

# ПСИХОЛОГИЯ

УДК 159.947.5 + 334.764.44

**И. М. Марковская,  
А. Я. Черепанова**

## **ДИНАМИКА МОТИВАЦИИ И ПРИВЕРЖЕННОСТИ СОТРУДНИКОВ ПРОИЗВОДСТВЕННОГО ПРЕДПРИЯТИЯ В ПЕРИОД КРИЗИСА**

В период экономического кризиса особенно актуальна задача сохранения мотивации и приверженности персонала. Цель исследования — изучить динамику приверженности сотрудников, зафиксировать изменения в устойчивости иерархии мотивов, произошедшие за полгода существования экономического кризиса. Выявлены различия в мотивации руководителей, специалистов и рабочих. Используется подход «три вида приверженности»: нормативная, текущая и эмоциональная. Применяется новая методика диагностики трудовой мотивации, разработанная на кафедре социальной психологии ЮУрГУ.

**К л ю ч е в ы е с л о в а:** приверженность, мотивация, иерархия мотивов, потребности, диагностика трудовой мотивации, условия труда.

На протяжении двух последних десятилетий в зарубежной науке сложилась устойчивая традиция изучения состояния персонала, вопросов мотивации, отношения к работодателю. Ежегодно публикуется множество исследований, связанных с лояльностью, удовлетворенностью работой, вовлеченностью персонала, трудовой мотивацией [15]. Заново пересматривается влияние психологических особенностей человека на экономические результаты компаний. Беспрецедентен тот факт, что Дэниелу Канеману (Daniel Kahneman), профессору психологии Принстонского университета, была вручена Нобелевская премия

---

МАРКОВСКАЯ Ирина Михайловна — кандидат психологических наук, доцент, завкафедрой социальной психологии Южноуральского государственного университета, Челябинск (e-mail: im2008@inbox.ru).

ЧЕРЕПАНОВА Алла Яковлевна — старший преподаватель Уральской государственной медицинской академии дополнительного образования, Челябинск (e-mail: alla\_ch@list.ru).

© Марковская И. М., Черепанова А. Я., 2010

по экономике (2002) за построение модели поведения человека, отличной от классической модели Homo economicus и более точно отражающей особенности принятия решений [1]. К сожалению, в отечественной науке примеров подобного рода исследований пока недостаточно. При этом очевидно, что выводы, полученные в западных исследованиях, далеко не всегда могут быть применены к российской действительности. Это связано с различиями в уровне развития экономической и политической системы, трудового сознания, особенностями протекания кризиса в нашей стране и т. д.

Современная экономическая ситуация заставляет по-новому взглянуть на взаимодействие работодателей и сотрудников, переоценить некоторые сложившиеся процессы управления трудовой деятельностью. В электронных публикациях, рассматривающих вопросы управления персоналом, на наш взгляд, активизировалось обсуждение тем повышения мотивации, лояльности к компаниям, часто дискуссии сопровождаются предложениями по структурной перестройке системы стимулирования и оценки результативности, повышения производительности труда персонала и т. д. По данным исследования группы компаний «Институт тренинга — АРБ Про» (2009), большинство руководителей из принявших участие в опросе 180 компаний на первое место в управлении человеческими ресурсами поставили задачу сохранения ключевых специалистов, на второе — повышение качества кадрового состава и на третье — сохранение лояльности сотрудников<sup>1</sup>. Кадровая политика компаний в ситуации кризиса меняется: сокращение штатов провели 61 % компаний, участвовавших в исследовании. Причем чаще сокращали рядовой и вспомогательный персонал. Меньше всего сокращения затронули руководителей высшего звена и ключевых специалистов [9].

Проблемы, которые возникают из-за снижения доходов организации, способствуют снижению благосостояния сотрудников. Требования к работе часто ужесточаются, и нетрудно догадаться, что отношение к компании-работодателю со стороны конкретных людей может меняться в худшую сторону. Зачастую этому способствует и информационная закрытость управляющего звена организации, неготовность открыто обсуждать возникающие проблемы. Однако изменения в отношении работника к организации возможны как в отрицательную, так и в положительную сторону. Действия, предпринятые менеджментом компании для преодоления кризиса, могут как повысить, так и понизить уровень мотивации включенных в трудовые отношения людей. Например, сотрудники компаний, почувствовав доверие к ним со стороны руководства, могут активно включиться в преобразования, внедрение новых форм работы. Некоторые активно работающие компании рассматривают кризис как возможность оптимизации бизнес-процессов и внедрения инноваций. Так или иначе, происходящий в экономике кризис, усиление роли человека в успехе компаний обуславливают новый взгляд на проблемы мотивации персонала и требуют разнопланового социально-психологического анализа.

---

<sup>1</sup> HR-практики в кризис : отчет по исследованию ГК «Институт тренинга — АРБ Про», 2009 г.

Проблема стабилизации персонала тесно связана с сохранением приверженности сотрудников. В данном исследовании намеренно используется термин «приверженность», а не «лояльность», поскольку понятие «лояльность» в российской действительности часто ассоциируется с этическим компонентом поведения сотрудников (честность, готовность следовать стандартам и т. д.). В самом общем виде приверженность рассматривается как совокупность установок сотрудника относительно его дальнейшего пребывания в компании. В отечественной науке можно найти примеры исследований приверженности (лояльности) в работах Л. Г. Почебут, М. А. Соловьевой, Д. С. Витмана, В. И. Доминьяк, С. В. Голубкова и т. д. [2, 3, 4, 10, 12]. Однако, несмотря на очевидную значимость проблемы, эта тема остается мало разработанной в теоретическом и практическом плане. В исследовании использован подход А. Мейера и Н. Аллен, которые предложили рассматривать три вида приверженности — эмоциональную, нормативную и текущую [14] и создали методику для измерения этих трех видов приверженности — Organizational Commitment Scale (ОСS — «Шкала приверженности организации»). Данная методика была адаптирована и использована в диссертации Д. С. Витмана.

Эмоциональная приверженность включает в себя эмоциональную привязанность к организации, самоидентификацию с организацией и вовлеченность в ее дела и проблемы. Сотрудники с сильной эмоциональной приверженностью остаются в организации, потому что они этого хотят. Текущая приверженность связана с пониманием тех потерь, которые вызовет уход из организации; эта приверженность часто напрямую связана со стажем работы сотрудника. Нормативная приверженность связана с обязательствами работника оставаться в данной организации, с чувством долга и преданностью. В. И. Доминьяк [4] утверждает, что приверженность в значительной степени определяется мотивационной сферой сотрудника и тем, насколько реализованы его ожидания от организации, точнее, как он оценивает возможности их реализации. М. И. Магура и М. Б. Курбатова [7] выделяют две группы факторов, влияющих на формирование приверженности, — индивидуальные особенности работников и основные характеристики работы и рабочей среды.

### **Организация и методы исследования**

В этой статье представлены результаты исследования, проведенного на одном из промышленных предприятий Урала. Предметом экспериментального исследования стали особенности трудовой мотивации работников и их приверженность предприятию. Наиболее активно различные социально-психологические феномены трудовой активности, в том числе и вопросы мотивации, изучались советской наукой в масштабных социологических проектах, выполненных под руководством В. А. Ядова и А. Г. Здравомыслова, А. А. Русалиновой [12]. Анализ удовлетворенности трудом, мотивационных предпочтений имеет свои традиции в рамках отечественной социальной психологии (Е. П. Ильин, А. Л. Журавлев, А. Л. Свенцицкий и т. д.). При этом под мотивацией трудовой деятельности понимается весь комплекс факторов, направляющих и

побуждающих трудовую деятельность человека. В качестве основного инструментария мы использовали две методики: первая — «Диагностика трудовой мотивации» Н. Н. Мельниковой и Д. М. Полева (2008), созданная на кафедре социальной психологии ЮУрГУ, и вторая — Organizational Commitment Scale (OCS — «Шкала приверженности организации»), авторы методики А. Мейер и Н. Аллен. Помимо этого с респондентами проводилось полустандартизированное интервью с целью прояснить причины неудовлетворенности трудовыми отношениями и условиями работы.

Методика «Диагностика трудовой мотивации» (далее — ДТМ) предназначена для исследования структуры мотивации, актуализирующейся в условиях различных видов деятельности, представляет собой вариант последовательного выбора из предлагаемых альтернатив. Результаты исследования позволяют получить данные по шести типам потребностей структуры трудовой мотивации: условия труда, общение, карьерный рост, самоактуализация в профессии, социальная защищенность и личностная безопасность. Представленный перечень потребностей был получен эмпирически в результате систематизации данных глубинного интервью, проведенного с сотрудниками разных организаций. Надежность выбора повышается за счет использования четырех проб (четыре параллельных форм утверждений). Устойчивость системы мотивов определяется на основании оценки согласованности ранжирования в четырех пробах. Кроме того, устойчивость иерархии мотивов является одним из наиболее интересных и информативных показателей теста. Методика прошла полную психометрическую проверку. Данные по практическому использованию методики, оценке ее надежности и валидности позволяют говорить о достаточно высоком прогностическом потенциале методики в русле решения практических задач, стоящих перед организационной психологией [8]. Методика ДТМ выявляет не только ведущие или игнорируемые потребности профессиональной этой деятельности, но и степень согласованности выборов по тем или иным мотивам деятельности. Коэффициент конкордации ( $W$ ) позволяет сделать выводы о степени устойчивости иерархии мотивов.

Исследование проводилось в два этапа: первый — в марте 2009 г., второй — в ноябре 2009 г. Выборка была представлена руководителями среднего и высшего звена, специалистами и рабочими предприятия, занятого химическим производством. Выборку составили 90 человек. На первом этапе опрошено 90 человек: 15 руководителей, 17 специалистов, 58 человек рабочих специальностей. На втором этапе опрошено 88 человек: 15 руководителей, 16 специалистов, 57 человек рабочих специальностей.

Первоначально целью исследования было зарегистрировать сдвиги в мотивации и приверженности, которые могут произойти в результате позитивных изменений в области политики управления человеческими ресурсами. Однако в силу ряда обстоятельств эти изменения не были осуществлены. С марта по ноябрь 2009 г. проводился целый ряд антикризисных мероприятий. За этот период в три раза был увеличен объем выпускаемой продукции на изучаемом нами вредном производстве. Это связано и с падением спроса в другой отрасли, к которой также относится многопрофильное предприятие, и с выросшим

спросом на отечественную продукцию, более приемлемую по цене для падающей металлургической отрасли. Большинство мероприятий были направлены на увеличение объема производства, но при этом оборудование оставалось прежним. В связи с этим на предприятии ухудшилась экологическая обстановка рабочего места. В дальнейшем это повлияло на отношение сотрудников к деятельности компании. В период исследования руководителем отдела персонала были отмечены рост заболеваемости среди сотрудников наряду со снижением ответственности к выполняемой работе.

Одной из научных задач исследования было изучение взаимосвязи между мотивами трудовой деятельности и отдельными видами приверженности (эмоциональная, нормативная и текущая). Для определения статистической значимости различий использовался Т-критерий Стьюдента. В рамках данной работы ставилась еще одна задача — установить взаимосвязи между отдельными компонентами приверженности и трудовой мотивацией с помощью корреляционного анализа по Пирсону.

### Результаты исследования

Первой задачей исследования было выявление различий в уровне приверженности сотрудников до и после проведения антикризисных мероприятий. В табл. 1 представлены показатели нормативной, текущей и эмоциональной приверженности сотрудников предприятия.

Таблица 1

Средние значения показателей по шкалам методики OCS

Этап исследования	Вид приверженности		
	текущая	нормативная	эмоциональная
1-й (март 2009 г.)	3,33	3,27	3,5
2-й (ноябрь 2009 г.)	3,20	2,66	3,17
Значимость	0,06	0,003	0,05

Наблюдается статистически достоверное снижение нормативной приверженности. Гипотетически можно предположить, что повышенные требования к производительности без улучшения условий труда, ухудшение экологии рабочего места привели к такому результату. Показатели по текущей приверженности сохранились на прежнем уровне. Возможно, это связано с трудностями трудоустройства при потере рабочего места. Промышленность Урала переживает в настоящее время не лучшие времена, и субъективная оценка вероятности нахождения рабочего места влияет на устойчивость показателей текущей приверженности. Наибольшие изменения произошли в нормативной приверженности, которая связана с чувством долга и ответственностью перед компанией. Показатели по шкале эмоциональной приверженности в группах специалистов и руководителей остались на прежнем уровне (табл. 2). Негативная

динамика в нормативной приверженности фиксируется во всех группах опрошенных: руководителей, специалистов и рабочих. Эмоциональная же приверженность на достоверном уровне значимости снизилась только в группе рабочих. Возможно, что реализация нововведений, связанных с повышением производительности труда без улучшения условий работы, сопровождающаяся недостаточным информированием и пренебрежением к нуждам рабочим, привела к подобным результатам.

Таблица 2

**Средние значения показателей по шкалам методики OCS  
для руководителей, специалистов и рабочих**

Этап исследования	Руководители			Специалисты			Рабочие		
	ТП	НП	ЭП	ТП	НП	ЭП	ТП	НП	ЭП
1-й (март 2009 г.)	3,36	3,49	3,78	3,22	3,33	3,36	3,42	2,98	3,10
2-й (ноябрь 2009 г.)	3,33	2,69	3,64	3,11	2,85	3,25	3,16	2,45	2,63
Значимость	0,8	0,01	0,6	0,5	0,02	0,6	0,15	0,01	0,008

*Примечание.* ТП – текущая приверженность, НП – нормативная приверженность, ЭП – эмоциональная приверженность.

Столь резкая негативная динамика эмоциональной приверженности рабочих, возможно, объясняется и особенностями их мотивации. Хорошие условия труда для рабочих в марте 2009 г. составляли основу их трудовой мотивации (табл. 3).

Таблица 3

**Средние значения показателей по методике  
«Диагностика трудовой мотивации»**

Потребности трудовой деятельности	Группа респондентов (март 2009 г.)		
	руководители	специалисты	рабочие
Самоактуализация в профессии	2,28**	2,05**	3,49
Карьерный рост	3,25	4,19*	4,09*
Социальная защищенность	3,77	4,03	3,38
Условия труда	3,48	3,11	2,9**
Личностная безопасность	3,86	3,78	3,65
Общение	4,31*	3,78	3,45

*Примечание.* \*\* – ведущие потребности; \* – игнорируемые потребности.

Отсутствие позитивных изменений в условиях труда наряду с возросшей напряженностью труда (увеличены объемы производства при той же численности рабочих), возможно, привело к падению нормативной и эмоциональной приверженности. В интервью как рабочие, так и специалисты активно выс-

казывали свою неудовлетворенность сложившейся ситуацией, отсутствием необходимых санитарно-гигиенических условий, устаревшим оборудованием, ухудшением экологических параметров (задымленность воздуха, едкий запах). Известно, что вредные или опасные для здоровья условия труда снижают уровень удовлетворенности деятельностью, пропадает интерес к совершенствованию своего профессионального мастерства. Вместе с тем, поскольку специалисты в меньшей степени связаны с необходимостью находиться целый день в тяжелых производственных условиях, на их отношении к компании такое изменение не сказалось.

В табл. 3 не приводятся данные второго среза, так как обнаружены значимые изменения в устойчивости мотивов при повторном исследовании (табл. 4), в связи с этим усредненные данные не могут быть взяты за основание для дальнейших выводов. Во всех группах отмечается отчетливая тенденция на снижение устойчивости иерархии трудовых мотивов, что может свидетельствовать о переживаемом сотрудниками предприятия внутреннем кризисе.

Таблица 4

**Изменения степени устойчивости иерархии мотивов, %**

Степень устойчивости	Руководители		Специалисты		Рабочие	
	март	ноябрь	март	ноябрь	март	ноябрь
Высокая	13	0	12	0	9	0
Средняя	67	40	76	12,5	69	31
Низкая	20	60	12	87,5	22	68

Корреляционный анализ выявил взаимосвязи между эмоциональной приверженностью и потребностями в карьерном росте (корреляция значима на уровне  $p < 0,05$ ) в группе руководителей и специалистов. В группе рабочих были получены данные о связи потребности в личной безопасности и нормативной приверженности при повторном срезе (корреляция значима на уровне  $p < 0,05$ ).

**Выводы**

В эмпирическом исследовании, проведенном на конкретном предприятии химической промышленности, установлены значимые изменения в уровне нормативной приверженности сотрудников. Анализ ситуации на предприятии и данные интервью позволяют предполагать, что различия вызваны введением новых, более жестких, стандартов работы в условиях кризиса, ухудшением экологических параметров на предприятии. Наряду со снижением показателей нормативной приверженности, показатели текущей приверженности остаются стабильными. Несмотря на возросший риск потери работы, текущая приверженность не растет. В сочетании с тенденцией снижения эмоциональной приверженности это свидетельствует о неблагоприятной ситуации на предприятии с точки зрения стабилизации персонала.

Полученные результаты о ведущих мотивах рабочих, связанных с потребностями в хороших условиях труда, подтверждают идею, что комфортные и безопасные условия труда — один из основных факторов, влияющих на эмоциональную и нормативную приверженность людей рабочих специальностей, в том числе и рабочих данного предприятия.

Также заслуживают внимания изменения в устойчивости иерархии мотивов сотрудников всех категорий. Низкая степень устойчивости мотивов большинства работающих затрудняет построение системы управления человеческими ресурсами, ориентированной на индивидуальную мотивацию. Вместе с тем уже сейчас необходимо принимать управленческие решения, чтобы не допустить дальнейшего падения приверженности и ухода высококвалифицированных специалистов из организации.

---

1. *Белянин А. В.* Дэниел Канеман и Вернон Смит: экономический анализ человеческого поведения (Нобелевская премия за чувство реальности) // *Вопр. экономики.* 2003. № 1. С. 4–23.

2. *Витман Д. С.* Мотивация и стабильность персонала в организации : дис. ... канд. психол. наук. СПб., 2004.

3. *Голубков С. В.* Лояльность персонала компании: психологическая структура, формирование и методика измерения // *Управление персоналом.* 2003. № 10. С. 62–63.

4. *Доминяк В. И.* Лояльность персонала как социально-психологическая установка // *Ананьевские чтения — 2000 : тез. науч.-практ. конф. / под ред. А. А. Крылова.* СПб., 2000. С. 211–213.

5. *Ильин Е. П.* Мотивация трудовой деятельности // *Психология работы с персоналом в трудах отечественных специалистов / сост. и общ. ред. Л. В. Винокурова.* СПб., 2001. С. 197–211.

6. *Ковров А.* Лояльность персонала: что и как изучается в организации // *Мир и безопасность.* 1998. № 2. С. 11–17.

7. *Магура М. И., Курбатов М. Б.* Современные персонал-технологии. М., 2001.

8. *Мельникова Н. Н., Полев Д. М.* Диагностика трудовой мотивации // *Современная психодиагностика в изменяющейся России : сб. тез. Всерос. науч. конф. / отв. ред. Н. А. Багурин.* Челябинск, 2008. С. 79–81.

9. *Малыхин М.* Кризис заставил треть россиян и украинцев полюбить свою работу // *Ведомости.* 2009. 22 сент.

10. *Почебут Л. Г.* Оценка лояльности сотрудника к организации // *Практикум по психологии менеджмента и профессиональной деятельности / под ред. Г. С. Никифорова и др.* СПб., 2001. С. 283–287.

11. *Резуев Б. Г.* Четырехслойная модель аффективной преданности работников организации: опыт применения на российской выборке // *Психол. журн.* 2006. № 2. С. 44–59.

12. *Соловьева М. А.* Психологические предпосылки лояльности // *Психология XXI века : тез. междунар. межвуз. науч.-практ. студ. конф. / под ред. А. А. Крылова.* СПб., 2001. С. 20–25.

13. *Человек и его работа / под ред. А. Г. Здравомыслова, В. П. Рожина, В. А. Ядова.* М., 1967.

14. *Meyer J. P., Allen N. J.* Testing the «side-bet theory» of organizational commitment: Some methodological considerations // *Journ. of Applied Psychology.* 1984. Vol. 69, № 2. P. 372–378.

17. *The best of Gallup management journal 2001–2007 / ed. by G. Brewer, B. Sanford.* N. Y., 2007.

*Статья поступила в редакцию 16.02.2010 г.*