



УДК 331.5, ББК 65.240, JEL Code J24, J28
DOI 10.17072/1994-9960-2023-3-333-348
EDN JJIZGD

Ключевые мотивы и вовлеченность руководителей в деятельность в зависимости от стажа их работы в компании

Марина Николаевна Шавровская

Author ID: 593628, ✉ marina_bel@list.ru

Анастасия Владимировна Пеша

Researcher ID: M-4223-2017, Author ID: 864622

Уральский государственный экономический университет, Екатеринбург, Россия

Аннотация

Введение. Статья посвящена проблеме вовлеченности и ее взаимосвязи с удовлетворением ключевых мотивов руководителей с различным стажем работы в компании. Актуальность решения обозначенной проблемы объясняется тесной взаимосвязью вовлеченности руководителей и показателей эффективности компании, что под влиянием структурной трансформации социально-экономических процессов стимулирует непрерывный поиск оптимальных алгоритмов управления ею. *Цель.* Представить результаты корреляционного анализа значений признаков мотивации и вовлеченности руководителей крупного промышленного предприятия в течение всего срока работы в компании. *Материалы и методы.* Методология исследования базируется на современных теориях менеджмента и управления персоналом, гуманистической концепции управления людьми. Эмпирической базой послужили результаты опроса 629 сотрудников категории «руководители» (59,7% от совокупного числа сотрудников данной категории) крупного производственного предприятия. *Результаты.* Обосновано наличие тесной корреляции значений признаков удовлетворения ключевых мотивов работы и значений вовлеченности руководителей изучаемого предприятия. Показано наличие существенных различий по ряду ключевых мотивов, их удовлетворенности, части показателей вовлеченности в деятельность компании в зависимости от фактора «стаж работы на предприятии». *Выводы.* Проведенная работа может послужить основой для дальнейшего изучения возможностей управления вовлеченностью руководителей, ее взаимосвязи с удовлетворением ключевых мотивов работы при влиянии различных внешних и внутренних факторов.

Ключевые слова

Вовлеченность, лояльность, мотивация, удовлетворенность, управление

Для цитирования

Шавровская М. Н., Пеша А. В. Ключевые мотивы и вовлеченность руководителей в деятельность в зависимости от стажа их работы в компании // Вестник Пермского университета. Серия: Экономика. 2023. Т. 18, № 3. С. 333–348. DOI 10.17072/1994-9960-2023-3-333-348. EDN JJIZGD.

Конфликт интересов

Авторы заявляют об отсутствии конфликта интересов.

Статья поступила: 19.06.2023

Принята к печати: 09.10.2023

Опубликована: 01.11.2023



© Шавровская М. Н., Пеша А. В., 2023

Managers' service time determined key motives and engagement

Marina N. Shavrovskaya

Author ID: 593628, ✉ marina_bel@list.ru

Anastasia V. Pesha

Researcher ID: M-4223-2017, Author ID: 864622

Ural State University of Economics, Yekaterinburg, Russia

Abstract

Introduction. The article is devoted to the problem of engagement and its relationship with the satisfaction of the key motives for the managers with different work experience in the company. The urgency of solving this problem is explained by the close relationship between the managers' engagement and the company's performance indicators, which, under the influence of structural transformation of socio-economic processes, stimulates the continuous search for optimal algorithms for managing it. *Purpose.* The key objective of the work is to present the results of a correlation analysis of the motivation sign and engagement values for the managers of a large industrial enterprise during the entire period of work in a company. *Materials and Methods.* The methodology of the research is based on modern theories of management and personnel management, the humanistic concept of people management. Empirically, the research exploits the results of a survey among 629 employees of the "managers" category (59.7% of the total number of employees in this category) from a large manufacturing enterprise. *Results.* The paper justifies a close correlation between the satisfaction of the key motives at work and engagement of the managers from the analyzed enterprise. The authors show that there are significant differences in a number of key motives, their satisfaction, as well as in terms of indicators of involvement in the company's activities, depending on the factor "service time at the enterprise". *Conclusion.* The work can serve as a basis for further study of the possibilities of managing the involvement of managers, its relationship with the satisfaction of key work motives under the influence of various external and internal factors.

Keywords

Engagement, loyalty, motivation, satisfaction, management

For citation

Shavrovskaya M. N., Pesha A. V. Managers' service time determined key motives and engagement. *Perm University Herald. Economy*, vol. 18, no. 3, pp. 333–348. DOI 10.17072/1994-9960-2023-3-333-348. EDN JJIZGD.

Declaration of conflict of interest: none declared.

Received: June 19, 2023

Accepted: October 09, 2023

Published: November 01, 2023



© Shavrovskaya M. N., Pesha A. V., 2023

ВВЕДЕНИЕ

Тематика вовлеченности сотрудников различных уровней организационной иерархии в силу турбулентности факторов мировой, национальной и региональной экономик, технологического прогресса и демографии постоянно ставит новые задачи и вызовы компаниям, вопросы для исследователей во всем мире. Руководители и их поведение являются движущей силой вовлеченности сотрудников в деятельность компании [1–3]. Существует большое количество исследований относительно роли руководителей в управлении вовлеченностью [4–6]. В то же время в тематике вовлеченности самих руководителей в деятельность компании имеются вопросы для более глубокого анализа. Так, в работе М. Е. Макаровой, Т. Н. Куликовой и В. Н. Софьиной говорится о том, что вовлеченность является одним из трех компонентов жизнестойкости руководителя, позволяющим получать удовольствие от выполняемой им работы [7]. Как отмечают *S. Riyanto, E. Endri, N. Herlisha*, вовлеченные сотрудники демонстрируют позитивное и проактивное поведение на рабочем месте, которое представляет собой сочетание высокой мотивации и эмоциональной привязанности, а руководители проявляют большее внимание к работе, ориентированной на достижение целей компании [8]. Исходя из этого можно предположить, что вовлеченность руководителей различного уровня управления определяется их участием в решении корпоративных задач и достижением целей компании. В то же время, по данным исследования Института *Gallup*, 79 % менеджеров отмечают, что они подвержены выгоранию на работе, ²/₃ из них не вовлечены либо активно не вовлечены в деятельность компаний¹. В Институте *Gallup* на основе изучения трех миллионов команд сделали вывод о том, что вовлеченность руководителей определя-

ется следующими факторами: мотивация (готовность вдохновлять других), стиль работы, инициирование, сотрудничество, мыслительный процесс (стратегическое планирование и принятие решений)². Таким образом, инварианты вовлеченности руководителей отличаются от инвариантов изучаемых явлений остального персонала организации, что актуализирует вопросы нашего исследования. Кроме того, мы предполагаем, что существует прямая взаимосвязь между стажем работы руководителя в компании и показателями его мотивации и вовлеченности, что может обосновываться высокой лояльностью и удовлетворенностью сотрудников, имеющих больший, в сравнении с другими, стаж. Предыдущие исследования ученых в рассматриваемой области отчасти затрагивали вопросы корреляции показателей вовлеченности руководителей и стажа их работы в организации. Так, М. Е. Макарова и ее коллеги приводят результаты анализа корреляции показателей вовлеченности и стажа работы работников организаций внутренних дел, где с применением адаптированного теста оценки жизнестойкости С. Мадди показано, что с увеличением стажа службы наблюдается снижение вовлеченности [7]. В работе В. А. Скоробогач, А. Б. Карпова продемонстрирована зависимость мотивации и производительности труда от этапа жизненного цикла работника в компании, когда сотрудники со стажем работы менее четырех лет активнее вовлечены в деятельность компании и имеют высокие показатели производительности [9]. Исходя из данных обозначенного исследования мы можем предположить, что стаж работы в компании оказывает влияние на уровень вовлеченности руководителей так же, как и на остальных сотрудников компании. Тем не менее тематика вовлеченности руководителей в деятельность компаний недостаточно раскрыта в результатах научных исследований.

¹ *Harter J.* What's the Ideal Team Size? It Depends on the Manager // Workplace. 28.02.2020. URL: <https://www.gallup.com/workplace/286997/ideal-team-size-depends-manager.aspx> (дата обращения: 03.09.2023).

² *Ibid.*

Цель работы состоит в представлении результатов корреляционного анализа значений признаков мотивации и вовлеченности сотрудников категории «руководители» крупного промышленного предприятия по фактору «стаж работы на предприятии».

Изложение результатов исследования выстроено в формате перехода от анализа общего представления о вовлеченности и мотивации персонала к эмпирическому исследованию особенностей вовлеченности руководителей крупного промышленного предприятия, после чего обозначен контур взаимосвязи показателей мотивации и вовлеченности руководителей с их стажем работы на предприятии.

ОБЗОР ЛИТЕРАТУРЫ

Вовлеченность сотрудников является важной темой теории и практики управления, в которой за период 2017–2022 гг. самыми популярными вопросами являются связь вовлеченности с производительностью труда и эффективностью компании [10–12], исследование вовлеченности в конкретных компаниях [4; 6; 13], изучение взаимосвязи вовлеченности и корпоративных коммуникаций [14–16], методики измерения вовлеченности сотрудников [15; 17]. Вопросы взаимосвязи показателей вовлеченности и мотивации сотрудников также освещаются в ряде публикаций [2; 8]. Результаты исследования *N. Kordbacheh, K. S. Shultz, D. A. Olson* с использованием множественной регрессии показывают, что низкая мотивация связана со значительно более низким уровнем вовлеченности у молодых работников по сравнению с работниками старшего возраста [18]. Что касается факторов вовлеченности, то исследователи рассматривают их в двух плоскостях: внутренние (факторы личной удовлетворенности) и внешние (факторы внутренней среды организации). В статье *W. Khan, Y. Iqbal* четыре внутренних фактора (интересная работа, оценка работы, удовлетворенность и стресс) и четыре внешних фактора (безопасность ра-

боты, хорошая заработная плата, продвижение по службе, признание) обозначены респондентами как важные для их вовлеченности. Кроме того, авторы доказывают, что и внутренняя, и внешняя мотивация оказывает сильное положительное влияние на вовлеченность сотрудников, но связь и влияние внешней выше по сравнению с внутренней [3]. В работе *D. Pandita, M. Bedarkar* выделены четыре фактора, влияющих на вовлеченность: коммуникация, баланс между работой и личной жизнью, лидерство и организационная культура [1]. А. Ю. Базаров, А. Б. Карпов, анализируя закономерности, связанные с мотивами трудовой деятельности, степень реализации которых влияет на вовлеченность, выявили, что наиболее мотивирующими факторами являются «руководитель» и «содержание работы», а наименее мотивирующими – «материальное вознаграждение» и «перспективы развития» [19]. *J. Chua* и *O. Ayoko* делают вывод о том, что внутренняя мотивация положительно связана с вовлеченностью в работу, в то время как ее автономные и контролируемые аспекты опосредуют взаимосвязь между трансформационным лидерством и вовлеченностью в работу [2].

Несмотря на обилие публикаций и ослабевающий интерес ученых к освещению проблематики управления вовлеченностью персонала и корреляции показателей вовлеченности и мотивации сотрудников организаций, аспект темы в разрезе анализа данных по сотрудникам категории «руководители» раскрыт в исследованиях недостаточно полно. В изученных работах чаще всего делается акцент либо на общем анализе вовлеченности сотрудников [19], либо на уточнении по подразделениям работы в компании [9]. Руководители рассматриваются как субъекты, драйверы вовлеченности сотрудников. Наша задача состоит в анализе данных с концентрацией внимания на факторах мотивации и вовлеченности руководителей различного уровня управления, а также на взаимосвязи показателей вовлеченности со стажем работы руководителей на конкретном предприятии.

МАТЕРИАЛЫ И МЕТОДЫ

Методологической основой работы является системный подход, в рамках которого были применены общенаучные (сравнительный и ретроспективный анализ, систематизация, обобщение) и статистические (корреляционный анализ, ранжирование, расчет веса и средних значений) методы исследования. Для обработки эмпирических результатов нами был применен метод корреляционного анализа с использованием коэффициента ранговой корреляции Спирмена, который позволил определить наличие взаимосвязи между факторами мотивации и их удовлетворенностью, а также коэффициент корреляции Пирсона для нахождения связи между показателями удовлетворенности ключевых мотивов работы и данными о вовлеченности сотрудников предприятия. Важно отметить, что полученная информация является качественной, так как отражает мнения респондентов относительно задаваемых вопросов (мотивы, удовлетворенность, проблемы и возможности).

Существует широкий спектр методик, направленных на изучение корпоративной вовлеченности. Говоря об измерении вовлеченности, отметим, что компании используют различные инструменты. Так, анкета вовлеченности Института *Gallup* содержит 12 вопросов, *Hay Group* используют базу данных из 200 вопросов, из которых можно выбрать наиболее подходящие для создания своего опроса, анкета *AON Hewitt* включает 24 вопроса.

В качестве основного метода сбора эмпирических данных применен письменный анонимный онлайн-опрос вовлеченности сотрудников по ряду показателей: инициатива, приверженность и лояльность, увлеченность, цели и стратегия, компенсации, ценности, бизнес-процессы, коммуникация, карьера и обучение, признание и оценка, взаимоотношения с руководителем, доверие. Анкета является корпоративной разработкой. Количество вопросов – 62 (без учета «паспортички»). Кроме того, задан один дополнительный вопрос по

eNPS («Какова вероятность того, что вы порекомендуете компанию как работодателя своим друзьям, родственникам и знакомым?»; использовалась 10-балльная шкала, где 1–6 – «критики», 7–8 – «нейтралы», 9–10 – «промоутеры») и один вопрос о ключевых мотивах работы. Вопросы относятся к закрытому типу, результат показан в формате индекса вовлеченности в диапазоне от 0 до 100% (где уровень вовлеченности сотрудников 50% и более считается удовлетворительным, а 70% и более – высоким), *eNPS* представлен в диапазоне от –100 до 100%, рассчитывается по формуле

$$eNPS = \frac{(\text{промоутеры} - \text{критики})}{\text{общее количество участников опроса}} \times 100 \%$$

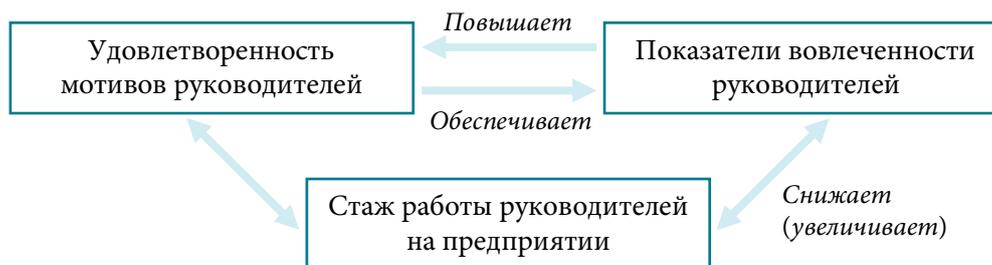
Вопросы раскрывают все аспекты вовлеченности сотрудников, соответствуют целевым ориентирам, ценностям и ключевым компетенциям компании.

Гипотезы исследования (рис. 1):

1) существует корреляция значений признаков удовлетворения ключевых мотивов работы и значений вовлеченности руководителей изучаемого предприятия;

2) корреляция значений признаков удовлетворения ключевых мотивов работы и значений вовлеченности руководителей имеет как прямую, так и обратную причинно-следственную связь (от мотивации руководителей напрямую зависит их вовлеченность, в то же время уровень вовлеченности может являться причиной формируемой мотивации, обеспечивать удовлетворение мотивов);

3) на значимость связи между изучаемыми признаками оказывает влияние стаж работы руководителей на предприятии. При реализации системы мер воздействия на вовлеченность руководителей и удовлетворения их ключевых мотивов с выработкой стажа на предприятии происходит увеличение показателей изучаемых признаков и наоборот. Рост показателей признаков вовлеченности и мотивации приводит к увеличению стажа работы на предприятии.



Источник: составлено авторами.

Рис. 1. Визуально-графическое представление гипотез исследования

Fig. 1. Visual and graphical representation of research hypothesis

РЕЗУЛЬТАТЫ ИССЛЕДОВАНИЯ И ОБСУЖДЕНИЕ

Эмпирическая часть исследования проводилась на базе крупного производственного предприятия с численностью сотрудников более 5000. К участию в опросе были привлечены сотрудники предприятия категории «руководители». Численность респондентов составила 629 человек (59,7 % от совокупного числа сотрудников данной категории). Распределение численности респондентов по подразделениям и стажу работы в компании показано в табл. 1.

Нами применен метод ранжирования данных с определением коэффициента ранговой корреляции Спирмена (r), полученных в четырех группах респондентов по фактору «стаж работы в компании», определена межгрупповая дисперсия (табл. 2, 3). В целом можно отметить, что корреляция значений мотивов руководителей с разным стажем работы высокая ($r > 0,7$), чуть выше средней корреляция основных мотивов работы руководите-

лей со стажем работы до 1 года и более 10 лет ($r = 0,731$) (см. табл. 2). В данных табл. 3 представлены результаты ранжирования мотивов работы сотрудников категории «руководители» в компании и полученный в ходе анализа ряд основных общих приоритетов, а также некоторые существенные различия, выделяемые респондентами четырех групп.

Итоги показывают, что топ-3 мотивов работы и минимально релевантные совпадают у всех участников опроса, независимо от фактора «стаж работы в компании». Наиболее значимы для всех обеспечение достойной и конкурентоспособной заработной платы, доброжелательность и благоприятность социально-психологического климата в коллективе и стабильность компании.

Не являются приоритетными нематериальные поощрения и доверие к руководству компании. Можно предположить, что компания обеспечивает реализацию основных мотивов работы, выделяемых сотрудниками (топ-3), так как важность их не ослабевает со стажем.

Табл. 1. Описательные характеристики респондентов

Table 1. Descriptive characteristics of respondents

| Характеристика | Всего, чел. | Стаж работы в компании, лет | | | |
|--|-------------|-----------------------------|-----|------|----------|
| | | менее года | 1–5 | 6–10 | более 10 |
| Общее число руководителей | 629 | 58 | 188 | 153 | 230 |
| Москва | 122 | 11 | 35 | 40 | 36 |
| Регионы | 507 | 47 | 153 | 113 | 194 |
| Основное производство | 216 | 22 | 59 | 48 | 87 |
| Вспомогательное производство | 181 | 7 | 61 | 64 | 49 |
| Административно-хозяйственное управление | 232 | 29 | 68 | 41 | 94 |

Источник: составлено авторами.

Табл. 2. Коэффициент ранговой корреляции Спирмена (r) применительно к мотивам работы руководителей с разным стажем работы на предприятии

Table 2. Spearman's rank correlation coefficient (r) applied to the motives of managers with different work experience at the enterprise

| Стаж, лет | Менее года | 1–5 | 6–10 | Более 10 |
|------------|------------|-------|-------|----------|
| Менее года | 1 | – | – | – |
| 1–5 | 0,795 | 1 | – | – |
| 6–10 | 0,888 | 0,827 | 1 | – |
| Более 10 | 0,731 | 0,84 | 0,809 | 1 |

Источник: составлено авторами.

Что касается важности нематериальной мотивации и доверия к руководству, которая оказалась минимальной для всех опрошенных руководителей, дополнительно интересно посмотреть корреляцию данных с показателями доверия к решениям и действиям руководства со стороны данных групп респондентов. Важно отметить, что все группы опрошенных руководителей ниже среднего оценили важность наличия возможности самостоятельного принятия решений и ответственности. Данный факт может говорить о высоком уровне централизации ответственности либо о недостаточном уровне готовности самих респондентов принимать участие в принятии решений.

Табл. 3. Ключевые мотивы работы в компании руководителей*

Table 3. Key motivations of managers' work in the company (ranking of priorities, where 1 is the most significant, 18 is the least significant)

| Мотив | Стаж работы, лет | | | | Общая выборка | Дисперсия |
|--|------------------|------|------|----------|---------------|-----------|
| | менее года | 1–5 | 6–10 | более 10 | | |
| 1. Поддержка моих инициатив в трудовом коллективе | 13 | 13 | 8 | 15 | 12,3 | 8,916666 |
| 2. Интересность рабочих задач | 7,50 | 5 | 9,5 | 7 | 7,3 | 3,416666 |
| 3. Престижность (авторитет, влияние) компании | 14,5 | 12 | 15 | 9 | 12,6 | 7,5625 |
| 4. Доброжелательность и благоприятность атмосферы в коллективе | 3 | 2 | 2 | 2 | 2,3 | 0,25 |
| 5. Рациональная и эффективная организация моей трудовой деятельности | 5 | 5 | 4 | 5 | 4,8 | 0,25 |
| 6. Достоинство и конкурентность заработной платы | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 0 |
| 7. Наличие возможности влиять на свой доход в компании | 7,50 | 11 | 7 | 8 | 8,4 | 3,229166 |
| 8. Хороший и надежный социальный пакет | 10 | 9 | 9,5 | 4 | 8,1 | 7,729166 |
| 9. Возможность для развития и профессионального роста | 4 | 7 | 5,5 | 11 | 6,9 | 9,0625 |
| 10. Возможность для карьерного роста | 10,5 | 5 | 11 | 10 | 9,1 | 7,729166 |
| 11. Нематериальное поощрение и признание моих заслуг перед обществом | 18 | 18 | 18 | 18 | 18 | 0 |
| 12. Комфортность условий труда | 9 | 10 | 5,5 | 6 | 7,6 | 4,895833 |
| 13. Хорошие взаимоотношения с непосредственным руководителем | 10,50 | 8 | 13 | 14 | 11,4 | 7,229166 |
| 14. Доверие решениям высшего руководства | 17 | 17 | 17 | 17 | 17 | 0 |
| 15. Официальное трудоустройство, выполнение обязательств перед сотрудниками | 12 | 15,5 | 16 | 13 | 14,1 | 3,729166 |
| 16. Возможность самостоятельно принимать решения и брать на себя ответственность | 14,5 | 14 | 14 | 12 | 13,6 | 1,229166 |
| 17. Стабильность компании, уверенность в будущем | 2 | 3 | 3 | 3 | 2,8 | 0,25 |
| 18. Возможность для реализации своих знаний, способностей, умений | 6 | 15,5 | 12 | 16 | 12,4 | 21,229166 |

* Ранжирование приоритетов, где 1 – наиболее значимо, 18 – наименее значимо.

Источник: составлено авторами.

Значимые межгрупповые различия (подтвержденные показателями межгрупповой однофакторной дисперсии) выделены в нескольких выборах приоритетных мотивов группами респондентов, сформированными в зависимости от стажа работы. Мотивы руководителей со стажем работы в компании менее одного года более, чем в остальных группах респондентов, связаны с возможностями профессионального развития и самореализации в компании (ранги 4 и 6 соответственно). В первый год работы мотивация «проявить, зарекомендовать себя» в компании важна, что можно подтвердить собственным многолетним опытом авторов в управлении персоналом. В то время как для руководителей со стажем более 10 лет возможности самореализации и профессионального развития не являются столь актуальными, что может свидетельствовать о том, что они уже достигли «карьерного плато», реализовав свои компетенции и потребности в их совершенствовании и обновлении.

Возможность карьерного роста наиболее приоритетна для руководителей со стажем работы 1–5 лет, что объясняется наличием достаточного опыта и готовностью брать на себя ответственность более высокого уровня. Данные компании подтверждают полученные результаты, так как 90 % сотрудников, переведенных на вышестоящую должность, за первое полугодие 2022 г. работают в компании менее 5 лет. Кроме того, для данной группы сотрудников наименее важно наличие возможности оказания влияния на свой доход, в том числе с приложением дополнительных усилий. Прослеживается небольшой диссонанс в наличии амбиций карьерного роста и отсутствии мотивации дополнительной активности для повышения уровня дохода, что, на наш взгляд, имеет тесную взаимосвязь. Человек, имея амбиции зарабатывать больше, понимает, что для этого нужно проявить усилия сверх существующей нормы. Наиболее важны для этой группы руководителей интересные задачи, в то время как представители

других групп преимущественно не выделяют этот мотив как приоритетный. Кроме того, необходимо отметить, что именно для руководителей со стажем работы в компании от 1 до 5 лет значимо наличие хороших взаимоотношений с руководителем.

Для группы руководителей со стажем работы более 10 лет одним из самых значимых мотивов является наличие надежного социального пакета (ранг 4). Как правило, руководители со стажем более 10 лет – зрелые люди, у которых есть большие социальные обязательства и для которых наличие социального пакета является одной из возможностей их удовлетворения. Важность комфортных условий труда на предприятии увеличивается со стажем работы.

Далее мы проанализировали показатель *eNPS* сотрудников категории «руководители» в зависимости от стажа работы. В результате были получены следующие данные: у руководителей со стажем работы до одного года *eNPS* составляет 31,03 %; 1–5 лет – 18,09 %; 6–10 лет – 19,61 %, более 10 лет – 19,13 %. Можно отметить, что показатель лояльности внутреннего клиента в выборочной совокупности наиболее высок при незначительном опыте соприкосновения руководителя с компанией и снижается с накоплением стажа. В целом *eNPS* во всех подгруппах положительный, что является нормой, тем не менее достаточно низкий в трех из четырех подгрупп респондентов. Показатель внутренней лояльности определяет уровень приверженности бренду работодателя, тем не менее не может полностью ответить на вопрос относительно лояльности сотрудников. Это обстоятельство объясняется в том числе тем, что не всегда неготовность сотрудника порекомендовать свою компанию говорит о его низкой лояльности или, наоборот, готовность рекомендовать отражает его гордость и верность. Поэтому показатель *eNPS* изучается в совокупности с другими источниками информации: интервью, дополнительные вопросы тестирования, показатели вовлеченности в решение профессиональных

задач, корпоративные проекты и проявление инициативы.

Анализ связи основных мотивов работы респондентов и их удовлетворенности на предприятии представлен в табл. 4, где *M* – мотивы работы, отмеченные респондентами с ранжированием по значимости; *S* (*satisfaction*) – процентный показатель удовлетворения мотивов на предприятии. Из показателей анализа удален мотив «Официальное трудоустройство. Выполнение обязательств перед сотрудниками», так как предприятием полностью соблюдаются нормы существующего трудового законодательства.

В целом данные табл. 4 позволяют отметить, что показатели удовлетворенности мотивов либо высокие (более чем у 80 % сотрудников мотив удовлетворен), либо средние (более 60 % респондентов выражают мнение об удовлетворении мотива). Ниже среднего данные по удовлетворенности заработной платой (кроме подгруппы со стажем в компании до 1 года) и наличием возможности оказывать на нее влияние (показатели 6 и 7), а также нематериальной мотивацией для групп со стажем от 1 до 5 лет и более 10 лет (показатель 11). Показатели корреляции Спирмена для четырех групп различаются.

Табл. 4. Удовлетворенность ключевых мотивов работы на предприятии (мнение респондентов)

Table 4. Satisfaction with the key motives for working at the enterprise (respondents' opinion)

| Показатель | Стаж работы руководителей в компании, лет | | | | | | | |
|--|---|----------|----------|----------|----------|----------|----------|----------|
| | менее года | | 1–5 | | 6–10 | | более 10 | |
| | <i>M</i> | <i>S</i> | <i>M</i> | <i>S</i> | <i>M</i> | <i>S</i> | <i>M</i> | <i>S</i> |
| 1. Поддержка моих инициатив в трудовом коллективе | 13 | 81,00 | 13 | 71,54 | 8 | 67,65 | 15 | 68,26 |
| 2. Интересность рабочих задач | 7,50 | 92,24 | 5 | 90,42 | 9,5 | 92,48 | 7 | 94,13 |
| 3. Престижность (авторитет и влияние) компании | 14,5 | 89,65 | 12 | 89,62 | 15 | 89,21 | 9 | 90,86 |
| 4. Доброжелательность и благоприятность атмосферы в коллективе | 3 | 81,90 | 2 | 85,50 | 2 | 83,20 | 2 | 80,70 |
| 5. Рациональная и эффективная организация моей трудовой деятельности | 5 | 71,26 | 5 | 70,21 | 4 | 71,89 | 5 | 72,17 |
| 6. Достоинство и конкурентность заработной платы | 1 | 62,06 | 1 | 60,90 | 1 | 55,71 | 1 | 55,65 |
| 7. Наличие возможности влиять на свой доход в компании | 7,50 | 43,10 | 11 | 36,70 | 7 | 34,64 | 8 | 34,35 |
| 8. Хороший и надежный социальный пакет | 10 | 65,51 | 9 | 68,26 | 9,5 | 70,37 | 4 | 75,07 |
| 9. Возможность для развития и профессионального роста | 4 | 86,21 | 7 | 66,49 | 5,5 | 61,44 | 11 | 66,96 |
| 10. Возможность для карьерного роста | 10,50 | 83,62 | 5 | 80,58 | 11 | 80,71 | 10 | 76,95 |
| 11. Нематериальное поощрение и признание моих заслуг перед обществом | 18 | 67,24 | 18 | 59,04 | 18 | 64,05 | 18 | 56,96 |
| 12. Комфортность условий труда | 9 | 62,07 | 10 | 77,66 | 5,5 | 67,32 | 6 | 72,17 |
| 13. Хорошие взаимоотношения с непосредственным руководителем | 10,50 | 93,96 | 8 | 88,16 | 13 | 84,80 | 14 | 88,69 |
| 14. Доверие решениям высшего руководства | 17 | 83,62 | 17 | 80,05 | 17 | 77,77 | 17 | 75,65 |
| 16. Возможность самостоятельно принимать решения и брать на себя ответственность | 14,5 | 90,80 | 14 | 84,21 | 14 | 83,87 | 12 | 83,77 |
| 17. Стабильность компании, уверенность в будущем | 2 | 82,75 | 3 | 83,51 | 3 | 79,41 | 3 | 84,35 |
| 18. Возможность для реализации своих знаний, способностей, умений | 6 | 82,76 | 15,5 | 78,72 | 12 | 79,08 | 16 | 85,65 |
| Коэффициент корреляции Спирмена (<i>p</i>) | 0,272 | | –93,767 | | –88,254 | | –0,0314 | |

Источник: составлено авторами.

Так, для групп со стажем работы на предприятии до 1 года и более 10 лет связь между признаками мотивации и удовлетворенности слабая и прямая в первом случае, во втором – слабая и обратная, что позволяет говорить об отсутствии взаимосвязи между важностью мотивов работы сотрудников (запрос) и деятельностью компании по их удовлетворению (результат).

В двух других подгруппах респондентов (со стажем от 1 до 10 лет), наоборот, выявлена сильная и обратная взаимосвязь изучаемых факторов, что дает возможность отметить следующее: чем важнее для данных сотрудников мотив, тем менее они удовлетворены его реализацией на предприятии.

Доля руководителей, принявших участие в опросе, уже демонстрирует средний уровень вовлеченности и приверженности данной категории работников (59,7%): опрос был сплошным, подразумевающим участие всех сотрудников компании, но не подразумевающим строгую обязательность и сбор каких-либо персональных данных. Таким образом, опираясь на данные о показателе вовлеченности в исследование, можно сделать предварительный вывод о том, что руководители компании имеют среднюю вовлеченность в деятельность и необходимы меры для ее поддержания и усиления. Этот вывод требует анализа данных, который приведен нами далее.

В табл. 5 представлены результаты изучения вовлеченности по ряду показателей и данные по общей вовлеченности в деятельность сотрудников предприятия категории «руководители» в зависимости от стажа работы.

Важно отметить процент общей вовлеченности руководителей в деятельность компании, который составил 79,2%, что является высоким показателем. Наиболее высокое значение показателя вовлеченности отмечено у руководителей со стажем работы в компании до 1 года (82%).

Переходя к анализу различных показателей вовлеченности, необходимо отметить, что по ряду из них есть существенные различия

в подгруппах респондентов, в целом же значения довольно близки друг к другу.

Табл. 5. Результаты измерения вовлеченности руководителей в зависимости от стажа их работы в компании

Table 5. Results of measuring respondents' service time determined engagement

| Показатель | Стаж работы, лет | | | |
|-------------------------------------|------------------|-------|-------|----------|
| | менее года | 1–5 | 6–10 | более 10 |
| Общая вовлеченность | 82,00 | 78,90 | 77,70 | 78,40 |
| Бизнес-процессы | 74,57 | 70,88 | 73,04 | 74,24 |
| Межличностные отношения сотрудников | 81,61 | 86,17 | 85,19 | 84,20 |
| Инициативность | 89,66 | 83,72 | 81,05 | 80,80 |
| Приверженность и лояльность | 87,64 | 86,43 | 85,95 | 88,20 |
| Увлеченность | 87,60 | 86,00 | 87,30 | 89,50 |
| Компенсации | 57,47 | 61,52 | 59,37 | 61,30 |
| Цели и стратегия | 91,95 | 84,20 | 86,05 | 87,20 |
| Ценности | 90,20 | 88,47 | 85,18 | 88,40 |
| Коммуникации | 75,43 | 75,13 | 65,85 | 70,10 |
| Карьера и обучение | 84,50 | 75,90 | 74,30 | 73,60 |
| Признание и оценка | 67,20 | 59,00 | 64,10 | 57,00 |
| Взаимоотношения с руководителем | 94,00 | 88,20 | 84,80 | 88,70 |
| Доверие | 83,60 | 80,05 | 77,80 | 75,65 |
| Условия труда | 62,10 | 77,70 | 67,30 | 72,17 |

Источник: составлено авторами.

Наименьшие значения по показателю вовлеченности в «бизнес-процессы» получил фактор эффективности и рациональности организации и регламентации работы в компании (60 < % считающих эффективным < 65). С организации и регламентации начинается работа в любой компании, и от оптимальности данного элемента бизнес-процессов зависит их общая эффективность, а также удовлетворенность трудом и вовлеченность сотрудников, поэтому недооценивать важность управленческого внимания к данному явлению в компании не стоит. В показателе вовлеченности «межличностные отношения сотруд-

ников» выявлена неудовлетворенность большей части участников сложившимися отношениями между различными подразделениями компании, процент респондентов, утвердивших на вопрос, что таковые отношения доброжелательны и позитивны, в группах респондентов составляет от 69 до 73% (в подгруппе со стажем до 1 года и в подгруппе со стажем более 10 лет соответственно). Можно сказать, что существует вероятность недостаточного системного управленческого воздействия на взаимоотношения людей между подразделениями, которые складываются стихийно. Рост значения по этому показателю с опытом работы в компании подтверждает факт стихийности отношений, которые формируются между работниками в силу проживания совместного опыта.

Инициативность поддерживается со стороны компании, по мнению всех четырех подгрупп респондентов, но в большей мере данный показатель выражен у руководителей со стажем работы в компании до 1 года, с опытом он снижается. Среди сотрудников со стажем до 1 года 98,3% стараются в своей деятельности делать больше, чем от них требуется, что коррелирует с мотивом «зарекомендовать и проявить себя, самореализоваться», который выражен у данной подгруппы (см. табл. 3). Наименьшее количество согласных с утверждением «У меня есть возможность добиться изменений в процессах, которые затрудняют выполнение моей работы в компании» выявлено среди респондентов в подгруппах со стажем более 10 и от 6 до 10 лет (64,7 и 66% соответственно), аналогичные значения получены по вопросу о поддержке инициатив в трех группах респондентов (69,1–69,3%), за исключением руководителей со стажем до 1 года (81%). Чем дольше сотрудник работает на предприятии, тем его ощущение возможности влиять на деятельность компании становится слабее, что является губительным для проявления инициативы фактором. В то же время сотрудники готовы брать на себя ответственность за решение

нестандартных рабочих задач и проявлять инициативу (в среднем по всей группе респондентов 95,76% дали утвердительный ответ).

В первый год работы в компании у сотрудников есть «запас внутренней мотивации», которой хватает на первое время работы без необходимости внешнего воздействия, на фоне этого – повышенный энтузиазм, вовлеченность и активность в проявлении себя и собственных инициатив. Высокие значения получены по признакам вовлеченности «приверженность и лояльность» и «увлеченность» у всех групп руководителей. Сотрудники получают удовольствие от выполнения интересной для них работы, не планируют покинуть предприятие и гордятся им. Важно отметить, что более 75% всех респондентов не испытывают высокого стресса на работе, который, как показано в исследованиях, оказывает высокое влияние на вовлеченность [3].

Сотрудникам предприятия не хватает поощрения и похвалы, обратной связи по эффективности своей работы: по показателю «признание и оценка» получены низкие значения – от 57 до 67,2% удовлетворены существующей ситуацией. Самые низкие значения данного показателя в подгруппах со стажем 1–5 и более 10 лет (57 и 59% соответственно). При этом важно заметить, что мотив «нематериальное поощрение и признание» является наименее значимым для всех групп респондентов (табл. 3) и вызывает некоторое противоречие в ответах участников и вероятность выбора социально ожидаемых вариантов ответов при ответе на вопрос о мотивации. Довольно низкие значения признаков вовлеченности получены по показателю «компенсации» (от 57,47 до 61,42%).

Мотивация достойной и конкурентоспособной заработной платой является главной для всех подгрупп респондентов (см. табл. 3), низкие значения удовлетворенности ведущего мотива не способствуют повышению вовлеченности и являются факторами риска повышенной текучести персонала данной категории. Всего 37,3% респондентов считают,

что смогут зарабатывать больше, если будут интенсивнее трудиться, и 48,2% согласны, что уровень их дохода соответствует профессиональному уровню и личному вкладу в результат. Вопросы, связанные с вознаграждением, проговариваются при трудоустройстве в компанию, сотрудники делают осознанный выбор, соглашаясь с ними.

Значения показателя «карьера и обучение» уменьшаются с течением времени работы в компании: чем дольше сотрудники работают в компании, тем слабее удовлетворены их мотивы, связанные с развитием. Данные мотивы имеют для сотрудников высокую (для групп со стажем до 1 года и 6–10 лет) и среднюю (для двух оставшихся) значимость: в программе развития вовлеченности необходимо учесть возможности для развития направленной работы с кадровым резервом и обучения сотрудников.

Для подтверждения (опровержения) выдвинутой нами в начале статьи гипотезы о положительной линейной корреляции значений признаков удовлетворения мотивов и значений показателей вовлеченности руководителей изучаемого предприятия был применен коэффициент корреляции Пирсона с целью оценки взаимосвязи удовлетворенности ключевых факторов мотивации руководителей предприятия в зависимости от стажа их работы в компании (табл. 6). Для анализа были выбраны шесть наиболее значимых факторов (1–6 – наиболее значимые, 7–12 – имеющие среднюю значимость, 13–18 – наименее значимые для сотрудников факторы). В соответствии с ними были отобраны шесть компонентов вовлеченности. Результаты корреляционного анализа показали наличие прямой и сильной связи между признаками вовлеченности и факторами мотивации. Удовлетворенность ключевых мотивов работы и вовлеченность в деятельность предприятия участников опроса имеют прямую и сильную взаимосвязь во всех четырех подгруппах респондентов.

Что касается дополнительно выдвинутой нами гипотезы о влиянии стажа работы ру-

ководителей предприятия на значимость связи между изучаемыми признаками, то ее можно отклонить, так как связь между признаками является сильной и прямой и не зависит от фактора стажа.

Табл. 6. Корреляция значений признаков мотивации и значений вовлеченности руководителей

Table 6. Correlation of motivation sign and engagement values for managers

| Показатели вовлеченности | Стаж работы, лет | | | | Факторы мотивации |
|--|------------------|-------|-------|----------|-------------------|
| | менее года | 1–5 | 6–10 | более 10 | |
| Коэффициент корреляции Пирсона (r) | | | | | |
| | 0,953 | 0,952 | 0,898 | 0,783 | |

Источник: составлено авторами.

В то же время необходимо отметить, что в ходе исследования выявлены высокие значения в самих признаках мотивации и вовлеченности у респондентов с различным стажем работы.

ВЫВОДЫ

В результате проведенного исследования нами была подтверждена его основная гипотеза и эмпирически показано наличие положительной линейной корреляции значений признаков удовлетворения ключевых мотивов работы и значений вовлеченности руководителей изучаемого предприятия. Данные результаты согласуются с выводами, полученными ранее учеными по данной проблематике [2; 12; 20]. Эта взаимосвязь является как прямой (удовлетворение ключевых мотивов работников приводит к повышению его вовлеченности в деятельность компании), так и обратной (управленческое воздействие на показатели вовлеченности работников приводит к повышению его трудовой мотивации за счет удовлетворения основных личных потребностей сотрудников) [20]. Вовлеченность персонала неразрывно связана с мотивацией

руководителей. В случае неудовлетворения основных мотивов существует высокий риск негативных для предприятия явлений: абсентеизма, роста числа ошибок и брака, недоверия и других, которые могут привести к увольнению сотрудников. Проведенный анализ показал, что наиболее значимым фактором мотивации сотрудников выбранной группы является «достойная и конкурентоспособная заработная плата», а показатели удовлетворенности ею у респондентов – средние и ниже среднего (см. табл. 4), при этом такой показатель вовлеченности, как «компенсации», – один из самых низких (среднее значение – 59,9%). Хотя в рамках настоящей работы мы не ставим цель представить рекомендации по повышению вовлеченности и мотивации руководителей, предприятию стоит обратить внимание на полученные данные по удовлетворенности данной категорией сотрудников уровнем вознаграждения и способностью на него влиять.

Относительно выдвижения дополнительной гипотезы о влиянии стажа работы руководителей на предприятия на значимость связи между признаками удовлетворенности ключевых мотивов и показателями вовлеченности сотрудников необходимо отметить, что подтверждающих ее доказательств получено не было. Тем не менее есть ряд выводов в поддержку выдвинутой гипотезы:

1) значимые межгрупповые различия (подтвержденные показателями межгрупповой однофакторной дисперсии) выделены в несколь-

ких выборах приоритетных мотивов группами респондентов, сформированными в зависимости от стажа работы;

2) *eNPS* сотрудников значительно отличается в зависимости от стажа работы (наибольшая внутренняя лояльность наблюдается в группе руководителей, работающих в компании до 1 года, то есть с увеличением стажа работы в компании респонденты все менее привержены ей);

3) существуют значительные отличия в показателях вовлеченности сотрудников в зависимости от стажа работы по группам «признание и оценка», «условия труда» и «взаимоотношения с руководителем». При этом вовлеченность руководителей со стажем работы до 1 года выше остальных почти по всем показателям, кроме «условий труда» и «компенсаций».

Представленные в настоящей статье результаты получены в процессе работы с данными по конкретной выборочной совокупности работников одной компании. Мотивационные предпочтения, корреляция признаков их удовлетворения с показателями вовлеченности в деятельность компании показывают особенности управления изучаемой проблематикой на крупном российском промышленном предприятии. Обозначенный факт открывает перспективы для дальнейших исследований как на этом предприятии (с точки зрения анализа динамики признаков после комплексного управленческого воздействия), так и на других предприятиях отрасли и в иных сферах экономической деятельности.

СПИСОК ИСТОЧНИКОВ

1. Pandita D., Bedarkar M. Factors affecting employee performance: A conceptual study on the drivers of employee engagement // *Prabandhan Indian Journal of Management*. 2015. Vol. 8, no. 7. P. 29–40. DOI 10.17010/pijom/2015/v8i7/72347.

2. Chua J., Ayoko O. B. Employees' self-determined motivation, transformational leadership and work engagement // *Journal of Management & Organization*. 2021. Vol. 27, iss. 3. P. 523–543. DOI 10.1017/jmo.2018.74.

REFERENCES

1. Pandita D., Bedarkar M. Factors affecting employee performance: A conceptual study on the drivers of employee engagement. *Prabandhan Indian Journal of Management*, 2015, vol. 8, no. 7, pp. 29–40. DOI 10.17010/pijom/2015/v8i7/72347.

2. Chua J., Ayoko O. B. Employees' self-determined motivation, transformational leadership and work engagement. *Journal of Management & Organization*, 2021, vol. 27, iss. 3, pp. 523–543. DOI 10.1017/jmo.2018.74.

3. Khan W., Iqbal Y. An investigation of the relationship between work motivation (intrinsic & extrinsic) and employee engagement: A study on Allied Bank of Pakistan: Master thesis. Umeå School of Business Umeå University, 2013. 107 p. URL: <https://www.diva-portal.org/smash/get/diva2:709127/fulltext03> (дата обращения: 12.05.2023).

4. Роздольская И. В., Ледовская М. Е., Мозговая Ю. А. Создание культуры вовлеченности как метода мотивации персонала в процессе реализации стратегических целей организации // Вестник Белгородского университета кооперации, экономики и права. 2018. № 5 (72). С. 128–140. EDN XYZFEL.

5. Schneider B., Yost A. B., Kropp A., Kind C., Lam H. Workforce engagement: What it is, what drives it, and why it matters for organizational performance // Journal of Organizational Behavior. 2018. Vol. 39, iss. 4. P. 462–480. DOI 10.1002/job.2244.

6. Якимова З. В., Пушкина А. С. Динамика уровня вовлеченности персонала в зависимости от стажа работы в организации // Азимут научных исследований: экономика и управление. 2018. Т. 7, № 1 (22). С. 283–286. EDN YWYKSP.

7. Макарова М. Е., Куликова Т. Н., Софьина В. Н. Психологические инварианты жизнестойкости руководителей // Научное мнение. 2020. № 11. С. 51–57. DOI 10.25807/PBH.22224378.2020.11.51.57. EDN MCIVEY.

8. Riyanto S., Endri E., Herlisha N. Effect of work motivation and job satisfaction on employee performance: Mediating role of employee engagement // Problems and Perspectives in Management. 2021. Vol. 19, iss. 3. P. 162–174. DOI 10.21511/ppm.19(3).2021.14.

9. Skorobogach V. A., Karpov A. B. Стратегирование жизненного цикла производительности труда и мотивации сотрудников организации // Экономика промышленности. 2020. Т. 13, № 2. С. 149–157. DOI 10.17073/2072-1633-2020-2-149-157. EDN HSGOZB.

10. Громова Н. В. Вовлеченность персонала – основной резерв повышения эффективности деятельности современных компаний // Вестник Российского экономического университета имени Г. В. Плеханова. 2018. № 6 (102). С. 103–115. DOI 10.21686/2413-2829-2018-6-103-115. EDN YQDPRZ.

11. Cooke F. L., Cooper B., Bartram T., Wang J., Mei H. Mapping the relationships between high-performance work systems, employee resilience and

3. Khan W., Iqbal Y. An investigation of the relationship between work motivation (intrinsic & extrinsic) and employee engagement: A study on Allied Bank of Pakistan. Umeå School of Business Umeå University, 2013. 107 p. Available at: <https://www.diva-portal.org/smash/get/diva2:709127/fulltext03> (access date 12.05.2023).

4. Rozdolskaya I. V., Ledovskaya M. E., Mozgovaya Yu. A. Creation of involvement culture as personnel motivation method in the process of organization's strategic objectives implementation. *Vestnik Belgorodskogo universiteta kooperatsii, ekonomiki i prava* = Herald of the Belgorod University of Cooperation, Economics and Law, 2018, no. 5 (72), pp. 128–140. (In Russian). EDN XYZFEL.

5. Schneider B., Yost A. B., Kropp A., Kind C., Lam H. Workforce engagement: What it is, what drives it, and why it matters for organizational performance. *Journal of Organizational Behavior*, 2018, vol. 39, iss. 4, pp. 462–480. DOI 10.1002/job.2244.

6. Yakimova Z. V., Pushkina A. S. Dynamics of the level of employee engagement depending on seniority in the organization. *Azimut nauchnykh issledovaniy: ekonomika i upravlenie* = Azimuth of Scientific Research: Economics and Administration, 2018, vol. 7, no. 1 (22), pp. 283–286. (In Russian). EDN YWYKSP.

7. Makarova M. E., Kulikova T. N., Sofyina V. N. Psychological invariants of resilience of managers. *Nauchnoe mnenie* = Scientific Time, 2020, no. 11, pp. 51–57. (In Russian). DOI 10.25807/PBH.22224378.2020.11.51.57. EDN MCIVEY.

8. Riyanto S., Endri E., Herlisha N. Effect of work motivation and job satisfaction on employee performance: Mediating role of employee engagement. *Problems and Perspectives in Management*, 2021, vol. 19, iss. 3, pp. 162–174. DOI 10.21511/ppm.19(3).2021.14.

9. Skorobogach V. A., Karpov A. B. Strategizing life cycle of employees' labour productivity and motivation. *Ekonomika promyshlennosti* = Russian Journal of Industrial Economics, 2020, vol. 13, no. 2, pp. 149–157. (In Russian). DOI 10.17073/2072-1633-2020-2-149-157. EDN HSGOZB.

10. Gromova N. V. Involvement of personnel as a key reserve of raising efficiency of today's companies' work. *Vestnik Rossiiskogo ekonomicheskogo universiteta imeni G. V. Plekhanova* = Vestnik of the Plekhanov Russian university of Economics, 2018, no. 6 (102), pp. 103–115. (In Russian). DOI 10.21686/2413-2829-2018-6-103-115. EDN YQDPRZ.

11. Cooke F. L., Cooper B., Bartram T., Wang J., Mei H. Mapping the relationships between high-performance work systems, employee resilience and

engagement: A study of the banking industry in China // *The International Journal of Human Resource Management*. 2019. Vol. 30, iss. 8. P. 1239–1260. DOI 10.1080/09585192.2015.1137618.

12. Gordon H. J., Demerouti E., Le Blanc P. M., Bakker A. B., Bipp T., Verhagen M. Individual job redesign: Job crafting interventions in healthcare // *Journal of Vocational Behavior*. 2018. Vol. 104. P. 98–114. DOI 10.1016/j.jvb.2017.07.002.

13. Долгая А. А. Развитие вовлеченности персонала методами горизонтального управления // *Вестник университета*. 2017. № 9. С. 10–16. EDN ZRWAJB.

14. Kang M., Sung M. How symmetrical employee communication leads to employee engagement and positive employee communication behaviors: The mediation of employee-organization relationships // *Journal of Communication Management*. 2017. Vol. 21, iss. 1. P. 82–102. DOI 10.1108/JCOM-04-2016-0026.

15. Karatepe O. M., Yavas U., Babakus E., Deitz G. D. The effects of organizational and personal resources on stress, engagement, and job outcomes // *International Journal of Hospitality Management*. 2018. Vol. 74. P. 147–161. DOI 10.1016/j.ijhm.2018.04.005.

16. Ruck K., Welch M., Menara B. Employee voice: an antecedent to organisational engagement? // *Public Relations Review*. 2017. Vol. 43, iss. 5. P. 904–914. DOI 10.1016/j.pubrev.2017.04.008.

17. Shuck B., Adelson J. L., Reio Jr T. G. The employee engagement scale: Initial evidence for construct validity and implications for theory and practice // *Human Resource Management*. 2017. Vol. 56, iss. 6. P. 953–977. DOI 10.1002/hrm.21811.

18. Kordbacheh N., Shultz K. S., Olson D. A. Engaging mid and late career employees: The relationship between age and employee engagement, intrinsic motivation, and meaningfulness // *Journal of Organizational Psychology*. 2014. Vol. 14, no. 1. P. 11–25.

19. Базаров Т. Ю., Карпов А. Б. Факторы трудовой мотивации современного работника (на примере российской фармацевтической компании) // *Организационная психология*. 2020. Т. 10, № 1. С. 106–120. EDN BHTIPB.

20. Bhuvanaiah T., Raya R. P. Mechanism of improved performance: Intrinsic motivation and employee engagement // *SCMS Journal of Indian Management*. 2015. Vol. 12, iss. 4. P. 92–97.

engagement: A study of the banking industry in China. *The International Journal of Human Resource Management*, 2019, vol. 30, iss. 8, pp. 1239–1260. DOI 10.1080/09585192.2015.1137618.

12. Gordon H. J., Demerouti E., Le Blanc P. M., Bakker A. B., Bipp T., Verhagen M. Individual job redesign: Job crafting interventions in healthcare. *Journal of Vocational Behavior*, 2018, vol. 104, pp. 98–114. DOI 10.1016/j.jvb.2017.07.002.

13. Dolgaya A. A. Development of the involvement of personnel by methods of horizontal management. *Vestnik universiteta = University's Bulletin*, 2017, no. 9, pp. 10–16. (In Russian). EDN ZRWAJB.

14. Kang M., Sung M. How symmetrical employee communication leads to employee engagement and positive employee communication behaviors: The mediation of employee-organization relationships. *Journal of Communication Management*, 2017, vol. 21, iss. 1, pp. 82–102. DOI 10.1108/JCOM-04-2016-0026.

15. Karatepe O. M., Yavas U., Babakus E., Deitz G. D. The effects of organizational and personal resources on stress, engagement, and job outcomes. *International Journal of Hospitality Management*, 2018, vol. 74, pp. 147–161. DOI 10.1016/j.ijhm.2018.04.005.

16. Ruck K., Welch M., Menara B. Employee voice: an antecedent to organizational engagement? *Public Relations Review*, 2017, vol. 43, iss. 5, pp. 904–914. DOI 10.1016/j.pubrev.2017.04.008.

17. Shuck B., Adelson J. L., Reio Jr T. G. The employee engagement scale: Initial evidence for construct validity and implications for theory and practice. *Human Resource Management*, 2017, vol. 56, iss. 6, pp. 953–977. DOI 10.1002/hrm.21811.

18. Kordbacheh N., Shultz K. S., Olson D. A. Engaging mid and late career employees: The relationship between age and employee engagement, intrinsic motivation, and meaningfulness. *Journal of Organizational Psychology*, 2014, vol. 14, no. 1, pp. 11–25.

19. Bazarov T. Yu., Karpov A. B. The factors of labour motivation of a modern employee (the example of pharmaceutical company). *Organizatsionnaya psikhologiya = Organizational Psychology*, 2020, vol. 10, no. 1, pp. 106–120. (In Russian). EDN BHTIPB.

20. Bhuvanaiah T., Raya R. P. Mechanism of improved performance: Intrinsic motivation and employee engagement. *SCMS Journal of Indian Management*, 2015, vol. 12, iss. 4, pp. 92–97.

СВЕДЕНИЯ ОБ АВТОРАХ

Марина Николаевна Шавровская – кандидат экономических наук, доцент кафедры экономики труда и управления персоналом, Уральский государственный экономический университет (Россия, 620144, г. Екатеринбург, ул. 8 Марта/Народной Воли, д. 62/45), ✉ marina_bel@list.ru

Анастасия Владимировна Пеша – кандидат экономических наук, доцент, доцент кафедры экономики труда и управления персоналом, Уральский государственный экономический университет (Россия, 620144, г. Екатеринбург, ул. 8 Марта/Народной Воли, д. 62/45), myrabota2011@gmail.com

INFORMATION ABOUT THE AUTHORS

Marina Nikolaevna Shavrovskaya – Candidate of Economic Sciences, Associate Professor at the Department of Labor Economics and Personnel Management, Ural State University of Economics (62/45, 8 Marta st./Narodnaya Volya, Yekaterinburg, 620144, Russia); ✉ marina_bel@list.ru

Anastasia Vladimirovna Pesha – Candidate of Economic Sciences, Assistant Professor, Associate Professor at the Department of Labor Economics and Personnel Management, Ural State University of Economics (62/45, 8 Marta st./Narodnaya Volya, Yekaterinburg, 620144, Russia); myrabota2011@gmail.com