

Лобанова Т.Н.¹ Взаимосвязь увлеченности, мотивационных и гигиенических факторов с трудовыми интересами работников
Lobanova T.N.¹ The relationship of enthusiasm, motivational and hygiene factors with the labor interests of employees

¹ Национальный исследовательский университет «Высшая школа экономики», Москва, Россия

В социальной психологии, психологии труда и психологии менеджмента проблема определения и развития феномена интереса является мало изученной. Понятие мотивации было рассмотрено с разных точек зрения, при этом без должного сопоставления взаимосвязей феноменов мотивации, вовлеченности и интереса к труду сложно целостно и системно представить функционирование персонала в современных организациях. Кроме того, довольно очевидно наличие интереса к работе для творческих профессий. А если мы имеем дело с рутинным трудом? Данное исследование ставит целью выяснить, каково влияние мотивационных и гигиенических факторов (в соответствии с 2-х факторной теорией трудовой мотивации Ф. Герцберга) на вовлеченность и интерес к работе на примере сотрудников регионального бэк-офиса банка, а также какова корреляция трудовых интересов с уровнем увлеченности. В исследовании приняли участие специалисты и руководители пяти подразделений от 22 до 52 лет со стажем работы от 1 года до 16 лет (N = 86, 90% женщины). Участники заполнили анкетный опросник, включающий шкалы модифицированной мотивационной методики Ф. Герцберга, авторской методики «Трудовые интересы работников» и Утрехтскую шкалу увлеченности работой. Согласно результатам нашего исследования, для данных работников, занимающихся рутинной нетворческой деятельностью именно гигиенические факторы положительно связаны с экономическими, групповыми и территориальными интересами, а мотивационные факторы отрицательно связаны с данными видами интересов. С уровнем увлеченности сотрудников положительно коррелируют профессиональные, карьерные, групповые, корпоративные и территориальные интересы. В свою очередь зафиксирована прямая взаимосвязь между увлеченностью работой и мотивационным фактором карьеры. Возраст и стаж работников не имеют статистически значимых взаимосвязей с увлеченностью. Таким образом, интерес к труду у работников нетворческих профессий может быть повышен за счет справедливого вознаграждения, соответствующего уровню мастерства, дружелюбной атмосферы в коллективе, внимательности руководства, уверенности в надежности и целесообразности деятельности компании и работе с близкими по территориальной и духовной принадлежности людьми.

Ключевые слова: трудовая мотивация, гигиенические и мотивационные факторы, организационная и рабочая вовлеченность, увлеченность работой, интерес к труду

Введение

Сложность изучения мотивационной сферы субъекта труда подтверждается тем, что даже длительные и систематические психологические исследования мотивации до сих пор не позволяют определить общие, актуальные мотиваторы, побуждающие человека к труду. Это объясняется индивидуальностью, многообразием и изменчивостью мотивационных профилей работников, особенно в современных динамичных организациях. Так, например, в одном из последних российских исследований [Базаров, Карпов, 2020] обсуждается проблема отсутствия единой концепции трудовой мотивации при высоком разнообразии теорий и практических наработок. Результаты исследования отношения к работе 951 сотрудника крупной отечественной фармацевтической компании позволили авторам выделить шесть основных факторов трудовой мотивации (материальное вознаграждение, условия работы, коллектив, руководитель, содержание работы и перспективы развития), а также четырёх потребностей (стабильность, достижение, миссия и статус). Наиболее мотивирующими факторами для сотрудников организации оказались «руководитель» и «содержание работы», а среди наименее мотивирующих – «материальное вознаграждение» и «перспективы развития». Следует заметить, что фактор «содержание работы» включал 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.

В этой связи вполне уместным и оправданным является использование известной двухфакторной модели мотивации Ф. Герцберга, основанной на гигиенических и мотивационных факторах стимулирования и мотивирования персонала. Напомним, что к гигиеническим факторам по данной классификации относятся: политика компании по отношению к персоналу, условия труда, уровень заработной платы, межличностные отношения с руководством и коллегами, степень контроля. А к мотивационным факторам – достижение результатов, их признание и одобрение, продвижение, степень ответственности и самостоятельности, возможности творчества [Приводится по: Старенченко, 2008].

Наш многолетний опыт практической и консультационной деятельности в различных российских компаниях, а также изучение специализированной литературы показывают, что в большинстве случаев до сих пор используются гигиенические материальные методы мотивации, а нематериальные применяются либо в ограниченном виде, либо не совсем корректно. К сожалению, организации не всегда могут себе позволить даже адекватное денежное вознаграждение сотрудников за проделанную работу. Поэтому использование

Лобанова Т.Н. Взаимосвязь увлеченности, мотивационных и гигиенических факторов... нематериальных методов мотивации, основанных на таких мотивационно-психологических конструктах, как ценностные ориентации, вовлеченность в работу, трудовой интерес, способствует обеспечению внутренней мотивации (самотивации) к долговременной качественной деятельности. Во многом эти мотиваторы связаны с самим характером и сущностью работы. В подтверждение этому концепция управления человеческим капиталом, как наиболее фундаментальная из современных подходов к персоналу в деловых организациях, выдвигает на первый план "практики работы с высокой вовлеченностью". «Вовлеченность персонала» — это в первую очередь предрасположенность человека к участию в той или иной трудовой деятельности, которая состоит из трёх компонентов: знание, интерес и результативность. [Verba, 1995, p. 343–344]. Из этого следует, что одной из составляющих повышения вовлеченности сотрудников является формирование интереса к работе.

Проблема нашего исследования тесно связана не только с возможными методами формирования интереса сотрудников к работе и повышения вовлеченности, но и со спецификой самой работы. Не секрет, что творческая, креативная, интересная работа сама по себе «вовлекает» больше, чем рутинная и монотонная. Кроме того, из-за однообразия и механистичности трудового процесса работники совершают ошибки, которые могут привести к деструктивным последствиям. Именно поэтому важно выявить, каким образом можно заинтересовать, вовлечь данных сотрудников, чтобы повысить концентрацию внимания, улучшить их эффективность и производительность.

В данном исследовании была поставлена цель выяснить, каковы основные корреляции мотивационных и гигиенических факторов труда, вовлеченности и интереса к работе на примере сотрудников бэк-офиса банка и дать рекомендации, как сформировать их интерес к работе и повысить вовлеченность.

Литературный обзор

Психологическая сущность трудового интереса

Если обратиться к терминологическому осмыслению понятия «интерес», то можно увидеть множество его трактовок в психологических словарях и пособиях, энциклопедиях и учебниках. Так, в психологическом словаре интерес определяется как «потребностное отношение или мотивационное состояние, которое побуждает к познавательной деятельности, развертывающейся преимущественно во внутреннем плане» [Мещеряков, 2005]. В.Н. Мясищев рассматривает интерес как «доминирующее отношение, выражающееся тенденцией

Психологические исследования 2022 Т 15 №. 81 <http://psystudy.ru> 3

Лобанова Т.Н. Взаимосвязь увлеченности, мотивационных и гигиенических факторов... к познавательному овладению важным или значимым предметом» [Мясищев, 1995]. В большом психологическом словаре понятие «интерес» определено как «эмоционально окрашенная установка, направленность на какую-либо деятельность или на какой-либо объект, вызванная положительным отношением к предмету» [Большой психологический словарь, 2003]. В другой энциклопедии по психологии интерес описывается как «произвольная и стойкая направленность внимания к цели, объекту, результату деятельности, субъективно рассматриваемая индивидом как имеющая для него значительный или глубокий смысл» [Жмуров, 2012]. В.В. Богословский интерпретирует понятие «интерес» как «избирательное отношение личности к объекту в силу его жизненного значения и эмоциональной привлекательности» [Богословский, 1981]. Определения интереса можно обнаружить в работах Л.С. Выготского, С.Л. Рубинштейна, Е.П. Ильина. Так, по мнению С.Л. Рубинштейна, «интерес – это мотив, который действует в силу своей осознанной значимости и эмоциональной привлекательности» [Рубинштейн, 2015, с. 525]. В этой же работе подчеркивается, что интерес – тенденция или направленность личности, заключающаяся в сосредоточенности ее помыслов на определенном предмете. Как направленность помыслов, интерес существенно отличается от направленности желаний, в которой первично проявляется потребность. А поскольку многие методики изучения мотивации базируются на оценке выраженности потребностей (как например, в двухфакторной модели Ф. Герцберга), то роль мотива выражается в обеспечении предметной деятельности. В случае изучения интересов мы имеем другое основание – обеспечение ценности этой деятельности для субъекта труда.

Сравнительный анализ различных толкований и описаний понятия "интерес" в психологической литературе дает возможность сформулировать следующие выводы:

1. Под интересом чаще всего понимается либо селективная ориентация человека на конкретный предмет или вид деятельности с целью их изучения (познания) и использования на практике, либо эмоциональная установка, направленность внимания на привлекательный объект. Можно выделить 4 направления трактовки интереса: потребностно-мотивационное (интерес как осознанная потребность), векторное (интерес – направленность личности), аттитудное (интерес как отношение), эмоциональное (интерес – эмоциональное состояние).

2. Интерес оказывает положительное влияние на мышление, память, внимание субъекта, содействует успешному получению необходимых умений, обеспечивает развитие личности. Интерес выражается в разнообразных видах деятельности и ведет к задействованию всех психических процессов и функций. На наш взгляд, интерес можно определить как

Лобанова Т.Н. Взаимосвязь увлеченности, мотивационных и гигиенических факторов... «ценностную, эмоционально окрашенную позицию личности, выраженную в деятельности-практическом отношении к окружающему её миру и самому себе» [Лобанова, 2018b, с. 18]. Поскольку объектом нашего рассмотрения является личность работника, то мы говорим о его отношении или интересе именно к труду.

Увлеченность и вовлеченность в работу

Следует отметить отличительные особенности двух типов вовлечённости персонала, выделяемые в научной литературе – вовлечённости в работу (*job engagement*) и вовлечённости в организацию (*organizational engagement*). В частности, в статье П.С. Смирнова подробно анализируются условия формирования и результаты проявления вовлечённости персонала на индивидуальном и организационном уровнях, описываются связи различных аспектов этого состояния с практиками управления человеческими ресурсами [Смирнов, 2019]. Мы ориентируемся в своем исследовании на проявления индивидуальной вовлеченности в работу.

С.А. Липатов, рассматривая проблему понимания конструктов «вовлеченность работника» и «увлеченность работой» в научной и практической литературе, отмечает, что «вовлеченность в работу» (*job involvement*) определяется как степень, с которой индивид рассматривает (воспринимает) свою работу, как *часть своей Я-концепции* или, другими словами, как степень идентификации индивида с выполняемой работой [Цит. по: Липатов, 2016]. В англоязычной литературе термины «*employee engagement*» и «*work engagement*» часто используют как синонимы. Однако голландский ученый В. Шауфели отдает предпочтение термину «*work engagement*», так как он отражает отношение субъекта труда к своей работе, тогда как «*employee engagement*» является, с его точки зрения, более широким понятием и может также включать отношения работника со своей профессиональной или рабочей ролью и организацией в целом [Schaufeli, Bakker, 2010]. Согласимся с данной точкой зрения.

Именно увлеченность работой (*work engagement*) является одним из центральных феноменов позитивной организационной психологии и представляет собой положительное состояние человека на работе. Человек увлечен своей работой и в самом процессе деятельности находит смысл, интерес и удовольствие. При этом увлеченность рассматривается как устойчивое и глубокое, затрагивающее различные психические процессы, эмоционально-когнитивное и мотивационное состояние, которое не фокусируется на каком-то конкретном предмете, событии, человеке или форме поведения, а описывает отношение человека к работе в целом. Согласно концепции В. Шауфели и А. Баккера, увлеченность работой как психологическое состояние работника включает: энергичность, преданность делу и поглощенность [Schaufeli,

Лобанова Т.Н. Взаимосвязь увлеченности, мотивационных и гигиенических факторов... [Bakker, 2010], что синонимично вовлеченности в работу. Методика "Утрехтская шкала увлеченности работой" (UWES-17) [Schaufeli и др., 2002], основанная на модели увлеченности В. Шауфели, позволяет диагностировать уровень увлеченности и определять характер соотношения ее составляющих у работников [Шауфели и др., 2015].

Классификация трудовых интересов

Выявление существенных трудовых интересов, которые влияют на деятельность работников в современных компаниях, считается важной задачей как HR-специалистов, так и менеджеров различного уровня. Например, М. Габлета и Ф. Бодак подчеркивают, что систематическая оценка интересов работников может стать важным вводным шагом в процесс построения дружественной человеку организации с очевидным акцентом на соблюдении интересов всех сторон, вовлеченных в деятельность компании [Gableta, Bodak, 2014]. Авторы исходят из того, что в основе любых управленческих практик должна лежать реализация интересов сотрудников, что отражается в постулируемой ими концепции дизайна "организации, дружелюбной к человеку". О «человечности организации как ресурсе» пишет в своих работах и А.В. Булгаков [Булгаков, 2020]. Отметим также подход "практик высокой вовлеченности (High Involvement Work Practices, HIWP)», который направлен на повышение мотивации путем акцентирования внимания на уважении ожиданий (интересов) работников и гармонизации их с ожиданиями (интересами) работодателя. Авторы подхода [Benson, Young, Lawler, 2006]. выделяют диапазон реализации интересов, построенный на моделях поведения субъектов труда, начиная с бездействия (игнорирования ожиданий сотрудников) и заканчивая ответными действиями – либо принудительными и обязательными, либо активными и интерактивными (открытая позиция, основанная на доверии).

Хорошо известны существующие инструменты оценки мотивации и вовлеченности, но в изученной литературе фактически не встречается описаний практико-ориентированных моделей трудовых интересов. Классификации данного явления в работах А.Г. Здравомыслова, С.Л. Рубинштейна, Е.П. Ильина, К. Изарда [Здравомыслов, 1986; Рубинштейн, 2015; Ильин, 2013; Изард, 1980] не позволяют проводить прикладных исследований интересов. В этой связи нами была предложена психологическая структурно-динамическая модель, демонстрирующая группы личных интересов, присущих субъектам труда современной организации [Лобанова, 2018а]. Представленная классификация интересов включает экономические (материальные), профессиональные, карьерные, групповые, корпоративные, территориальные и общегражданские интересы работников. Кратко рассмотрим каждый вид

Лобанова Т.Н. Взаимосвязь увлеченности, мотивационных и гигиенических факторов... интересов и их проявления в современной организации.

Экономические интересы работника выражены в нацеленности на получение высокой заработной платы в сочетании с приемлемыми условиями труда, престижностью должности и другими дополнениями материального характера.

В группу деловых интересов попадают приоритеты в интенсивном и экстенсивном развитии, в карьерном или профессиональном плане. *Профессиональные интересы* предполагают фокусировку работника на углублении знаний, умений и получении опыта в своем узком профиле деятельности, в своей специальности. Как отмечают отдельные исследователи [Пригожин, 2010. С.172-183], устойчивый профессиональный интерес становится идеальным стимулом для горизонтальных перемещений, для внедолжностной карьеры, а также для расширения диапазона исполнения работ и получения нового уровня производительности. Что касается *карьерного интереса*, то он относится к широко-профессиональным, поскольку направлен на получение более высокого статуса, планомерного движения по службе, получения признания со стороны других работников, а также выполнения новых задач. Для многих людей движение по карьерной лестнице – это жизненный успех, которого следует достигать посредством развития и демонстрации профессионализма.

Группа социальных интересов работников включает коллективные (узкогрупповые) и корпоративные (широко-групповые) интересы. *Коллективные интересы* проявляются в небольшой группе коллег или знакомых людей, которые сплочены определенными функциями или задачами, а приоритетом считается выполнение целей отдельной структуры (филиала или отдела). Такие группы зачастую имеют лидера, который воодушевляет и способен вести за собой. Интересы больших групп работников, или *корпоративные* интересы, часто совпадают с целями и задачами компании. Выстраивание корпоративных интересов – это одна из задач менеджмента, ведь сформировать патристически настроенный и лояльный коллектив сотрудников – сложный процесс. Работники с приоритетом корпоративных интересов часто задерживаются на работе, склонны выполнять больше работы без потребности демонстрации собственных заслуг. Именно этот тип интереса может быть связан с вовлеченностью в организацию.

Общегражданский и территориальный интересы относятся к внешним для организации. Воздействовать на них и изменять их весьма проблематично. Доминирование данных интересов предполагает следование работника культурным ценностям, обычаям, отражает мировоззрение людей, которые располагаются на определенной территории. Обычно

Лобанова Т.Н. Взаимосвязь увлеченности, мотивационных и гигиенических факторов... работник, имеющий высокие *территориальные интересы*, старается трудиться среди своих сограждан, выделяет свою национальную идентификацию. Подобное проявляется, например, у руководителей, которые стараются подбирать работников из того же города или той же территории, что и они сами.

Общегражданские интересы направлены на отстаивание общегражданских позиций. Здесь выделяется любовь к родине, служение обществу, стране, государству. Основной ценностью такого работника является патриотизм и заинтересованность в исполнении различных гражданских обязанностей, разделении отечественных ценностей, в том числе заботы об окружающей среде, поддержания экономического развития и т.п. Многие интересы такого плана выражены у руководителей крупных предприятий, государственных служащих, а также политических деятелей.

Содержание интересов позволяет выявить позицию и направленность личностного плана работника как члена организации. Что касается глубины интересов, то они отражают внутренний мир каждого человека, его общее развитие, понимание окружающего мира, богатство духовной жизни, интеллектуальный и смысловой уровень. Среди важных характеристик интересов необходимо выделить устойчивость, на которую можно оказывать влияние в рамках вовлечения в деловую жизнь организации. С помощью формирования у сотрудников устойчивого интереса, можно повысить их вовлеченность в работу. Эта взаимосвязь интереса и вовлеченности отражена нами в результатах приведенного ниже исследования.

В соответствии с предложенной нами структурно-динамической моделью [Лобанова, 2018а], интерес к работе может возникать под действием внешне-организационных и внутриличностных факторов, сопровождаться эмоциями, вниманием к значимому объекту, стремлением больше узнать о нем. По мере успешной реализации этого стремления интерес обретает устойчивость и проявляется в структурном виде, представленном нами в изложенной классификации. Реализованный устойчивый интерес, подкрепленный успехами, заставляет оценивать работу, как отвечающую потребностям субъекта труда, и вызывает положительные эмоции. Нарастание положительных эмоций, в свою очередь, приводит к стремлению идентифицировать себя с работой, то есть к вовлеченности в работу. Вместе с тем, при неудачах в работе интерес теряется, становится менее устойчивым. При плохой атмосфере в коллективе и несправедливой, с точки зрения индивида, оплате труда (гигиенических факторах мотивации) удовлетворенность работой понижается. Отсутствие или неадекватность

Лобанова Т.Н. Взаимосвязь увлеченности, мотивационных и гигиенических факторов... мотивационных факторов (например, несовпадение ценностей работника и организации, невозможность творческого самовыражения и др.) не обязательно приводит к неудовлетворенности работой [Мескон, Альберт, Хедоури, 1992]. Опираясь на все изложенное, можно сформулировать исследовательские вопросы: способствует ли вовлеченности и удовлетворенности трудом наличие таких мотивационных факторов, как интерес к работе? А также – каковы взаимосвязи интересов, гигиенических и мотивационных факторов трудовой деятельности и вовлеченности? Отсюда вытекают рабочие и статистические гипотезы нашего исследования.

Гипотеза 1: Тип мотивации работников взаимосвязан с их трудовыми интересами, причем группы работников с разной мотивацией значительно различаются по выраженности трудовых интересов. Статистические гипотезы 1А: H_0 – отсутствует статистически значимая корреляция между мотивацией работника (гигиенические/мотивационные факторы) и выраженностью трудовых интересов. H_1 – существует статистически значимая корреляция между мотивацией работника (гигиенические/мотивационные факторы) и выраженностью трудовых интересов.

Статистические гипотезы 1Б: H_0 – отсутствуют статистически значимые различия в уровне выраженности трудовых интересов у трех групп испытуемых – с преобладающими гигиеническими факторами, с преобладающими мотивационными факторами, со сбалансированной мотивацией. H_1 – существуют статистически значимые различия в уровне выраженности трудовых интересов у трех групп испытуемых – с преобладающими гигиеническими факторами, с преобладающими мотивационными факторами, со сбалансированной мотивацией.

Гипотеза 2: Мотивационные факторы прямо взаимосвязаны с уровнем увлеченности работников. Статистические гипотезы 2: H_0 – отсутствует статистически значимая прямая корреляция между мотивационными факторами и уровнем увлеченности работников. H_1 – существует статистически значимая прямая корреляция между мотивационными факторами и уровнем увлеченности работников.

Гипотеза 3: Трудовые интересы прямо взаимосвязаны с уровнем увлеченности. Статистические гипотезы 3: H_0 – отсутствует статистически значимая прямая корреляция между трудовыми интересами и уровнем увлеченности работников. H_1 – существует статистически значимая прямая корреляция между трудовыми интересами и уровнем увлеченности работников.

Процедура и методика исследования

Выборка

В исследовании участвовали 104 руководителя и специалиста регионального офиса банка в возрасте от 22 до 52 лет со стажем работы от 1 года до 16 лет (90% женщин). В выборку вошли представители пяти подразделений: открытия счетов, проверки кредитных заявок, сопровождения кредитных сделок, учета операций, управления персоналом. Фактически были охвачены все работники нетворческих профессий банка, которые выполняли эти функции в региональном бэк-офисе: операционисты, кредитные работники-контролеры, учетные работники. Сбор данных был организован с помощью сети интранет, и анкеты заполнялись в рабочее время. Однако, часть выборки отвечала на вопросы анкеты некорректно и была исключена из анализа данных. Таким образом, финальное число респондентов составило 86 человек.

Важно также обратить внимание на практическую сторону исследования. Данная организация – крупный федеральный банк – находится на стадии роста и развития. Из-за смены руководства в банке происходили изменения, затрагивающие многие подразделения. Поэтому задача активизации персонала, повышения интереса и вовлеченности в работу, внесения корректив в систему мотивации остро стояла перед отделом профессионального обучения и развития персонала. При обсуждении необходимости изучения заинтересованности в работе руководитель данного отдела отметил сложное положение в региональном бэк-офисе данного филиала банка, который занимается открытием счетов и формальными проверками документов потенциальных заемщиков. В обязанности сотрудников входило выполнение нормативных, алгоритмизированных и рутинных операций: открытие, закрытие, ведение счетов юридических лиц, проведение риск-экспертизы кредитных заявок (в т.ч. идентификация, анализ и оценка кредитных рисков) клиентов. Среди проблем были названы большая текучка персонала, недостаточная эффективность работников и неработающие методы мотивации.

Инструмент и процедура

В качестве инструмента использовался опросник, который включал в себя 3 блока.

Первый блок содержал краткую версию адаптированной и модифицированной методики Ф. Герцберга, созданную на основе его двухфакторной теории, «Мониторинг трудовых мотивов» [Старенченко, 2008]. Анализировались 8 факторов мотивации, половина которых относятся к гигиеническим факторам (материальное благополучие, признание окружающих, зависимость от руководства и от группы), а другая половина – к мотивационным факторам (ответственность работы, карьера, достижение личного успеха, содержание работы). В соответствии с процедурой заполнения опросника два утверждения по каждому фактору сравнивались друг с другом по очереди, и участники проставляли баллы так, чтобы их сумма в каждой паре была равна 5. Например, 5 баллов необходимо было распределить между двумя утверждениями; «Предпочтительны хорошие отношения с руководителем» и «Лучше, чтобы работа предполагала максимум ответственности». Данный блок вопросов использовался для диагностики мотивационных и гигиенических факторов трудовой мотивации.

Второй блок был разработан на основе авторской методики «Трудовые интересы работников» [Лобанова, 2018b]. Использовалась приведенная выше классификация семи видов интересов. Для выражения степени согласия с утверждениями применялась 5-балльная шкала Ликерта – от «совсем не важно» в работе до «очень важно», ответы затем преобразовывались по ключу методики в количественные данные. В качестве примеров могут быть приведены следующие утверждения: «Дело, которым я занимаюсь, мне нравится, и я работаю с энтузиазмом», «Я понимаю, как я могу расти и развиваться дальше», «В нашем коллективе доброжелательная атмосфера» и т.п. Данный блок вопросов использовался для анализа выраженности разных видов трудовых интересов.

Третий блок включал вопросы русскоязычной версии краткой Утрехтской шкалы увлеченности работой (UWES-9) [Кутузова, 2006; Lovakov, Agadullina, Schaufeli, 2016]. Методика состоит из трёх субшкал: энергичность, преданность делу, поглощённость. На каждую субшкалу приходилось по три суждения, например: «Моя работа вдохновляет меня» или «Я ухожу в работу с головой». Для релевантности и сопоставимости ответов респондентов с другими опросниками исследования оценочная шкала была сужена до 5-балльной (от 1 – «никогда», до 5 – «постоянно»). Этот блок вопросов использовался для диагностики увлеченности.

Полный опросник имел 49 утверждений. Необходимость методологического сокращения вопросника была обусловлена тем, что в реально действующей финансовой организации невозможно провести длительное исследование, отрывающее сотрудников от работы без

Лобанова Т.Н. Взаимосвязь увлеченности, мотивационных и гигиенических факторов...
ущерба для основной деятельности.

Метод

Для проверки распределений эмпирических данных на соответствие нормальному закону (гауссовской кривой) были использованы показатели описательной статистики (в частности, асимметрия и эксцесс), а также критерий Шапиро-Уилка. С целью проверки статистических гипотез о взаимосвязи был использован непараметрический корреляционный критерий Спирмена, включая метод Холма-Бонферрони для контроля вероятности групповой ошибки и корректирования уровня значимости: $p^*(m-i+1) < \alpha$.

Для проверки второй части гипотезы №1 (о различиях) использовался непараметрический критерий сравнения 3-х и более независимых выборок Краскала-Уоллиса. Выбор этого критерия обусловлен тем, что по показателям мотивационных факторов выборка разделилась на 3 группы: с преобладающими гигиеническими факторами ($N = 25$), с преобладающими мотивационными факторами ($N = 53$) и с равной выраженностью факторов мотивации ($N = 8$). При обнаружении статистически значимых различий между тремя группами их далее следует попарно сравнить с помощью критерия Манна-Уитни. Кроме того, для предотвращения статистической ошибки 1 рода по отклонению нулевой гипотезы, целесообразно применить поправку Бонферрони на множественные сравнения [Гржибовский, 2008]. При общем количестве рассматриваемых сравнений по данной гипотезе (3 – по количеству выделенных групп), в качестве критерия статистической значимости следует принять значение $p = 0,05/3$. Таким образом, необходимо учитывать значение критерия Манна-Уитни с уровнем значимости 0,017. Статистический анализ осуществлялся с помощью программы IBM SPSS Statistics.

Результаты

Описательная статистика для всех измеренных показателей приведена в Таблице 1. В ходе проверки изучаемых переменных на соответствие нормальному закону с помощью критерия Шапиро-Уилка было установлено, что большая часть данных распределена отлично от нормального (табл. 2). Во многом подобный эффект объясняется асимметричностью показателей трудовых интересов работников в сторону высоких оценок.

Поэтому для дальнейшей обработки мы использовали непараметрические статистические критерии.

Таблица 1

Описательные статистики

	Среднее	Медиана	Станд. отклонение	Минимум	Максимум	Асимметрия	Экссесс
Гигиенические факторы	27,95	27,00	4,400	16	38	0,060	-0,232
Мотивационные факторы	32,05	33,00	4,400	22	44	-0,060	-0,232
Ответственность	7,33	7,00	2,379	2	14	0,273	0,002
Карьера	8,74	8,50	2,999	0	15	-0,133	0,188
Достижение успеха	7,14	7,00	1,770	3	12	0,161	0,183
Содержание работы	8,93	9,00	2,611	2	15	-0,174	0,361
Экономические интересы	8,15	8,00	1,515	5	10	-0,346	-1,060
Профессиональные интересы	8,49	9,00	1,532	4	10	-0,952	0,313
Карьерные интересы	8,50	9,00	1,485	3	10	-1,026	1,158
Групповые интересы	8,63	9,00	1,447	4	10	-1,131	1,172
Корпоративные интересы	8,66	9,00	1,508	4	10	-1,259	1,101
Территориальные интересы	7,71	8,00	1,430	4	10	-0,187	-0,560
Общегражданские интересы	8,66	9,00	1,394	3	10	-1,425	3,069
Увлеченность	26,14	27,00	4,507	17	35	-0,265	-0,561
Стаж	2,72	2,00	2,601	0	16	2,891	10,248
Возраст	32,44	32,00	7,215	22	52	0,671	-0,007

Таблица 2

Проверка данных на нормальность распределений

	Критерий Шапиро-Уилка			Принимаемая гипотеза
	Статистика критерия	N	P	
Гигиенические факторы	0,987	86	0,564	H_0 – данные распределены согласно нормальному закону
Мотивационные факторы	0,987	86	0,564	H_0 – данные распределены согласно нормальному закону
Ответственность	0,979	86	0,176	H_0 – данные распределены согласно нормальному закону
Карьера	0,977	86	0,138	H_0 – данные распределены согласно нормальному закону
Достижение успеха	0,959	86	0,009	H_1 – данные распределены отлично от нормального закона
Содержание работы	0,966	86	0,023	H_1 – данные распределены отлично от нормального закона
Экономические интересы	0,898	86	0,000	H_1 – данные распределены отлично от нормального закона
Профессиональные интересы	0,852	86	0,000	H_1 – данные распределены отлично от нормального закона
Карьерные интересы	0,863	86	0,000	H_1 – данные распределены отлично от нормального закона
Групповые интересы	0,837	86	0,000	H_1 – данные распределены отлично от нормального закона
Корпоративные интересы	0,819	86	0,000	H_1 – данные распределены отлично от нормального закона
Территориальные интересы	0,943	86	0,001	H_1 – данные распределены отлично от нормального закона
Общегражданские интересы	0,825	86	0,000	H_1 – данные распределены отлично от нормального закона
Увлеченность	0,972	86	0,062	H_0 – данные распределены согласно нормальному закону
Стаж	0,670	86	0,000	H_1 – данные распределены отлично от нормального закона
Возраст	0,947	86	0,001	H_1 – данные распределены отлично от нормального закона

Примечания. N – количество респондентов. P – уровень статистической значимости.

Применяя коэффициент корреляции Спирмена, удалось выявить статистически значимые взаимосвязи между мотивацией сотрудников (гигиеническими и мотивационными факторами по Ф. Герцбергу) и следующими видами трудовых интересов (табл. 3): экономическими,

Лобанова Т.Н. Взаимосвязь увлеченности, мотивационных и гигиенических факторов... групповыми, корпоративными, территориальными. При интерпретации результатов следует обратить внимание на то, что, согласно мотивационной модели Ф. Герцберга, гигиенические и мотивационные факторы противопоставляются друг другу. Иными словами, если найдена прямая взаимосвязь трудовых интересов с гигиеническими факторами, то это означает обратную взаимосвязь с мотивационными факторами.

Таблица 3

Проверка корреляции гигиенических или мотивационных факторов с трудовыми интересами с помощью коэффициента корреляции Спирмена

		Гигиенические факторы	Мотивационные факторы
Экономические интересы	Коэфф. корреляции	0,442**	-0,442**
	P	0,003	0,003
	N	86	86
Профессиональные интересы	Коэфф. корреляции	0,021	-0,021
	P	0,849	0,849
	N	86	86
Карьерные интересы	Коэфф. корреляции	-0,008	0,008
	P	0,943	0,943
	N	86	86
Групповые интересы	Коэфф. корреляции	0,307**	-0,307**
	P	0,004	0,004
	N	86	86
Корпоративные интересы	Коэфф. корреляции	0,284*	-0,284*
	P	0,029	0,029
	N	86	86
Территориальные интересы	Коэфф. корреляции	0,688**	-0,688**
	P	0,000	0,000
	N	86	86
Общегражданские интересы	Коэфф. корреляции	0,027	-0,027
	P	0,806	0,806
	N	86	86

Примечания. ** – Корреляция значима на уровне 0,01 (двухсторонняя). * – Корреляция значима на уровне 0,05 (двухсторонняя). P – уровень статистической значимости. N – количество респондентов.

Для того, чтобы снизить вероятность ошибки первого рода при проверке большого количества гипотез, скорректируем полученные уровни статистической значимости с помощью метода Холма-Бонферрони: $p * (m - i + 1) < \alpha$, где:

- p – исходный уровень значимости,
- m – количество проверяемых гипотез (в данной корреляционной матрице проверялось 14 гипотез),
- i – номер уровня значимости в последовательности p ,
- α – уровень значимости 0,05.

При упорядочении полученных уровней значимости p (из таблицы 3) получаем последовательность p : 0,000; 0,003; 0,004; 0,029 и т.д. Следовательно, скорректированные уровни значимости для проверки гипотез о взаимосвязях следующие:

- $0,000 * (14 - 1 + 1) = 0 (< 0,05)$
- $0,003 * (14 - 2 + 1) = 0,039 (< 0,05)$
- $0,004 * (14 - 3 + 1) = 0,048 (< 0,05)$
- $0,029 * (14 - 4 + 1) = 0,319 (> 0,05)$

Таким образом, для дальнейшего рассмотрения могут быть приняты статистически значимые взаимосвязи между мотивацией сотрудников и такими трудовыми интересами, как: *экономические, групповые и территориальные*. Взаимосвязь мотивации с *корпоративными* интересами должна быть *исключена* из последующего анализа.

Исследование взаимосвязей между двумя феноменами показывает их согласованное изменение («чем больше А, тем больше Б»; «чем меньше А, тем меньше Б» и пр.), но не показывает, какой из них является первичным, значит для корректности выводов по исследованию представляется возможным дальнейшее сравнение лиц с различной мотивацией по уровню выраженности трудовых интересов. При обнаружении таких различий можно будет формулировать выводы по корреляционному исследованию, отдав приоритет мотивации как ведущему феномену.

Разделив выборку на 3 подгруппы сообразно преобладанию того или иного типа мотивации с выделением группирующей переменной: «группа 0» – преобладание гигиенических факторов, «группа 1» – преобладание мотивационных факторов, «группа 2» – равенство гигиенических и мотивационных факторов, мы сравнили их с помощью критерия Краскала-Уоллиса. Результаты сравнения групп представлены в Таблице 4. Поскольку уровень статистической значимости по экономическим, групповым, корпоративным и территориальным интересам

Лобанова Т.Н. Взаимосвязь увлеченности, мотивационных и гигиенических факторов... меньше 0,05, то мы можем говорить о наличии различий по этим видам интересов у сотрудников с различной мотивацией.

Таблица 4

Сравнение различий в уровне выраженности трудовых интересов у сотрудников трех групп с помощью критерия Краскела-Уоллиса

Статистика критерия							
	Экономич. интересы	Профессиональные интересы	Карьерные интересы	Групповые интересы	Корпоративные интересы	Территориальные интересы	Общественные интересы
Chi-квadrat	7,073	0,468	0,900	8,670	6,031	9,871	0,291
P	0,004	0,791	0,638	0,007	0,047	0,003	0,865

Примечания. Группирующая переменная: Мотивация. P – уровень статистической значимости.

Поскольку проблема множественности сравнений часто возникает в процессе анализа трех и более групп, то после применения критерия Краскала-Уоллиса целесообразно произвести парные сравнения выделенных групп с помощью критерия Манна-Уитни, используя в качестве критерия принятия гипотезы H_1 уровень статистической значимости $p = 0,017$ (табл. 5, 6 и 7).

Таблица 5

Исследование различий в уровне выраженности трудовых интересов у сотрудников «группы 0» (преобладают гигиенические факторы) и «группы 1» (мотивационные факторы) с помощью критерия Манна-Уитни

Статистика критерия							
	Экономич. интересы	Профессиональные интересы	Карьерные интересы	Групповые интересы	Корпоративные интересы	Территориальные интересы	Общественные интересы
U Манна-Уитни	365,000	632,500	592,000	421,000	493,500	304,000	648,500
P	0,006	0,740	0,436	0,009	0,011	0,005	0,876

Примечания. Группирующая переменная: Мотивация. P – уровень статистической значимости.

Таблица 6

Исследование различий в уровне выраженности трудовых интересов у сотрудников «группы 0» (преобладают гигиенические факторы) и «группы 2» (равенство факторов) с

помощью критерия Манна-Уитни

Статистика критерия							
	Экономич. интересы	Профессион. интересы	Карьерные интересы	Группов. интересы	Корпоратив. интересы	Территор. интересы	Общегражд. интересы
U Манна-Уитни	61,000	85,000	79,500	70,500	74,500	59,500	92,500
P	0,007	0,510	0,376	0,007	0,008	0,004	0,743

Примечания: Группирующая переменная: Мотивация. P – уровень статистической значимости.

Таблица 7

Исследование различий в уровне выраженности трудовых интересов у сотрудников «группы 1» (преобладают мотивационные факторы) и «группы 2» (равенство факторов) с помощью критерия Манна-Уитни

Статистика критерия							
	Экономич. интересы	Профессион. интересы	Карьерные интересы	Группов. интересы	Корпоратив. интересы	Территор. интересы	Общегражд. интересы
U Манна-Уитни	112,000	188,000	190,000	138,000	141,000	96,000	186,500
P	0,019	0,595	0,623	0,045	0,049	0,011	0,567

Примечания. Группирующая переменная: Мотивация. P – уровень статистической значимости.

Таким образом, применение критерия Манна-Уитни с поправкой Бонферрони позволяет сделать вывод о том, что существуют значимые различия в выраженности трудовых интересов между группами сотрудников «0» и «1» с преобладающими гигиеническими и мотивационными факторами (см. табл.5) и группами «0» и «2» с преобладающими гигиеническими факторами и равенством факторов (см.табл.6). Речь идет об экономических, групповых, корпоративных и территориальных интересах. В то же время различия между группами «1» и «2» с выраженными мотивационными факторами и равенством факторов (см. табл.7) – в основном незначимые, за исключением территориальных интересов. Следовательно, основной вес для нашего исследования (с учетом результатов предыдущего корреляционного анализа) имеет результат, свидетельствующий о том, что у сотрудников с преобладанием гигиенических факторов мотивации более выражены экономические, групповые и территориальные трудовые интересы (рис. 1).

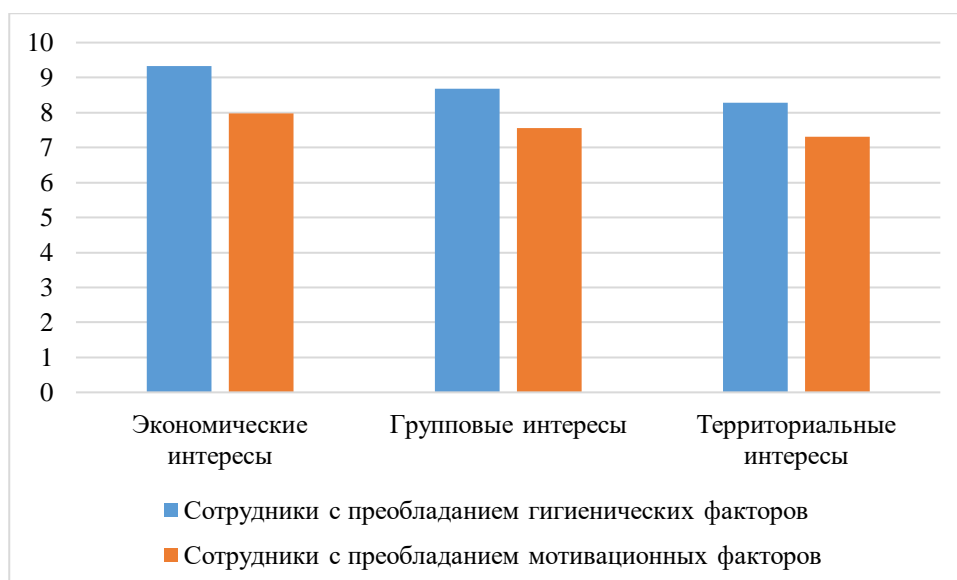


Рис. 1. Средние значения трудовых интересов по группам сотрудников с преобладанием гигиенических и мотивационных факторов.

Таким образом, подтвердилась гипотеза 1 о наличии взаимосвязи между типом мотивации и трудовыми интересами работников относительно экономических, групповых и территориальных интересов. При этом, чем более выражены гигиенические факторы мотивации, тем более выражены экономические, групповые и территориальные интересы. И наоборот, чем более выражены мотивационные факторы, тем менее выражены указанные трудовые интересы.

Таблица 8

Корреляции мотивационных факторов с уровнем увлеченности (коэффициент корреляции Спирмена)

		Ответственность	Карьера	Достижение успеха	Содержание работы
Увлеченность	Коэффициент корреляции	0,141	0,298**	0,115	0,061
	P	0,196	0,005	0,292	0,577
	N	86	86	86	86

Примечания. ** – Корреляция значима на уровне 0,01 (двухсторонняя). P – уровень статистической значимости. N – количество респондентов.

Корреляция мотивационных факторов с уровнем увлеченности показана в табл. 8. Была зафиксирована прямая взаимосвязь между увлеченностью работой и мотивом карьеры ($p = 0,005$, после применения метода Холма-Бонферрони $p = 0,02$, что также меньше 0,05). Следовательно, увлеченные сотрудники более успешны в построении карьеры, а гипотеза 2

Лобанова Т.Н. Взаимосвязь увлеченности, мотивационных и гигиенических факторов... получила частичное подтверждение.

Корреляции между видами интересов и увлеченностью работой для выборки сотрудников, выполняющих нетворческую, рутинную работу представлены в табл. 9. Во всех этих корреляциях изначальный уровень статистической значимости $p \leq 0,05$, однако после применения метода Холма-Бонферрони, взаимосвязи увлеченности с экономическими и общегражданскими интересами должны быть признаны статистически незначимыми. Таким образом, некоторые трудовые интересы имеют положительную связь с уровнем увлеченности, что частично подтверждает гипотезу 3. То есть сотрудников можно «увлечь» работой, воздействуя на соответствующие группы интересов.

Таблица 9

Корреляции между интересами и увлеченностью работников нетворческих профессий (коэффициент корреляции Спирмена)

		Экономич. интересы	Проф. интересы	Карьерн. интересы	Групповые интересы	Корпорат. интересы	Территор. интересы	Общегражд. интересы
Увлеченность	Коэфф. корреляции	0,241*	0,493**	0,296**	0,305**	0,474**	0,326**	0,242*
	P	0,026	0,000	0,006	0,004	0,000	0,002	0,025
	N	86	86	86	86	86	86	86

Примечания. P – уровень статистической значимости. N – количество респондентов. ** – Корреляция значима на уровне 0,01 (двухсторонняя). * – Корреляция значима на уровне 0,05 (двухсторонняя).

Таблица 10

Корреляции увлеченности с возрастом и стажем работников (коэффициент корреляции Спирмена)

		Стаж	Возраст
Увлеченность	Коэфф. корреляции	-0,124	0,086
	P	0,257	0,429
	N	86	86

Примечания. P – уровень статистической значимости. N – количество респондентов.

Что касается взаимосвязи увлеченности работой с возрастом и стажем, то анализ показывает (табл. 10) отсутствие статистически значимых взаимосвязей ($p \geq 0,05$). Это значит, что увлеченность работой не связана ни с возрастом, ни со стажем сотрудников.

Обсуждение результатов

Исследования показали, что тип мотивации сотрудников нетворческих профессий является значимым фактором выраженности их трудовых интересов, а именно гигиенические факторы имеют взаимосвязь с тремя видами интересов: экономическими, групповыми и территориальными. Из этого можно сделать вывод, что для таких сотрудников важно справедливое вознаграждение, соответствующее уровню мастерства, доброжелательная атмосфера в коллективе, хорошие отношения с руководством и работа с близкими по духу людьми. Профессиональные, карьерные, корпоративные и общегражданские интересы не связаны с типом мотивации сотрудников. То есть, углубление в профессию, возможности повышения в должности, уверенность в надежности компании, участие в общегражданских инициативах не являются мотивационными факторами. Для сравнения следует заметить, что, в другом исследовании интересов молодых сотрудников инвестиционного банка, имеющих более разнообразный и творческий функционал, наиболее значимыми оказались групповые, карьерные и профессиональные интересы [Лобанова, 2020]. В нашем случае – для нетворческих профессий – тип мотивации не связан с выраженностью карьерных, профессиональных и корпоративных интересов. То есть, например, увеличение зарплаты или улучшение условий труда не усилит интерес к профессии, стремление продвинуться в должности или желание задержаться на работе. В данной выборке мы также имеем корреляции между трудовыми интересами и уровнем увлеченности. Здесь мы видим положительную связь не столько с экономическими и общегражданскими интересами, сколько с групповыми, территориальными, профессиональными и карьерными интересами.

По мнению К. Ньюпорта, ключевыми составляющими работы, которая может заинтересовать сотрудников, являются независимость действий, креативное мышление и осознание того, что результат деятельности влияет на жизни других людей. Получить такую «работу мечты» можно только с помощью усердного труда и профессионального мастерства [Ньюпорт, 2018].
Фундаментом данного подхода служат три положения:

1. Увлечение и работа – это не равносильные понятия;
2. Интерес и любовь к работе появляются только через некоторое время, то есть после определенного трудового стажа;
3. Увлеченность работой является сопутствующим следствием мастерства. Когда человек осваивает новые навыки и становится профессионалом в своем деле, он обретает чувство независимости и уверенности.

Заметим, что не все люди могут выбирать, чем заниматься на работе, существует и монотонный, рутинный труд. Также, бывают случаи, когда человеку даже по прошествии времени и после освоения многих навыков, работа не приносит никакого удовольствия. В этой связи результаты нашего исследования не согласуются с положением Ньюпорта о взаимосвязи увлеченности и трудового стажа. Возможно, это происходит потому, что в случае нетворческих профессий работник часто трудится «на износ», чтобы соответствовать требованиям работы и/или добиться получения материальных благ. Также, это может быть связано с тем, что рутинная работа в бэк-офисе банка не очень привлекает молодое поколение.

Вместе с тем исследование показало справедливость последнего положения Ньюпорта о том, что с возрастом и освоением профессионального мастерства работник становится более независимым, уверенным и его увлеченность работой возрастает. И здесь на увлеченность работой воздействует целый «ансамбль» интересов.

В этой связи обратим внимание на концепцию потока [Чиксентмихайи, 2018]. По его мнению, сотрудник, воодушевленный своей деятельностью, растворяется в работе и словно вливается в поток. Он выделил следующие условия, благоприятствующие вхождению в состояние потока:

- ясная и четкая задача, для решения которой требуются действия;
- отсутствие мешающих факторов;
- быстрая обратная связь, которая показывает, насколько успешно выполняется поставленная задача;
- мониторинг всей ситуации и всех действий;
- максимальная концентрация и углубление в процесс работы;
- соответствие трудности поручения навыкам, мастерству и достоинствам работника.

Согласимся, что мониторинг действий сотрудников является важным условием поддержания интереса к работе. Вместе с тем это должно сочетаться с чувством, что работники вправе сами принимать важные решения. Д. Бакке пишет, что предоставление свободы действий и принятия решений ведет к удовлетворенности трудом персонала [Бакке, 2017]. «Вдохновляющие лидеры» всегда подчеркивают компетентность сотрудников, чтобы они чувствовали свою значимость как элемента в большом механизме организации [Мульфейт, 2018].

В нашем исследовании выявилась положительная корреляция мотивационного фактора «карьера» с уровнем увлеченности. Понимая это, руководителям даже при наличии строгих служебных функций и регламентов желательно предоставлять работникам возможности «горизонтального» роста и демонстрации своих умений в рамках их полномочий. Слишком строгие правила и регламенты, накладываемые на субъекта труда руководством, могут привести к тому, что работнику постоянно придется демонстрировать социально одобряемое поведение.

Для повышения интереса к работе можно рекомендовать также использование метода «инициативной группы», когда самых активных сотрудников включают в группу принимающих решения, касающиеся всего коллектива. Например, какие изменения можно внести в процесс работы, чтобы увеличить скорость обработки кредитных заявок и т.п. Это позволяет сотрудникам чувствовать свою ответственность и ощущать значимость. Большим плюсом развития вовлеченности и усиления интереса к работе является то, что не надо вкладывать значительные средства в дополнительное обучение персонала, так как сформированная в сотруднике увлеченность работой является стабильным аттитюдом, который почти не поддается воздействию внешних факторов [Cohen, 1999].

Выводы

Как говорилось ранее, у каждого сотрудника преобладают гигиенические или мотивационные факторы мотивации, которые показывают при каких условиях работа становится «работой мечты». В исследуемой выборке работников нетворческих профессий мы выделили присущие им две группы факторов мотивации. Для активизации внутренней мотивации субъекта труда, повышения увлеченности и удовлетворенности работой, важно было проанализировать связь факторов мотивации с выраженностью трудовых интересов, а также корреляцию разных видов трудовых интересов с уровнем увлеченности.

По результатам нашего исследования можно сделать несколько ключевых выводов. Для работников нетворческих профессий тип мотивации связан с выраженностью экономических, групповых и территориальных интересов и не обнаружена связь с выраженностью карьерных, профессиональных, корпоративных и общегражданских интересов. Трудовые интересы имеют положительную корреляцию с уровнем увлеченности сотрудников. В свою очередь на формирование увлеченности влияет такой мотивационный фактор как «карьера». Возраст и стаж работников не имеют значительной связи с увлеченностью. Это еще раз подтверждает,

Лобанова Т.Н. Взаимосвязь увлеченности, мотивационных и гигиенических факторов... что материальное вознаграждение не способствует увлеченности работой, а вот расширение профессиональных задач и функций, наделение работников новыми полномочиями, хорошие отношения в малой группе, позитивный климат в организации и общие местные традиции и обычаи – все это создает возможности для роста увлеченности.

Таким образом, чтобы сформировать в сотрудниках интерес к работе, руководителям и менеджерам необходимо уделять немалое внимание положительной атмосфере в коллективе, повышению чувства значимости работников, расширению границ их функциональной самостоятельности, «обогащению труда» и наполнению его новыми смыслами. Увлеченные и заинтересованные работники, которые довольны своей работой и любят ее, для которых интересно трудиться в определенной сфере, дают значительно большую пользу компании и социуму в целом. Интерес является хорошей мотивацией для того, чтобы делать качественно и без ошибок даже рутинную нетворческую работу, «выкладываться» в полную силу. В итоге при правильном формировании трудового интереса сотрудники не ощущают эмоционального дискомфорта от повторяющейся и рутинной работы, а работодатель получает максимальный результат при ограниченных ресурсах на оплату труда и высокой конкуренции в бизнесе.

В заключении следует заметить, что выявленная в данной работе взаимосвязь между трудовыми интересами и увлеченностью работой опосредована также неучтенными в исследовании факторами и является не столь очевидной. Анализ влияния этих «скрытых переменных» на результирующий признак (интересы, увлеченность), требует дальнейшего рассмотрения. Ведь чрезмерная увлеченность работой может иметь и оборотную сторону – сформировать трудовую зависимость. Так, в статье В. Ловакова [Ловаков, 2016] упоминаются результаты исследований о конструкторе трудоголизма как о «плохой» форме чрезмерной работы в противовес «хорошей» форме чрезмерной работы – увлечённости работой [Schaufeli et al., 2009]. В этих исследованиях также показано, что трудоголизм положительно связан с дистрессом и жалобами на здоровье и отрицательно связан с удовлетворённостью жизнью и продуктивностью на работе, при этом увлечённость работой, наоборот, положительно связана с благополучием, и отрицательно – с дистрессом и жалобами на здоровье [Shimazu et al., 2015]. В этой связи очень важным и перспективным направлением дальнейшего анализа является изучение меры влияния организационного психолога на трудовой интерес работника.

Благодарности

Автор выражает благодарность руководителю отдела обучения банка Т. Меньшовой и студентке НИУ ВШЭ А. Салахутдиновой, без которых это исследование не состоялось бы.

Литература

Базаров Т.Ю., Карпов А.Б. Факторы трудовой мотивации современного работника (на примере российской фармацевтической компании). *Организационная психология*. 2020. 10(1).106–120.

Бакке Д. Работа в радость. Бизнес-модель будущего. М.: Манн, Иванов и Фербер, 2017.

Богословский В.В. (Ред.). *Общая психология: справ. пособие*. М.: Просвещение, 1981.

Большой психологический словарь. / Под ред. Б.Г. Мещеряков, В.П. Зинченко. М.: Прайм Еврознак, 2003.

Булгаков А.В. Индекс человечности в организации: обоснование, измерение, применение. *Организационная психология*. 2020. 10 (3), 8-37.

Гржибовский А.М. Анализ трех и более независимых групп количественных данных. *Экология человека*. 2008, No 3.

Жмуров В.А. (Ред.). *Большая энциклопедия по психологии: справ. пособие*. 2-е изд. СПб.: Норинт, 2012.

Здравомыслов А.Г. *Потребности. Интересы. Ценности*. М.: Изд-во Моск. ун-та, 1986.

Изард К.Е. *Эмоции человека*. М.: Изд-во Моск.ун-та, 1980.

Ильин Е.П. *Мотивация и мотивы*. СПб.: Питер, 2013.

Липатов С.А. Структура включенности работников в организацию как социально-психологическая проблема. *Вестник Московского университета, Серия 14. Психология*, 2016. No. 3, 73–80.

Лобанова Т.Н. Психологическая модель трудовых интересов. *Вестник Московского государственного областного университета. Серия: Психологические науки*. 2018а, No.2, 125-140.

- Лобанова Т.Н. Взаимосвязь увлеченности, мотивационных и гигиенических факторов...
Лобанова Т.Н. Трудовые интересы. Психологический аспекты. М.: Юстиция, 2018b.
- Лобанова Т.Н. Наличие внутренней мотивации как благоприятное психическое состояние субъекта труда. В кн. Экопсихологические исследования-6: экология детства и психология устойчивого развития. М.: ФГБНУ «Психологический институт РАО»; Курск: Университетская книга, 2020. С. 232-236.
- Ловаков А.В. Психометрический анализ русскоязычной версии Голландской школы трудовой зависимости (DUWAS). Организационная психология. 2016. Т. 6. №3, 22-37.
- Мескон М., Альберт М., Хедоури Ф. Основы менеджмента. М.: Дело, 1992.
- Мещеряков Б.Г. (Ред.). Психологический словарь. СПб.: Прайм – Еврознак, 2005.
- Мульфейт Я. Вдохновляющий лидер. Команда. Смыслы. Энергия. М.: Манн, Иванов и Фербер, 2018.
- Мясищев В.Н. Психология отношений / Под ред. А.А. Бодалева. М.: Институт практической психологии. Воронеж: НПО «МОДЭК», 1995.
- Ньюпорт К. Хватит мечтать, займись делом! Почему важнее хорошо работать, чем искать хорошую работу. М.: Альпина Паблишер, 2018.
- Пригожин А.И. Цели и ценности. Новые методы работы с будущим. М.: Издательство «Дело» АНХ. 2010. С.172-183.
- Рубинштейн С.Л. Основы общей психологии. СПб.: Питер, 2015.
- Смирнов П.С. Вовлечённость персонала: типы, уровни проявления и связи с практиками управления человеческими ресурсами. Организационная психология. 2019. Т.9. No. 1, 81-95.
- Старенченко Ю.Л. Мониторинг трудовых мотивов: методическое руководство. СПб.: ИМАТОН, 2008.
- Чиксентмихайи М. Поток. Психология оптимального переживания. М.: Альпина нон-

- Лобанова Т.Н. Взаимосвязь увлеченности, мотивационных и гигиенических факторов... фикшн, 2018.
- Шауфели В., Дийкстра П., Иванова Т. Увлеченность работой: Как научиться любить свою работу и получать от неё удовольствие. М.: Когито-Центр, 2015.
- Benson G.S., Young S.M., Lawler E.E. High-Involvement Work Practices and Analysts Forecasts of Corporate Earnings. *Human Resource Management*, 2006, 45(4), 519-537.
- Bordin E.S. Comment. *Journal of Counseling Psychology*, 1959, No.6, 44 – 45.
- Cohen A. Relationships among five forms of commitment: an empirical assessment. *J. Organiz. Behav.*, 1999, Vol. 20, 305.
- Gableta M., Bodak A. Employee interests in the light of human resource management concepts. *Management*, 2014, Vol.18, No. 1, 10-20.
- Lovakov A., Agadullina E.R., Schaufeli W.B. (2016). Psychometric properties of the Russian version of the Utrecht Work Engagement Scale (UWES-9). *Psychology in Russia: State of the Art. Volume 10, Issue 1*, 2017.
- Verba S., Schlozman K.L., Brady H. *Voice and Equality: Civic Voluntarism in American Politics*. Cambridge: Harvard University Press, 1995. P. 343-344.
- Schaufeli W.B., Salanova M., Gonzalez-Roma V., Bakker A.B. The measurement of engagement and burnout: A confirmative analytic approach. *Journal of Happiness Studies*, 2002, 3, 71-92.
- Schaufeli W., Bakker A. Defining and measuring work engagement: Bringing clarity to the concept. In A. Bakker, M. Leiter (eds.). *Work engagement: A handbook of essential theory and research*. 2010. N.Y.: Psychology Press. Pp. 5-24.
- Schaufeli W.B., Shimazu A., Taris T.W. Being Driven to Work Excessively Hard: The Evaluation of a Two-Factor Measure of Workaholism in The Netherlands and Japan. *Cross-Cultural Research*, 2009, 43(4), 320–348. <http://doi.org/10.1177/1069397109337239>.

Лобанова Т.Н. Взаимосвязь увлеченности, мотивационных и гигиенических факторов... Shimazu A., Schaufeli W.B., Kamiyama K., Kawakami N. Workaholism vs. Work Engagement: the Two Different Predictors of Future Well-being and Performance. *International Journal of Behavioral Medicine*, 2015, 22(1), 18–23. <http://doi.org/10.1007/s12529-014-9410-x>.

Поступила в редакцию 19 апреля 2021 г. Дата публикации: 28 февраля 2022 г.

Сведения об авторах

Лобанова Татьяна Николаевна. Кандидат психологических наук, доцент департамента организационного поведения и управления человеческими ресурсами, Высшая школа бизнеса, Национальный исследовательский университет «Высшая школа экономики», ул. Шаболовка, д. 26-28, 119049 Москва, Россия.

E-mail: lobanova@hse.ru

Ссылка для цитирования

Лобанова Т.Н. Взаимосвязь увлеченности, мотивационных и гигиенических факторов с трудовыми интересами работников. *Психологические исследования*. 2022. Т. 15, № 81. С. 7.
URL: <https://psystudy.ru>

Адрес статьи: <https://doi.org/10.54359/ps.v15i81.1081>

Lobanova T.N.¹ The relationship of enthusiasm, motivational and hygiene factors with the labor interests of employees

¹ National Research University Higher School of Economics, Moscow, Russia

In industrial and organizational psychology, the phenomenon of interest and its relationship with motivation and enthusiasm are poorly studied. Understanding these associations can contribute to the holistic and systematic model of personnel functioning in modern organizations. Also, when compared to creative field, is there a place for interest in routine job? The current study aimed to investigate the role of motivational and hygienic factors in work involvement and labor interest. We also examined the relationship between labor interest and work enthusiasm levels. The study involved 86 employees (90% females) of a bank office, aged 22 to 52 years with varying work experience ranging from 1 to 16 years. By means of questionnaires we estimated employees' labor motivation based on the F. Herzberg's theory, the labor interests (developed by the author) and work enthusiasm (the Utrecht scale). Results showed that for those involved in routine jobs, economic, group and territorial interests are positively associated with hygienic factors and negatively – with motivational factors. In turn, the employees' engagement is positively associated with professional, career, group, corporate and territorial interests. Finally, work enthusiasm was shown to positively correlate with the motivation for career. No relationship was found between age and work experience with work enthusiasm. Thus, the following factors were found to be capable of increasing the work interest among those involved in routine jobs: adequate salary, friendly team that shares common values, attentive managers, and the reliability of the company.

Keywords: work motivation, hygiene and motivational factors, organizational and work involvement, work enthusiasm, interest in work

Acknowledgements

The author expresses his gratitude to the head of the training department of the bank T. Menshova and the student of the National Research University Higher School of Economics A. Salakhutdinova, without whom this study would not have taken place.

References

Bakke D. Rabota v radost'. Biznes-model' budushchego. Moscow: Mann, Ivanov i Ferber, 2017. (in Russian)

Bazarov T.Yu., Karpov A.B. Faktory trudovoi motivatsii sovremennogo rabotnika (na primere rossiiskoi farmatsevticheskoi kompanii). Organizatsionnaya psikhologiya. 2020. 10(1).106–120. (in Russian)

Bogoslovskii V.V. (Eds.). Obshchaya psikhologiya: sprav. posobie. M.: Prosveshchenie, 1981. (in Russian)

Bol'shoi psikhologicheskii slovar'. (Ed. B.G. Meshcheryakov, akad. V.P. Zinchenko). Moscow: Prain Evroznak, 2003. (in Russian)

Bulgakov A.V. Indeks chelovechnosti v organizatsii: obosnovanie, izmerenie, primenenie. Organizatsionnaya psikhologiya. 2020. 10 (3), 8-37. (in Russian)

Chiksentmikhaii M. Potok. Psikhologiya optimal'nogo perezhivaniya. Moscow: Al'pina non-fikshn, 2018. (in Russian)

Grzhibovskij A.M. Analiz trekh i bolee nezavisimyh grupp kolichestvennyh dannyh. Ekologiya cheloveka. 2008, No.3. (in Russian)

Il'in E.P. Motivatsiya i motivy. St. Petersburg: Piter, 2013. (in Russian)

Izard K.E. Emocii cheloveka. M.: Izd-vo Mosk.un-ta, 1980. (in Russian)

Lipatov S.A. Struktura vklyuchennosti rabotnikov v organizatsiyu kak sotsial'no-psikhologicheskaya problema. Vestnik Moskovskogo universiteta, Ser.14. Psikhologiya, 2016. No.3, 73–80. (in Russian)

Lobanova T.N. Nalichie vnutrennei motivatsii kak blagopriyatnoe psikhicheskoe sostoyanie sub"ekta truda. In Ekopsikhologicheskie issledovaniya-6: ekologiya detstva i psikhologiya ustoichivogo razvitiya. Moscow: FGBNU «Psikhologicheskii institut RAO»; Kursk: Universitetskaya kniga, 2020. Pp. 232-236. (in Russian)

Lobanova T.N. Psikhologicheskaya model' trudovykh interesov. Vestnik Moskovskogo gosudarstvennogo oblastnogo universiteta. Ser.: Psikhologicheskie nauki. 2018a, No.2, 125-140. (in Russian)

Lobanova T.N. Trudovye interesy. Psikhologicheskii aspekty. Moscow: Yustitsiya, 2018b. (in Russian)

Lovakov A.V. Psihometricheskij analiz russkoyazychnoj versii Gollandskoj shkaly trudovoj zavisimosti (DUWAS). Organizacionnaya psihologiya. 2016. T. 6. No. 3, 22—37. (in Russian)

Meshcheryakov B.G. (Red.). Psihologicheskij slovar'. SPb.: Prajm – Evroznak, 2005. (in Russian)

Meskon M., Al'bert M., Khedouri F. Osnovy menedzhmenta. Moscow, 1999. (in Russian)

Mul'feit Ya. Vdokhnovlyayushchii lider. Komanda. Smysly. Energiya. Moscow: Mann, Ivanov i Ferber, 2018. (in Russian)

Myasishchev V.N. Psihologiya otnoshenij / Pod red. A.A. Bodaleva. M.: Institut prakticheskoy psihologii. Voronezh: NPO «MODEK», 1995. (in Russian)

N'yuport K. Khvatit mechat', zaimis' delom! Pochemu vazhnee khorosho rabotat', chem iskat' khoroshuyu rabotu. Moscow: Al'pina Pablisher, 2018. (in Russian)

Prigozhin A.I. Tseli i tsennosti. Novyye metody raboty s budushchim. M.: Izdatelstvo «Delo» ANKh. 2010. (in Russian)

Rubinshtein S.L. Osnovy obshchei psikhologii. St. Petersburg: Piter, 2015. (in Russian)

Shaufeli V., Diikstra P., Ivanova T. Uvlechennost' rabotoi: Kak nauchit'sya lyubit' svoyu rabotu i poluchat' ot nee udovol'stvie. Moscow: Kogito-Tsentr, 2015. (in Russian)

Smirnov P.S. Vovlechennost' personala: tipy, urovni proyavleniya i svyazi s praktikami upravleniya chelovecheskimi resursami. Organizatsionnaya psihologiya. 2019. Vol.9. No. 1, 81-95. (in Russian)

Starenchenko Yu.L. Monitoring trudovyh motivov: metodicheskoe rukovodstvo. SPb.: IMATON, 2008. (in Russian)

Zdravomyslov A.G. Potrebnosti. Interesy. Tsennosti. Moscow: Mosk. gos. universitet, 1986. (in Russian)

Russian)

Zhmurov V.A. (Ed.). *Bol'shaya entsiklopediya po psikhologii: sprav. posobie. 2-e izd.* St Petersburg: Norint, 2012. (in Russian)

Benson G.S., Young S.M., Lawler E.E. High-Involvement Work Practices and Analysts Forecasts of Corporate Earnings. *Human Resource Management*, 2006, 45(4), 519-537.

Cohen A. Relationships among five forms of commitment: an empirical assessment. *J. Organiz. Behav.*, 1999, Vol. 20, 305.

Gableta M., Bodak A. Employee interests in the light of human resource management concepts. *Management*, 2014, Vol.18, No. 1, 10-20.

Lovakov A., Agadullina E.R. & Schaufeli W.B. (2016). Psychometric properties of the Russian version of the Utrecht Work Engagement Scale (UWES-9). *Psychology in Russia: State of the Art* Volume 10, Issue 1, 2017.

Schaufeli W.B., Shimazu A., Taris T.W. Being Driven to Work Excessively Hard: The Evaluation of a Two-Factor Measure of Workaholism in The Netherlands and Japan. *Cross-Cultural Research*, 2009, 43(4), 320–348. <http://doi.org/10.1177/1069397109337239>.

Schaufeli W., Bakker A. Defining and measuring work engagement: Bringing clarity to the concept. In A. Bakker, M. Leiter (eds.). *Work engagement: A handbook of essential theory and research*. 2010. N.Y.: Psychology Press. Pp. 5-24.

Schaufeli W.B., Salanova M., Gonzalez-Roma V., Bakker A.B. The measurement of engagement and burnout: A confirmative analytic approach. *Journal of Happiness Studies*, 2002, 3, 71-92.

Shimazu A., Schaufeli W.B., Kamiyama K., Kawakami N. Workaholism vs. Work Engagement: the Two Different Predictors of Future Well-being and Performance. *International Journal of Behavioral Medicine*, 2015, 22(1), 18–23. <http://doi.org/10.1007/s12529-014-9410-x>.

Verba S., Schlozman K.L., Brady H. *Voice and Equality: Civic Voluntarism in American Politics*. Cambridge: Harvard University Press, 1995. P. 343-344.

Information about authors

Lobanova T.N. PhD in Psychology, Associate Professor of the Department of Organizational Behavior and Human Resource Management, Graduate School of Business, National Research University Higher School of Economics, ul. Shabolovka, 26-28, 119049 Moscow, Russia.

E-mail: Lobanova@hse.ru

To cite this article

Lobanova T.N. The relationship of enthusiasm, motivational and hygiene factors with the labor interests of employees. *Psikhologicheskie Issledovaniya*, 2022, Vol. 15, No. 81, p. 7.
<https://psystudy.ru>