



Факторы трудовой мотивации современного работника (на примере российской фармацевтической компании)

БАЗАРОВ Тахир Юсупович

Московский государственный университет им. М. В. Ломоносова, Москва, Россия

КАРПОВ Алексей Борисович

ООО «НПФ «Материя Медика Холдинг», Москва, Россия

Аннотация. В статье рассматривается проблема трудовой мотивации, приводится краткий обзор теоретических подходов, подчёркивается высокая роль знания и понимания руководителем структуры мотивации работников и их влияния на эффективность работы организации. Обсуждается проблема отсутствия единой концепции трудовой мотивации при высоком разнообразии теорий и практических наработок. Приводятся результаты исследования отношения к работе 951 сотрудника крупной отечественной фармацевтической компании. *Целями* данного исследования было как определение специфичных для компании особенностей, влияющих на вовлечённость сотрудников, так и поиск универсальных закономерностей мотивации современных работников. *Результаты.* По итогам исследования, а также на основе анализа материала групповых интервью, обосновывается существование шести основных факторов трудовой мотивации (материальное вознаграждение, условия работы, коллектив, руководитель, содержание работы и перспективы развития), а также четырёх потребностей (стабильность, достижение, миссия и статус). На основании их сочетания сформулирована структура трудовой мотивации современных сотрудников, включающая основные мотивы трудовой деятельности. Выдвинуто предположение, что степень удовлетворённости каждого мотива влияет на производительность труда, что требует дальнейших исследований воздействия каждого мотива на вовлечённость и результативность сотрудников. *Ценность результатов.* В статье подчёркивается высокая информативность ответов на открытые вопросы, как одного из методов оценки эффективности существующей в организации системы мотивации сотрудников. Данная работа может послужить основой для дальнейшего изучения структуры трудовой мотивации, исследования связи мотивов трудовой деятельности с вовлечённостью сотрудников и способами повышения производительности труда в разных профессиональных и социально-демографических группах.

Ключевые слова: трудовая мотивация; вовлечённость в работу; фактор трудовой мотивации; потребность; производительность труда; удовлетворённость работой; эффективность.

Введение

В современной организационной психологии проблема изучения психологических механизмов повышения производительности труда работников становится всё более актуальной

(Трапицын, 2007; Базаров, Еремин, 2015; Кирхлер, Родлер, 2008; Егорова, 2014). Не вызывает сомнений тот факт, что эффективное управление мотивацией сотрудников, учитывающее их потребности и особенности, и состоящее именно из тех инструментов стимулирования, которые наиболее соответствуют потребностям работников, на сегодняшний день является ключевым фактором роста эффективности каждого работника и успеха организации в целом (Базаров, 2015; Солощенко, Саклаков, 2011; Deloitte, 2016).

В изучении проблемы трудовой мотивации существует двойственный подход. С одной стороны, мотивация — психологическая характеристика каждого работника организации, личностная особенность, определяющая его продуктивность в выполнении определённых рабочих задач. С другой, — это действия организации по стимулированию продуктивности сотрудников, комплекс материальных и нематериальных стимулов, которые призваны давать людям то, что они больше всего хотят получать от работы, а также обеспечить качественную и успешную деятельность сотрудников (Ильин, 2012; Липатов, 2012; Шауфели, Дийкстра, Иванова, 2015; Базаров, Ладиионенко, 2013). Подобная неоднозначность в определениях формирует различные подходы управленцев к роли мотивации сотрудников в производительности труда, к разнообразию использования методов мотивирования, к отношению к демотивированным сотрудникам, к необходимости траты времени руководителя на понимание мотивации своих подчинённых. Закономерно, что в большинстве организаций, несмотря на многочисленные попытки руководителей управлять трудовой мотивацией сотрудников, не существует единого способа, как это делать (Свергун, 2012; Прокина, 2015). Все используемые подходы к мотивации сотрудника не столько управляют результативностью, сколько создают единые для всех стимулы, эффект от которых для разных работников будет различным.

Очевидно, что для каждого работника существует свой набор факторов мотивации и мотивов, эффект от удовлетворения которых будет максимальным именно для данного сотрудника, в то время как на его коллег, обладающих другим сочетанием параметров, данные стимулы не окажут мотивирующего эффекта. С одной стороны, это объясняется различными потребностями и их иерархией у разных работников (Онучин, 2013; Bakker, Leiter, 2010), с другой, — разными этапами работы в организации (Adizes, 2015; Маслов, 2007), с третьей, — различными ожиданиями сотрудников от организации (Занковский, 2002; Hawker, 2014). В последнее время важнейшими целями организационных систем мотивации становится обеспечение заинтересованности сотрудников в исполнении целей компании, сопричастности её результатам, стремления в своей работе к выдающимся успехам, высокой инициативности — всё это и есть проявления вовлечённости. Обобщая определения зарубежных и отечественных учёных в области организационной психологии, можно сказать, что вовлечённость — это физическое, эмоциональное и интеллектуальное состояние, которое способствует наилучшему выполнению работы. В состоянии такого эмоционального подъёма, интереса, люди работают эффективно, эмоциональная среда в коллективе остается здоровой, а конкурентные преимущества организации повышаются.

В наиболее актуальных работах отечественных исследователей проблемы вовлечённости проводится глубокий анализ существующих теорий и подходов к данному явлению (Чеглакова, Кабалина, 2016), обнаруживаются границы понятий «вовлечённость в работу» и «увлечённость работой» (Липатов, 2015), строится на основании обзора научной литературы по данной теме теоретическая модель связи вовлечённости с практиками управления человеческими ресурсами (Смирнов, 2019). Все это чрезвычайно важно для развития теории вовлечённости. Для практической организационной психологии, признающей влияние

вовлечённости сотрудников на эффективность работы и финансовые результаты организации (Свергун, 2012), остаются неизученными индивидуальные внутренние механизмы её формирования.



Рисунок 1. Аспекты работы, влияющие на вовлечённость, по модели компании Aon Hewitt (источник: axes.ru¹)

Среди существующих на сегодняшний день подходов к оценке вовлечённости: модель компании Gallup Inc., модель компании Towers Watson и другие (Чеглакова, Кабалина, 2016). Концепция компании Aon Hewitt² основывается на предположении, что причиной вовлечённости является удовлетворённость различными аспектами жизнедеятельности компании (Рис. 1). Вовлечённые сотрудники максимально удовлетворены по ключевым для них параметрам, а совершенствование методов мотивации по тем параметрам, которые значимы для невовлечённых сотрудников, способствует росту их вовлечённости. Иными словами, реализация определённых мотивов трудовой деятельности сотрудника способствует его высокой вовлечённости, а недостаточная реализация — к низкой. В модели компании Aon Hewitt рассматриваются три аспекта поведения вовлечённого сотрудника. Данные индикаторы были выделены при анализе массива информации, собранной в ходе опросов в сотнях компаний по всему миру (Ёлер, 2018).

«Говорит» — сотрудник позитивно отзывается о компании в общении с коллегами, рекомендует ее друзьям и клиентам.

«Остаётся» — сотрудник хочет остаться в компании на длительное время, быть её частью.

«Стремится» — сотрудник прикладывает дополнительные усилия, чтобы способствовать успеху организации.

Понимание и классификация мотивов трудовой деятельности современных работников, способствующих высокой производительности, может не только повысить результативность работы персонала и улучшить бизнес-показатели конкретной компании, но и скорректировать подход современных руководителей, существенным образом изменить принципы управления, которые повлияют на производительность труда отдельных индустрий и даже экономики в целом.

¹ AXES Management — консалтинговая компания, которая специализируется на работе с вовлечённостью, количественных и качественных исследований персонала, оценке и HR-аналитике. *Прим. ред.*

² Компания Aon Hewitt сейчас носит название Kincentric. *Прим. ред.*

Материалы и методы исследования

Целью нашего исследования вовлечённости и оценки эффективности системы мотивации в крупной отечественной фармацевтической компании X с участием 951 сотрудника 73 различных подразделений организации стало определение специфичных и универсальных закономерностей трудовой мотивации. Специфичные закономерности — способствующие повышению вовлечённости и недостаточно мотивирующие сотрудников компании X. Универсальные закономерности связаны с мотивами трудовой деятельности, степень реализации которых влияет на вовлечённость большинства современных работников.

В качестве одного из основных методов исследования была выбрана методика Aon Hewitt (Ёлер, 2018), с точки зрения как содержательных, так и процедурных аспектов. К содержательным аспектам относятся: теоретическая и практическая база; опыт в проведении подобных опросов в релевантных для сравнения организациях; существующие данные о взаимосвязи исследуемых параметров с бизнес-результатами; соответствие количества оцениваемых параметров направлениям мотивационной системы. Процедурные аспекты представляют собой: продолжительность прохождения тестирования; удобство обработки первичных данных; наибольшее соответствие формату анонимного опроса и так далее.

Данная методика, помимо шкалы «Вовлечённость», оценивает параметры, влияющие на неё: «Привлекательность бренда», «Высшее руководство», «Непосредственный руководитель», «Карьерные возможности», «Обучение и развитие», «Управление эффективностью», «Вознаграждение и признание», «Взаимодействие», «Самостоятельность», «Содержание работы», «Условия для успеха», «Уважение и принятие», «Управление талантами и подбор», «Баланс работы и личной жизни» (Рис. 1). Кроме того, респондентам было предложено также анонимно ответить на два открытых вопроса: 1) перечислить то, что способствует высокой производительности в компании; 2) назвать причины, сдерживающие эффективную работу сотрудников организации. Исследование проходило в период с декабря 2016 г. по август 2019 г. и включало в себя следующие этапы:

- 1) анонимный онлайн-опрос;
- 2) проведение 12 групповых интервью с участием 114 сотрудников разных подразделений и возрастных групп;
- 3) изменение корпоративной системы мотивации;
- 4) анкетирование сотрудников для сбора обратной связи и предложений по отдельным методам мотивирования;
- 5) повторный (через два года) анонимный онлайн-опрос.

Представленные в статье результаты охватывают первые два этапа исследования. В анонимном опросе (этап 1) участвовали 228 (24%) мужчин и 723 (76%) женщины, среди них 770 (81%) рядовых сотрудников, 152 (16%) руководителей среднего звена и 29 (3%) топ-менеджеров. Для сохранения анонимности все участники были распределены по группам в зависимости от стажа работы в компании и возраста на момент проведения опроса (Рис. 2).

Полученные результаты и их анализ показали высокое влияние выраженности исследуемых параметров на бизнес-показатели, в частности, на производительность труда и текучесть кадров, а также существенные различия специфики мотивации исследуемых групп (Карпов, 2018а; 2018б). Группы для группового интервью формировались с сохранением аналогичных пропорций по полу, возрасту, стажу и уровню позиций между участниками для обеспечения однородности данных и возможности их сопоставления.

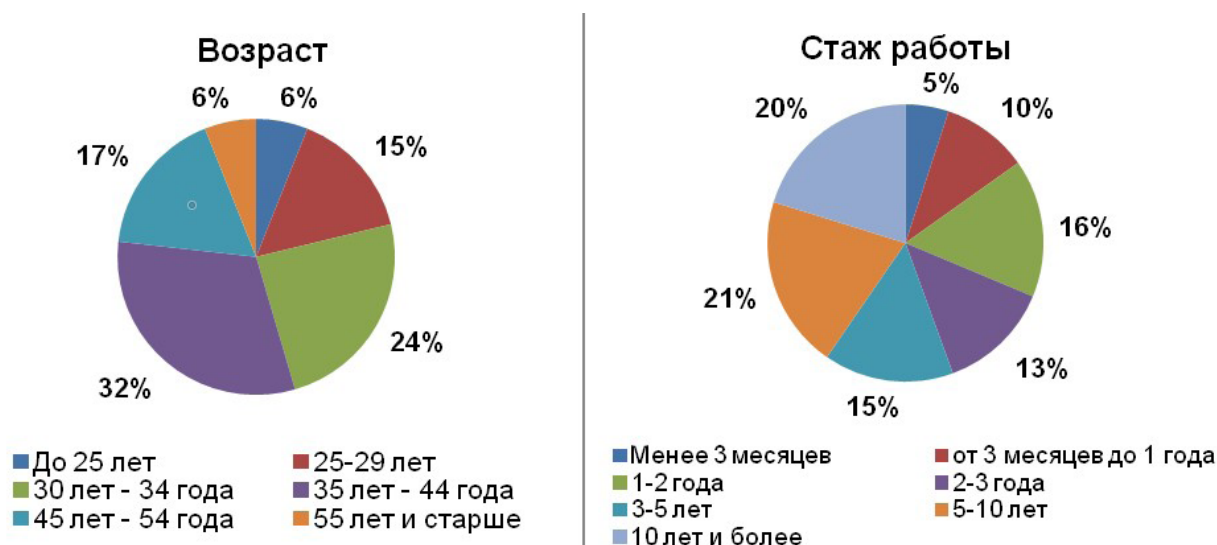


Рисунок 2. Возраст и стаж работы участников опроса

Статистическая обработка данных экспериментального исследования проведена с помощью программы IBM SPSS Statistics 23. Для оценки взаимосвязей и достоверности результатов корреляций применялся коэффициент ранговой корреляции ρ Спирмена. Для выявления различий средних значений непараметрических данных использовался T -критерий Вилкоксона. При обработке данных ответов на открытые вопросы применялся контент-анализ. Для определения группирования данных и ведущих факторов проводился кластерный анализ.

Результаты и их обсуждение

В результате кластерного анализа были обнаружены шесть групп кластеров, в которые объединяются в нашей выборке ответы на вопросы методики. Несмотря на неравномерное количество вопросов, оказавшихся в каждой группе, уровень иерархии группировки един, а группируются утверждения, входящие в разные шкалы методики. Таким образом, в поиске принципа группировки, необходимо было отойти от предложенных разработчиками терминов в определении шкал и найти иные формулировки для названия обнаруженных групп.

Исходя из предположений, основанных на исследованиях предыдущих лет (Schaufeli, Salanova, 2007; Шапиро, 2012; Онучин, 2013), данных групповых интервью с привлечением участников опроса, а также многолетних наблюдений, собранных за период работы в сфере управления персоналом одним из соавторов, были сформулированы шесть факторов³ трудовой мотивации российского сотрудника: «материальное вознаграждение», «условия труда», «коллектив», «руководитель», «содержание работы», «перспективы развития».

Из каждого кластера были выделены по четыре основных вопроса, обладающие достоверными корреляциями и содержательно соответствующих названию фактора. Взаимосвязь основных вопросов (с первого по четвёртый) по выделенным факторам представлены в таблице (Табл. 1). Значимые корреляции указывают на то, что вопросы каждого фактора сильно взаимосвязаны и их связь является обоснованием наличия объединяющего фактора.

³ В данном случае авторы используют слово «фактор» в общепотребительном значении [фактор (от лат. factor — делающий, производящий) — это движущая сила, причина какого-либо процесса, явления, существенное обстоятельство в каком-либо процессе, явлении], а не в математическом значении [фактор — это: а) скрытая причина согласованной изменчивости наблюдаемых переменных, б) латентная переменная, получаемая при обработке данных при помощи факторного анализа]. *Прим. ред.*

Таблица 1. Связи между вопросами соответствующих факторов, обнаруженных в результате кластерного анализа, ρ Спирмена

Фактор	Номера вопросов					
	1 и 2	1 и 3	1 и 4	2 и 3	2 и 4	3 и 4
Материальное вознаграждение	.52**	.47*	.43*	.47*	.47*	.57**
Условия работы	.5**	.44*	.49*	.39*	.49*	.49*
Коллектив	.45*	.36*	.42*	.5**	.49*	.44*
Руководитель	.57**	.69**	.53**	.53**	.48*	.58**
Содержание работы	.48*	.49*	.32*	.45*	.53**	.47*
Перспективы развития	.54**	.62**	.55**	.58**	.49*	.65**

Примечание: * — $p < .05$; ** — $p < .001$.

Дополнительное подтверждение наличия выделенных факторов дали результаты контент-анализа ответов на открытые вопросы. Среди участников исследования отмечена высокая, но неравномерная активность в оценке положительных сторон работы в компании. 748 респондентов отметили аспекты, способствующие высокой производительности, и лишь 446 респондентов отметили те аспекты, которые сдерживают продуктивность. В дальнейшем обсуждении мы будем использовать обозначения «положительные» и «отрицательные» аспекты работы соответственно. Примечательно, что среди участников опроса 161 работник не ответил на оба вопроса. Это может означать, что данная группа настроена пассивно к подобным исследованиям и не верит в возможность позитивных изменений в организации на основе изучения мнения сотрудников.

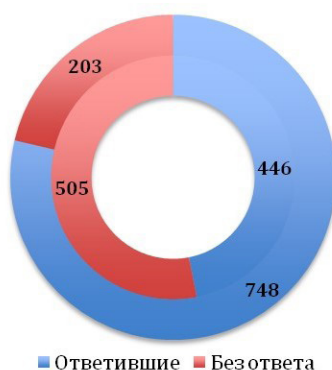


Рисунок 3. Число участников, отметивших положительные (внешний радиус) и отрицательные (внутренний радиус) аспекты своей работы

Как видно на диаграмме (Рис. 3), количество респондентов, указавших положительные аспекты работы, на 68% больше тех, кто выделили отрицательные аспекты. С одной стороны, это связано с высоким уровнем удовлетворённости (81%) и вовлечённости (80%) в целом по организации. С другой стороны, — с новизной самой ситуации анонимного опроса для большинства сотрудников и недостаточной уверенностью в отсутствии негативных последствий их участия. С третьей стороны, это может быть связано с внутренней потребностью сотрудников больше говорить о положительных, чем об отрицательных аспектах работы.

Особый интерес представляет сравнение частоты анонимных ответов на открытые вопросы по каждому из шести выделенных ранее факторов в ракурсе мотивирующих и демотивирующих аспектов. Данный анализ демонстрирует степень мотивирующего эффекта для работников каждого фактора, что может стать основанием для коррекции тех аспектов системы стимулирования сотрудников, которые теряют свой эффект или воздействуют лишь на отдельную группу персонала организации.

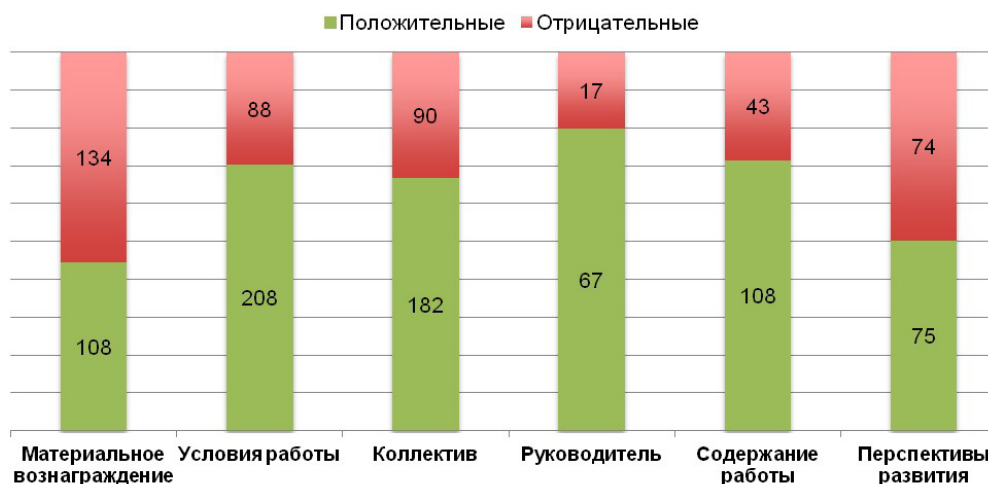


Рисунок 4. Соотношение положительных и отрицательных аспектов по каждому из факторов мотивации

Наиболее мотивирующими сотрудников организации факторами являются «Руководитель» и «Содержание работы» (Рис. 4). Среди наименее мотивирующих выделяется «Материальное вознаграждение» и «Перспективы развития». Эти параметры также были выделены в ходе групповых интервью с сотрудниками организации. Неэффективной 34 респондента (30%) в них считали существующую систему материальной мотивации и 19 респондентов (17%) — систему карьерного роста и профессионального развития сотрудников. Количество участников, считающих факторы «Руководитель» и «Содержание работы» привлекательными на 12% и 10% (соответственно) выше, чем количество тех, кто воспринимает их демотивирующими. Подобное распределение мотивирующих и демотивирующих факторов соответствует данным, полученным при ответе на основные вопросы методики исследования и значениям по аналогичным шкалам (Табл. 2). Так, группировка средних значений по шкалам методики Aon Hewitt по обнаруженным нами факторам показывает, что «Руководитель» и «Содержание работы» являются наиболее мотивирующими для сотрудников, в то время как «Материальное вознаграждение» и «Перспективы развития» демотивируют работников и могут стать причиной их увольнения.

Иерархия средних значений по оригинальным шкалам методики, сгруппированным в соответствии с обнаруженными факторами, демонстрирует их идентичность ответам на открытые вопросы, что, с одной стороны подтверждает корректность обнаруженных факторов, а с другой, — обосновывает использование контент-анализа ответов в анонимном тестировании. Высокая информативность и разнообразие ответов на открытые вопросы дают широкие возможности в оценке трудовой мотивации, что необходимо использовать в будущих исследованиях.

Систематизируя содержание релевантных вопросов методики, анализ ответов на открытые вопросы, информацию от участников фокус-групп, следует дать описание каждого из выделенных факторов. Фактор «Материальное вознаграждение» включает в себя как мотивы получения гарантий стабильности и социальной обеспеченности, мотивы справедливости в оценке труда, так и мотивы статуса, который даёт уровень дохода. Фактор «Условия работы» связан с комфортными условиями трудовой деятельности, обеспеченностью всеми необходимыми ресурсами для эффективного выполнения рабочих задач, а также оптимальным рабочим режимом, графиком и расположением работодателя. «Материальное вознаграждение» и «Условия труда» — это базовые факторы мотивации сотрудника, детали которых, как правило, известны работнику ещё до начала трудовой деятельности в организации, и являются неотъемлемой частью контракта между компанией и сотрудником.

Таблица 2. Значения по шкалам методики в соответствии с выделенными факторами

Фактор мотивации	Соответствующие шкалы методики Hewitt Associates	Среднее значение	Ранг
Материальное вознаграждение	Вознаграждение и признание	4.55	5
Условия работы	Условия для успеха, Баланс личной жизни и работы, Управление эффективностью.	4.70	4
Коллектив	Взаимодействие, Управление талантами и подбор, Уважение и принятие.	4.75	3
Руководитель	Непосредственный руководитель, Высшее руководство.	4.91	1
Содержание работы	Содержание работы, Самостоятельность, Привлекательность бренда.	4.78	2
Перспективы развития	Обучение и развитие Карьерные возможности	4.53	6

«Коллектив» — фактор, объединяющий мотивы признания и авторитета, мотивы получения профессиональной и психологической поддержки со стороны коллег, мотивы общения с людьми определённого социального, психологического и культурного уровня. Фактор «Руководитель», с одной стороны, также включает в себя мотивы получения поддержки, признания, доверия и определённого уровня общения с руководителем, с другой — это совместимость управленческого стиля менеджера и ожиданий сотрудника: своевременность и качество обратной связи, доверие и делегирование, требовательность и стимулирование высокой производительности. «Коллектив» и «Руководитель» — социальные факторы трудовой мотивации — охватывают вопросы социального статуса, качества коммуникации, взаимоотношений и взаимодействия в организации на разных уровнях. Именно эти факторы в большей степени влияют на культуру организации, создают характерный образ компании в сознании работников, позволяющий дифференцировать работодателей и сравнивать между собой их культурные особенности.

Фактор «Содержание работы» включает в себя мотивы, характеризующие саму деятельность: интересные и разнообразные задачи, уровень принятия решений и важности работы для развития организации, применимость предыдущего профессионального опыта, а также сбалансированность рабочих и нерабочих задач. «Перспективы развития» объединяет мотивы карьерного роста, будущие возможности, которые даёт темп развития организации, а также содействие в обучении и профессиональном росте. Факторы развития — «Содержание работы» и «Перспективы развития», группируют мотивы работника, определяющие интерес в текущей трудовой деятельности и возможности развития. Подобная мотивация характеризует, в основном, опытных профессионалов, а также сотрудников занятых высокоинтеллектуальным трудом.

В процессе изучения ответов на открытые вопросы была обнаружена ещё одна общность ответов, встречающаяся при обозначении каждого из факторов. Примечательно, что мотивирующий или демотивирующий эффект определялся не только самим фактором, но и одним из его аспектов, проявлений. В проведённых групповых интервью это наблюдение подтвердилось: для сотрудников важно было не столько «Материальное вознаграждение», сколько стабильность и социальная защищённость, которые оно даёт. Не столько сам «Коллектив», сколько иерархия и статус в нём. Не столько «Содержание работы», сколько потребность добиваться результатов в работе. Не столько «Перспективы развития», сколько возможность реализовать свой потенциал. Систематизировав полученные данные, мы выделили четыре ведущие потребности в каждом факторе, которые дополнили наши представления о структуре каждого фактора рабочей мотивации — «стабильность», «статус», «миссия», «достижения». Частотность данных потребностей у участников

групповых интервью представлена на диаграмме (Рис. 5). Обращает на себя внимание, что в данном анализе не изучалось то, насколько удовлетворена или не удовлетворена каждая из потребностей. В большей степени нас интересовала осознанная значимость каждой из потребностей и понимание того, что от её удовлетворённости зависит успешная и результативная работа самого сотрудника.

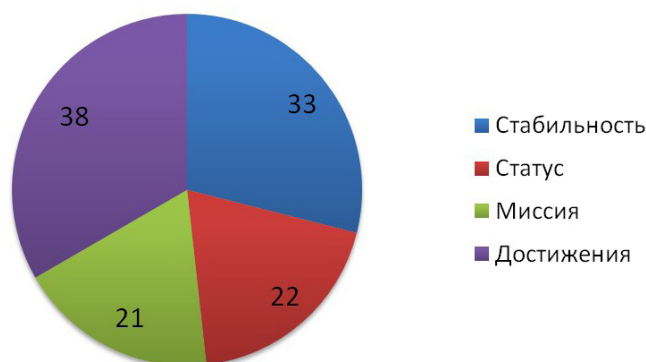


Рисунок 5. Количество участников группового интервью с ведущей потребностью в трудовой деятельности ($N = 114$)

Проявления каждой выделенной потребности фокусирует мотивационный эффект на определённом аспекте фактора мотивации. Работники с потребностью в стабильности ценят сложившиеся в коллективе отношения, чёткие требования в работе, понятные задачи от руководителя. Для сотрудников, ориентированных на статус, важно признание их личного вклада в успех организации, похвала от руководителя, условия труда и компенсация, достойная их уровня, новые вызовы в работе и авторитет в глазах коллег. Для работников с потребностью «миссия», важна профессиональная и личностная самореализация, им важно иметь общие ценности с организацией, приносить своей деятельностью пользу развитию общества и окружающего мира. Их мотивируют в большей степени нематериальные виды поощрения, баланс работы и жизни, наличие свободного графика, уважительные отношения в коллективе, содержание работы. Сотрудники, ориентированные на достижение, ценят результативность по всем факторам. Для них значимо то, как коллеги и руководитель поддерживают и поощряют достижения отдельных работников, насколько система премирования адекватно компенсирует повседневные усилия и сверх-усилия, готова ли организация предоставлять особые условия труда и карьерные перспективы наиболее успешным и результативным.

Таблица 3. Взаимосвязь факторов и выявленных потребностей, ρ Спирмена ($N = 790$)

Фактор мотивации	Группа факторов	Потребности			
		Стабильность	Статус	Миссия	Достижение
Материальное вознаграждение	Базовые факторы	.46*	.02	-.15	-.09
Условия работы		.46*	-.04	-.10	-.05
Коллектив	Социальные факторы	-.16	.35*	.44*	-.11
Руководитель		-.06	.33*	.02	.04
Содержание работы	Факторы развития	-.18	-.06	.00	.35*
Перспективы развития		-.14	-.08	.00	.41*

Примечание: * — $p < .05$.

Предположительно, характерная для сотрудника в трудовой деятельности потребность является проявлением личностных особенностей, относящихся, возможно, к ценностным ориентациям, к направленности личности, и проявляется не только в контексте профессио-

нальной деятельности, но и за её пределами — в сфере межличностных отношений, в образовательной деятельности, в отношении к жизни в целом.

Контент-анализ анонимных ответов на открытые вопросы показал, что всех участников исследования мотивирует или демотивирует одна из четырёх обозначенных потребностей. Дальнейший корреляционный анализ потребностей и сформулированных факторов мотивации показал взаимосвязи данных параметров для исследуемой выборки (Табл. 3).

Обнаруженные корреляции демонстрируют наличие связи между определёнными потребностями и факторами мотивации. При этом выявляется, как было отмечено ранее, влияние группирующих параметров на данные корреляции. Базовые факторы — «материальное вознаграждение» и «условия труда» — способствуют удовлетворению потребности сотрудника в стабильности. Потребность в статусе определяется окружением, то есть социальными факторами — «коллектив» и «руководитель». Коллектив также важен для сотрудников, стремящихся к реализации своей профессиональной миссии. Потребность в достижениях реализуется за счёт факторов развития — «содержание работы» и «перспективы развития».

Таблица 4. Структура мотивации трудовой деятельности

Фактор мотивации	Потребности			
	Стабильность	Статус	Миссия	Достижение
Материальное вознаграждение	Гарантированность обещанных выплат и льгот	Доход выше среднего для своей должности	Долгосрочные программы премирования	Премирование за высокую результативность
Условия работы	Оптимальные и комфортные условия работы	Престиж работы в компании	Баланс между рабочими и личными целями	Обеспечение всем необходимым для результата
Коллектив	Открытый стиль общения	Авторитет у коллег	Общие взгляды и ценности с коллегами	Поддержка коллектива в достижении целей
Руководитель	Чёткость целей и прозрачность требований	Доверие со стороны руководителя	Информирование о планах компании	Поощрение наиболее успешных
Содержание работы	Чёткие и понятные обязанности	Высокий уровень полномочий в работе	Интересные рабочие обязанности	Разнообразие рабочих задач
Перспективы развития	Рост в профессии	Индивидуальные перспективы развития	Вклад работы в развитие компании	Возможности карьерного роста

В то же время выявленные взаимосвязи характеризуют выборку нашего исследования, то есть свойственные сотрудникам одной компании соотношения и сочетания параметров, определяющих их трудовую мотивацию. Уровень корреляций демонстрирует статистическое большинство групп ответов, так же характерных для определённой организации. Среди сочетаний ответов на вопросы методики, комментариев участников групповых интервью, выявленных закономерностей соотношений факторов и потребностей были выделены мотивы трудовой деятельности, которые удовлетворяют соответствующую трудовую потребность посредством действия того или иного фактора. (Табл. 4). Используя ставшее классическим определение А. Н. Леонтьева «мотив — это опредмеченная потребность» (Леонтьев, 2005), можно предположить, что фактор трудовой мотивации «опредмечивает» соответствующую потребность, создавая индивидуальное сочетание мотивов в структуре трудовой мотивации работника. Применяя определённые стимулы, руководитель способствует высокой вовлечённости работников в деятельность организации, что ведёт к повышению производительности.

Заключение

В результате проведённого исследования были выделены факторы мотивации и основные потребности современных работников на примере фармацевтической компании. Обнаружена взаимосвязь трёх групп факторов с соответствующими потребностями. Описана структура трудовой мотивации, состоящая из мотивов, выявленных в сочетании мотивационных факторов и ведущих потребностей трудовой деятельности. Другими словами, различные мотивы трудовой деятельности могут быть сгруппированы по факторам мотивации. Выдвинуто предположение, что степень удовлетворённости каждого мотива влияет на производительность труда, что требует дальнейших исследований воздействия каждого мотива на результативность сотрудников и их вовлечённость.

Представленные результаты, полученные на конкретной выборке, характеризуют мотивационные особенности сотрудников лишь одной, хотя и крупной, российской фармацевтической компании. Перспектива дальнейших исследований предполагает изучение факторов трудовой мотивации сотрудников других организаций, представляющих иные отрасли экономики.

Финансирование

Работа выполнена в рамках НИР по Гранту РФФИ «Взаимодействие между учителями, учениками и родителями в образовательной среде: возможности и ограничения», No 19-013-00525\19.

Литература

- Базаров, Т. Ю. (2015). Эффективность как слагаемое результативности и вовлеченности. *Управление персоналом*, 39(355), 47–51.
- Базаров, Т. Ю., Еремин, Б. Л. (ред.) (2015). *Управление персоналом: Учебник*. Москва: ЮНИТИ-ДАНА.
- Базаров, Т. Ю., Ладоненко, М. А. (2013). Методика создания модели компетентностей. *Организационная психология*, 3(3), 61–77.
- Егорова, А. С. (2014). *Вовлеченность персонала: 7 шагов к пониманию*. Москва: Инфра.
- Ерофеев, А. К., Базаров, Т. Ю. (2014). Авторские технологии разработки моделей компетенций. *Организационная психология*, 4(4), 74–92.
- Ёлер К. (2018). *Модель вовлеченности сотрудников Kincentric (Aon Hewitt)*. URL: <https://axes.ru/articles/model-vovlechnosti-sotrudnikov-aon-hewitt/>
- Занковский, А. Н. (2002). *Организационная психология: учебное пособие для вузов*. Москва: Флинта: МПСИ.
- Ильин, Е. П. (2012). *Мотивация и мотивы*. СПб.: Питер.
- Карпов, А. Б. (2018a). Вовлеченность в работу — показатель трудовой мотивации сотрудников. *Системная психология и социология*, 3, 74–83.
- Карпов, А. Б. (2018b). Влияние вовлеченности и удовлетворенности сотрудников на успешность работы подразделений организации. В сб.: С. А. Водяха (Ред.). *Психологическое благополучие современного человека Материалы Международной заочной научно-практической конференции* (307–313). Уральский государственный педагогический университет.
- Кирхлер, Э., Родлер, К. (2008). *Мотивация в организациях. Психология труда и организационная психология*. Х: Гуманитарный Центр.

- Леонтьев, А. Н. (2005). *Деятельность. Сознание. Личность*. Москва: Смысл, Академия.
- Липатов, С. А. (2012). Проблема взаимодействия человека и организации: концепции и направления исследований. *Вестник Московского университета. Серия 14. Психология*, 1, 85–96.
- Липатов, С. А. (2015). «Вовлечённость работника в организацию» или «увлечённость работой»: соотношение понятий. *Организационная психология*, 5(1), 104–110.
- Маслов, В. М. (ред.). (2007). *Управление персоналом предприятия*. М.: Юнити–Дана.
- Онучин, А. Н. (2013). Изучение вовлечения. *The Human Resources Times*, 24, 29–35.
- Прокина, Е. О. (2015). Основные причины демотивации персонала и её последствия. *Молодой ученый*, 10, 768–771.
- Свергун, О. Ю. (2012). Вовлеченность персонала: ценное преимущество. *Справочник по управлению персоналом*, 8, 56–64.
- Смирнов, П. С. (2019). Вовлечённость персонала: типы, уровни проявления и связи с практиками управления человеческими ресурсами. *Организационная психология*, 9(1), 81–95.
- Солощенко, Е. А., Саклаков, В. М. (2011). Эффективная система мотивации: желаемый результат и возможные ошибки. *Вестник Томского государственного университета. Экономика*, 1(13), 90–95.
- Трапицын, С. Ю. (Ред.). (2007). *Мотивация персонала в современной организации: учебное пособие*. СПб.: Книжный Дом.
- Чеглакова, Л. М., Кабалина, В. И. (2016). Вовлечённость персонала: теоретические подходы, эмпирические результаты. *Вестник Нижегородского университета им. Н. И. Лобачевского, Серия: Социальные науки*, 1(41), 121–128.
- Шапиро, С. А. (Ред.). (2012). *Основы трудовой мотивации: учебное пособие для вузов по специальности 080505 «Управление персоналом»*. Москва: КноРус.
- Шауфели, В., Дийкстра, П., Иванова, Т. (2015). *Увлеченность работой: Как научиться любить свою работу и получать от нее удовольствие*. Москва: Когито–центр.
- Adizes, I. (2015). *Managing Corporate Lifecycles. Volume 2. Analyzing Organizational Behavior and Raising Healthy Organizations*. Adizes Institute.
- Bakker, A. B., Leiter, M. P. (Eds.). (2010). *Work Engagement: A Handbook of Essential Theory and Research*. Taylor & Francis.
- Global Human Capital Trends 2017: *The new organization—Different by Design*. (2016). URL: <https://www2.deloitte.com/global/en/pages-/human-capital/articles/introduction-human-capital-trends.html>
- Hawker, N. (2014). *From Hire to Fire and Everything in Between Managing the Employee Life Cycle – Hire, Manage, Well Being & Exit*. BookBaby.
- Schaufeli, W. B., Salanova, M. (2007). Work engagement: An emerging psychological concept and its implications for organizations. In S. W. Gilliland, D. D. Steiner, D. P. Skarlicki (Eds.). *Research in Social Issues in Management*, 5 (135–177).

Поступила 24.01.2020



ORGANIZATIONAL PSYCHOLOGY

The factors of labour motivation of a modern employee (the example of pharmaceutical company)

Takhir BAZAROV

Lomonosov Moscow University, Moscow, Russian Federation

Alexey B. KARPOV

ООО "NPF "Materia Medica Holding", Moscow, Russian Federation

Abstract. *Purpose.* The article considers the problem of labor motivation, provides a brief overview of theoretical approaches, emphasizes the high role of knowledge and understanding of the structure of employee motivation by the head of organization and their impact on the effectiveness. The problem of the lack of a unified concept of labour motivation despite of a high diversity of theories and practices is discussed. *Findings.* The results of a research of 951 employees of a large pharmaceutical company about their attitude to the work are presented. The goal of this study was the definition of company-specific characteristics that influence employee engagement and the research of universal patterns of motivation of today's workers. According to the study, analysis of conducted focus groups, the existence of 6 main factors of motivation is proven: Financial reward, Working conditions, Staff, Chief, Job content and Development opportunities, as well as four needs: Stability, Achievement, Mission, and Status. On the basis of their combination the structure of labor motivation has been formulated, based on the principal motives of modern employee. It is supposed that the degree of satisfaction of each motive affects productivity. New studies should be made to research the effect of each motive on the engagement and performance of employees. *Value of results.* This research can serve as the basis for further study of the structure of labor motivation and the investigation of the relationship of labor motives with employee engagement and the ways to increase labor productivity.

Key words: labor motivation, work engagement, factor of labor motivation, need, labor productivity, job satisfaction, efficiency.

References

- Adizes, I. (2015). *Managing Corporate Lifecycles. Volume 2. Analyzing Organizational Behavior and Raising Healthy Organizations*. Adizes Institute.
- Bakker, A. B., Leiter, M. P. (Eds.). (2010). *Work Engagement: A Handbook of Essential Theory and Research*. Taylor & Francis.
- Bazarov, T. Yu. (2015). Effektivnost' kak slagayemoye rezul'tativnosti i vovlechnosti [Efficiency as a component of performance and engagement]. *Upravleniye personalom*, 39(355), 47–51.
- Bazarov, T. Yu., Ladionenko, M. A. (2013). Metodika sozdaniya modeli kompetentnostey [The technique of creating a model of competencies]. *Organizational Psychology*, 3(3), 61–77.
- Bazarov, T. Yu., Yeregin, B. L. (Eds.) (2015). *Upravleniye personalom: Uchebnik* [Human Resources: A Textbook]. Moskva: YUNITI–DANA.

- Cheglakova, L. M., Kabalina, V. I. (2016). Vovlechenost' personala: teoreticheskiye podkhody, empiricheskiye rezul'taty [Personnel involvement: theoretical approaches, empirical results]. *Vestnik Nizhegorodskogo universiteta im. N. I. Lobachevskogo, Seriya: Sotsial'nyye nauki*, 1(41), 121–128.
- Global Human Capital Trends 2017: *The new organization—Different by Design*. (2016). URL: <https://www2.deloitte.com/global/en/pages-/human-capital/articles/introduction-human-capital-trends.html>
- Hawker, N. (2014). *From Hire to Fire and Everything in Between Managing the Employee Life Cycle – Hire, Manage, Well Being & Exit*. BookBaby.
- Il'in, Ye. P. (2012). *Motivatsiya i motivy* [Motivation and motives]. SPb.: Piter.
- Karpov, A. B. (2018a). Vovlechenost' v rabotu — pokazatel' trudovoy motivatsii sotrudnikov [Employment involvement is an indicator of employee motivation]. *Sistemnaya psikhologiya i sotsiologiya*, 3, 74–83.
- Karpov, A. B. (2018b). Vliyaniye vovlechenosti i udovletvorennosti sotrudnikov na uspekhnost' raboty podrazdeleniy organizatsii [The impact of employee engagement and satisfaction on the success of organizational units]. In S. A. Vodyakha (Eds.). *Psikhologicheskoye blagopoluchiye sovremennogo cheloveka Materialy Mezhdunarodnoy zaochnoy nauchno-prakticheskoy konferentsii* (307–313). Ural'skiy gosudarstvennyy pedagogicheskiy universitet.
- Kirchler, E., Rodler, K. (2008). *Motivatsiya v organizatsiyakh. Psikhologiya truda i organizatsionnaya psikhologiya* [Motivation in organizations. Labor psychology and organizational psychology]. Kharkov: Gumanitarnyy Tsentr.
- Leontiev, A. N. (2005). *Deyatel'nost'. Soznaniye. Lichnost'* [Activity. Consciousness. Personality]. Moskva: Smysl, Akademiya.
- Lipatov, S. A. (2012). Problema vzaimodeystviya cheloveka i organizatsii: kontseptsii i napravleniya issledovaniy [The problem of interaction between man and organization: concepts and directions of research]. *Vestnik Moskovskogo universiteta. Seriya 14. Psikhologiya*, 1, 85–96.
- Lipatov, S. A. (2015). «Vovlechenost' rabotnika v organizatsiyu» ili «uvlechenost' rabotoi»: sootnosheniye ponyatii [“Employee involvement in the organization” or “work enthusiasm”: correlation of concepts]. *Organizational Psychology*, 5(1), 104–110.
- Maslov, V. M. (ed.). (2007). *Upravleniye personalom predpriyatiya* [Human Resources Management]. M.: Yuniti–Dana.
- Oehler K. (2018). *Model' vovlechenosti sotrudnikov Kincentric (Aon Hewitt)* [Kincentric Employee Engagement Model (Aon Hewitt)]. URL: <https://axes.ru/articles/model-vovlechenosti-sotrudnikov-aon-hewitt/>
- Onuchin, A. N. (2013). Izucheniye vovlecheniya [Learning engagement]. *The Human Resources Times*, 24, 29–35.
- Prokina, Ye. O. (2015). Osnovnyye prichiny demotivatsii personala i yeyo posledstviya [The main causes of staff demotivation and its consequences]. *Molodoy uchenyy*, 10, 768–771.
- Shapiro, S. A. (ed.). (2012). *Osnovy trudovoi motivatsii: uchebnoye posobiye dlya vuzov po spetsial'nosti 080505 «Upravleniye personalom»* [Fundamentals of labor motivation: a textbook for universities in the specialty 080505 “Personnel Management”]. Moskva: KnoRus.
- Schaufeli, W. B., Salanova, M. (2007). Work engagement: An emerging psychological concept and its implications for organizations. In S. W. Gilliland, D. D. Steiner, D. P. Skarlicki (Eds.). *Research in Social Issues in Management*, 5 (135–177).
- Shaufeli, V., Dijkstra, P., Ivanova, T. (2015). *Uvlechenost' rabotoi: Kak nauchit'sya lyubit' svoyu rabotu i poluchat' ot neye udovol'stviye* [Work Engagement: How to learn to love my job and enjoy it]. Moskva: Kogito-tsentr.

- Smirnov, P. S. (2019). Vovlechonnost' personala: tipy, urovni proyavleniya i svyazi s praktikami upravleniya chelovecheskimi resursami [Personnel involvement: types, levels of manifestation and relationships with human resource management practices]. *Organizational Psychology*, 9(1), 81–95.
- Soloshchenko, Ye. A., Saklakov, V. M. (2011). Effektivnaya sistema motivatsii: zhelayemyy rezul'tat i vozmozhnyye oshibki [Effective motivation system: the desired result and possible errors]. *Vestnik Tomskogo gosudarstvennogo universiteta. Ekonomika*, 1(13), 90–95.
- Svergun, O. YU. (2012). Vovlechennost' personala: tsennoye preimushchestvo [Personnel involvement: a valuable advantage]. *Spravochnik po upravleniyu personalom*, 8, 56–64.
- Trapitsyn, S. Yu. (ed.). (2007). *Motivatsiya personala v sovremennoy organizatsii: uchebnoye posobiye* [Personnel motivation in a modern organization: a training manual]. SPb.: Knizhnyĭ Dom.
- Yegorova, A. S. (2014). *Vovlechennost' personala: 7 shagov k ponimaniyu* [Staff involvement: 7 steps to understanding]. Moskva: Infra.
- Yerofeyev, A. K., Bazarov, T. YU. (2014). Avtorskiye tekhnologii razrabotki modeley kompetentsiy [Author technologies for developing competency models]. *Organizational Psychology*, 4(4), 74–92.
- Zankovskiy, A. N. (2002). *Organizatsionnaya psikhologiya: uchebnoye posobiye dlya vuzov* [Organizational Psychology: A Textbook for High Schools]. Moskva: Flinta: MPSI.

Received 24.01.2020