

ВОВЛЕЧЕННОСТЬ СОТРУДНИКОВ В УПРАВЛЕНИЕ КАК ФАКТОР ПОВЫШЕНИЯ УДОВЛЕТВОРЕННОСТИ РАБОТОЙ

Н. Г. Чевтаева¹, Т. В. Окунева²

¹Уральский институт управления – филиал Российской академии народного хозяйства и государственной службы, г. Екатеринбург, Российская Федерация

²Уральский государственный университет путей сообщения, г. Екатеринбург, Российская Федерация

Авторы придерживаются позиции, что вовлеченность персонала в управление становится трендом менеджмента XXI века. В рамках этой парадигмы ситуация, когда руководство рассматривает сотрудников как объект управления, призванный лишь исполнять приказы, трактуется исследователями как проявление токсичных трудовых отношений. Вместе с тем, в разных странах проявление соучастия персонала в управлении происходит нелинейно и неравномерно.

В статье на материалах социологического исследования анализируется состояние и перспективы использования инструментов вовлеченности в управление работников уральского региона. Выявлены противоречивые тенденции: с одной стороны, разные категории персонала в большинстве своем поддерживают необходимость инициатив и нововведений; с другой стороны, наблюдается неприятие работников в то, что они могут оказать влияние на проводимые изменения, тем более инициировать их самостоятельно. Примечательно, что не только рабочие, специалисты, но и руководители низовых и средних уровней низко оценивают возможность своего соучастия в этом процессе. Следствием становится снижение ответственности персонала за результаты деятельности организации, имитация использования технологий вовлеченности, снижение доверия к администрации.

Исследование позволило определить перспективы использования технологий вовлеченности персонала в принятие решений через организацию проектной и рационализаторской деятельности на предприятии. Те сотрудники, которые имеют возможность участвовать в деятельности по принятию управленческих решений, в большей степени испытывают удовлетворенность работой. Вовлеченность персонала создает предпосылки для трансформации трудовых ценностей от патерналистских и конфронтационных в партнёрские.

Ключевые слова: партисипативное управление, токсичные трудовые отношения, культура доверия, соучастие в управлении, удовлетворенность работой.

Введение

Центральная идея вовлечения сотрудников заключается в привлечении их к повседневному управлению организацией и пониманию того, что их вклад имеет важное значение в процессе принятия управленческих решений. Вовлечение персонала предстает как современная технология партисипативного менеджмента. Рядовой работник, вкладывая свое время, энергию и усилия, связывая судьбу с местом работы, имеет законное право влиять на различные аспекты политики компании. Вовлеченность сотрудников является принципом достижения производственной гармонии и демократии путем обеспечения полного участия сотрудников в достижении организационных целей. Вместе с тем, реализация принципов партисипативного управления происходит неравномерно в разных странах и на разных предприятиях. Формы соучастия также могут быть различны: соучастие в доходах и убытках компании, соучастие в собственности, а также соучастие в управлении.

Актуальными оказываются поиски ответов на вопросы: насколько востребована технология вовлеченности персонала в российской практике управления, заинтересованы ли руководители

и рядовые сотрудники в поиске форм взаимодействия, каково влияние партисипативных принципов на эффективность деятельности организации.

Обзор литературы

Вопросы вовлечения персонала рассматриваются в литературе в рамках теории мотивации труда на предприятиях [1–3] и в государственных организациях [4]. Исследователи отмечают зависимость распространенности практики участия персонала в управлении от политических и социально-экономических факторов: от широкого участия до фактически полного отсутствия в период тоталитарного политического режима [5]. Изучается российская и зарубежная практика соучастия персонала в принятии решений и инициации изменений [6]. В частности, в рамках концепции корпоративного управления анализируется китайская практика участия работников в корпоративном управлении [7]. Модель производственной демократии, реализованная в Германии, демонстрирует влияние участия работников в органах управления на деятельность компании [8]. Авторы изучают барьеры в отношениях между руководителями и работниками, препятствующие формированию готовности коллектива к нововведениям [9]. Если

длительное время человеческий фактор в промышленной организации почти не признавался [10]; то по мере усложнения систем управления теоретики и практики понимают значимость школы человеческих отношений Элтона Мэйо [11], важность командной работы в промышленности, умения строить культуру сотрудничества и развивать социальные навыки [12]. Сегодня отсутствие вовлеченности персонала рассматривается исследователями как значимое проявление токсичных трудовых отношений [13].

Поиски способов участия работника в делах работодателя приводят исследователей к обоснованию внедрения в российское трудовое право новой формы социального партнерства [14]. Обосновывается необходимость возрождения роли трудовых коллективов в целях расширения производственной демократии [15]. Изучаются обязательства, которые может взять на себя организация как участник коллективного действия перед обществом, формы закрепления добросовестной деловой репутации, доверие к бренду и поддержка инвесторов [16].

Формальный подход при использовании технологии вовлеченности в процесс управления не только снижает эффективность их использования, но и подрывает доверие к административной системе организации. Возможности же соучастия персонала, напротив, создают предпосылки для трансформации трудовых ценностей от патерналистских и конфронтационных в партнёрские [17]. Исследования доказывают, что внимание к мнению отдельного работника повышает его заинтересованность в решении социально-экономических и общественных проблем [18]. Включенность работников в трудовую деятельность предприятия способствует их идентификации и ощущению субъективного благополучия [19, с. 42–43]; повышает уровень их лояльности, обеспечивая долгосрочное сотрудничество с организацией [20].

Таким образом, вовлеченность персонала становится трендом управления в XXI веке. Работники идентифицируют себя со своим предприятием, его корпоративными целями. Руководство должно перестать рассматривать сотрудников как группу, которая получает только приказы и указания. Если они не уважают сотрудников как равных на предприятии и не придают должного значения их взглядам, они не смогут завоевать их доверие и ожидать, что они помогут в принятии и реализации правильных решений в интересах организации [21]. Для целей нашего исследования важно подчеркнуть блок исследований, в которых включение работников в процесс принятия решений рассматривается через призму повышения его удовлетворенности трудом и социальной ответственности бизнеса [22]. При подготовке эмпирического исследования была поставлена задача диагностики

проявления указанных трендов в российской практике управления.

Методы исследования

С целью изучения готовности работников и руководителей к участию в управлении в марте–апреле 2021 года авторами было проведено социологическое исследование методом анкетирования. В исследовании приняло участие 836 работников различных сфер деятельности. Так, на первом месте по численности – работники сферы промышленности (табл. 1). Вторую по многочисленности группу в структуре выборки представляет отрасль торговли, являющаяся и одной из наиболее многочисленных на уральском рынке труда, на третьем месте – транспорт.

Таблица 1

Распределение респондентов по видам экономической деятельности

Table 1

Territorial distribution of respondents by type of economic activity

Вид экономической деятельности	В Свердловской области, 2019 г., (в %) ¹	Представленность в выборке, 2021 г., в %, (N=836)
Промышленность	25,4 %	23,2
Сельское хозяйство	4,6 %	3,1
Оказание услуг населению (рестораны, кафе, сфера развлечений и др)	2,7 %	2,9
Транспорт	13,3 %	14,3
Государственное(муниципальное) управление	1,2 %	2,1
Строительство	10,9 %	10,6
Торговля	19,5 %	20,6
Телекоммуникация и связь	2,1 %	2,3
Образование и наука	9,1 %	10,3
Медицина, здравоохранение	7,2 %	6,8
Культура, спорт	0,8 %	1,0
Финансы, банки	3,1 %	2,9
ИТОГО	100,0 %	100,0

Среди опрошенных руководители составляют 14,3 %, служащие / специалисты – 50,6 %, респонденты, занимающие рабочие должности, составляют 36,1 %. В гендерном соотношении среди опрошенных 42,4 % мужчин и 58,6 % женщин, что также соответствует общероссийскому соотношению (46 % мужчин и 54 % женщин). Большая часть опрошенных представляет население городов (86,6 %), в поселке городского типа проживает 10,1 % респондентов, еще 3,4 % в сельской местности. В выборке присутствуют работники всех возрастов, наиболее многочисленной является категория работников в возрасте 41–50 лет (24,2 %).

Гипотеза исследования: участие работника в управлении повышает уровень его удовлетворенности трудом; вовлечение сотрудников в управление

¹ По данным: Российский статистический ежегодник. 2020: Стат.сб. / Росстат. P76 М., 2020. 700 с.

ние и участие в нем влияют на продуктивность, удовлетворенность работой и помогают в достижении самореализации сотрудников.

Результаты и дискуссия

Исследование показало средний уровень вовлеченности сотрудников в осуществление нововведений в организации: несмотря на то что более половины (58, 2 %) работников осознают потребность во внедрении инноваций на своих предприятиях, положительно к ним относятся (71,1 %), но лишь треть призналась, что могут оказывать влияние на проводимые изменения или инициировать их (табл. 2).

Таблица 2

Оценка перспектив и возможностей участия работников в управлении (доля положительных ответов, в % к числу ответивших, N=836)

	В целом	Руководители	Специалисты	Рабочие
Функционирует ли на вашем предприятии система рационализаторских предложений, внедрения инноваций, проектов по совершенствованию работы?	52,3	64,7	51,1	49,0
Участвуете ли вы в принятии решений по проблемам работы организации?	53,7	65,5	53,0	48,3
Насколько подобные проекты необходимы в вашей организации?	58,2	66,1	58,7	54,5
Как вы относитесь к подобным проектам?	71,1	77,1	74,3	64,0
На ваш взгляд, вы, как работник, можете оказать влияние на изменения, проводимые в организации?	39,2	51,3	40,4	32,9
Можете ли вы инициировать изменения?	38,8	58,0	38,2	31,8

Исследование также показало, что потребность изменений и возможность влиять на них неравномерно распределяется среди опрошенных в зависимости от должности (у руководителей она выше, чем у специалистов или рабочих). При этом даже руководители не всегда оценивают возможности своего влияния на происходящие процессы положительно, что зависит от уровня руководящей позиции.

Необходимость внедрения инновационных проектов также оценивается по-разному: несмотря на то что каждый второй работник признает необходимость изменений, 16,6 % опрошенных считают, что такие изменения их организации не нужны. Лишь каждый третий рабочий и не более 40 % специалистов считают, что могут инициировать изменения или влиять на принимаемые решения в организации. Такая ситуация обусловлена невысоким уровнем доверия работников к руководству, что

ограничивает возможности их участия в управлении. Система внедрения инновационных проектов, созданная на предприятиях (о ее наличии заявил каждый второй опрошенный), либо функционирует формально, либо не создает условий для реального продвижения инициатив и предложений работников не руководящих должностей.

Важным остается вопрос понимания происходящих изменений со стороны работников, которые, как показало исследование, этот процесс оценивают как медленный и весьма эпизодический (табл. 3).

Таблица 3

Оценка респондентами активности внедрения современных технологий, изменений

Table 3

Respondents' assessment of the introduction of modern technologies, changes

	В целом	Руководители	Специалисты	Рабочие
«Есть ли на вашем предприятии процессы, связанные с такими тенденциями, как автоматизация, роботизация, цифровизация?» (в % к числу ответивших, допускалось несколько вариантов)				
Да, автоматизируются отдельные процессы	17,1	36,1	17,9	16,3
Да, некоторые процессы цифровизируются	23,9	27,8	23,6	20,5
Да, вводятся современные технологии, роботизация	11,1	2,8	19,7	11,5
Активно внедряются многие современные технологии	11,2	8,3	16,0	16,7
Нет, таких изменений не наблюдаю	36,7	25,0	24,5	35,1
Как вы думаете, вообще современные технологии (автоматизация, роботизация, цифровизация) получают активное распространение? (в % к числу ответивших)				
Да, активно внедряются	31,0	33,9	34,4	24,9
Да, но внедряются частично	27,3	30,5	27,0	26,3
Да, но внедряются лишь на некоторых предприятиях	23,0	22,9	23,0	23,2
Скорее нет, внедрение новых технологий доступно лишь немногим предприятиям	12,2	9,3	11,2	14,9
Нет, эти технологии не внедряются	6,4	3,4	4,3	10,7

Так, практически каждый третий опрошенный таких процессов не наблюдает (27,3 %), а активное внедрение современных технологий в большей степени ощущается работниками предприятия торговли, чем транспортного (26,9 % против 11,1 %), что несколько парадоксально. При этом и активность внедрения новых технологий вообще транспортными работниками оценивается ниже, чем в целом по выборке и работниками предприятия торговли (19,7 %, 30,9 % и 43,5 % соответственно).

Существенное влияние возможность участия в управлении оказывает на отношение работников к организации и труду, то есть определяет идентичность с предприятием. Как показало исследование, отношение работников, которые уже участвуют в управлении или планируют это сделать, существенно выше, чем тех, кто считает, что не имеет возможности оказывать влияние на изменения, происходящие в организации (табл. 4).

Довольно большая доля работников, которые не участвуют в управлении среди тех, кто работой удовлетворен (51,6 %), но существенно выше она среди тех, кто считают работу неприятной необходимостью – 80 %. Среди удовлетворенных работой велика доля тех, кто планирует участие в инновационных проектах (11,7 %), и она существенно выше чем среди тех, кто работой не доволен (2,2 %).

Таблица 4

Влияние возможности принимать участие в управленческой деятельности на отношение к труду, в % к числу ответивших

Table 4

Какое из следующих суждений о работе более всего подходит лично вам?	Принимали ли вы участие в инновационных проектах и как часто?					Все го
	Да, раз в год и чаще		Раз в 3 года и реже		Нет, не принимал	
	Да, раз в 2–3 года	Раз в 3 года и реже	Только планирую принять участие			
Работа для меня интересна и важна сама по себе, по сути, именно она – мое «хобби»	17,2 %	8,6 %	10,9 %	51,6 %	11,7 %	100,0 %
Работа – дело важное, но есть вещи, занимающие меня не меньше, чем работа	11,7 %	4,6 %	5,6 %	70,2 %	7,8 %	100,0 %
Работа – это для меня в основном источник средств к существованию	12,6 %	5 %	7 %	4,4 %	72,8 %	100,0 %
Работа для меня – неприятная необходимость, если бы мог, не работал бы	8,9 %	4,4 %	4,4 %	80,0 %	2,2 %	100,0 %
Всего	12,7 %	4,9 %	6,7 %	69,1 %	6,6 %	100,0 %

Закономерно и обратное суждение – возможность участия в деятельности по управлению повышает удовлетворенность как работой, так и организацией, о чем также говорят результаты проведенного исследования (табл. 5).

Среди тех, кто считает, что может оказывать влияние на принимаемые в организации решения, доля тех, кто считает работу интересной и важной, в среднем на 10 % выше, чем среди тех, кто считает, что такая возможность для него в организации отсутствует. Наибольшая доля тех, кто работой не удовлетворен, среди тех работников, которые считают, что не могут влиять на принимаемые в организации решения.

Таблица 5

Влияние возможности оказать влияние на решения, принимаемые в организации, на отношение к труду (в % к числу ответивших)

Table 5

The impact of the ability to influence decisions made in the organization on the attitude to work (%)

На ваш взгляд, вы как работник, можете оказать влияние на изменения, проводимые в организации?	Какое из следующих суждений о работе более всего подходит лично вам?				Все го
	Работа для меня интересна и важна сама по себе, именно она – мое «хобби»	Работа – дело важное, но есть вещи, занимающие меня не меньше, чем работа	Работа – это для меня в основном источник средств к существованию	Работа для меня – неприятная необходимость, если бы мог, не работал бы	
Да, могу	24,3 %	47,3 %	25,7 %	2,7 %	100,0 %
Скорее да	23,2 %	49,6 %	26,4 %	0,8 %	100,0 %
Скорее нет	10,1 %	49,8 %	31,7 %	8,4 %	100,0 %
Нет, не могу	7,0 %	43,7 %	38,7 %	10,6 %	100,0 %
Затрудняюсь ответить	12,9 %	52,5 %	29,5 %	5,0 %	100,0 %
ВСЕГО	15,3 %	48,9 %	30,4 %	5,4 %	100,0 %

В целом, такая же тенденция характерна и для других индикаторов, связывающих удовлетворенность трудом и возможности соучастия в управлении, такие как ощущение гордости от работы или нежелания оставлять рабочее место в случае, если такая возможность представится.

Выводы

Исследование перспектив соучастия в управлении показало ряд противоречивых закономерностей. С одной стороны, предприятия формируют условия для включения работников в этот процесс, создавая и поддерживая системы внедрения инноваций, проектов и предложений и абсолютно все категории персонала положительно относятся к нововведениям, считают это процесс необходи-

мым. При этом число работников, включенных в управленческий процесс, относительно небольшое даже среди руководителей, деятельность которых напрямую связана с управленческими решениями.

Возможность соучастия также положительно коррелирует с отношением работников к организации, труду, что создает благоприятные перспективы для распространения этой практики и позволит в дальнейшем завершить трансформационные процессы в отношениях между работниками и работодателями и осуществить переход от патерналистского типа к партнерскому.

С другой стороны, лишь треть работников реально считает, что может оказывать влияние на проводимые изменения или инициировать их самостоятельно. Примечательно, что к этим работникам относятся руководители, причем среднего и высшего уровня управления. Специалисты, рабочие и даже руководители низовых уровней реальной возможности соучастия в управлении не видят.

По нашему мнению, связано это с тем, что работники в большинстве своем, обладая достаточной квалификацией для выполнения работы, не могут воспользоваться предлагаемым менеджментом предприятия инструментами влияния на управленческий процесс, либо делают это недостаточно профессионально, что снижает доверие руководителей к мнению работников и в дальнейшем приводит к снижению заинтересованности в проявлении подобной инициативы со стороны работников повторно. Возможно также, что предложенные работникам инструменты соучастия существуют на предприятии в большей степени формально, не обеспечивая при этом должного внимания к инициативам работников, что опять же снижает включенность работников в деятельность по управлению.

Если говорить о перспективах соучастия, то положительных эффектов можно добиться, по нашему мнению, в том случае, если повысить квалификацию работников в части использования инструментов управления, предоставляемых работникам. В противном случае работники смогут осознавать проблемы предприятия или недостатки принимаемых организационных решений, но так и не будут иметь возможности предлагать варианты решения проблем в необходимом для руководства формате. Подобная ситуация ведет к снижению ответственности за результаты деятельности организации (так как влиять на них все равно нельзя), нерациональному расходованию ресурсов предприятия и формализму в реализации организационных инициатив и нововведений, что довольно типично для политики популизма, реализуемой менеджментом. С другой стороны, руководители должны понимать, что партнерский тип взаимоотношений требует большего доверия власти к сотрудникам, при этом это не ведет к ограничению властных полномочий, а напротив, создает условия для большей вовлеченности и появлению решений, эффективно работающих в условиях конкретного предприятия.

Литература

1. Токарева, Ю. А. Мотивация трудовой деятельности персонала: комплексный подход : монография / Ю. А. Токарева, Н. М. Глухенькая, А. Г. Токарев. – Шадринск : Шадринский гос. пед. ун-т, 2021. – 216 с.
2. Гончарова, Н. В. Управление человеческими ресурсами организации в условиях современного рынка труда : учебное пособие для студентов вуза, обучающихся по направлению подготовки 38.03.02 «Менеджмент» / Н. В. Гончарова, Л. В. Дайнеко, Е. В. Зайцева. – Екатеринбург : Уральский федеральный университет им. Первого Президента России Б. Н. Ельцина, 2021. – 162 с.
3. Чевтаева Н. Г. Гибкая занятость – антикризисная мера или новая форма организации труда в условиях 4-й промышленной революции / Н. Г. Чевтаева // Формирование современной модели государственного управления: перспективы и вызовы : материалы Всероссийской научно-практической конференции с иностранным участием ; отв. ред. Н. П. Носова. – Тюмень : Тюменский государственный университет, 2019. – С. 86–88.
4. Никитина, А. С. Управление человеческими ресурсами в государственном и муниципальном управлении : учебное пособие для вузов / А. С. Никитина. Н. Г. Чевтаева. – 2-е изд. – М. : Юрайт, 2020. – 187 с.
5. Кудрин А. С. Об участии представителей работников в управлении организацией в России: исторический аспект / А. С. Кудрин // Вестник Воронежского государственного университета. Серия: Право. – 2021. – № 1 (44). – С. 104–111.
6. Бетеева, О. Г. Содержание и основные формы соучастия работников в управлении предприятием (анализ отечественного и зарубежного опыта) : автореф. дис. ... канд. соц. наук / О. Г. Бетеева. – М., 2009.
7. Тяньфан, Ян. Участие работников в корпоративном управлении китайских компаний: сравнительный аспект / Ян Тяньфан // Вестник Санкт-Петербургского университета. Серия: Право. – 2021. – Т. 12., № 3. – С. 752–770.
8. Ключко В. Н. Система участия работников в управлении компаниями Германии: история и современность / В. Н. Ключко // Инновации в менеджменте. – 2020. – № 4 (26). – С. 8–13.
9. Окунева, Т. В. Культура труда работников как фактор реализации корпоративной стратегии управления транспортным предприятием / Т. В. Окунева, О. Н. Шестопалова // Вопросы управления. – 2021. – № 4 (71). – С. 137–150.
10. Nestor, O. W. A History of Personnel Administration 1890–1910 / O. W. Nestor. – London : Routledge, 2017. – P. 230.
11. Bendix, R. The Perspectives of Elton Mayo / R. Bendix, L. H. Fisher // The Anthropology of Organisations. – Routledge, 2017. P. 11–18.
12. Kanfer, R. Motivation related to work: A cen-

- ture of progress / R. Kanfer, M. Frese, R. E. Johnson // *Journal of Applied Psychology*. – 2017. – Vol. 102 (3). – P. 338.
13. Fedorova, A. Toxic elements of labour relations under conditions of growing precarization of the employment / A. Fedorova, V. Katashinskikh // *The 9th International Days of Statistics and Economics*. – Prague: Melandrium, Czech Republic, 2015. – P. 751–760.
14. Гондельева, А. Г. Участие работника в делах работодателя как новая форма социального партнерства в российском трудовом праве / А. Г. Гондельева // *Человек. Социум. Общество*. – 2022. – № 1. – С. 66–70.
15. Нургалиева, Е. Н. К вопросу об участии работников в управлении производством / Е. Н. Нургалиева, Л. З. Ахметжан // *Наука*. – 2020. – № 2 (65). – С. 20–25.
16. Глубокая, Ю. В. Участие в коллективных действиях как показатель уровня развития корпоративного комплаенса и надлежащего управления организацией, необходимого для достижения целей устойчивого развития / Ю. В. Глубокая // *Век качества*. – 2021. – № 3. – С. 54–63.
17. Темницкий, А. Л. Традиции и инновации в трудовой культуре российских рабочих / А. Л. Темницкий // *Социологические исследования*. – 2021. – № 4. – С. 61–73.
18. Тощенко, Ж. Т. Публичный и частный жизненный мир прекариата: основные черты и ориентиры / Ж. Т. Тощенко // *Социологические исследования*. – 2021. – № 11. – С. 24–36.
19. Татарова, Г. Г. Субъективное благополучие на работе: исследовательские практики социологического измерения / Г. Г. Татарова, Г. П. Бессокирная, А. В. Кученкова // *Социологические исследования*. – 2021. – № 10. – С. 37–49.
20. Международные тенденции в сфере управления персоналом – 2020. – URL: https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/ru/Documents/human-capital/russian/HC-trends-2020_RU.pdf.
21. Zaware, N. Deliberating the managerial approach towards employee participation in management / N. Zaware, A. Pawar, S. Kale, T. Fauzi, H. Loupias // *International Journal of Control and Automation*. – 2020. – Vol. 13, № 1. – P. 437–457.
22. Sánchez-Marín, G. Excess executive compensation and corporate governance in the United Kingdom and Spain: A comparative analysis / G. Sánchez-Marín, M. E. Lucas-Pérez, S. Baixauli-Soler, B. G. M. Main, A. Mínguez-Vera // *Managerial and Decision Economics*. – 2022. – P. 1–21.

Чевтаева Наталия Геннадьевна – доктор социологических наук, профессор, заведующий кафедрой управления персоналом, Уральский институт управления – филиал Российской академии народного хозяйства и государственной службы (Екатеринбург), e-mail: che13641@gmail.com. ORCID: 0000-0002-4223-3318

Окунева Татьяна Владимировна – старший преподаватель кафедры управления персоналом и социологии, Уральский государственный университет путей сообщения (Екатеринбург), e-mail: tatokuneva@list.ru. ORCID: 0000-0001-5561-9634

Поступила в редакцию 21 марта 2022 г.

DOI: 10.14529/ssh230110

STAFF INVOLVEMENT AS A FACTOR OF IMPROVING WORK SATISFACTION

N. G. Chevtayeva,¹ T. V. Okuneva²

¹*Ural Institute of Management of the Russian Presidential Academy of National Economy and Public Administration, Ekaterinburg, Russian Federation*

²*Ural State University of Railway Transport, Ekaterinburg, Russian Federation*

The involvement of staff in management is a 21st century management trend. Management consideration of employees as objects of management, suitable only to follow orders, is interpreted by researchers as a manifestation of toxic labor relations. In different countries, the manifestation of participation in management by workers occurs non-linearly and unevenly.

Based on the materials of a sociological study, this article analyzes the prospects for involving workers in management in the Ural region. Contradictory trends have been identified: different categories of staff for the most part support the need for initiatives and innovations; however, there is a lack of confidence among employees that they can influence the ongoing changes, let alone initiate them. Not only the workers, but also the lower and middle levels of management assess the possibility of their participation in this process as low. The result is a decrease

in the responsibility of staff for the results of the organization's activities, ineffective use of involvement technologies, and a decrease in trust in the administration.

The study makes it possible to determine the prospects for the use of staff involvement technologies: in decision-making through the design and rationalization of activities at the enterprise. Those employees who have the opportunity to participate in management decision-making activities are more satisfied with their work. The involvement of staff allows for the transformation of labor values from paternalistic and confrontational to a partnership.

Keywords: participatory management, toxic labor relations, culture of trust, participation in management, job satisfaction.

References

1. Tokareva Y.A., Glukhen'kaya N.M., Tokarev A.G. Motivatsiya trudovoy deyatel'nosti personala: kompleksnyy podkhod [Motivation of Labor Activity of Personnel: an Integrated Approach]: monografiya. Shadrinsk: Shadrinskiy gos. Ped. Universitet, 2021. 216 s.
2. Goncharova N.V., Dayneko L.V., Zaytseva E.V. Upravlenie chelovecheskimi resursami organizatsii v usloviyakh sovremennogo rynka truda [Human Resource Management of an Organization in the Conditions of the Modern Labor Market]: uchebnoe posobie dlya studentov vuza, obuchayushchikhsya po napravleniyu podgotovki 38.03.02 «Menedzhment». Ekaterinburg: Ural'skiy federal'nyy universitet im. Pervogo prezidenta Rossii B.N. El'tsina, 2021. 162 s.
3. Chevtavaeva N.G. Gibkaya zanyatost' – antikrizisnaya mera ili novaya forma organizatsii truda v usloviyakh 4-y promyshlennoy revolyutsii [Flexible Employment – an Anti-Crisis Measure or a New Form of Labor Organization in the Conditions of the 4th Industrial Revolution] // *Formirovanie sovremennoy modeli gosudarstvennogo upravleniya: perspektivy i vyzovy: materialy Vserossiyskoy nauchno-prakticheskoy konferentsii s inostrannym uchastiem; otv. red. N.P. Nosova. Tyumen': Tyumenskiy gosudarstvennyy universitet: BRICS LAW JOURNAL*, 2019. S. 86–88.
4. Nikitina A.S., Chevtavaeva N.G. Upravlenie chelovecheskimi resursami v gosudarstvennom i munitsipal'nom upravlenii [Human Resource Management in State and Municipal Management]: uchebnoe posobie dlya vuzov. 2-e izd. M.: Yurayt, 2020. 187 s.
5. Kudrin A.S. Ob uchastii predstaviteley rabotnikov v upravlenii organizatsii v Rossii: istoricheskiy aspekt [On the Participation of Employee Representatives in the Management of an Organization in Russia: a Historical Aspect] // *Vestnik Voronezhskogo gosudarstvennogo universiteta. Seriya: Pravo*. 2021. № 1 (44). S. 104–111.
6. Beteeva O.G. Soderzhanie i osnovnye formy souchastiya rabotnikov v upravlenii predpriyatiem (analiz otechestvennogo i zarubezhnogo opyta) [The Content and Main Forms of Employee Participation in Enterprise Management (Analysis of Domestic and Foreign Experience)]: avtoref. dis. ... kand. sots. nauk. M., 2009
7. Tyan'fan Yan. Uchastie rabotnikov v korporativnom upravlenii kitayskikh kompaniy: sravnitel'nyy aspekt [Employee Participation in Corporate Governance of Chinese Companies: a Comparative Aspect] // *Vestnik Sankt-Peterburgskogo universiteta. Seriya: Pravo*. 2021. T. 12, № 3. S. 752–770.
8. Klyuchko V.N. Sistema uchastiya rabotnikov v upravlenii kompaniyami Germanii: istoriya i sovremennost' [The System of Employee Participation in the Management of German Companies: History and Modernity] // *Innovatsii v menedzhmente*. 2020. № 4 (26). S. 8–13.
9. Okuneva T.V., Shestopalova O.N. Kul'tura truda rabotnikov kak faktor realizatsii korporativnoy strategii upravleniya transportnym predpriyatiem [Labor Culture of Employees as a Factor in the Implementation of the Corporate Strategy of Transport Enterprise Management] // *Voprosy upravleniya*. 2021. № 4 (71). S. 137–150.
10. Nestor O.W. A History of Personnel Administration 1890–1910. London. Routledge, 2017. P. 230.
11. Bendix R., Fisher, L.H. The Perspectives of Elton Mayo // *Anthropology of Organisations*. Routledge, 2017. P. 11–18.
12. Kanfer R., Frese M., Johnson R.E. Motivation Related to Work: A Century of Progress // *Journal of Applied Psychology*, 2017. Vol. 102 (3). P. 338.
13. Fedorova A., Katashinskikh V. Toxic Elements of Labour Relations under Conditions of Growing Precarization of the Employment // *The 9th International Days of Statistics and Economics*. Prague: Melandrium, Czech Republic, 2015. P. 751–760.
14. Gondel'eva A.G. Uchastie rabotnika v delakh rabotodatelya kak novaya forma sotsial'nogo partnerstva v rossiyskom trudovom prave [Employee Participation in Employer's Affairs as a New Form of Social Partnership in Russian Labor Law] // *Chelovek. Sotsium. Obshchestvo*. 2022. № 1. S. 66–70.
15. Nurgalieva E.N., Akhmetzhan L.Z. K voprosu ob uchastii rabotnikov v upravlenii proizvodstvom [On the Issue of Employee Participation in Production Management] // *Nauka*. 2020. № 2 (65). S. 20–25.

16. Glubokaya Y.V. Uchastie v kollektivnykh deystviyakh kak pokazatel' urovnya razvitiya korporativnogo komplensa i nadležashchego upravleniya organizatsiy, neobkhodimogo dlya dostizheniya tseley ustoychivogo razvitiya [Participation in Collective Actions as an Indicator of the Level of Development of Corporate Compliance and Proper Management of the Organization Necessary to Achieve Sustainable Development Goals] // *Vek kachestva*. 2021. № 3. S. 54–63.

17. Temmitskiy A.L. Traditsii i innovatsii v trudovoy kul'ture rossiyskikh rabochikh [Traditions and Innovations in the Labor Culture of Russian Workers] // *Sotsiologicheskie issledovaniya*. 2021. № 4. S. 61–73.

18. Toshchenko Zh.T. Publichnyy i privatnyy zhiznennyy mir prekariata: osnovnye cherty i orientiry [Public and Private Life World of the Precariat: Main Features and Guidelines] // *Sotsiologicheskie issledovaniya*. 2021. № 11. S. 24–36.

19. Tatarova G.G., Bessokirnaya G.P., Kuchenkova A.V. Sub'ektivnoe blagopoluchie na rabote: issledovatel'skie praktiki sotsiologicheskogo izmereniya [Subjective Well-Being at Work: Research Practices of Sociological Measurement] // *Sotsiologicheskie issledovaniya*. 2021. № 10. S. 37–49.

20. Mezhdunarodnye tendentsii v sfere upravleniya personalom – 2020 [International Trends in the Field of Personnel Management]. URL: https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/ru/Documents/human-capital/russian/HC-trends-2020_RU.pdf.

21. Zaware N., Pawar A., Kale S., Fauzi T., Loupias H. Deliberating the Managerial Approach towards Employee Participation in Management // *International Journal of Control and Automation*. 2020. Vol. 13, № 1. P. 437–457.

22. Sánchez-Marín G., Lucas-Pérez M.E., Baixauli-Soler, S., Main, B.G.M., Mínguez-Vera A. Excess Executive Compensation and Corporate Governance in the United Kingdom and Spain: A Comparative Analysis // *Managerial and Decision Economics*. 2022. P. 1–21.

Natalia G. Chevtaeva – D. Sc. (Sociology), Professor, Head of the Department of Personnel Management, Ural Institute of Management of the Russian Academy of National Economy and Public Administration (Yekaterinburg), e-mail: che13641@gmail.com

Tatyana V. Okuneva – Senior Lecturer of the Department of Personnel Management and Sociology, Ural State University of Railway Engineering (Yekaterinburg), e-mail: tat-okuneva@list.ru

Received March 21, 2022

ОБРАЗЕЦ ЦИТИРОВАНИЯ

Чевтаева, Н. Г. «Вовлеченность сотрудников в управление как фактор повышения удовлетворенности работой / Н. Г. Чевтаева, Т. В. Окунева // Вестник ЮУрГУ. Серия «Социально-гуманитарные науки». – 2023. – Т. 23, № 1. – С. 81–88. DOI: 10.14529/ssh230110

FOR CITATION

Chevtaeva N. G., Okuneva T. V. Staff Involvement as a Factor of Improving Work Satisfaction. *Bulletin of the South Ural State University. Ser. Social Sciences and the Humanities*, 2023, vol. 23, no. 1, pp. 81–88. (in Russ.). DOI: 10.14529/ssh230110