

## **ВЗАИМОСВЯЗЬ ВОВЛЕЧЕННОСТИ В РАБОТУ И ТРУДОВОЙ МОТИВАЦИИ СОТРУДНИКОВ**

*Карпов А.Б., к. психол. н., Директор департамента организационного  
развития и персонала ООО «НПФ «Материа Медика Холдинг»*

Статья посвящена обсуждению важной проблемы современной организационной психологии – проблеме трудовой мотивации в контексте производительности труда и ее взаимосвязи с вовлеченностью работников – концепцией, ставшей популярной в последнее время. После краткого обзора работ отечественных и зарубежных ученых по данной теме, приводятся данные исследования вовлеченности и трудовой мотивации сотрудников фармацевтической компании.

Ключевые слова: вовлеченность в работу, трудовая мотивация, бизнес-показатели, производительность труда, фактор мотивации, потребность.

## **RELATIONSHIP OF WORK ENGAGEMENT AND LABOR MOTIVATION**

*Karpov A.B., Ph.D. in Psychology, Head of Organizational Development and  
Human Resources Department of LLC NPF Materia Medica Holding*

The article is devoted to the discussion of an important issue of modern organizational psychology - the problem of labor motivation in the context of employees' productivity and its relationship with the work engagement - a modern concept that has become popular recently. After a brief review of the works by domestic and foreign scientists on this topic, the author presents the results of the work engagement and labor motivation research conducted in pharmaceutical company.

Key words: work engagement, labor motivation, business indicators, labor productivity, factor of labor motivation, need.

В последнее время в научных исследованиях в области организационной психологии обнаруживается несколько проблемных зон, особое место среди которых занимает проблема мотивации персонала [1]. Высокий интерес к трудовой мотивации наиболее проявляется со стороны представителей двух наук – психологии в контексте изучения и развития личности работника, определяющей прогнозы адаптации и будущей лояльности работника; и экономики, уделяющей большее внимания аспектам производительности труда, экономической эффективности, участия работника в формировании добавленной стоимости предприятия.

Благодаря сочетанию разных подходов, взглядов, различных целей изучения данного вопроса, а также, разным историческим периодам формирования их предметной области, теории трудовой мотивации, при большом их разнообразии, односторонни, фрагментарны, не дополняют, а зачастую наоборот, противоречат друг другу.

Особый риск для организационной психологии представляет то, что до сих пор не существует четкой и понятной теории или хотя бы системы индикаторов, говорящей о высокой или низкой мотивации сотрудников, их готовности как к выполнению своих прямых обязанностей, так и сверхдостижениям, которая смогла бы спрогнозировать высокую производительность персонала подразделений, организаций и индустрий в целом. Существующие теории делают возможным оценку различных индивидуальных особенностей мотивации сотрудников, однако не позволяют выработать единые для всех организационные механизмы стимулирования высокой эффективности.

Очевидно, что в условиях рыночной экономики, успешность организации напрямую зависит от производительности труда персонала. В то же время, не вызывает сомнений тот факт, что производительность труда является производением трудового потенциала работников организации и их мотивации реализовать свой потенциал. Чем выше мотивация сотрудников, тем лучших результатов добивается организация. И наоборот.

В лексиконе руководителей российских предприятий понятие «вовлеченность в работу» является относительно молодым. Да и в западном менеджменте данное направление сформировалось всего лишь с начала 1990-х, сменяя популярные на тот момент в оценке мотивации сотрудников факторы «лояльность» и «удовлетворенность». Изучения лояльности были направлены на выявления группы риска - сотрудников, которые потенциально могут покинуть организацию в ближайшее время, при этом, насколько эффективно работает оставшееся большинство, данные исследования не показывали. Измерения удовлетворенности постепенно потеряли свою актуальность, когда целый ряд исследований показал, что прямой корреляции между тем, насколько довольны сотрудники, и эффективностью компании нет.

На этом фоне возможность изучать факторы, стимулирующие сотрудников не просто исполнять должностную инструкцию, а быть ответственными, причем неформально, проявлять инициативу, стремиться в своей работе к выдающимся результатам, которую дают исследования вовлеченности, быстро стала востребованной.

В этой связи возникают закономерные вопросы, является ли вовлеченность проявлением трудовой мотивации? Каковы различия или взаимосвязи между трудовой мотивацией и вовлеченностью?

Значительное число работ отечественных и зарубежных исследователей посвящено в последние годы обоснованию связи вовлеченности и мотивации. Условно их выводы можно объединить в 3 группы:

- 1) *Вовлеченность как состояние, мотивирующее сотрудников.* Wellins и Concelman [2] предположили, что вовлеченность - это

«призрачная сила, которая мотивирует сотрудников к более высокому (или более низкому) уровню производительности. Это состояние объединяет чувство идентичности, лояльности, собственной продуктивности.» По мнению Коноваловой В.Г., вовлеченность - это эмоциональное и интеллектуальное состояние, которое мотивирует работников выполнять их работу как можно лучше [3].

- 2) *Вовлеченность как противоположность демотивации и эмоционального выгорания.* Maslach и Schaufeli рассматривают вовлеченность в работу как полную противоположность выгоранию [4]. Согласно их представлению, энергичность, поглощенность и продуктивность это основные составляющие вовлеченности, которые противоположны выгоранию. Именно выгорание - основной разрушитель вовлеченности в работу, которое превращает энергичность в истощение, поглощенность в цинизм, а продуктивность в безрезультативность [5].
- 3) *Вовлеченность как проявление трудовой мотивации.* Мотивация и вовлеченность - это две тесно связанные концепции, которые часто пересекаются в областях внутренней мотивации и когнитивного взаимодействия [6]. По мнению Т.Ю. Базарова, вовлеченность - это совокупность внутренних и внешних движущих сил (мотивов), побуждающих человека к деятельности для достижения поставленных целей [7]. В.М. Маслова описывает вовлеченность как побуждение человека к труду, являющееся результирующей системой внутренних побудительных элементов, таких как потребности, интересы, ценностные ориентиры, с одной стороны, с другой - отражаемые и фиксируемые сознанием человека факторы внешней среды, т.е. внешние стимулы, побуждающие к деятельности [8]. Еще более тесно связанное с определением мотивации описание вовлеченности дает Н.И. Шаталова [9], с позиции которой вовлеченность - это стремление работника удовлетворить свои потребности посредством трудовой деятельности.

По итогам исследования вовлеченности и трудовой мотивации сотрудников фармацевтической компании [10, 11] были обнаружены взаимосвязи различных факторов трудовой мотивации и вовлеченности сотрудников. Результаты анонимного опроса на основе методики Hewitt Associates [12] сопоставлены с данными внутренних корпоративных опросов, проводимых в целях оценки разных аспектов системы мотивации в данных подразделениях период с 2017 по 2019 гг. Статистическая обработка данных экспериментального исследования проведена с помощью программы IBM SPSS Statistics 23. Для оценки взаимосвязей и

достоверности результатов корреляций применялся коэффициент ранговой корреляции Спирмена.

В целях снижения влияния профессиональных и функциональных различий на полученные результаты, проанализированы и представлены исследуемые параметры в разных региональных группах наиболее многочисленного подразделения организации (321 сотрудник). Очевидно, что независимо от территории у всех сотрудников одного отдела одинаковые должностные обязанности, единый доступ к корпоративной информации, одни и те же процедуры, равные опции компенсационного пакета.

Доказано, что существуют статистически достоверные связи вовлеченности и бизнес-показателей. Уровень вовлеченности положительно влияет на выполнение плана в будущий период ( $r=0,46$ ) и является индикатором будущих бизнес-показателей, а также снижает текучесть кадров в подразделении ( $r=-0,56$ ). Примечательно, что в подразделениях с высокой вовлеченностью текучесть по собственной инициативе сотрудников значительно ниже, чем увольнения по решению работодателя.

**Таблица 1. Взаимосвязь проявлений мотивации у сотрудников подразделений с вовлеченностью.**

Проявление мотивации	Корреляция (r) с вовлеченностью	Достоверность
Выполнение плана	0,46	$p < 0,05$
Текучесть кадров (общая)	-0,56	$p < 0,05$
Текучесть кадров (собственная инициатива)	-0,77	$p < 0,001$
Текучесть кадров (инициатива работодателя)	0,56	$p < 0,05$
Участие (активность) в корпоративных опросах	0,73	$p < 0,01$
Уровень доверия руководителю	-0,33	н/д
Запросы на корпоративное обучение	-0,38	н/д
Обращение за медпомощью по корпоративной программе ДМС	-0,55	$p < 0,05$
Удовлетворенность социальным пакетом	0,91	$p < 0,001$
Удовлетворенность системой мотивации в целом а также ее составляющими:	0,85	$p < 0,001$
- вознаграждением	0,60	$p < 0,05$
- условиями труда	0,74	$p < 0,01$
- коллективом	0,91	$p < 0,001$
- руководством	0,83	$p < 0,001$
- содержанием работы	0,85	$p < 0,001$
- перспективами развития	0,21	н/д

Не вызывает сомнений тот факт, что выполнение плана является продуктом высокой трудовой мотивации сотрудников подразделения, также как текучесть по собственной инициативе – результатом низкой мотивации. В то же время существует ряд проявлений мотивации сотрудников как в текущей работе, так и в корпоративных проектах, которые взаимосвязаны с уровнем вовлеченности сотрудников подразделений (Табл. 1).

В результате исследования показано, что подразделения, в которых сотрудники высоко мотивированы как в работу, так и в корпоративную жизнь, высоко удовлетворены условиями работы и различными аспектами системы мотивации, инициативны и лояльны, в итоге демонстрируют лучшие бизнес-показатели, что, очевидно, является прямым проявлением высокой вовлеченности.

Полученные данные позволяют предположить, что вовлеченность в работу является поведенческим проявлением трудовой мотивации. Сложно представить себе высоко мотивированного сотрудника с низкой вовлеченностью в работу, в то же время, невозможно представить высоко вовлеченного и немотивированного. Эти два понятия на практике тесно связаны, хотя, углубляясь в теорию, можно найти их семантические границы, значимость которых в контексте организационного управления несущественна.

#### Список используемой литературы

1. Базаров Т. Ю. Эффективность как слагаемое результативности и вовлеченности // Управление персоналом. — 2015. — № 39 (355). — С. 47–51.
2. Wellins, R., Concelman, J. (2005). Creating a culture for engagement. *Workforce Performance Solutions*, 4, 1-4.
3. Коновалова В. Управление вовлеченностью персонала: факторы успехов и неудач // *Кадровик*. 2014. №9. - С 74- 84.
4. Maslach C., Schaufeli W.B. & Leiter M.P. Job burnout // *Annual Review of Psychology*. – 2001. Praeger 52. – 397-422.
5. Барabanщикова В.В., Климова О.А. Представления о вовлеченности в работу и трудоголизме в современных психологических исследованиях. // *Национальный психологический журнал*. – 2015. – № 1(17). – С. 52-60.
6. Dornyei, Z. and Ushioda, E. (2011) *Teaching and Researching Motivation*. 2nd Edition, Pearson, Harlow.
7. Базаров Т.Ю., Ерёмин Б.Л. Управление персоналом: учебник для вузов.- М.: Юнити-Дана, 2012. - 273 с. <sup>[1]</sup><sub>SEP</sub>
8. Маслова В.М. Управление персоналом предприятия: учебное пособие. - М.: Юнити-Дана, 2012.-314 с. <sup>[1]</sup><sub>SEP</sub>
9. Шаталова Н.И. Консультирование в управлении человеческими ресурсами: учебное пособие. - М.: ИНФРА-М, 2012.-154 с. <sup>[1]</sup><sub>SEP</sub>
10. Карпов А.Б. Вовлеченность в работу — показатель трудовой мотивации сотрудников // *Системная психология и социология*. - 2018. – № 3 (27). - С. 74–83.

11. Базаров Т.Ю., Карпов А.Б. Факторы трудовой мотивации современного работника (на примере российской фармацевтической компании) [Электронный ресурс] // Организационная психология, 2020. Т. 10. № 1. С. 106-120.
12. Вовлеченность: Методика исследования. [Электронный ресурс]. — Режим доступа: <http://axesgroup.ru/engagement/metodology/>