности**

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
|  | специалисты | руководители |
| обучение и развитие на современном уровне | 0,86 | 0,84 |
| необходимая поддержка, чтобы справляться с работой | 1,02 | 0,96 |
| поддержка в желании обучаться новым навыкам  интересная работа | 1,05 | 1,06 |
| интересная работа | 1,03 | 0,98 |
| возможность участвовать в принятии решений, которые меня касаются | 0,65 | 0,56 |
| хорошие перспективы карьерного роста | 1,67 | 1,81 |
| справедливая оплата труда по сравнению с другими организациями | 1,44 | 1,36 |
| справделивый социальный пакет по сравнению с другими организациями | 1,03 | 1,18 |
| рост заработной платы | 1,38 | 1,43 |
| гарантия долгосрочного трудоустройства | 0,80 | 0,82 |
| уровень заработной платы, определяющийся текущей эффективностью труда | 1,23 | 1,26 |

§6. Соотношение (коэффициенты) выполнения работником его обязательств перед работодателем

Рассмотрим коэффициенты реализации обязательств работника.

Общие коэффициенты приведены в таблице 43.

Таблица 43

**Коэффициенты оценки выполнения обязательств работником**

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
|  | обязан | обязательство выполнил | коэффициент реализации |
| работать быстро и эффективно | 74,9 % | 49,2 % | 0,66 |
| выполнять работу высокого качества | 51,9 % | 65,7 % | 1,27 |
| помогать коллегам в работе | 41,6 % | 48,9 % | 1,18 |
| делиться информацией с коллегами | 64,2 % | 66,3 % | 1,03 |
| работать сверхурочно, чтобы выполнить работу | 9,5 % | 58 % | 6,11 |
| при необходимости добровольно вызываться выполнять задания, которые определенно не входят в объем обязанностей | 4,9 % | 45,2 % | 9,22 |
| посещать курсы обучения после работы | 66,3 % | 44,8 % | 0,68 |
| выступать с личной инициативой в отношении посещения дополнительных учебных курсов | 19,1 % | 62,3 % | 3,26 |

Так мы видим, что в первую группу от 10 до 3 попали аспекты, которые работники считают, что выполнили сверх того, что обещали - выполнять задания, не входящие в обязанности и работать сверхурочно. Таким образом, респонденты полагают, что они не обязаны прикладывать больше усилий чем нужно, однако, делают это сверх нормы. Во вторую группу от 3 до 1 вошли такие аспекты как проявление личной инициативы, выполнение качественной работы, помощь коллегам и предоставление информации коллегам. Это те обязательства работника, которые они выполнили в той мере или немного больше чем требовалось от них. Наконец, в третью группу - меньше единицы - попали те обязательства, которые работники выполняли менее, чем от них требовалось. Это посещение курсов после работы и быстрая и эффективная работа.

Рассмотрим различия между коэффициентами реализации работников их обязанностей в разрезе переговорных позиций.

Таблица 44

**Коэффициенты оценки выполнения обязательств работником в зависимости от пола**

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
|  | мужчины | женщины |
| работать быстро и эффективно | 0,93 | 0,87 |
| выполнять работу высокого качества | 1,39 | 1,47 |
| помогать коллегам в работе | 2,12 | 2,14 |
| делиться информацией с коллегами | 0,52 | 0,52 |
| работать сверхурочно, чтобы выполнить работу | 0,55 | 0,85 |
| при необходимости добровольно вызываться выполнять задания, которые определенно не входят в объем обязанностей | 0,70 | 0,43 |
| посещать курсы обучения после работы | 0,41 | 0,42 |
| выступать с личной инициативой в отношении посещения дополнительных учебных курсов | 0,30 | 0,21 |

Так различия между мужчинами и женщинами не так сильны, но мужчины склонны оценивать реализацию своих обязанностей выше в таких аспектах как быстрая и эффективная работа, выполнение заданий вне объема обязанностей и проявление личной инициативы.

Таблица 45

**Коэффициенты оценки выполнения обязательств работником в зависимости от возраста**

|  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- |
|  | до 25 лет | 25-30 лет | 30-40 лет | 40-50 лет | >50 лет |
| работать быстро и эффективно | 0,97 | 0,91 | 0,90 | 0,77 | 0,73 |
| выполнять работу высокого качества | 1,33 | 1,41 | 1,57 | 1,43 | 1,33 |
| помогать коллегам в работе | 2,09 | 2,01 | 2,22 | 2,19 | 3,25 |
| делиться информацией с коллегами | 0,52 | 0,52 | 0,52 | 0,53 | 0,64 |
| работать сверхурочно, чтобы выполнить работу | 0,35 | 0,72 | 0,67 | 0,80 | 0,00 |
| при необходимости добровольно вызываться выполнять задания, которые определенно не входят в объем обязанностей | 0,68 | 0,54 | 0,56 | 0,00 | 0,00 |
| посещать курсы обучения после работы | 0,38 | 0,44 | 0,41 | 0,42 | 0,45 |
| выступать с личной инициативой в отношении посещения дополнительных учебных курсов | 0,18 | 0,34 | 0,22 | 0,20 | 0,00 |

По таблице мы можем увидеть, что работники старшего возраста склонны оценивать реализацию таких обязанностей как быстрая и эффективная работа, работа высокого качества, сверхурочная работа и выполнение заданий, не входящих в обязанности ниже остальных. Таким образом, работники старше 50 лет не только не работали больше, чем нужно, но и столько, сколько необходимо. При этом они оценивают реализацию своих обязательств, таких как помощь коллегам, предоставление им информации, посещение курсов после работы выше чем остальные возрастные группы.

Таблица 46

**Коэффициенты оценки выполнения обязательств работником в зависимости от образования**

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
|  | высшее совпадает | среднее совпадает | не совпадает |
| работать быстро и эффективно | 0,93 | 0,88 | 0,94 |
| выполнять работу высокого качества | 0,98 | 1,52 | 1,19 |
| помогать коллегам в работе | 1,64 | 2,27 | 1,78 |
| делиться информацией с коллегами | 0,61 | 0,50 | 0,57 |
| работать сверхурочно, чтобы выполнить работу | 0,48 | 0,72 | 0,49 |
| при необходимости добровольно вызываться выполнять задания, которые определенно не входят в объем обязанностей | 0,46 | 0,62 | 0,48 |
| посещать курсы обучения после работы | 0,36 | 0,42 | 0,43 |
| выступать с личной инициативой в отношении посещения дополнительных учебных курсов | 0,15 | 0,26 | 0,20 |

Те респонденты, у которых образование совпадает с профилем (особенно если совпадает среднее), склонны больше оценивать свои обязательства как реализованные.

Таблица 47

**Коэффициенты оценки выполнения обязательств работником в зависимости от стажа работы**

|  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- |
|  | до года | 1-3 года | 3-5 лет | 5-10 лет | .>10 лет |
| работать быстро и эффективно | 1,25 | 1,00 | 0,89 | 0,93 | 0,82 |
| выполнять работу высокого качества | 0,00 | 1,30 | 1,41 | 1,44 | 1,50 |
| помогать коллегам в работе | 2,50 | 2,71 | 1,84 | 2,00 | 2,37 |
| делиться информацией с коллегами | 0,75 | 0,38 | 0,66 | 0,51 | 0,52 |
| работать сверхурочно, чтобы выполнить работу | - | 0,29 | 0,44 | 0,71 | 0,74 |
| при необходимости добровольно вызываться выполнять задания, которые определенно не входят в объем обязанностей | - | - | 0,30 | 0,79 | 21,05 |
| посещать курсы обучения после работы | 0,33 | 0,39 | 0,34 | 0,44 | 0,41 |
| выступать с личной инициативой в отношении посещения дополнительных учебных курсов | 0,00 | 0,18 | 0,10 | 0,32 | 0,20 |

Таблица 48

**Коэффициенты оценки выполнения обязательств работником в зависимости от должности**

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
|  | специалисты | руководители |
| работать быстро и эффективно | 0,90 | 0,89 |
| выполнять работу высокого качества | 1,40 | 1,57 |
| помогать коллегам в работе | 2,02 | 2,58 |
| делиться информацией с коллегами | 0,53 | 0,50 |
| работать сверхурочно, чтобы выполнить работу | 0,62 | 0,76 |
| при необходимости добровольно вызываться выполнять задания, которые определенно не входят в объем обязанностей | 0,58 | 0,34 |
| посещать курсы обучения после работы | 0,41 | 0,42 |
| выступать с личной инициативой в отношении посещения дополнительных учебных курсов | 0,25 | 0,25 |

Руководители склонны больше оценивать реализацию своих обязательств в таких аспектах как выполнение качественной работы, помощь коллегам, работа сверхурочно чем специалисты.

§7. Реакция работника на выполнение / невыполнение его ожиданий / обязательств: эмпирический анализ

Для исследования третьего этапа - этапа корректировки экспектаций мы использовали регрессионный анализ. Он показал, что невыполнение ожиданий работника, таких как обучение и развитие, поддержка в обучении, справедливый социальный пакет, гарантия трудоустройства ведет к тому, что работники начинают задумываться о поиске работы. А те, кто удовлетворен ожиданием карьерного роста (получил, что хотел), уже начал искать новую работу.

Таблица 49

**Реакция работников на невыполнение их ожиданий и обязательств**

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| **Выполнение ожиданий работника** | Я часто думаю об уходе | В течение следующего года я, вероятно, буду искать работу в другой компании | Не так давно я уже уделял внимание поиску новой работы |
| Обучение и развитие на самом современном уровне |  |  | -,078\* |
| Поддержка в моём желании обучиться новым навыкам |  |  | -,070\* |
| Хорошие перспективы карьерного роста |  |  | ,412\*\* |
| Справедливый социальный пакет |  | -,079\*\* |  |
| Гарантия долгосрочного трудоустройства | -,073\* |  |  |
| **Выполнение обязательств работников** | | | |
| Делиться информацией с коллегами | -,127\*\* | -,115\*\* | -,103\*\* |
| Работать сверхурочно, чтобы выполнить работу | -,076\* |  | -,083\*\* |
| При необходимости добровольно вызываться выполнять задания, которые определенно не входят в объем моих обязанностей | -,065\* | -,085\*\* |  |
| Выступать с личной инициативой в отношении посещения дополнительных учебных курсов |  |  | -,135\*\* |
| коэф.корр. Пирсона | | | |

Кроме того, невыполнение обязательств работника, а именно - делиться информацией с коллегами, работа сверхурочно, выполнение заданий, не входящих в обязанности, проявление инициативы ( то есть работник не смог вписаться в коллектив, выполнить коллективные требования) приводит к тому, что работники также задумываются о поиске новой работы.

Выводы

Итак проведенный количественный анализ предоставленных данных позволяет нам сделать следующие выводы.

Наиболее сильным фактором, влияющим на ожидания работника и его обязательства является образование респондентов, а именно образование, совпадающее со специальностью, по которой они работают. В целом, если высшее или среднее образование совпадает с профилем, то респонденты в большей степени ожидают от работодателя в таких аспектах как интересная работа, возможность участвовать в принятии решений, перспективы карьерного роста, рост заработной платы. Также, совпадение образования с профилем деятельности влечет и увеличение обязательств перед работодателем:работать быстро и эффективно, делиться информацией с коллегами, работать сверхурочно, выполнять задания, не входящие в обязанности. Это явление можно объяснить дефицитностью профильного образования. Хотя в настоящее время большинство работников имеет высшее образование (это подтверждает и опрос 98,3% респондентов отметили, что имеют высшее образование), однако качество образования оставляет желать лучшего. Поэтому работники, обладая эксклюзивным ресурсом, претендуют на продвижение по карьерной лестнице, возможность повлиять на решения организации, а также ожидают более интересной работы и роста заработной платы. Помня о том, что отношения работника и работодателя находятся в балансе, мы можем сказать, что высокие ожидания влекут за собой высокие обязательства, поэтому работники с дефицитным ресурсом образования чувствуют себя более обязанными перед работодателем. Гипотеза 4 подтверждена.

Различия в должности также подтвердили различия в ожиданиях и обязательствах работников. Руководители склонны менее ожидать от работодателя в аспекте обучения и развития, при этом чувствуют себя менее обязанными в отношении помощи коллегам в работе и обязанности работать сверхурочно. Нельзя однозначно сказать, что должность работника является переговорной позицией. Должность может быть факторов для диффе-ренциации ожиданий и обязательств работника в том случае, если это занимаемая позиция на предыдущем месте работы. Либо в том случае, когда должность является выражением опыта и образования. Возможно, работники, занимающие руководящие должности, не меньше ожидают от работодателя, а меньше нуждаются в обучении и развитии. Гипотеза 5 подтверждена.

На втором этапе переговоров с работодателем мы рассматривали оценку выполнения ожиданий и обязательств работника.

Также, как и на первом этапе пол работника не сыграл никакой роли. Гипотеза 1 не подтверждена. Можно предположить, что пол не влияет на изучаемые в данном исследовании ожидания и обязательства. Возможно, мужчины более ориентированы на транзакционные контракты, а женщины на реляционные, но нельзя однозначно сказать, что мужчины обладают большими ресурсами / более высокими переговорными позициями чем женщины или наоборот.

Различия в стаже работы также подтверждены. Работники с б*о*льшим стажем работы на предприятии имеют б*о*льшие ожидания по вопросам справедливой оплаты труда и роста заработной платы, также как склонны оценивать выполнение своих ожиданий выше. Завышенные ожидания влекут за собой последствия в виде нереализации данных ожиданий. Гипотеза 3 подтверждена.

Были найдены различия между работниками, занимающими разные должности: руководители в большей степени недовольны выполнением своих ожиданий, чем специалисты. Это также можно объяснить завышенными ожиданиями респондентов, занимающих менеджериальные позиции.

Можно сделать предположение, что есть взаимосвязь между удовлетворенностью заработной платой и удовлетворенностью выполнением остальных ожиданий. Это доказывает в частности сильная корреляция между выполнением ожидания справедливой оплаты труда и уровнем оплаты. Чем выше оплата у работника, тем более он склонен считать, что работодатель выполнил обязательства перед ним, и тем больше он считает, что сам выполнил обязательства перед работодателем.

Исследование третьего этапа этапа взаимодействий работника и работодателя показало, что выполнение ожиданий и обязательств работника отрицательно связаны с желанием уйти. Гипотеза 6 подтверждена.

Так можно сделать предположение, что в зависимости от возраста работники по разному реагируют на невыполнение ожиданий, особенно, что касается ожиданий гарантий трудоустройства, обучения, поддержки в обучении. Также можно сказать, что для разных возрастов ожидания имеют разный вес, так например для респондентов младше 25 лет ожидание долгосрочного трудоустройства менее важно чем ожидание роста заработной платы и перспектив карьерного роста.

Респонденты с высшим образованием гораздо меньше отвечают на вопрос «я редко думаю о том, чтобы уйти с предприяти» - «не согласен», чем те, у кого высшее образование не совпадает со специальностью, кроме вопроса о интересной работе, при этом, по таким пунктам как заработная плата, определяющаяся эффективностью и справедливый социальный пакет - различия очень сильны.

Прослеживается четкая тенденция, что с увеличением стажа работы все больше респондентов при невыполнении их ожиданий задумываются о том, чтобы покинуть предприятие и начать поиск работы.

Также нельзя однозначно определить тенденцию между ростом в должности и реакцией на невыполнение ожиданий. Так, респонденты, работающие в качестве специалистов более притязательны в отношении карьерного роста, роста заработной платы и заработной платы, определяющейся эффективностью, в то время как руководители 1-2 человек - в отношении поддержки в желании обучаться, справедливой оплаты труда и роста заработной платы, руководители групп - в отношении интересной работы и гарантий трудоустройства, руководители отделов - в отношении обучения и развития, интересной работы, социального пакета и уровнем оплаты определяющейся эффективностью. Здесь можно предположить, что с ростом в должности ожидания смещаются в сторону нематериальных аспектов, развития, в то время, как, например, специалистов больше интересуют те аспекты работы, которые связаны с заработной платой и карьерным ростом (руководители групп и отделов, вероятно, достигли потолка в данных компаниях) Невыполнения гарантий долгорочного трудоустройства заставляет работников задуматься об уходе, работники, неудовлетворенные социальным пакетом вероятно в следующем году будут искать другую работу, а те респонденты, кто неудовлетворен обучением, поддержкой и перспективами карьерного роста уже начали процесс поиска работы.

Невыполнение обязательств работника также влечет за собой последствия - работники либо задумываются об уходе, либо начинают поиска работы. Однако, сами ресурсы работника, переговорные позиции не показали значимых различий и корреляций. Так мы можем сделать вывод, что для работников с разными переговорными позициями невыполнение их ожиданий будет означать одно и тоже - знак к началу поиска новой работы.

Проведя эмпирический анализ данных мы можем сделать выводы о существовании принципиальных различий в ожиданиях и обязательствах работников, обладающих разными переговорными позициями. Обладая дефицитными ресурсами, такими как стаж, профильное образование, возраст, работники претендуют на лучшие условия, при этом чувствуют себя обязанными в большей степени, чем работники, не обладающие данными ресурсами. Однако, высокие ожидания впоследствие имеют тенденцию не оправдываться.

Заключение

Теория социального обмена становится все более популярной среди исследователей организации труда, особенно в концепции психологического контракта. Предполагается, что трудовая деятельность основывается на формировании определенных ожиданий и обязательств обоих сторон трудового договора. В данной работе мы попытались выявить, на сколько переговорные позиции дифференцируют обязательства и ожидания одной из сторон - работника организации. Мы провели анализ отечественной и зарубежной литературы в области обменных взаимодействий между работником и работодателем, сформулировали проблему данных отношений, определили понятия переговорных позиций, ожиданий и обязательств работника. Также мы выявили уровень ожиданий и обязательств работников в зависимости от их переговорных позиций (пола, возраста, опыта работы, образования и занимаемой должности) на различных этапах взаимодействия с работодателем (этапе переговоров, этапе реализации ожиданий и обязательств, этапе реакции на выполнение/невыполнение ожиданий/обязательств).

Результаты проведенного анализа позволили сделать следующие умо-заключения:

1. Особое значение показало профильное образование - работники, обладающие образованием, которое совпадает с профилем деятельности, больше ожидают от работодателя и больше готовы вкладывать.
2. Гендер как переговорная позиция не выявила сильных взаимосвязей, по крайней мере в данном исследовании. В дальнейшем следует рассматривать не только пол, но и семейное положение, наличие детей. Так мы сможем глубже изучить позиции женщин в процессе взаимодействия с работодателем.
3. Различия в стаже работы показали следующие результаты - малоопытные работники меньше ожидают и меньше предлагают взамен.
4. Возраст как ресурс работника дифференцирует ожидания и обязательства также как и стаж работы - ожидания молодых работников ниже, чем взрослых.

Таким образом, переговорные позиции являются важной составляющей процесса взаимодействия работника и работодателя. К сожалению, мы были ограничены предоставленными данными и не смогли изучить весь спектр переговорных позиций работника, его ожиданий и обязательств перед работодателем. Это оставляет нам широкое поле для будущий исследований.

Список использованных источников и литературы

1. Балабанова Е.С. Экономические основания социальной власти: теоретическая модель социально-экономической зависимости // Социологические исследования. 2006. № 1.
2. Курбатова М. В., Апарина Н.Ф., Каган Е.С. Выбор работниками способов защиты своих трудовых прав.[Социологические исследования](http://ecsocman.hse.ru/socis/). 2009.  № 7. С. 48-60.
3. Норт Д. Институциональные изменения: рамки анализа // Вопросы экономики. 1997. No 3. С. 16.
4. Ребрилова Е.С. Психологический контракт в организации: из истории становления понятия // Вестник ТвГУ № 21 (81), 2008.
5. Эфендиев А.Г. в соавт. с Пушкаревой Г.В., Щербиной В.В. Общая социология. Учебное пособие. Изд-во Инфра-М., Москва, 40\32 п.л.,  2000г
6. Эфендиев А.Г., Балабанова Е.С. Социальная организация российского бизнеса: теоретико-методологические подходы и их реализация в эмпирическом исследовании // Социологические исследования. 2012. № 5.
7. Argyris C. Understanding Organizational Behaviour. Homewood, IL: Dorsey, 1960.
8. Atkinson, C. and Cuthbert, P. 2006. Does One Size Fit All? A Study of the Psychological Contract in the UK Working Population. International Journal of Manpower, 27(7): 647–665.
9. Bellou V. Profiling the desirable psychological contract for different groups of employees: evidence from Greece // International Journal of Human Resource Management. 2009. Vol. 20. No. 4.
10. Blau P.M. Exchange and Power in Social Life, Wiley, New York, 1964.
11. Cavanaugh M.A., Noe R.A. Antecedents and consequences of relational components of the new psychological contract // Journal of Organizational Behavior. 1999. Vol. 20. No. 3.
12. Clarke, A., Oswald, A. and Warr, P. 1996. Is job Satisfaction U-shaped?. Journal of Occupational and Organizational Psychology, 69: 57–82
13. Coyle-Shapiro, J. 2002. A Psychological Contract Perspective on Organizational Citizenship Behavior. Journal of Organizational Behavior, 23(8): 927–946.
14. Coyle-Shapiro, J. and Kessler, I. 2000. Consequences of the Psychological Contract for the Employment Relationship: A Large-scale Survey. Journal of Management Studies, 37(7): 903–930.
15. Coyle-Shapiro, J. and Neuman, J.H. 2004. The Psychological Contract and Individual Differences: The Role of Exchange and Creditor Ideologies. Journal of Vocational Behavior, 64: 150–164.
16. Cropanzano R., Mitchell M.S. Social exchange theory: An interdisciplinary review // Journal of Management. 2005. Vol. 31. No. 6.
17. Dick, P. 2006. The Psychological Contract and the Transition from Full to Part-time Police Work. Journal of Organizational Behavior, 27: 37–58.
18. Eagly, A. and Karau, J. 1991. Gender and the Emergence of Leaders: A Meta-analysis. Journal of Personality and Social Psychology, 60(5): 685–710.
19. Eisenberger R., Huntington R., Hutchison S., Sowa D. Perceived organizational support // Journal of Applied Psychology. 1986. Vol. 71. No. 3.
20. Edwards, J.C., Rust, K.G., McKinley, W. and Moon, G. 2003. Business Ideologies and Perceived Breach of Contract during Downsizing: The Role of the Ideology of Employee Self-reliance. Journal of Organizational Behavior, 24
21. Emerson R.M. Power-dependence relations // American Sociological Review. 1962. Vol. 27. No. 1.
22. Engellandt, A. and Riphahn, R.T. 2005. Temporary Contracts and Employee Effort. Labour Economics, 12(3): 281–299.
23. Fagan, C. 2001. Time, Money and the Gender Order: Work Orientations and Working-time Preferences in Britain. Gender, Work, and Organization, 8(3): 239–266.
24. Flood, P.C., Turner, T., Ramamoorthy, N. and Pearson, J. 2001. Causes and Consequences of Psychological Contracts among Knowledge Workers in the High Technology and Financial Services Industries. International Journal of Human Resource Management, 12: 1152–1165.
25. Foa U.G., Foa E.B. 1974. Societal structures of the mind. Springfield, IL: Charles C. Thomas.
26. Foa U.G., Foa E.B. 1980. Resource Theory: Interpersonal Behavior as Exchange. In K. J. Gergen, M. S. Greenberg, R. H. Willis (Eds.), Social exchange: Advances in theory and research. N.Y.: Plenum.
27. Freese C., Schalk R., Croon M. 2011. The impact of organizational changes on psychological contracts: A longitudinal study. Personnel Review. 40 (4): 404-422.
28. Gouldner A.W. The norm of reciprocity // American Sociological Review. 1960. Vol. 25. No. 2.
29. Graen G.B, Scandura T.A. Toward a psychology of dyadic organizing // Research in Organizational Behavior. 1987. Vol. 9. P. 175–208.
30. Guest D. Is the psychological contract worth taking seriously? // Journal of Organizational Behaviour. 1998. 19(S1): 649–664.
31. Guest D. The psychology of the employment relationship: An analysis based on the psychological contract // Applied Psychology : An International Review. 2004. Vol. 53. No. 4.
32. Guest D., Conway N. Communicating the psychological contract: An employer perspective // Human Resource Management Journal. 2002. Vol. 12. No. 2.
33. Homans G. Social behaviour as exchange // American Journal of Sociology. 1958. Vol. 62. No. 6.
34. Homans G. Social Behaviour: Its Elementary Forms. N.Y.: Harcourt, Brace and World, 1961.
35. Hui C., Lee C., Rousseau D.M. Psychological contract and organizational citizenship behavior in China: Investigating generalizability and instrumentality // Journal of Applied Psychology. 2004. Vol. 89. No. 2.
36. Isaksson K. (coordinator). Psychological contracts across employment situations. DG research under the European Commission key action ‘Improving the Socio-economic Knowledge Base’ of FP5. Final report. 2006. <http://cordis.europa.eu/documents/documentlibrary/100123961EN6.pdf>
37. Inkson K., King Z. Contested terrain in careers: A psychological contract model // Human Relations. 2011. Vol. 64. No. 1.
38. Janssens M., Sels L., Van den Brande I. Multiple types of psychological contracts: A six-cluster solution // Human Relations. 2003. Vol. 56. No. 11.
39. Kelley-Patterson, D. and George, C. 2002. Mapping the Contract: An Exploration of the Comparative Expectations of Graduate Employees and Human Resource Managers within The Hospitality, Leisure and Tourism Industries in the United Kingdom. Journal of Services Research, 2(1): 55–74.
40. King R.С., Bu N. Perceptions of the mutual obligations between employees and employers: a comparative study of new generation IT professionals in China and the United States // International Journal of Human Resource Management. 2005. Vol. 16. No. 1.
41. Lapalme M., Simard G., Tremblay M. The influence of psychological contract breach on temporary workers’ commitment and behaviors: A multiple agency perspective // Journal of Business and Psychology. 2011. Vol. 26. No. 3.
42. Lee C., Liu J., Rousseau D.M., Hui C., Chen Z.X. Inducements, contributions, and fulfillment in new employee psychological contracts // Human Resource Management. 2011. Vol. 50. No. 2.
43. Lewis, S., Smithson, J. and Brannen, J. 1999. Young Europeans’ Orientations to Families and Work. Annals of the American Academy of Political and Social Science, 562: 83–97.
44. Metcalfe, A. 1993. Women in Management: Organizational Socialization and Assessment Practices that Prevent Career Advancement. International Journal of Selection and Assessment, 1(2): 68–83.
45. Millward, L. and Brewerton, P. 1999. Contractors and their Psychological Contracts. British Journal of Management, 10: 253–274.
46. Mitchell, S. 2000. American Generations – Who They Are. How They Live. What They Think, 3rd ed., Ithaca, NY: New Strategist Publications, Inc.
47. Robinson S.L. Trust and breach of the psychological contract // Administrative Science Quarterly. 1996. Vol. 41. No. 4.
48. Netz, Y. and Raviv, S. 2004. Age Differences in Motivational Orientation toward Physical Activity: An Application of Social-cognitive Theory. The Journal of Psychology, 138(1): 35–48.
49. Northcutt, C.A. 1991. Successful Career Women: Their Professional and Personal Characteristics, Westport, CT: Greenwood Press.
50. Nurse, L. and Devonish, D. 2007. Grievance Management and its Links to Workplace Justice. Employee Relations, 29(1): 89–109.
51. Pfeffer, J. 1983. “Organisational Demography”. In Research in Organisational Behavior, 5, Edited by: Cumming, L.L. and Staw, B.M. Greenwich, CT: JAI Press.
52. Porter, L., Pearce, J., Tripoli, A. and Lewis, K. 1998. Differential Perceptions of Employers’ Inducements: Implications for Psychological Contracts. Journal of Organizational Behavior, 19: 769–782
53. Rousseau D.M. Psychological and implied contracts in organizations // Employee Responsibilities and Rights Journal. 1989. Vol. 2. No. 2.
54. Rousseau D.M. Psychological Contracts in Organizations: Understanding Written and Unwritten Agreements. Thousand Oaks, CA: Sage, 1995.
55. Rousseau D.M. The ‘problem’ of the psychological contract considered // Journal of Organizational Behavior. 1998. Vol. 19. No. 1.
56. Rousseau D.M., Tijoriwala S.A. Assessing psychological contracts: Issues, alternatives and measures // Journal of Organizational Behavior. 1998. Vol. 19. No. S1.
57. Shore, L., & Coyle-Shapiro, J. (2003) New Developments in the Employee- Organization Relationship. Special Issue on Employment Relationships: Exchanges between Employees and Employers, Journal of Organizational Behavior, 24 (5): 443-450.
58. Spector, P. 1997. Job Satisfaction: Application, Assessment, Causes, and Consequences, Sage: London
59. Tsui A.S., Pearce J.L., Porter L.W., Tripoli A.M. Alternative approaches to the employee-organization relationship: Does investment pay off? // Academy of Management Journal. 1997. Vol. 40. No. 5.
60. Van der Wiel K. (2009) Better Protected, Better Paid: Evidence on How Employment Protection Affects Wages. IZA Discussion Paper No. 4465.
61. Wayne S.J., Shore L.M., Liden R.C. Perceived organizational support and leader-member exchange: A social exchange perspective // Academy of Management Journal. 1997. Vol. 40. No. 1.
62. Warr, P. 1987. Work, Unemployment and Mental Health, Oxford: Clarendon Press.
63. Zagenczyk T.J., Gibney R., Few W.T., Scott K.L. Psychological contracts and organizational identification: The mediating effect of perceived organizational support // Journal of Labor Research. 2011. Vol. 32. No. 3.

Приложения

Приложение 1. Пробные полевые интервью с респондентами с разными переговорными позициями.

Интервью 1.

Интервьюер (И): Добрый день;

Интервьюируемый (Н): Добрый день;

(И): Как я могу Вас называть?

(Н): Нина;

(И): Сколько Вам лет

(Н): 29;

(И): Нина, Вы замужем?

(Н): На данный момент нет;

(И): Сколько лет Вы работаете в компании Х?;

(Н): На последнем месте работы я нахожусь уже около семи месяцев;

(И): Какую должность на данный момент Вы занимаете?

(Н): На сегодняшний день я работаю региональным менеджером по казначейским операциям в финансовом департаменте;

(И): Сколько лет составляет Ваш профильный опыт с окончания университета?

(Н): Он составляет шесть лет;

(И): Расскажите, пожалуйста, подробнее о Вашем образовании;

(Н): Я получала высшее образование на экономическом факультете МАТИ РГТУ, после этого получила кандидатскую степень в том же университете;

(И): На какие критерии Вы опирались при поиске работы?

(Н): Для меня очень важно, чтобы компания была западной. В работе я люблю, чтобы все было «на своих полочках» и структурировано, поэтому то, что некоторых раздражает или даже пугает, мне нравится. Я свободно могу назвать себя приверженкой структурированной бюрократии. Мне важно, чтобы все бизнес процессы были прописаны. Поэтому при приеме на работу меня в первую очередь интересовало, чтобы все условия, оговоренные на собеседовании, были соблюдены.

(И): Изучали ли Вы детально трудовой договор?

(Н): С трудовым договором я детально ознакомилась при поступлении на работу. Обязанности в нем на 100% совпадают с ТД и с должностной инструкцией

(И): Могли бы рассказать о Вашей работе подробнее? Что для Вас является отличительным фактором данной компании от других, в которых Вы работали раннее?

(Н): Есть возможность проявлять инициативу и свои идеи. Некоторое время назад внедрили политику, которая была очень важна для нас, но противоречила глобальным установкам. Что делать? Убедила, проводила много встреч.

(И): Нина, что могло бы Вас заставить уволиться с настоящего места работы?

(Н): На данный момент я вижу только одну возможную причину – это переезд;

(И): Спасибо за Ваше время, желаю Вам успехов на работе!

Интервью 2.

Интервьюер (И): Добрый день;

Интервьюируемый (М): Добрый день;

(И): Как я могу Вас называть?

(М): Марина

(И): Сколько Вам лет?

(М): 32 года

(И): Марина, Вы замужем?

(М): Да, я уже несколько лет состою в браке;  
(И): Есть ли у Вас дети?  
(М): Да, у меня один ребенок;

(И): Сколько лет Вы работаете в компании Х?;

(М): Я четыре месяца как вышла из декрета;

(И): Расскажите, пожалуйста, о предыдущих местах работы;

(М) С 2005 года я работала в компании Х, до этого работала не по профилю – в туристической фирме;

(И): Почему Вы сменили место работы?

(М): Так как я хотела работать с 9:00 – 18:00, а на предыдущем месте работы был более ненормированный график;

(И): Какую должность Вы занимаете на данный момент?

(М): Кредитный контролер;

(И): Марина, расскажите, изучали ли Вы Ваш трудовой договор, перед тем как его подписать?  
(М): Я его подписывали при поступлении на работу, но быть честной, уже не смогу точно вспомнить, что в нем прописано;

(И): Совпадают ли обязанности, оговоренные при поступлении с тем, чем Вы действительно занимаетесь?

(М): На собеседовании я встретилась с текущим руководителем и он только в общих чертах описал то, чем я буду заниматься;

(И): Чем Вы занимаетесь?

(М): На данный момент я вхожу в курс дела, поэтому занимаюсь несложной работой. По сути на данный момент я занимаюсь конференс –коллами, документооборотом, по сути я занимаюсь бумажной работой - составляю корпоративные правила и политики, регламенты, а экономик. Не могу сказать, что мне все дается легко;

(И): Используете ли Вы знания, полученные в университете?

(М): Нет, так как это иное направление, поэтому знания, полученные в университете, мне совсем не пригодились;

(И): Проявляете ли Вы инициативу на работе? Если да, то как к этому относится высшее руководство?

(И): Есть ли в Вашей компании тренинги?

(М): Да, они проводятся регулярно, но я пока не принимаю в них участия, но в будущем я надеюсь, что смогу на них присутствовать;

(М): Инициативы и участия в принятии решений нет, так как это не та сфера;

(И): Что Вы ожидали от нового места работы?  
(М): Я ожидала работы в новой для меня сфере и получения новых знаний;

(И): Марина, Вам нравится Ваша работа?

(И): Каковы Ваши впечатления от работы?

(М): Оказалось труднее, чем я думала;

(М): Хм… Я бы сказала, что меня все устраивает;

(И): Нина, что могло бы Вас заставить уволиться с настоящего места работы?

(Н): Наверное переезд за МКАД или фактор, который бы мог повлиять на моего ребенка негативно;

(И): Спасибо за Ваше время, желаю Вам успехов на работе!