



Трудовая мотивация сотрудников финансовой организации: связь с увлечённостью и удовлетворённостью работой

ФЕДОРИНОВ Владислав Игоревич

АНТОНОВА Наталья Викторовна

ORCID: 0000-0001-9009-1388

Национальный исследовательский университет «Высшая школа экономики», Москва, Россия

Аннотация. Проблема исследования обусловлена необходимостью выявления особенностей мотивации сотрудников и повышения их вовлечённости в период организационных изменений. *Цель.* Цель исследования заключается в том, чтобы выявить связь между увлечённостью и удовлетворённостью трудом у сотрудников с разным мотивационным комплексом и разными социально-демографическими характеристиками (возраст, позиция в организации). *Дизайн исследования.* Гипотеза исследования: у сотрудников с разным мотивационным комплексом по-разному проявляется связь между увлечённостью и удовлетворённостью работой. Выборку составили 249 сотрудников российской финансовой организации. Первичные данные собраны в ходе опроса, который включал в себя следующие методики: «Мотивация профессиональной деятельности» К. Замфира в модификации А. А. Реана; «Утрехтская шкала увлечённости работой» В. Шауфели и А. Баккера в адаптации Д. А. Кутузовой; «Удовлетворённость работой» В. А. Розановой. Опросник содержал также вопросы о социально-демографических характеристиках респондентов (пол, возраст, стаж работы, позиция в организации). *Результаты.* Выявлено преобладание внутренней мотивации у сотрудников данной организации. При этом выделены четыре группы сотрудников, имеющих особенности сочетания комплексов мотивации, увлечённости и удовлетворённости работой. У молодых рядовых сотрудников значимо выше уровень внешней положительной мотивации, а у руководителей наблюдается значимое снижение по сравнению с другими группами сотрудников выраженность внешней отрицательной мотивации. Связь между удовлетворённостью работой и увлечённостью наиболее выражена у молодых рядовых сотрудников, в то время как у молодых руководителей такая связь вообще не обнаружена, а у взрослых руководителей выражена связь между увлечённостью и удовлетворённостью самореализацией в работе. *Практическая значимость.* Описаны результаты модификации шкалы оценки удовлетворённости работой. Результаты исследования могут быть использованы в организационном консультировании по проблемам мотивации и увлечённости сотрудников в период организационных изменений.

Ключевые слова: трудовая мотивация; мотивационный комплекс; внутренняя мотивация; внешняя положительная мотивация; внешняя отрицательная мотивация; удовлетворённость работой; увлечённость работой.

Введение

Организация, как правило, заинтересована в том, чтобы сотрудники имели высокую трудовую мотивацию и связывают её с более высокими результатами. Однако руководству организации не всегда понятны факторы мотивации сотрудников. Более глубокое понимание взаимосвязи различных индивидуальных факторов с мотивацией поможет более эффективно выстраивать программы мотивирования сотрудников. Задача поддержания высокого уровня трудовой мотивации сотрудников особенно остро стоит в период организационных изменений, так как при сниженной мотивации сотрудники, вероятно, будут более негативно реагировать на изменения.

Данное исследование проводилось в финансовой организации, в которой внедрялись организационные изменения в одном из направлений цифровой трансформации, а именно: внедрение новых цифровых бизнес-процессов. Проведение исследования было инициировано руководством организации, заинтересованным в успешном проведении указанных изменений. Запрос заказчика: повышение мотивированности и увлечённости сотрудников с целью преодоления их сопротивления вводимым организационным изменениям.

Мотивация профессиональной деятельности

Трудовая мотивация определяет поведение сотрудника в профессиональной среде. Существующие теории мотивации описывают содержательные и динамические аспекты мотивационно-потребностной сферы человека. Среди авторов теорий мотивации мы выделяем подходы К. Замфира, Ф. Герцберга и Д. МакКлелланда (Герцберг, Моснер, Снيدرман, 2007; Замфир, 1983; Шапиро, 2016; McClelland, 1988). Основная проблема, которую исследуют авторы теорий мотивации, — это проблема типологии мотивов человека. Так, Д. МакКлелланд выделил три группы потребностей:

- потребность во власти (сюда относится само желание власти, способности воздействовать на людей и заставлять их делать то, чего бы они при иных обстоятельствах делать бы не стали);
- потребность в успехе (здесь подразумеваются такие желания, как повышение собственной самооценки через достижение и признание окружающими заслуг индивида);
- потребность в причастности (это желание аффилиации с определённой группой, либо обладание способностью сотрудничать, коммуницировать, чувствовать свою сопричастность) (Шапиро, 2016).

Г. Мюррей выделил социальные мотивы: мотивы власти, аффилиации, альтруизма, достижения и агрессии. Эти две классификации имеют области пересечения. Отличительным в теории Г. Мюррея является мотив альтруизма или заботливости, под которым исследователь понимает естественную потребность человека проявлять заботу в отношении тех, кто нуждается в помощи и не способен позаботиться о себе самостоятельно — больных людей, младенцев, престарелых. Сегодня альтруизм рассматривается в рамках концепции социального обмена, то есть мотив альтруистического поведения в конечном итоге усматривается в желании достичь максимальной пользы для самого себя через генерирование положительной социальной оценки общественно полезных действий.

При анализе трудовой мотивации часто используют классификацию мотивов не по содержанию, а по направленности: внешние (экстринсивные) и внутренние (интринсивные) мотивы. Внешние мотивы обусловлены внешними по отношению к сотруднику причинами

(зарплата, поощрения и наказания, льготы), а внутренние мотивы связаны с внутренними диспозициями личности (потребностями, установками). Так, румынский социолог К. Замфир выделил виды трудовой мотивации именно по основанию её направленности.

- *Внутренняя мотивация.* Источником внутренней мотивации являются потребности человека, такие как потребность в самореализации, росте, признании. Например, индивид получает удовольствие от самого хода работы или её результата, что и становится мотивом для работы.
- *Внешняя положительная мотивация.* Это мотивы, связанные с привлекательными для человека внешними стимулами. Например, уровень заработной платы, расширение социальных связей, продвижение по карьерной лестнице, одобрение руководства.
- *Внешняя отрицательная мотивация.* Это противоположность внешней положительной мотивации: сюда относятся мотивы избегания негативных внешних стимулов. Например, наказания, штрафы, критика коллег, санкции (Замфир, 1983).

Чаще всего доминирует один из типов мотивации, однако другие типы, хотя и менее выражены, могут также присутствовать. Поэтому К. Замфир говорит о «мотивационных комплексах», то есть сочетаниях этих групп мотивов. «Наилучшим» мотивационным комплексом, по мнению К. Замфира, является комплекс $ВМ > ВПМ > ВОМ$, то есть доминирует внутренняя мотивация, что обеспечивает стабильность мотивации сотрудника, вне зависимости от внешних обстоятельств и стимулов; на втором месте — внешняя положительная мотивация, и наименее выражена внешняя отрицательная мотивация. При преобладании внешней мотивации стремление сотрудника выполнять свою работу будет зависеть от внешней стимуляции, так как при её отсутствии мотивация падает. Наименее благоприятен мотивационный комплекс $ВОМ > ВПМ > ВМ$, то есть сотрудником движет в основном страх (наказания, штрафов). Преобладание такого комплекса у сотрудников организации может свидетельствовать о неблагоприятной организационной культуре, основанной на наказании.

Т. О. Гордеева продолжила работу в направлении развития классификации К. Замфира (Гордеева, 2002). Так, исследовательница выделила следующие типы профессиональной мотивации, разбив каждый из типов на несколько подтипов.

- *Внутренняя мотивация:*
 - внутренняя мотивация, нацеленная на реализацию собственного желания выполнения работы, связанного с получением удовольствия от работы;
 - внутренняя мотивация, направленная на результат деятельности. Она связана с использованием результата труда для достижения другой цели или удовлетворения других желаний. Например, использование денег от выполненной работы для достижения целей, не связанных с работой и с профессиональными интересами (Бодров, 2001).
- *Внешняя мотивация:*
 - мотивация на основе требований, исходящих от других людей. Например, влияние общественного мнения, игра в ожидания, следование требованиям своей социальной роли.
- *Мотивация на основе требований, исходящих от самого субъекта.* Сюда относится чувство долга человека, его убежденность в необходимости или правильности тех или иных действий, связанных с профессиональным трудом.

Увлечённость работой

Понятие «увлечённости работой (*work engagement*)» пришло в современную отечественную психологию вместе с развитием позитивной психологии. В фокусе исследования здесь находятся сильные стороны и потенциал развития человеческой личности, психологическое благополучие и ментальное здоровье, а также возможности их достижения как отдельными субъектами, так и социальными группами, в том числе рабочими организациями (Чиксентмихайи, 2011; Bakker et al., 2010). Таким образом, благодаря позитивной психологии внимание исследователей сместилось с анализа проблем и дефицитов на изучение положительных сторон рабочего процесса и факторов, от которых зависит удовлетворённость сотрудника: его психологическое благополучие и увлечённость работой.

Понятие «личная увлечённость» (*personal engagement*) впервые встречается в работе Уильяма Кана, который определяет это понятие как максимальную личностную включённость сотрудника организации в исполнение своих рабочих обязанностей, то есть своей рабочей роли (Kahn, 1990). Если сотрудники увлечены работой, они физически, когнитивно и эмоционально включаются в процесс её выполнения. В свою очередь, это предполагает сильную личностную идентификацию и приверженность своей роли (функции) на работе, наличие развитых отношений с коллегами. Концепция увлечённости работой отталкивается от понятия «рабочая роль», так как именно при соотношении себя со своей рабочей функцией, проявлении самого себя в этой роли и привнесении собственной личности в рабочий процесс развивается увлечённость. Напротив, отстранённый, неувлечённый (*disengaged*) сотрудник дистанцирован от своей рабочей роли и старается отделять свою личность от трудового процесса.

Таким образом, в своей работе У. Кан исходит из предпосылки о том, что сотрудники могут самостоятельно определять, какие из собственных ресурсов и личностных аспектов они готовы задействовать в работе. Согласно разработанной У. Каном модели, увлечённость — это многомерный конструкт с тремя одновременно проявляющимися компонентами: физическим, психологическим и эмоциональным. В течение последних лет увлечённость работой стала представлять интерес для изучения и в организационной психологии. Предложенный У. Каном термин «личностная увлечённость» (*personal engagement*) претерпел незначительные изменения и преобразовался в понятие «увлечённость работой» (*work engagement*). В таком виде он известен и в отечественной психологии.

В современных исследованиях сложились две основные традиции анализа увлечённости работой. Во-первых, в связи с анализом феномена выгорания увлечённость рассматривается как противоположный профессиональному выгоранию феномен, включающий в себя три составляющие: энергичность, включённость в работу и профессиональную эффективность (по аналогии с тремя компонентами «выгорания», такими как эмоциональное истощение, цинизм, низкая профессиональная эффективность) (Maslach, Leiter, 1997). Таким образом, данные понятия представляют собой единую шкалу, на одном полюсе которой находятся компоненты выгорания, а на другом — компоненты увлечённости работой (Demerouti et al., 2007; González-Roma et al., 2006). Во-вторых, увлечённость рассматривается в качестве самостоятельного явления, определяемого как позитивное, приносящее удовлетворение и связанное с работой состояние, которое характеризуется бодростью, энтузиазмом и погружением в деятельность (Schaufeli et al., 2002).

Процесс увлечённости работой не является мгновенным и специфическим, а представляет собой устойчивое, продолжительное явление, затрагивающее различные психические процессы. Это состояние не связано с каким-либо конкретным событием, человеком или

формой его поведения, а характеризует жизнедеятельность субъекта в целом. Несмотря на предполагаемую устойчивость, некоторые исследователи отмечают, что увлечённость работой может подвергаться колебаниям в течение краткосрочных интервалов (дня или недели) и может иметь индивидуальные флуктуации, в определённой степени зависящие от опыта работы, личностных характеристик и отдельных рабочих событий (Мандрикова, 2012).

Увлечённые сотрудники считают свою работу персонально значимой, относятся к ней положительно (оптимистично), чувствуют приверженность организации, энтузиазм и мотивированы продолжать заниматься своим делом. Увлечённые работой специалисты расцениваются работодателями как наиболее ценный ресурс. Это выражается в том, что исследования увлечённости работой приобретают повышенный интерес как со стороны учёных, так и со стороны практиков, работодателей.

Несмотря на значительный прогресс в изучении данного явления за последние время, всё ещё существует ряд важных, но неразрешённых вопросов. Одной из ключевых проблем является проблема корректного измерения уровня увлечённости. В большинстве исследований используется широко известная «Утрехтская методика измерения увлечённости работой» (*Utrecht Work Engagement Scale, UWES*), разработанная В. Шауфели и А. Баккером в 2003 году. В ней оцениваются три аспекта увлечённости работой: энергичность (*vigor*), преданность делу (*dedication*) и погруженность в рабочий процесс (*absorption*) (Schaufeli, Bakker, 2003).

Энергичность отражает усилия, прилагаемые в работе, и эмоциональную отдачу, испытываемую сотрудником; преданность делу характеризуется осознанием значимости личного вклада сотрудника в результат работы, осмыслением цели, поставленной перед ним; погруженность связана с уровнем концентрации во время выполнения рабочих задач, что напоминает концепцию потока (Чиксентмихайи, 2011). Утрехтская шкала увлечённости работой, включающая 17 пунктов, адаптирована на русскоязычной выборке Д. А. Кутузовой (Кутузова, 2006). В 2017 г. А. В. Ловаковым и Е. Р. Агадуллиной совместно с В. Шауфели была адаптирована на российской выборке короткая версия шкалы из девяти пунктов (Lovakov, Agadullina, Schaufeli, 2017).

Суммируя вышесказанное, для анализа степени увлечённости человека своей работой важно учитывать три аспекта: насколько существенное место занимает работа в жизни человека; насколько работа сама по себе привлекает человека; насколько человек идентифицирует себя с выполняемой им работой. При этом необходимо принимать во внимание, что каждый из данных аспектов увлечённости работой является относительно самостоятельным и, в зависимости от личностных особенностей человека, может в разной степени влиять на его увлечённость работой. Рассмотрение предпосылок, предикторов и коррелятов увлечённости работой, описанных в современных исследованиях, даёт более широкое представление о механизмах и функциях данного позитивного рабочего состояния (Мандрикова, 2012).

Удовлетворённость работой

Как и увлечённость, удовлетворённость работой (*job satisfaction*) непосредственно связана с мотивацией сотрудников. Мотивированные сотрудники, вероятно, будут более удовлетворены работой, и наоборот. Е. П. Ильин подразумевает под удовлетворением такое эмоциональное состояние, которое возникает вскоре после реализации мотива, а под удовлетворённостью — оценку того, насколько был реализован данный мотив (Ильин, 2008).

Исследователи выделяют разные виды удовлетворённости, в частности удовлетворённость профессией, удовлетворённость работой, удовлетворённость трудом. Л. С. Бляхман

считает, что удовлетворённость профессией — это вид частной удовлетворённости, который не имеет связи с общим отношением к работе. Он также отмечает, что удовлетворённость трудом описывает уровень соответствия между требованиями и запросами наёмного работника и условиями его трудовой деятельности, а также способом и степенью их реализации в данной организации (Бляхман, 1979).

Автор фокусируется на трёх факторах удовлетворённости трудом — это, во-первых, фактический уровень использования работником материальных, духовных и иных благ и ценностей компании; во-вторых, количество полученных социальных преимуществ работниками в ведущих предприятиях, служащих фундаментом для создания социальных норм; в-третьих, степень информированности каждого работника о положении дел в передовых компаниях (Бляхман, 1979). Мы можем трактовать концепцию Л. С. Бляхмана следующим образом: работник удовлетворён трудом тогда, когда он получает желаемый доход, социальное, психологическое, информационное и иное обеспечение, выводящее его на уровень жизни работников передовых компаний, которые формируют планку социальных норм в общественной и профессиональной жизни.

А. А. Киссель, Г. И. Хорошева и В. А. Ядов считают, что удовлетворённость трудом — это, в первую очередь, удовлетворённость производственными аспектами, более широким же понятием выступает «удовлетворённость работой», в рамках которого изучают все возможные факторы трудового процесса, непосредственно касающиеся социально-производственной адаптацией в компании. В. А. Ядов пишет, что более хрестоматийное понятие — «удовлетворённость трудом», — однако оно синонимично удовлетворённости работой (Ядов, Киссель, 1974).

Линда Джуэлл выделяет три прототипические теории, раскрывающие природу удовлетворённости трудом.

Когнитивная теория. Удовлетворённость трудом коррелирует с восприятием соотношения вложенных усилий в рабочий процесс, его особенностями и результатами с вкладом, и результатами, полученными другими лицами.

Теория потребностей. В рамках данной теории, во-первых, источник удовлетворённости — это возможность достигнуть поставленных человеком определённых для него целей через работу; во-вторых, удовлетворённость личным трудом появляется тогда, когда потребности человека совпадают с тем, что даёт ему работа; в-третьих, необходимо отделять неудовлетворённость трудом и удовлетворённость им; в-четвёртых, источник удовлетворённости — это только факторы, которые являются внутренней сущностью самой работы.

Концепция ожиданий. Работник испытывает удовлетворённость тогда, когда полученное вознаграждение соответствует ожиданиям (Джуэлл, 2001).

Так, если соотнести рассмотренные теории, то удовлетворённость трудом возникает тогда, когда профессиональная деятельность человека обладает интересными ему свойствами, характеристиками и особенностями, соответствует его убеждениям и установкам и может стать каналом восполнения потребностей.

Сила привязанности работников к организации, преданность персонала своей компании, их желание использовать все возможности в её интересах, разделяя общие цели и ценности — всё то, что выходит на первый план при изучении удовлетворённости трудом конкретного сотрудника. С одной стороны, если ценный работник планирует уволиться — это может привести к низким показателям и потерям в компании, с другой стороны, если ленивый сотрудник полностью удовлетворён своим положением, позицией на работе и доходом, то такой случай говорит о том, что в компании есть все необходимые и благоприятные условия для неэффективных работников. Знание степени удовлетворённости работой сотрудниками помогает рассчитать кадровые риски той или иной организации.

К. Харский выделяет следующие показатели удовлетворённости работой: 1) условия работы (местоположение, эргономика и экология рабочего места, наличие и удобство расположения инструментов, качество воздуха, питьевой воды, освещения и так далее); 2) заработная плата, материальное вознаграждение; 3) содержание и характер работы (например, интенсивность, значимость и её результаты); 4) уровень престижности работы; 5) руководство (стиль лидерства, управления, оценка труда, система отбора, иерархия, расстановка кадров, нематериальное подкрепление); 6) карьерное и личностное развитие (перспективный рост, оплата повышения квалификации, командировки); 7) коллектив и психологическая атмосфера в нём (Харский, 2003).

Американские поведенческие психологи выделяют три психических состояния, в которых пребывает работник, определяющие его удовлетворённость трудом и профессиональную мотивацию: 1) ощущение значимости (работник чувствует или знает, что его деятельность значима и важна в принятой им системе ценностей); 2) ощущение ответственности (сотрудник уверен, что несёт личную ответственность за результат его работы и принятых действий); 3) знание результата (работник имеет возможность оценить результаты своей работы) (Хэкман, 2005).

Нам кажется продуктивной трёхкомпонентная модель, описывающая социальные, внутриорганизационные и личностные компоненты удовлетворённости трудом, которая позволяет измерить её интегральный показатель.

1. *Социальные компоненты* — принятые в обществе представления об организации и позиции конкретного сотрудника (престижность компании и конкретной профессии).

2. *Внутриорганизационные компоненты* выражены удовлетворённостью доходом и условиями труда, начальством и коллективом.

3. *Личностные компоненты* подразделяются на два типа — актуальные и потенциальные. Актуальные, уже данные сотруднику, например, удовлетворённость процессом, содержанием работы, результатом своего труда, достижениями, служебным положением, позицией в компании. Потенциальные компоненты включают возможность личностного и карьерного роста, продвижения, возможность самореализации (Иванова, Рассказова и Осин, 2012).

Таким образом, проведённый анализ позволяет предположить, что между мотивацией профессиональной деятельности, увлечённостью работой и удовлетворённостью работой существует взаимосвязь. Учёт этих взаимосвязей может помочь управлять мотивацией сотрудников, особенно в сложных ситуациях, связанных с проведением организационных изменений, когда мотивация сотрудников может падать.

Процедура и методы исследования

Существуют исследования, посвящённые взаимосвязи удовлетворённости работой с увлечённостью трудом, причём преобладающее большинство — это англоязычные исследования (Мандрикова, Горбунова, 2012; Alarcon, Lyons, 2011; Karanika-Murray et al., 2015). Существуют исследования, которые направлены на нахождение взаимосвязи профессиональной мотивации и удовлетворённости трудом (Осин и др., 2017). При этом в ходе анализа литературы нами не было найдено литературы, которая бы содержательно описывала мотивацию профессиональной деятельности в виде некоего комплекса, и его влияния на взаимосвязи удовлетворённости и увлечённости, и выдвинуто предположение, что это связь существует. Мы предположили, что существует взаимосвязь между удовлетворённостью и увлечённостью, которая опосредована структурой мотивационного комплекса (по К. Замфиру).

Цель исследования

Цель исследования — проанализировать взаимосвязи мотивации сотрудников с их увлечённостью и удовлетворённостью работой.

Гипотезы

Общая гипотеза: у сотрудников с разным мотивационным комплексом по-разному проявляется связь между увлечённостью и удовлетворённостью работой.

Частные гипотезы:

1) ведущий мотивационный комплекс, а также уровни увлечённости и удовлетворённости работой будут различаться у сотрудников различного возраста и статуса (уровня должности);

2) можно выделить типы сотрудников с соответствующими комплексами мотивации, удовлетворённости работой и увлечённости.

Инструментарий

Составленный опросник, помимо вопросов о социально-демографических характеристиках респондентов (пол, возраст, стаж работы, позиция в организации), включал в себя следующие методики.

Методика *«Мотивация профессиональной деятельности»* К. Замфира в модификации А. А. Реана (Замфир, 1983; Реан, 2013). В основу методики положена концепция о внутренней и внешней мотивации. О внутренней мотивации (ВМ) следует говорить, когда для личности имеет значение деятельность сама по себе. Если же в основе мотивации профессиональной деятельности лежит стремление к удовлетворению иных потребностей, внешних по отношению к содержанию самой деятельности (мотивы социального престижа, зарплаты и так далее), то в данном случае принято говорить о внешней мотивации. Сами внешние мотивы дифференцируются на внешние положительные (ВПМ) и внешние отрицательные (ВОМ). На основании полученных результатов определяется мотивационный комплекс личности — соотношение между собой трёх видов мотивации: ВМ, ВПМ и ВОМ.

«Утрехтская шкала увлечённости работой» (*Utrecht Work Engagement Scale, UWES*), разработанная В. Шауфели и А. Баккером в адаптации Д. А. Кутузовой (Schaufeli, Bakker, 2003; Кутузова, 2006) В ней оцениваются три аспекта увлечённости работой: энергичность (*vigor*), преданность делу (*dedication*) и погруженность в рабочий процесс (*absorption*). Шкала состоит из 17 утверждений, каждое из которых необходимо оценить по частоте переживания данного состояния (от «1» — «Никогда», до «7» — «Каждый день»). Примеры суждений: «Во время работы меня переполняет энергия»; «Моя работа целенаправленна и осмысленна»; «Когда я работаю, время пролетает незаметно».

Методика *«Удовлетворённость работой»* В. А. Розановой (Никишина, Василенко, 2006). Респонденту необходимо оценить 14 утверждений по пятибалльной шкале от «Вполне удовлетворён» до «Крайне не удовлетворён». Примеры утверждений: «Ваша удовлетворённость предприятием (организацией), где вы работаете».

Выборка

В исследовании приняло участие 249 сотрудников российской финансовой организации. Характеристики выборки: преобладали женщины (181 человек), что в целом примерно соответствует гендерному составу организации. Большинство сотрудников работают в центральном офисе (г. Москва, 177 человек), остальные были из региональных офисов (72 человека). Средний стаж работы в данной организации пять лет. Преобладали рядовые сотрудники (167 человек), но были также менеджеры среднего и высшего звена. Возраст сотрудников кодировался интервалами, самые многочисленные категории были 35–45 лет (93 человека) и 25–35

лет (83 человека). Сотрудники отвечали на вопросы добровольно, опросник рассылался по внутренним корпоративным каналам связи. В данном канале связи была возможность закодировать сотрудников таким образом, что каждому ответу на опросник присваивался уникальный ID. Таким образом, имя или какие-либо другие идентификаторы у сотрудника не запрашивались и сохранялась конфиденциальность. У сотрудников запрашивались только обычные социально-демографические характеристики (пол, возраст, стаж работы, уровень должности, город филиала).

Контекст проведения исследования

Организация, в которой проводилось исследование, в данный период проходит цифровую трансформацию — перевод значительной части бизнес-процессов в цифровой формат. Руководство компании обратилось к психологам с целью исследования особенностей мотивации сотрудников и предотвращения негативных эффектов (снижения мотивации и увлечённости) в результате внедрения инноваций.

Процедура исследования

Отделом по управлению персоналом финансовой организации, которая принимала участие в исследовании, по корпоративным каналам связи была отправлена электронная форма опроса на платформе *Yandex.Forms*. Затем полученные данные были статистически обработаны с помощью компьютерной программы с открытым исходным кодом для анализа количественных данных и выполнения статистических тестов Jamovi 2.3.17 и SPSS 23.0.0.1.

Результаты

Трудовая мотивация

У подавляющего большинства сотрудников организации (82.6%), в которой проводилось исследование, ведущий комплекс мотивации включает в себя внутреннюю мотивацию (ВМ). Так, больше чем у половины респондентов ведущей мотивацией является внутренняя мотивация (61.8%), у 8.8% ведущая мотивация представлена сочетанием внутренней и внешней положительной мотивации (ВМ = ВПМ), у 8.4% — сочетанием внутренней и внешней отрицательной мотивацией (ВМ = ВОМ), а у 3.6% — сочетанием всех типов мотивации (ВМ = ВПМ = ВОМ). Лишь у малой части сотрудников организации (17.2%) ведущий комплекс мотивацией представлен только видами внешней мотивации (ВОМ и ВПМ). Так, у 6.8% ведущей мотивацией является внешняя отрицательная мотивация (ВОМ), у 9.2% — внешняя положительная (ВПМ), а у 3.6% — представлена сочетанием внешней положительной и внешней отрицательной мотивацией (ВПМ = ВОМ) (Таблица 1).

Таблица 1. Виды ведущей трудовой мотивации и типы мотивационных комплексов в целом по выборке ($N = 249$)

Характеристика	<i>n</i>	%	Характеристика	<i>n</i>	%
<i>Ведущая мотивация</i>			<i>Мотивационный комплекс</i>		
ВМ	154	61.8	Наилучший	137	55.0
ВМ / ВПМ	22	8.8	Смешанный	104	41.8
ВМ / ВОМ	21	8.4	Наихудший	8	3.2
ВМ / ВПМ / ВОМ	9	3.6			
ВПМ	23	9.2			
ВПМ / ВОМ	3	1.2			
ВОМ	17	6.8			

Примечание: ВМ — внутренняя мотивация; ВПМ — внешняя положительная мотивация; ВОМ — внешняя отрицательная мотивация.

После стандартизированного подсчёта сырых данных, полученных с помощью методики «Мотивация профессиональной деятельности», была произведена их статистическая обработка. Проверка характера распределения данных по всем типам мотивации показала его отличие от нормального: у ВМ (по критерию Колмогорова — Смирнова, $z = 0.235$ при $p < 0.001$), у ВПМ (по критерию Колмогорова — Смирнова, $z = 0.115$ при $p < 0.001$), у ВОМ (по критерию Колмогорова — Смирнова, $z = 0.161$ при $p < 0.0001$).

Кроме того, была установлена приемлемая внутренняя надёжность вопросов на определение внутренней мотивации (два пункта, $\alpha = 0.78$) и внутренняя надёжность вопросов на определение внешней отрицательной мотивации (два пункта, $\alpha = 0.83$). Низкую надёжность показали суждения на определение внешней положительной мотивации (три пункта, $\alpha = 0.48$), при этом исключение какого-либо из пунктов не давала прироста в значении α -Кронбаха. Для того чтобы объяснить такую низкую надёжность, была проведена проверка результатов по всем шкалам помощью One-way ANOVA (Welch's) (Рисунок 3) и апостериорного теста Геймса — Хоуэла, которая показала, что существуют значимые различия по шкале ВПМ у разных возрастных групп сотрудников (табл. 2), а именно, что у более молодых сотрудников (< 25 лет и 25–35 лет) результат по шкале выше, чем у их коллег (36–45 лет и 46–60 лет).

Было обнаружено также, что существуют значимые различия по шкале ВОМ у сотрудников, занимающих разные должностные позиции в организации. Объединив все руководящие должности, кроме топ-менеджеров, в группу «руководители», мы также провели One-way ANOVA (Welch's) и апостериорного теста Геймса — Хоуэла (табл. 3) который показал, что у рядовых сотрудников баллы по шкале ВОМ значимо выше, чем у руководителей ($p = 0.01$) и почти статистически значимо выше, чем у топ-менеджеров ($p = 0.061$).

Таблица 2. Возрастные различия по шкале внешней положительной мотивации (апостериорный тест Геймса — Хауэлла)

Возрастные группы	Статистические показатели	25–35 лет	36–45 лет	46–60 лет	< 25 лет
25–35 лет	Разница средних	—	.259*	.384**	-.184
	p-значение	—	.048	.004	.691
36–45 лет	Разница средних	—	—	.124	-.443*
	p-значение	—	—	.598	.038
46–60 лет	Разница средних	—	—	—	-.568**
	p-значение	—	—	—	.009

Таблица 3. Возрастные различия по шкале внешней отрицательной мотивации (апостериорный тест Геймса — Хауэлла)

Позиция в организации	Статистические показатели	Руководители	Сотрудники	Топ-менеджеры
Руководители	Разница средних	—	-.414**	.369
	p-значение	—	.01	.493
Исполнители	Разница средних	—	—	.783
	p-значение	—	—	.061

Удовлетворённость работой

Подавляющее большинство сотрудников удовлетворены своей работой (85,6%), только малая часть сотрудников организации (13,3%) не вполне удовлетворены, тогда как не удовлетворённых сотрудников всего три человека, а крайне неудовлетворённых работой сотрудников в организации нет (Таблица 4). Показатели надёжности-согласованности шкалы приведены в таблице 5.

Таблица 4. Степень удовлетворённости работой в целом по выборке ($N = 249$)

Степень удовлетворённости	Границы диапазона (баллы)	n	%
Вполне удовлетворён	14–20	40	16.1
Удовлетворён	21–32	173	69.5
Не вполне удовлетворён	33–44	33	13.3
Не удовлетворён	45–60	3	1.2

Таблица 5. Анализ внутренней согласованности шкалы измерения удовлетворённости трудом (N = 249)

№ п/п	Пункты опросника	Значение α Кронбаха для всей шкалы, если исключить пункт
1	Ваша удовлетворённость предприятием (организацией), где вы работаете	.866
2	Ваша удовлетворённость физическими условиями (жара, холод, шум и т.д.)	.878
3	Ваша удовлетворённость работой	.863
4	Ваша удовлетворённость слаженностью действий работников	.876
5	Ваша удовлетворённость стилем руководства вашего начальника	.870
6	Ваша удовлетворённость профессиональной компетенцией вашего начальника	.875
7	Ваша удовлетворённость заработной платой в смысле соответствия трудозатратам	.865
8	Ваша удовлетворённость заработной платой в сравнении с тем, сколько за такую же работу платят на других предприятиях (в других организациях)	.867
9	Ваша удовлетворённость служебным (профессиональным) продвижением	.864
10	Ваша удовлетворённость возможностями продвижения	.862
11	Ваша удовлетворённость тем, как вы можете использовать свой опыт и способности	.868
12	Ваша удовлетворённость требованиями работы к интеллекту	.869
13	Ваша удовлетворённость длительностью рабочего дня	.889
14	Способствует ли Ваш уровень удовлетворённости работой принятию решения искать другую работу	.863

В нашем исследовании нас интересует не только общая степень удовлетворённости респондента, но частные аспекты его удовлетворённости трудом, которые представлены в данной методике. При анализе содержания опросника можно заметить, что к таким аспектам можно отнести удовлетворённость начальством (пункты 5 и 6), удовлетворённость заработной платой (пункты 7 и 8), удовлетворённость продвижением по службе (пункты 9 и 10), удовлетворённость самореализацией (пункты 11 и 12).

Для того чтобы проверить наши наблюдения, мы использовали разведывательный факторный анализ (*exploratory factor analysis, EFA*), но предварительно инвертировали шкалу Р. Ликерта, так как в этой методике она обратная, то есть сумма баллов является «общим баллом неудовлетворённости», что может привести к конфликту в последующем корреляционном анализе с позитивными конструктами увлечённости работой. В таблице 8 надёжность шкалы при исключении пункта показана уже для инвертированной шкалы Р. Ликерта. Ранее уже была установлена высокая внутренняя надёжность вопросов шкалы удовлетворённости (14 пунктов, $\alpha = 0.878$). Разведывательный факторный анализ при извлечении максимального правдоподобия и вращении «облимин» показал следующий график каменистой осыпи (рисунок 1).

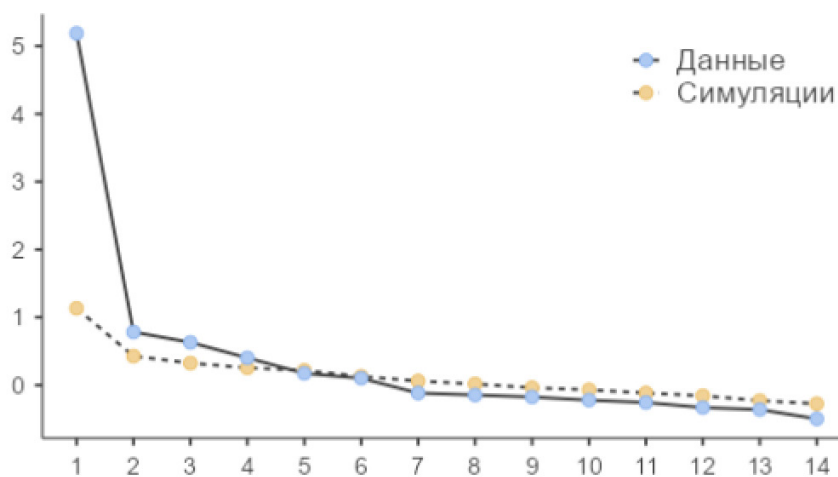


Рисунок 1. «Каменистая осыпь» для разведывательного факторного анализа шкалы «Удовлетворённость работой»

На рисунке 1 видно, что критическим числом факторов для модели является шесть. При фиксации числа факторов на шести мы видим выделение тех аспектов удовлетворённости, которые были замечены выше, но к пунктам 7 и 8 добавлен пункт 13.

Таблица 6. Результаты факторного анализа данных методики «Удовлетворённость работой»

№ пункта шкалы	Факторы						Уникальность
	1	2	3	4	5	6	
1	.721						.3633
2	.471						.6892
3	.695						.2810
4						.709	.3696
5				.768			.2065
6				.821			.3459
7		.906					.1301
8		.729					.2957
9			.615				.2836
10			.896				.0880
11					.903		.1596
12					.541		.4974
13		.383					.7919
14	.540						.3883

Далее мы провели подтверждающий факторный анализ (*confirmatory factor analysis, CFA*), для обнаруженных факторов (Таблица 7). Мы видим, что CFI показывает хорошее согласие с моделью, в то время как значения RMSEA (СКОА) незначительно отличается от рекомендованных показателей (RMSEA = 0.05; CFI = 0.90(0.95)).

Таблица 7. Результаты подтверждающего факторного анализа шкалы «Удовлетворённость работой»

χ^2	<i>df</i>	<i>p</i>	CFI	TLI	RMSEA [90% CI]
155	63	≤ .001	.944	.919	.0767 [.0616 — .0921]

Так как в дальнейшем анализе мы будем искать взаимосвязи между субшкалами увлечённости (энергичность, энтузиазм, поглощённости деятельностью) и выделенными нами факторами удовлетворённости, мы преобразуем их в шкалы, разделив сумму баллов по пунктам в факторе, на количество подпунктов, чтобы они имели равный вес. В результате данной процедуры мы получили следующие шкалы удовлетворённости работой.

1. Удовлетворённость работой в целом (УРЦ).
2. Удовлетворённость ЗП и трудозатратами (УЗТ).
3. Удовлетворённость возможностями продвижения (УВП).
4. Удовлетворённость начальством (УН).
5. Удовлетворённость самореализацией на работе (УСР).
6. Удовлетворённость коллективом (УК).

Таким образом, мы фактически модифицировали опросник удовлетворённости работой, выделив в нем относительно независимые субшкалы. Для наших исследовательских целей такой вариант приемлем, но в дальнейшем для диагностических целей необходимо провести дополнительные процедуры валидизации опросника.

Увлечённость работой

Уровни увлечённости были измерены с помощью методики «Утрехтская шкала увлечённости работой, УШУР» в адаптации Д. А. Кутузовой, которая включает три субшкалы увлечённости работой: энергичность (*vigor*), энтузиазм (*dedication*) и поглощённость деятельностью

(*absorption*). Данная методика была использована во многих исследованиях, а её надёжность была признана удовлетворительной. УШУР также обладает приемлемой внутренней надёжностью с α -Кронбаха на уровне 0.70. Согласно В. Шауфели и А. Баккеру, надёжность при повторном тестировании указывает на стабильность шкал с течением времени, о чём свидетельствуют два лонгитюдных исследования (Schaufeli, Bakker, 2004). Было обнаружено, что внутренняя согласованность и надёжность для трёх субшкал УШУР находятся в диапазоне от 0.68 до 0.91 (Coetzee, Rothman, 2005).

Опросник состоит из 17 пунктов, составляющих три шкалы увлечённости работой: энергичность (шесть пунктов), энтузиазм (пять пунктов), поглощённость деятельностью (шесть пунктов). Испытуемые оценивают, насколько часто они испытывают то или иное переживание по отношению к своей работе, по 7-балльной шкале от «никогда» (ноль баллов) до «каждый день» (шесть баллов). Далее рассчитывается средний показатель по каждой шкале, который сравнивается со статистическими нормами и определяется степень выраженности каждого из трёх компонентов увлечённости. Результаты представлены в таблице 8.

После стандартизированного подсчёта собранных данных была произведена статистическая обработка результатов. Была установлена высокая внутренняя надёжность пунктов шкалы увлечённости (17 пунктов, $\alpha = 0.92$) и высокая внутренняя согласованность субшкал (три субшкалы, $\alpha = 0.91$): энергичность (шесть пунктов, $\alpha = 0.8$), энтузиазм (пять пунктов, $\alpha = 0.86$) и поглощённость деятельностью (шесть пунктов, $\alpha = 0.78$).

Как видно из таблицы 8, сотрудники организации, в которой проводилось исследование, в целом показывают высокую увлечённость работой, так, почти у половины (45.4%) респондентов выявлен «очень высокий» или «высокий» общий уровень увлечённости работой. Проверка характера распределения первичных данных методики «Утрехтская шкала увлечённости работой» показала его отличие от нормального (по критерию Колмогорова — Смирнова, $z = 0.07$ при $p < 0.005$), а оценки по шкале сильно смещены в сторону высоких значений ($Mean = 75.89$; $SD = 13.49$; $min = 2$; $max = 101$).

Таблица 8. Общий и частные уровни увлечённости работой по выборке в целом ($N = 249$)

Уровень энергичности	<i>n</i>	%	Уровень поглощённости деятельностью	<i>n</i>	%
Очень высокий	9	3.6	Очень высокий	20	8.0
Высокий	79	35.3	Высокий	119	47.8
Средний	133	53.4	Средний	101	40.6
Низкий	24	9.6	Низкий	7	2.8
Очень низкий	4	1.6	Очень низкий	2	0.8
Уровень энтузиазма	<i>n</i>	%	Общий уровень увлечённости	<i>n</i>	%
Очень высокий	24	9.6	Очень высокий	14	5.6
Высокий	85	34.1	Высокий	99	39.8
Средний	132	53.0	Средний	126	50.6
Низкий	5	2.0	Низкий	8	3.2
Очень низкий	3	1.2	Очень низкий	2	2

Проверка характера распределения собранных данных по субшкалам методики показала его отличие от нормального (Рисунок 2) у энергичности (по критерию Колмогорова — Смирнова, $z = 0.089$ при $p < 0.0001$), энтузиазма (по критерию Колмогорова — Смирнова, $z = 0.1$ при $p < 0.0001$) и поглощённости деятельностью (по критерию Колмогорова — Смирнова, $z = 0.097$ при $p < 0.0001$). В ходе процедуры эксплораторного факторного анализа было установлено, что пункты шкалы составляют один фактор, объясняющий 44.14% дисперсии.

Поскольку исследование проводилось в рамках аудита психологического состояния сотрудников организации, мы проанализировали различия в увлечённости работой между группами сотрудников по возрасту, стажу работы, позиции в организации.

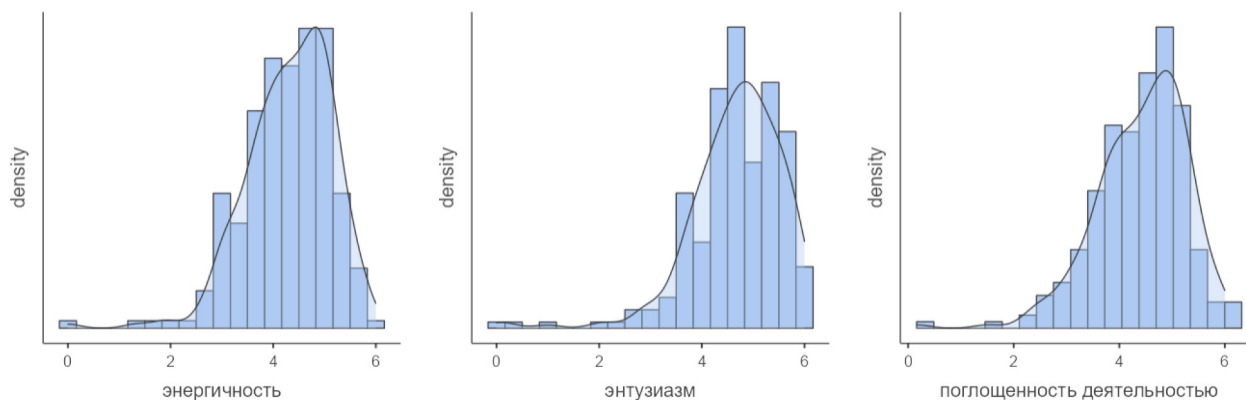


Рисунок 2. Вероятностное распределение данных по шкалам методики «Утрехтская шкала увлечённости работой»

С помощью One-way ANOVA (Welch’s) и апостериорного теста Геймса — Хоуэла было выявлено, что значения по субшкалам энергичности, поглощённости работой и общей увлечённости для возрастной группы 25–35 лет, отличаются от аналогичных значений в группах 36–45 лет и 46–60 лет ($p < 0.05$), при этом с отрицательной разницей средних, то есть более молодые сотрудники организации набирают меньше баллов, чем их старшие коллеги (таблица 9). Значимых различий в увлечённости работой между различными позициями занимаемыми сотрудниками в организации, а также с различным стажем работы в организации не было выявлено.

Таблица 9. Возрастные различия в уровне увлечённости работой (апостериорный тест Геймса — Хауэлла)

Показатели методики УШУР	Статистические параметры	36–45 лет	46–60 лет
Энергичность			
25–35 лет	Разница средних	–.377*	–.437*
	p-значение	.017	.014
Поглощённость деятельностью			
25–35 лет	Разница средних	–.302	–.432*
	p-значение	.107	.022
Общая увлечённость			
25–35 лет	Разница средних	–.296	–.396*
	p-значение	.072	.023

Обсуждение результатов

При анализе результатов, полученных с помощью методик «Мотивация профессиональной деятельности» К. Замфира в модификации А. А. Реана и «Утрехтская шкала увлечённости работой» были обнаружены значимые различия в значениях субшкал «Энергичность», «Поглощённость деятельностью» (и, соответственно, общего балла увлечённости) и «Внешняя положительная мотивация» (ВПМ) между молодыми сотрудниками (менее 25 лет и 25–35 лет) и более взрослыми сотрудниками (36–45 лет и 46–60 лет). Было также обнаружено, что существуют значимые различия во «Внешней отрицательной мотивации» (ВОМ) между группами с иерархически разными позициями, занимаемыми сотрудниками в организации. Таким образом, мы можем предположить, что структура комплекса профессиональной мотивации связана с возрастом сотрудника и его иерархической позицией в организации. Мы также можем предположить, что увлечённость работой также связана с возрастом сотрудника. Исходя из этих предположений, мы выделили четыре группы, которые, пред-

положительно, будут различаться по структуре мотивационного комплекса (ВМ и ВОМ) и увлечённости работой, а именно:

- молодые сотрудники (МС) (до 35 лет);
- взрослые сотрудники (ВС) (старше 35 лет);
- молодые руководители (МР) (до 35 лет);
- взрослые руководители (ВР) (старше 35 лет).

Таким образом мы выделяем мотивационные комплексы, в которых наблюдаются межгрупповые различия увлечённости (Таблица 8).

Таблица 10. Характеристики мотивационных комплексов в различных группах сотрудников

Группа	Мотивационный комплекс		n	ВМ	ВОМ	ВПМ	Увлечённость
	□ - Медиана; ○ - Среднее (95% CI)						
МС			78	Среднее = 4.13 Медиана = 4.00 SD = .851 SE = .0963	Среднее = 3.10 Медиана = 3.50 SD = 1.155 SE = .1308	Среднее = 3.69 Медиана = 3.67 SD = .696 SE = .0788	Среднее = 72.8 Медиана = 75.5 SD = 16.8 SE = 1.90
ВС			89	Среднее = 4.12 Медиана = 4.00 SD = .609 SE = .0646	Среднее = 3.19 Медиана = 3.00 SD = .949 SE = .1006	Среднее = 3.35 Медиана = 3.33 SD = .601 SE = .0637	Среднее = 78.36 Медиана = 79.0 SD = 12.072 SE = 1.2796
МР			24	Среднее = 4.19 Медиана = 4.00 SD = .763 SE = .156	Среднее = 2.92 Медиана = 3.00 SD = .868 SE = .177	Среднее = 3.92 Медиана = 4.00 SD = .744 SE = .152	Среднее = 72.9 Медиана = 74.50 SD = 12.507 SE = 2.553
ВР			58	Среднее = 4.19 Медиана = 4.00 SD = .681 SE = .0894	Среднее = 2.59 Медиана = 3.33 SD = 1.014 SE = .156	Среднее = 3.49 Медиана = 3.33 SD = .590 SE = .0775	Среднее = 77.45 Медиана = 79.00 SD = 9.809 SE = 1.2880

Мы видим, что хотя во всех группах преобладает внутренняя мотивация, сочетание комплексов имеет различия. У руководителей в целом и особенно у взрослых руководителей мы видим наибольший разрыв между внутренней мотивацией и внешней отрицательной мотивацией. Разница в структуре мотивационных комплексов и увлечённости в зависимости от возраста и позиции в организации хорошо согласуются с исследованием И. А. Петровской, которое показывает различия в удовлетворённости работой между поколениями X и Y

(Петровская, 2018). Чтобы выяснить взаимосвязь компонентов удовлетворённости, выделенных нами ранее в анализе, и субшкалами увлечённости, мы использовали частный корреляционный анализ в каждой из подвыборок с контролем переменных VM, ВПМ, WOM и получили следующие результаты (табл. 11, 12, 13, 14).

Таблица 11. Корреляционные связи между параметрами удовлетворённости работой и компонентами увлечённости (*r* Пирсона) в группе молодых сотрудников (МС)

Параметры удовлетворённости	Энергичность	Энтузиазм	Поглощённость
Удовлетворённость работой в целом	.554***	.708***	.491***
Удовлетворённость зарплатой и трудозатратами	.299**	.497***	.259*
Удовлетворённость возможностями продвижения	.333**	.392***	.354**
Удовлетворённость начальством	.145	.247*	.160
Удовлетворённость самореализацией на работе	.461***	.588***	.479***
Удовлетворённость коллективом	.165	.283*	.238*

Примечание: *** — $p < 0,001$; ** — $p < 0,01$; * — $p < 0,05$

Таблица 12. Корреляционные связи между параметрами удовлетворённости работой и компонентами увлечённости (*r* Пирсона) в группе взрослых сотрудников (ВС)

Параметры удовлетворённости	Энергичность	Энтузиазм	Поглощённость
Удовлетворённость работой в целом	.259*	.467***	.365***
Удовлетворённость зарплатой и трудозатратами	.027	.294**	.066
Удовлетворённость возможностями продвижения	.069	.324**	.217*
Удовлетворённость начальством	.1	.372***	.225*
Удовлетворённость самореализацией на работе	.108	.252***	.204
Удовлетворённость коллективом	.252*	.386***	.243*

Примечание: *** — $p < 0,001$; ** — $p < 0,01$; * — $p < 0,05$.

Таблица 13. Корреляционные связи между параметрами удовлетворённости работой и компонентами увлечённости (*r* Пирсона) в группе молодые руководители (МР)

Параметры удовлетворённости	Энергичность	Энтузиазм	Поглощённость
Удовлетворённость работой в целом	.257	.377	.066
Удовлетворённость зарплатой и трудозатратами	.131	.182	.007
Удовлетворённость возможностями продвижения	.160	.281	.117
Удовлетворённость начальством	.237	.313	.298
Удовлетворённость самореализацией на работе	.189	.368	.139
Удовлетворённость коллективом	.353	.460*	.135

Примечание: *** — $p < 0,001$; ** — $p < 0,01$; * — $p < 0,05$.

Таблица 14. Корреляционные связи между параметрами удовлетворённости работой и компонентами увлечённости (*r* Пирсона) в группе взрослых руководителей (ВР)

Параметры удовлетворённости	Энергичность	Энтузиазм	Поглощённость
Удовлетворённость работой в целом	.438***	.531***	.153
Удовлетворённость зарплатой и трудозатратами	-.021	-.049	-.092
Удовлетворённость возможностями продвижения	.294*	.176	.197
Удовлетворённость начальством	.238	.179	-.013
Удовлетворённость самореализацией на работе	.412**	.611***	.287*
Удовлетворённость коллективом	.085	.052	.209

Примечание: *** — $p < 0,001$; ** — $p < 0,01$; * — $p < 0,05$.

Обобщая полученные результаты, мы видим, что у разных групп сотрудников организации наблюдаются различия во взаимосвязях компонентов увлечённости и параметров удовлетворённости. Отсутствие значимых корреляций в группе молодых руководителей можно объяснить малым объёмом выборки ($n = 24$) по сравнению с другими группами.

В группе молодых сотрудников мы видим значимые корреляции со всеми тремя компонентами увлечённости таких параметров удовлетворённости как: удовлетворённость работой в целом, удовлетворённость самореализацией на работе. Удовлетворённость заработной платой и трудозатратами и удовлетворённость возможностями продвижения значимо коррелируют только с энтузиазмом, когда как другие шкалы связаны в меньшей степени.

В группе взрослых сотрудников мы наблюдаем, что выделенные параметры удовлетворённости не взаимосвязаны с энергичностью, но почти все компоненты удовлетворённости имеют значимые связи с энтузиазмом. Важно отметить, что удовлетворённость работой в целом значимо взаимосвязана с поглощённостью деятельностью, а также это — единственная группа, где удовлетворённость начальством значимо взаимосвязана с какой-либо из субшкал увлечённости.

Что касается группы взрослых руководителей, то у них такие компоненты удовлетворённости, как удовлетворённость работой в целом и удовлетворённость самореализацией на работе, значимо взаимосвязаны с энтузиазмом и энергичностью.

Выводы

1. У сотрудников данной организации в целом преобладает внутренняя профессиональная мотивация.

2. Существуют значимые различия в уровне внешней позитивной мотивации у разных возрастных групп сотрудников: у более молодых (до 35 лет) сотрудников этот уровень выше, чем у старших сотрудников (более 35 лет). В то же время, обнаружены различия по внешней отрицательной мотивации у сотрудников, занимающих разные должности: у руководителей внешняя отрицательная мотивация ниже, чем у рядовых сотрудников. Разрыв между внутренней мотивацией и внешней отрицательной мотивацией максимален именно у взрослых руководителей.

3. Большинство сотрудников организации удовлетворены своей работой (85,6%).

4. Сотрудники организации в целом демонстрируют высокую увлечённость работой, при этом, старшие сотрудники демонстрируют более высокую увлечённость. Связи увлечённости с позицией в организации не было выявлено.

5. Выделены четыре группы сотрудников, имеющих разное сочетание мотивационного комплекса и увлечённости: молодые сотрудники, взрослые сотрудники, молодые руководители, взрослые руководители.

6. Взаимосвязь удовлетворённости работой и увлечённости по-разному проявляется в разных группах сотрудников: а) в группе молодых сотрудников наблюдается наиболее сильная связь данных переменных, то есть увлечённость растёт по мере роста удовлетворённости работой; б) в группе взрослых сотрудников эта связь немного слабее, наиболее сильные связи параметров удовлетворённости работой прослеживаются со шкалой «Энтузиазм» увлечённости. У молодых руководителей практически не выявлена связь между параметрами удовлетворённости работой и увлечённостью. У взрослых руководителей увлечённость связана в основном с удовлетворённостью работой в целом и удовлетворённостью самореализацией на работе.

Дополнительным результатом работы является модификация методики оценки удовлетворённости работой с выделением шести субшкал. Такой вариант методики может быть использован в исследовательских целях, однако для целей диагностики требует дополнительных процедур валидизации.

Ограничения исследования

Данное исследование выполнено в одной конкретной организации финансового профиля деятельности, что накладывает на использование полученных результатов определённые ограничения. Выводы справедливы только по отношению к данной организации, а результаты можно рассматривать как модельные для последующих исследований на других выборках. К ограничению можно отнести состав выборки, включающей только сотрудников данной организации, добровольно согласившихся на проведение исследования. Соответственно, данные о тех сотрудниках, которые не согласились на участие в исследовании, не принимались во внимание, что могло повлиять на полученные результаты и последующие выводы.

Заключение

Проведённое исследование было выполнено на выборке сотрудников одной организации финансового профиля, поэтому применение результатов может быть ограничено. Однако мы выявили некоторые интересные закономерности, которые позволили дать рекомендации руководству организации.

Во-первых, нельзя подходить одинаково к вопросу трудовой мотивации у разных групп сотрудников. В нашем исследовании выделились четыре группы сотрудников, требующие различного подхода. Молодые рядовые сотрудники более ориентированы на внешнюю позитивную мотивацию, чем руководители, и в то же время их вовлечённость сильно связана с удовлетворённостью работой. Это говорит о том, что их надо хвалить, подкреплять, стимулировать их успешную деятельность. В то же время, у руководителей связь вовлечённости и удовлетворённости работой слабая, возможно, вовлечённость стимулируется другими факторами. Тот факт, что у них обнаружена связь увлечённости с самореализацией на работе, говорит о том, что, по-видимому, не столько внешнее подкрепление, сколько возможность самореализации повышает их увлечённость. В то же время, у них наблюдается самый низкий уровень внешней отрицательной мотивации и наибольший разрыв между внутренней мотивацией и внешней отрицательной мотивацией, что может говорить о неэффективности наказаний или штрафов для этой категории сотрудников. По результатам исследования руководству организации были даны соответствующие рекомендации по мотивации разных групп сотрудников, призванные обеспечить сохранение уровня мотивации и увлечённости при внедрении организационных изменений, связанных с цифровой трансформацией.

Финансовая поддержка

Публикация подготовлена в ходе проведения исследования (№ проекта 22-00-014 «Психологические факторы адаптации сотрудников к цифровой трансформации внутриорганизационной коммуникации») в рамках Программы «Научный фонд Национального исследовательского университета «Высшая школа экономики» (НИУ ВШЭ)».

Литература

- Бляхман, Л. С. (1979). *Производственный коллектив*. М.: Профиздат.
- Бодров, В. А. (1991). Психологические исследования проблемы профессионализации личности. В сб.: В. А. Бодров (ред.), *Психологические исследования проблемы формирования личности профессионала (3–26)*. М.: Изд-во ИП АН СССР.
- Герцбер, Ф., Моснер, Б., Снидерман, Б. (2007). *Мотивация к работе*. М.: Вершина.
- Гордеева, Т. О. (2002). Мотивация достижения: теории, исследования, проблемы. В сб.: Д. А. Леонтьев (ред.), *Современная психология мотивации (47–102)*. Москва: Смысл.
- Джуэлл, Л. (2001). *Индустриально-организационная психология*. СПб.: Питер.
- Замфир, К. (1983). *Удовлетворённость трудом*. М.: Политиздат.
- Иванова, Т. Ю., Рассказова, Е. И., Осин, Е. Н. (2012). Структура и диагностика удовлетворённости трудом: разработка и апробация методики. *Организационная психология*, 2(3), 2–15.
- Ильин, Е. П. (2008). *Дифференциальная психология профессиональной деятельности*. СПб.: Питер.
- Кутузова, Д. А. (2006). *Организация деятельности и стиль саморегуляции как факторы профессионального выгорания педагога-психолога*: Автореф. дис. ... канд. психол. наук. М.
- Мандрикова, Е. Ю., Горбунова, А. А. (2012). Взаимосвязь увлеченности работой, личностных ресурсов и удовлетворенности трудом сотрудников. *Организационная психология*, 2(4), 2–22.
- Мандрикова, Е. Ю. (2012). Увлеченность работой: основные подходы к определению и обзор современных исследований. *Психология в вузе*, 6, 53–63.
- Никишина, В. Б., Василенко, Т. Д. (2004). *Психодиагностика в системе социальной работы*. М.: ВЛАДОС-ПРЕСС.
- Осин, Е. Н., Горбунова, А. А., Гордеева, Т. О. (2017). Профессиональная мотивация сотрудников российских предприятий: диагностика и связи с благополучием и успешностью деятельности. *Организационная психология*, 7(4), 21–49.
- Петровская, И. А., Каширина, В. Ю. (2018). Приверженность организации и удовлетворённость работой у двух поколений российских работников. *Организационная психология*, 8(1), 53–72.
- Реан, А. А. (1999). *Психология изучения личности*. М.: Михайлов.
- Харский, К. (2003). *Благоннадёжность и лояльность персонала*. СПб.: Питер.
- Хэкман, Дж. Р., Олдхэм, Г., Дженсон, Р., Пэди, К. (2005). Новая стратегия обогащения работы. В сб.: Б. М. Стоу (ред.), *Антология организационной психологии*. М.: Вершина.
- Чиксентмихайи, М. (2011). *В поисках потока. Психология включенности в повседневность*. М.: Альпина нон-фикшн.
- Шапиро, С. А. (2016). *Основы трудовой мотивации: учеб. пособие*. М.: КНОРУС.
- Ядов, В. А., Киссель, А. А. (1974). Удовлетворённость работой: анализ эмпирических обобщений и попытка их теоретического истолкования. *Социологические исследования*, 1, 78–88.
- Alarcon, G. M., Lyons, J. B. (2011). The relationship of engagement and job satisfaction in working samples. *The Journal of Psychology*, 145(5), 463–480, DOI: 10.1080/00223980.2011.584083
- Bakker, A. B., Derks, D. (2010). Positive Occupational Health Psychology. In S. Leka, J. Houdmont (Eds.), *Occupational health psychology: A key text*. Oxford: Wiley-Blackwell.
- Demerouti, E., Bakker, A. B., Janssen, P. P. M., Schaufeli, W. B. (2007). Burnout and engagement at work as a function of demands and control. *Scandinavian J. of Work, Environment & Health*, 27, 279–286.
- González-Roma, V., Schaufeli, W. B., Bakker, A. B., Lloret, S. (2006). Burnout and work engagement: independent factors or opposite poles? *J. of Vocational Behavior*, 68, 165–174.

- Kahn, W. A. (1990). Psychological conditions of personal engagement and disengagement at work. *Academy of Management Journal*, 33(4), 692.
- Karanika-Murray, M., Duncan, N., Pontes, H. M., Griffiths, M. D., (2015). Organizational identification, work engagement, and job satisfaction. *Journal of Managerial Psychology*, 30(8), 1019–1033. <https://doi.org/10.1108/JMP-11-2013-0359>
- Lovakov, A. V., Agadullina, E. R., Schaufeli, W. B. (2017). Psychometric properties of the Russian version of the Utrecht Work Engagement Scale (UWES-9). *Psychology in Russia: State of the Art*, 10(1), 145–162. <https://doi.org/10.11621/pir.2017.0111>
- Maslach, C., Leiter, M. P. (1997). *The truth about burnout*. San Francisco.
- McClelland, D. (1988). *Human Motivation*. Cambridge University Press.
- Schaufeli, W. B., Bakker, A. B. (2003). *UWES: Utrecht Work Engagement Scale, Preliminary Manual*. Utrecht, Netherlands: Utrecht University, Occupational Health Psychology Unit.
- Schaufeli, W. B., Martinez, I. M., Pinto, A. M., Salanova, M., Bakker, A. B. (2002). Burnout and engagement in university students. *J. of Cross-Cultural Psychology*, 33, 464– 481.

Поступила 11.10.2023



ORGANIZATIONAL PSYCHOLOGY

Motivation of employees of a financial organization: correlation between engagement and job satisfaction

Vladislav FEDORINOV

Natalia ANTONOVA

ORCID: 0000-0001-9009-1388

HSE University, Moscow, Russian Federation

Abstract. The research problem is determined by the need to identify the characteristics of employee motivation and increase their involvement during the period of organizational change. *Purpose.* The goal of study is to identify the connection between engagement and job satisfaction among employees with different motivational complexes and different socio-demographic characteristics (age, position in the organization). *Study design.* Research hypothesis: employees with different motivational complexes manifest the relationship between engagement and job satisfaction differently. Sample: 249 employees of a Russian financial organization. Research method: survey, included questionnaire: “Motivation for Professional Activity” by K. Zamfir modified by A. A. Rean; “Utrecht Work Engagement Scale” (UWES-17) by W. Schaufeli and A. Bakker adapted by D. Kutuzova; inventory “Job Satisfaction” by V. A. Rozanova. The questionnaire also contained questions about the socio-demographic characteristics of the respondents (gender, age, work experience, position in the organization). *Findings.* The predominance of internal motivation among employees of this organization was revealed. At the same time, four groups of employees were identified that have the characteristics of a combination of complexes of motivation, engagement, and job satisfaction. Young ordinary employees have a significantly higher level of external positive motivation, and managers have a significant decrease in the severity of external negative motivation compared to other groups of employees. The connection between job satisfaction and engagement is most pronounced among young ordinary employees, while among young managers such a connection was not found at all, and among adult managers there is a pronounced connection between engagement and satisfaction with self-realization at work. *Implications for practice.* The article also describes the results of modifying the job satisfaction scale. The results can be used in organizational consulting on the problems of employee motivation and engagement during periods of organizational change.

Keywords: motivation, motivational complex, internal motivation, external positive motivation, external negative motivation, job satisfaction, engagement.

Funding

The publication was prepared within the framework of the Academic Fund Program at HSE University (grant No 22-00-014 “Psychological Factors of Employee Adaptation to Digital Transformation of Intraorganizational Communication”).

References

- Alarcon, G. M., Lyons, J. B. (2011). The relationship of engagement and job satisfaction in working samples. *The Journal of Psychology*, 145(5), 463–480, DOI: 10.1080/00223980.2011.584083
- Bakker, A. B., Derks, D. (2010). Positive Occupational Health Psychology. In S. Leka, J. Houdmont (Eds.), *Occupational health psychology: A key text*. Oxford: Wiley-Blackwell.
- Blyahman, L. C. (1979). *Proizvodctvennyj kollektiv*. M.: Profizdat. (in Russian)
- Bodrov, V. A. (2001). Psikhologicheskiye issledovaniya problemy professionalizatsii lichnosti. In V. A. Bodrov (ed.), *Psihologicheskie issledovaniya problemy formirovaniya lichnosti professionala* (3–26). Moskva: In-t psihologii RAN. (in Russian)
- Chiksentsmihaji, M. (2011). *V poiskah potoka. Psihologija vkljuchennosti v povsednevnost'*. M.: Al'pina non-fiction. (in Russian)
- Demerouti, E., Bakker, A. B., Janssen, P. P. M., Schaufeli, W. B. (2007). Burnout and engagement at work as a function of demands and control. *Scandinavian J. of Work, Environment & Health*, 27, 279–286.
- González-Roma, V., Schaufeli, W. B., Bakker, A. B., Lloret, S. (2006). Burnout and work engagement: independent factors or opposite poles? *J. of Vocational Behavior*, 68, 165–174.
- Gordeeva, T. O. (2002). Motivacija dostizhenija: teorii, issledovaniya, problem. In D. A. Leont'ev (ed.), *Sovremennaja psihologija motivacii* (47–102). Moskva: Smysl.
- Hackman, J. R., Oldhame, G., Jenson R., Padie K. (2005). Novaja ctrategija obogashhenija raboty. In B. M. Stowe (ed.), *Antologia organizacionnoj psihologii*. M.: Vershina. (in Russian)
- Harskij, K. (2003). *Blagonadjozhnost' i lojal'nost' personala*. SPb.: Piter. (in Russian)
- Herzberg, F. Mosner, B., Sniderman, B. (2007). *Motivacija k rabote*. M.: Vershina. (in Russian)
- Il'in, E. P. (2008). Differencial'naja psihologija professional'noj dejatel'nosti. SPb.: Piter. (in Russian)
- Ivanova, T. Yu., Racckazova, E. I., Osin, E. N. (2012). Struktura i diagnostika udovletvorjonnosti trudom: razrabotka i aprobacija metodiki. *Organizational Psychology*, 2(3), 2–15. (in Russian)
- Jewell, L. (2001). Industrial'no-organizacionnaja psihologija. CPb.: Piter. (in Russian)
- Kahn, W. A. (1990). Psychological Conditions of Personal Engagement and Disengagement at Work. *Academy of Management Journal*, 33(4), 692.
- Karanika-Murray, M., Duncan, N., Pontes, H. M., Griffiths, M. D., (2015). Organizational identification, work engagement, and job satisfaction. *Journal of Managerial Psychology*, 30(8), 1019–1033. <https://doi.org/10.1108/JMP-11-2013-0359>
- Kutuzova, D. A. (2006). *Organizacija dejatel'nosti i stil' samoreguljicii kak faktory professional'nogo vygoranija pedagoga-psihologa*: Avtoref. diss. ... kand. psihol. nauk. M.: MGU. (in Russian)
- Lovakov, A. V., Agadullina, E. R., Schaufeli, W. B. (2017). Psychometric properties of the Russian version of the Utrecht Work Engagement Scale (UWES-9). *Psychology in Russia: State of the Art*, 10(1), 145–162. <https://doi.org/10.11621/pir.2017.0111>
- Mandrikova, E. Yu. (2012). Uvlechennost' rabotoj: osnovnye podhody k opredeleniju i obzor sovremennyh issledovanij. *Psihologija v vuze*, 6, 53–63. (in Russian)
- Mandrikova, E. Yu., Gorbunova, A. A. (2012). Vzaimosvjaz' uvlechennosti rabotoj, lichnostnyh resursov i udovletvorennosti trudom sotrudnikov. *Organizational Psychology*, 2(4), 2–22. (in Russian)
- Maslach, C., Leiter, M. P. (1997). *The truth about burnout*. San Francisco.
- McClelland, D. (1988). *Human Motivation*. Cambridge University Press.
- Nikishina, V. B., Vasilenko, T. D. (2004). *Psihodiagnostika v sisteme social'noj raboty*. M.: VLADOS-PRESS. (in Russian)
- Osin, E. N., Gorbunova, A. A., Gordeeva, T. O. (2017). Professional'naja motivacija sotrudnikov rossijskih predpriyatij: diagnostika i svjazi s blagopoluchiem i uspeshnost'ju dejatel'nosti. *Organizational Psychology*, 7(4), 21–49. (in Russian)

- Petrovskaja, I. A., Kashirina, V. Yu. (2018). Priverzhennost' organizacii i udovletvorjonnost' rabotoj u dvuh pokolenij rossijskih rabotnikov. *Organizational Psychology*, 8(1), 53–72. (in Russian)
- Rean, A. A. (1999). *Psihologija izuchenija lichnosti*. M.: Mikhajlov. (in Russian)
- Schaufeli, W. B., Bakker, A. B. (2003). *UWES: Utrecht Work Engagement Scale, Preliminary Manual*. Utrecht, Netherlands: Utrecht University, Occupational Health Psychology Unit.
- Schaufeli, W. B., Martinez, I. M., Pinto, A. M., Salanova, M., Bakker, A. B. (2002). Burnout and engagement in university students. *J. of Cross-Cultural Psychology*, 33, 464– 481.
- Shapiro, S. A. (2016). *Osnovy trudovoj motivacii: uceb. posobie*. Moskva: KNORUS. (in Russian)
- Yadov, V. A., Kissel, A. A. (1974). Udovletvorjonnost' rabotoj: analiz jempiricheskikh obobshhenij i popytka ih teoreticheskogo istolkovanija. *Sociologicheskie issledovanija*, 1, 78–88. (in Russian)
- Zamfir, K. (1983). *Udovletvorjonnost' trudom*. M.: Politizdat. (in Russian)

Received 11.10.2023