



Ценность труда и увлеченность работой

ПРЯЖНИКОВ Николай Сергеевич

Финансовый университет при Правительстве РФ, Москва, Россия

Рецензия на книгу Шауфели В., Дийкстра П., Иванова Т. **Увлеченность работой: Как научиться любить свою работу и получать от нее удовольствие.** М.: Когито-Центр, 2015. 137 с. *Аннотация издателя к книге.* В книге дается определение такой характеристике личности профессионала, как «увлеченность работой». Увлеченный человек не скучает на работе, не страдает от трудоголизма и достигает более высоких производственных показателей с меньшими энергозатратами. Уровень увлеченности работой, как своей собственной, так и своих знакомых и подчиненных, можно оценить посредством приведенных в книге тестов. Рекомендации и многочисленные примеры адресованы служащим, которые желают повысить уровень своей увлеченности работой, и HR-профессионалам, ищущим дополнительные пути для повышения интереса сотрудников к выполняемой ими работе.

Современная эпоха характеризуется тем, что постоянно снижается сама ценность труда, и соответственно, удовлетворенность от трудовой деятельности. Удивительно, но это отражается даже в изменении содержания многих игр дошкольного возраста. Если раньше говорили о том, что «игра — дитя труда» (Г.В. Плеханов, Д.Б. Эльконин), то сейчас этот тезис ставится под сомнение, т.к. дети все чаще играют не в профессии, а в досуговые развлечения или в близкие им «абстрактные» игры. Понятно, что ценность труда уменьшается или извращается и в последующие периоды жизни. Например, многие подростки выбирают не столько профессию «по душе», а такую, которая позволяла бы хорошо зарабатывать (в современной России — это ориентация большинства подростков и молодежи на юридические, экономические профессии, связанные либо с бизнесом, либо с чиновничьей деятельностью...). Во взрослые периоды жизни многие озабочены скорее доходом, чем радостью от творческого труда, о чем писали и многие зарубежные авторы еще в середине прошлого века. Например, Э. Фромм говорил об «отчужденном (от труда) характере», когда человек даже ненавидит свою работу, но не может от нее отказаться, т.к. на любимой работе будет получать намного меньше.... Таким образом, тема реальной удовлетворенности трудом становится все более «животрепещущей», и в этом контексте, *рецензируемая книга представляется очень актуальной, своевременной и интересной.*

Само название книги очень понятное и вполне соответствует содержанию. *Прекрасная структура, отраженная в оглавлении,* позволяет читателю быстро сориентироваться в

материале. Авторы смогли представить рассматриваемую проблему достаточно комплексно и системно. В частности, анализируются: само понятие «увлеченность работой» (глава 1), причины и условия увлеченности (глава 2), роль самих работников в повышении своей увлеченности (глава 3), роль организации и руководства в повышении мотивации сотрудников (глава 4), сама логика развития увлеченности «по спирали» и путем «эмоционального заражения» увлеченности через создание особой атмосферы в организации (глава 5).

В работе *много практических рекомендаций, конкретных опросников и заданий для читателя*, стремящегося изменить свое отношение к труду и получать от работы большее удовольствие. В книге много *жизненных примеров*, связанных с развитием позитивного отношения разных работников к своему труду. Авторам книги (и переводчикам) удалось написать книгу *понятным и интересным языком*, поэтому работа легко читается. В книге также много образных схем и другого иллюстративного материала, что помогает лучше понять основные идеи авторов. В целом можно сказать, что работа явно удалась, она ничуть не хуже многих других работ на близкие темы. И естественно, мы можем лишь приветствовать появление еще одной работы на столь актуальную тему. А уважаемым авторам — Вильмару Шауфели, Питернели Дийкстра и Татьяне Ивановой — *выразить особую благодарность за их труд и саму возможность с ним познакомиться*.

Но рецензия была бы не полной, если бы мы не поделились своими размышлениями на тему удовлетворенности работой, спровоцированными данной книгой. Тем более что сама удовлетворенность трудом часто коррелирует с удовлетворенностью всей жизнью, а эта проблема просто необъятная. Соответственно, никакая книга не может отразить все многообразие проблемы. Ниже кратко представлены наши *вопросы и комментарии, которые, на наш взгляд, затрагивают некоторые важные моменты рецензируемой книги, требующие более пристального внимания и своего дальнейшего развития*.

Проблема реализуемости практических рекомендаций

Рекомендации, опросники, задания для читателя представлены в рецензируемой книге очень понятно, содержательно и в меру лаконично. И, казалось бы, все это не должно вызывать каких-либо сомнений. Сам стиль подобных рекомендаций отработан десятилетиями, и он узнаваемый — «а-ля Дейл Карнеги». Подобных работ вышло множество и в крупных магазинах выставлены целые полки пособий с похожими рекомендациями, которые имеют близкие названия: «Как добиться успеха», «Как построить карьеру» и т.п. Надо признать, что для определенной группы читателей эти пособия и соответствующие рекомендации очень привлекательны и, хочется надеяться, даже полезны. Иначе такие книги просто не раскупались бы в огромных количествах.

Сами рекомендации методологически безукоризненны и отражают вполне разумную логику действий: 1) проанализируйте свою профессиональную ситуацию; 2) разберитесь, что для Вас лично вообще является удовлетворенностью трудом и что повышает эту удовлетворенность; 3) выделите то, что мешает Вашей удовлетворенности трудом; 4) разработайте план действий по усилению помогающих факторов удовлетворенности и действий, ослабляющих мешающие факторы; 5) реализуйте и закрепляйте достигнутое и т.п. Но если бы все было так просто, то данную схему вполне можно было бы применять и во многих других ситуациях, чего, к сожалению, не происходит. Чтобы лучше понять данную проблему, стоит условно выделить разные уровни реализуемости самых прекрасных рекомендаций:

- интерес к проблеме (уважаемые авторы сделали это в своей книге блестяще);

- прочитать сами задания и рекомендации (стиль книги делает все это доступным для читателя);
- внутренний мотив для реальных действий читателя по практическому использованию рекомендаций...

И как раз здесь у нас возникают некоторые сомнения. Например, Д. Карнеги в своих книгах рекомендует многократно перечитывать предлагаемые им рекомендации, но и там возникает сомнение, многие ли следуют его советам... Усугубляет ситуацию и то, что подобных книг с рекомендациями сейчас довольно много, и заядлые читатели подобных пособий («наркоманы самосовершенствования»), не успев по настоящему «проникнуться» идеями и рекомендациями одной книги, ищут следующую и т.п. И тогда у них возникает иллюзия, что они «над собой работают».

Нечто подобное возникает у тех, кто считает, что чем больше читаешь разных книг, тем умнее становишься. Но у «глотателей» книг личностный рост происходит лишь до определенного уровня. Новые идеи должны быть пропущены через чувства, и лишь тогда они создадут позитивную основу для реальных самоизменений. Это ситуация, когда количество должно переходить в качество. Но если книга слишком «правильная», т.е. вполне вписывается в стандарты написания подобных книг, то для большинства читателей она не станет каким-то «откровением», хотя для тех, кто только начинает знакомиться с подобной литературой, рецензируемая книга будет очень полезна. Мы считаем, что книга может затронуть читателя «за живое», если она не только написана хорошим языком, но и в определенной степени честна и даже смела как в постановке проблемы, так и в рассуждениях авторов по решению этой проблемы.

Проблема применимости многих рекомендаций в условиях современной России

Данная проблема не нова, и в хороших переводных книгах авторы часто сами рассуждают о возможностях и ограничениях применения своих идей в другой социо-культурной и экономической среде. Рецензируемая книга уважаемых авторов очень оптимистична и даже психотерапевтична. Многие рассуждения и рекомендации открывают для читателя реальные возможности, пусть даже не улучшить свою жизненную и карьерную ситуацию, но изменить к ней свое отношение. Даже если ситуация совсем плохая (безнадежная) авторы показывают, как можно обрести спокойствие и радость в выполняемой работе.

Быть может, мы и ошибаемся, но для российской ментальности характерна склонность к глобальным обобщениям и рассуждениям, т.е. даже если у конкретного человека все и благополучно в его работе, но в организации или в стране много безобразия, то полного удовлетворения большинство людей не испытывают... Мы допускаем, что для определенного российского читателя склонность к глобальным проблемам не характерна, и тогда ценность рецензируемой книги повышается. Но как быть с остальными потенциальными читателями? Уважаемые авторы пытаются выйти на определенный уровень глобальности, рассуждая в пятой главе о феномене «эмоционального заражения», основанного фактически на развитии организационной культуры, когда работники сами, или с помощью умных руководителей обеспечивают позитивный настрой на работу и этим повышают чувство удовлетворенности трудом. Но ведь это возможно и тогда, когда многие реальные проблемы не устранены и у персонала формируется лишь иллюзия «радости труда». При этом мы никак не возражаем против механизма «эмоционального заражения» и даже восхищаемся авторами, выделившими важный аспект повышения у сотрудников чувства удовлетворенности на уровне коллективов и целой организации.

Проблема истинных причин низкой удовлетворенности трудом

Авторы рецензируемой книги пишут о многих причинах низкой удовлетворенности трудом, посвящая этому целую главу. В таблице 3 они даже выделяют факторы высокой удовлетворенности и причины, которые могут привести к стрессу работника. Казалось бы, перечень причин достаточно полный, а комментарии к ним разумны и убедительны, и здесь не должно быть никаких сомнений. Но авторы не делают особых акцентов, не выделяют то, что в наибольшей степени мешает работникам почувствовать радость труда. Когда причин довольно много и они представлены большим перечнем, то острота проблем как бы нивелируется.

Мы не против того, чтобы показать (напомнить) читателю общую картину, т.е. дать полный перечень факторов труда. Но не хватает следующего шага: на примере наиболее острых факторов можно было бы показать, что за ними стоит, т.е. показать первопричины. В частности, многие причины, приводящие работника к стрессу, имеют в своей основе либо бестолковый менеджмент (переработки, рутинная работа и т.п.), либо низкую квалификацию самого работника, либо деструктивные стереотипы профессионального поведения, сложившиеся в данном коллективе или организации. Кстати, среди причин, понижающих удовлетворенность трудом, выделенных уважаемыми авторами, мы не нашли таких, которые связаны с несправедливой оплатой труда и бюрократизацией трудового процесса. Последние причины во многих российских организациях стали просто настоящей бедой для многих работников и линейных руководителей, что лишний раз свидетельствует о разнице ментальности западных и российских специалистов.

Пытаясь очень осторожно рассуждать об истинных причинах низкой удовлетворенности трудом в российских организациях, мы считаем, что они больше связаны не с рядовыми работниками (их некомпетентностью, ленью и т.п.), а с высшим менеджментом (жадностью, коррупционностью, презрением к простым людям и т.п.). Проблема в том, что говорить об этом не принято. Если, например, пишется диссертация или проводится научное исследование (особенно, если это прикладное исследование по заказу конкретной организации), то соискатель или исследователь сильно рискует быть незащищенным, уволенным или обвиненным во лжи. Например, будучи членом диссертационных советов, я не раз наблюдал, как защищались диссертации по мотивации и стимулированию труда в организации, но на вопрос, каковы средние зарплаты (доходы) топ-менеджеров и рядовых сотрудников(?), вполне нормальными считались ответы: «Это — конфиденциальная информация». Это примерно то же самое, когда в диссертациях по возрастной психологии скрывается реальный возраст испытуемых. Но в научно-популярных, публицистических исследованиях можно было бы повысить уровень откровенности и честности. Нам думается, что именно этого часто и ждет от авторов таких книг думающий читатель.

Проблема полной и частичной удовлетворенности

Понятно, что полной удовлетворенности не бывает. Хотя возможны редкие моменты, когда работник в целом испытывает только позитивные чувства от своей работы. Потом в работе возникают новые проблемы, работник переживает, вновь пытается решить их и т.д. Но при этом есть люди, стремящиеся свести к минимуму любые переживания в своем труде и даже выбрать такую работу, где чувство радости от труда как бы растягивалось во времени. Кстати, если человек научился во всем видеть только «позитив» (в том числе, и с помощью различных «психотерапевтических» рекомендаций психологов), то он приближается к

такому «идеалу» труда, и работа для него становится «беспроблемной». Кроме того, удовлетворенность достигается и тогда, когда работник способен компенсировать непривлекательные моменты своего труда чем-то более значимым для себя в выполняемой работе. Справедливости ради, следует отметить, что в рецензируемой книге в различных опросниках предполагаются разные уровни удовлетворенности работой. Более того, авторы даже отмечают, что в разных профессиях степень удовлетворенности тоже разная (см. Раздел 1.6, Рис. 2, где представлены результаты опросов представителей разных профессий с разным обобщенным уровнем удовлетворенности). Например, наивысшая удовлетворенность у предпринимателей и художников, а наименьшая — у работников связи).

Здесь возникает философский вопрос: можно ли получать удовлетворение от того, что в работе есть проблемы, когда сама радость труда связана с готовностью работника эти проблемы решать? Многие авторы отвечают на данный вопрос утвердительно. Например, такие известные авторы, как Э. Лок, Л. Портер и Э. Лоулер, Д. и С. Шульцы и др. считают, что сама удовлетворенность часто является не причиной, а следствием хорошей работы, когда работнику есть чем гордиться. А ведь гордость от работы тем выше, чем сложнее она была, но об этом — подробнее в следующем разделе.

Проблема взаимосвязи сложности и ответственности (проблемности) труда с уровнем удовлетворенности

Известный российский психолог труда Е.А. Климов, определяя сущность любой трудовой («эргатической») системы, писал о том, что это — всегда уменьшение неопределенности связи элементов в эргатической системе, а сами эти «неопределенности» — это, по сути, проблемы, которые должен решать в своей работе специалист. Если нет проблем, то данная профессия вообще не нужна. Здесь возникает парадокс: чем более сложные проблемы приходится решать работнику, тем более важен его труд.

М. Чиксентмихайя, говоря о «состоянии потока», как об особом состоянии творческой направленности на труд, позволяющее достигать максимальное удовлетворение от работы, увязывает это с ситуацией, когда сложные вызовы (сама работа) соответствуют развитым навыкам самого работника, т.е. его умения решать сложные задачи. Надо сказать, что уважаемые авторы рецензируемой книги говорят об этом во второй главе своей работы. В частности, они выделяют ресурсы самой работы, личностные ресурсы и взаимосвязь между ними. При этом вторые ссылаются на модель ресурсов и требований работы, разработанную А. Беккером и Е. Демеройти. Сама модель представлена в книге в рисунке 4 и неплохо прокомментирована в тексте. Здесь придирается к авторам сложно. Единственно, что можно было бы порекомендовать, так это акцентировать внимание на том, что и сложная работа может быть стимулом для совершенствования. Особенно, это было бы полезно для молодых специалистов, которым нужно еще набирать опыт решения сложных задач в неблагоприятных условиях. Здесь даже может возникнуть парадокс: настоящий, хорошо подготовленный и мотивированный специалист — это тот, кто даже в самых неблагоприятных условиях достигает намеченных целей.

У авторов книги вроде и есть что-то близкое к нашим пожеланиям, в частности, в разделе 2.2.1, который назван «Чем выше результат, тем больше задора». Но и там утверждается мысль о том, что «чем выше увлеченность, тем выше и результаты (выручка у ресторанных работников)», что предполагает также часто и «выход за рамки регламента», и «помощь своим коллегам». То есть, увлеченность позволяет таким работникам несколько усложнять для себя труд и даже повышать степень риска («выход за рамки регламента»). Мы

с этим вполне согласны, а наше пожелание связано лишь с бóльшим акцентированием этого момента. Правда и такая увлеченность, доведенная до уровня энтузиазма, когда работник слишком часто проявляет инициативу и склонность к риску, тоже имеет определенные границы. Ведь на энтузиазме долго не протянешь, и если руководство не стремится оптимизировать условия труда, то разочарование неизбежно...

Проблема соответствия работы и общего уровня развития работников

Мы считаем, что при всех достоинствах рецензируемой книги, в ней не отражен важный момент, связанный с ситуациями, когда потенциал и общекультурный уровень работника значительно превосходят сложность выполняемой работы. Правда, и здесь авторы книги в разделе 2.1.3. рассуждают о «личностных ресурсах работника» и пытаются соотнести это со сложностью работы. Обозначается важная закономерность: если ресурс большой, то работник готов браться и за более сложные задачи, и, наоборот, при недостаточном ресурсе, ему нужна поддержка. Это понятно и справедливо. Но мы говорим и о более сложных ситуациях, связанных с тем, что большинство работ, предлагаемых в современных организациях, достаточно примитивны. Понятие «офисный планктон» больше отражает не проблемы самих работников, а проблемы работодателей, не способных создать для своих подчиненных условия для полноценной самореализации в труде.

Иногда, по объективным причинам, усложнять (обогащать) работу не получается, и тогда нередко возникает псевдо-усложнение. Например, работникам предлагаются нелепые условия выполнения простых заданий, связанные с чрезмерными придирками по дисциплине труда (типа, пребывание в туалете — не более 5 минут), по доведенному до абсурда «дресс-коду» (типа, все, как лакеи — в одинаковых костюмах), по неоправданно усложненной отчетности (искусственной бюрократизации) и т.п. Главное — лишь бы работники всегда находились в дополнительном напряжении. К сожалению, управленческая бездарность часто проявляется в искусственном усложнении выполнения простых и даже банальных заданий. И тогда задания становятся чрезмерно сложными, что и требуется бездарным менеджерам. Можно приводить многочисленные примеры такой бездарности и в науке, и в образовании, где ненужная отчетность по своей остроте стала более значимой проблемой, чем даже ничтожные зарплаты российских ученых и преподавателей. Например, в одном известном экономическом вузе, все преподаватели вынуждены были переделывать зачетные и экзаменационные ведомости, т.к. никому не удалось (с первого раза) правильно подсчитать все промежуточные и итоговые баллы, проценты и коэффициенты контроля знаний студентов, хотя раньше в ведомостях проставлялись лишь известные оценки и зачеты. Или другой пример, связанный с получением справки с места работы во многих отделах кадров, когда такие справки нужно заказывать за три дня через специальную запись в журнале заявок или через интернет (заметим, что реально, для выдачи справки нужно лишь 1,5-2 минуты, если делопроизводство в отделе кадров хорошо налажено).

Особые проблемы здесь возникают у работников, которые способны хоть немного задумываться о том, что они делают, и о том, как оптимизировать труд. Здесь призывы и рекомендации, просто «изменить свое отношение к труду», могут быть неэффективны, хотя какое-то время такие специалисты могут относиться к нелепостям своего труда с юмором, как-то компенсировать это другими, более творческими, элементами своей работы и т.п. Но если таких нелепостей (и откровенных глупостей) становится слишком много, то неизбежен нервный срыв («выгорание», «конфликт»), когда никакого внутреннего ресурса уже не хватает, чтобы компенсировать откровенный маразм, особенно, имеющий тенденцию к

усугублению. Правда, и здесь возможны пути оптимизации своего отношения к недостаткам организации труда, особенно, при солидарной позиции сотрудников и руководителей коллективов, а может, даже и при организованном противодействии усугубляющемуся маразму. Признаемся, мы рассчитывали увидеть в зарубежной книге рассуждения уважаемых авторов о том, как можно повышать степень удовлетворенности трудом в организациях с помощью общественных организаций и профсоюзов, но не нашли такого материала. Если же рецензируемую книгу будет читать человек, которого сильно не беспокоят откровенные управленческие глупости, то он найдет много полезных советов, как даже в таких условиях видеть в своей работе только позитив.

Проблема сомнительной удовлетворенности (деструктивная мотивация и т.п.)

К сожалению, возможны ситуации, когда работник вполне доволен своей работой, но сама его работа вызывает серьезные моральные сомнения. Например, человек работает в посреднической фирме, которая создана лишь для того, чтобы пристроить отпрыска важного начальника (в современной России таких фирм немало). Ничего полезного в данной фирме не производится, но чтобы обеспечить отпрыску немалый доход, представители других фирм обязаны получать у него определенные якобы посреднические услуги за деньги. Рядовой работник этой псевдо-посреднической фирмы все прекрасно понимает, добросовестно выполняет свои задачи, и у руководства к нему нет претензий, но будет ли сам работник гордиться своим трудом? Немало организаций, где от сотрудников в открытую требуют «разводить» клиентов, т.е. навязывать им ненужные услуги и т.п. А как быть сотрудникам, которые вынужденно и очень квалифицированно участвуют в махинациях своего руководства или молчаливо покрывают их?

Возможно, в западных организациях всё это встречается гораздо реже, чем в современной России, и потому уважаемые авторы практически не уделяют в своей книге внимания сомнительной мотивации. Но она реально существует. Понятно, что в научно-популярных книгах не следует указывать примеры конкретных фирм и персон, занимающихся сомнительными делами, но можно было бы обозначить это как обобщенную проблему и предложить свои размышления и рекомендации по более достойному поведению даже в таких сложнейших случаях.

Проблема социо-культурной контекстуальности труда

Вопрос: «Может ли испытывать чувство удовлетворенности работник непрестижного, да еще и неквалифицированного труда?» Понятно, что больше оснований для радости у специалистов, занятых престижным, значимым и сложным трудом. Но если даже рядовой работник способен соотносить свой труд с какими-то более глобальными смыслами и видеть свою работу в контексте культурно-исторических событий, то отношение к своему простому и даже «мелкому» труду может существенно измениться. И наоборот, специалист, объективно занимающий важное место в решении глобальных задач, но в полной мере не осознающий своей роли и ответственности, может воспринимать свою работу как ничтожную, как некую вынужденную суету ради заработка или статуса. Например, кто испытывает большую радость от Победы, рядовой солдат или главнокомандующий? Радость может быть и сопоставимой, если они оба осознают значимость данной Победы.

В рецензируемой книге мы не нашли намеков на глобальные социо-культурные контексты. Уважаемые авторы исходят из предположения, что нужно просто находить радость в простой жизни и в простой работе. Их критерии увлеченности: энергичность,

преданность делу, поглощенность. Но если ограничиваться только индивидуальными интересами или интересами своей семьи, и не видеть роль своего труда в работе коллектива, в деятельности организации, в развитии общества, а может, — и в обогащении культуры, то становится как-то немного скучновато. Понятно, что каждый раз работнику сложно размышлять на таком высоком уровне, но может, стоит подсказать ему, что это в принципе возможно. Здесь речь идет не только о сопричастности организации, но и о сопричастности обществу и даже культуре. И тогда, даже рядовая работа, если она делается хорошо и с пользой для людей, может стать прекрасной основой и для удовлетворенности трудом, и для чувства собственной значимости — этой «первичной человеческой ценности» (по Дж. Ролзу).

И все же наши проблемные вопросы и некоторые размышления являются всего лишь пожеланием авторам последующих изданий на тему удовлетворенности трудом. Повторим важную мысль: тема удовлетворенности трудом, а по сути, удовлетворенности всей жизнью — необъятная, и в одной книге невозможно отразить все сложнейшие аспекты проблемы. Мы еще раз хотели бы выразить благодарность уважаемым авторам — Вильмару Шауфели, Питернели Дийкстра и Татьяне Ивановой — за их актуальную и очень добротную сделанную книгу, которая, несомненно, найдет своего читателя в нашей стране.

The value of work and work engagement

Nikolai PRYAZHNIKOV

Financial University under the Government of the Russian Federation, Moscow, Russia

Review of the Book: Shaufeli, W., Dijkstra, P., Ivanova, T. *Uvlechenost' rabotoi: Kak nauchit'sya lyubit' svoyu rabotu i poluchat' ot nee udovol'stvie* [Work Engagement: How to learn to love my job and enjoy it]. M.: Kogito Center, 2015. 137 p.