

**Правительство Российской Федерации**

**Федеральное государственное автономное образовательное учреждение  
высшего профессионального образования**

**"Национальный исследовательский университет  
"Высшая школа экономики"**

**Факультет менеджмента**

**Кафедра Управления человеческими ресурсами**

**БАКАЛАВРСКАЯ РАБОТА**

На тему «Уровень вовлеченности сотрудников: индивидуально-личностные и организационные факторы»

Студентка группы № 425

Нестерова К.А.

\_\_\_\_\_  
(подпись)

Научный руководитель

Д.с.н., профессор

Балабанова Е.С.

\_\_\_\_\_  
(подпись)

Москва, 2014 г.

Содержание

<b>ВВЕДЕНИЕ</b>	<b>4</b>
<b>ГЛАВА 1. ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ ПОДХОДЫ К ИЗУЧЕНИЮ ФЕНОМЕНА ВОВЛЕЧЕННОСТИ ПЕРСОНАЛА</b>	<b>9</b>
• <b>АНАЛИЗ ФЕНОМЕНА ВОВЛЕЧЕННОСТИ</b>	<b>9</b>
○ Краткая история изучения	9
○ определения и их возможные противоречия	11
○ типы вовлеченности	13
• <b>ЭМПИРИЧЕСКИЕ ИССЛЕДОВАНИЯ ВОВЛЕЧЕННОСТИ</b>	<b>17</b>
○ Вовлеченность как предпосылка поведения и результативности труда	17
○ Факторы формирования вовлеченности сотрудников	22
• <b>ГИПОТЕЗЫ И ОБЩАЯ МОДЕЛЬ СОБСТВЕННОГО ИССЛЕДОВАНИЯ</b>	<b>30</b>
<b>ГЛАВА 2. ЭМПИРИЧЕСКОЕ ИССЛЕДОВАНИЕ ФАКТОРОВ ВОВЛЕЧЕННОСТИ ПЕРСОНАЛА В РОССИЙСКОЙ КОМПАНИИ</b>	<b>31</b>
<b>2.1. МЕТОДОЛОГИЯ ИССЛЕДОВАНИЯ</b>	<b>31</b>
<b>2.1.1. ВЫБОРКА И МЕТОДЫ СБОРА ДАННЫХ</b>	<b>31</b>
○ Описание компании, где проходил опрос	31
○ Процедура опроса и принципы формирования выборки	34
○ Характеристика выборки: половозрастной состав, образование, наличие подчиненных.	36
<b>2.1.2. ИНДИКАТОРЫ ИССЛЕДОВАНИЯ:</b>	<b>37</b>
• Вовлеченность как установка по отношению к работе и ее компоненты	37
• Вовлеченность как установка по отношению к организации и ее компоненты	37
• Job demands и их компоненты	38
• Job resources и их компоненты	38
• Надрольное поведение	39

• «Большая пятерка»	39
<b>2.2. РЕЗУЛЬТАТЫ ЭМПИРИЧЕСКОГО ИССЛЕДОВАНИЯ</b>	<b>39</b>
<b>2.2.1. МЕТОДЫ АНАЛИЗА ДАННЫХ</b>	<b>39</b>
<b>2.2.2. РЕЗУЛЬТАТЫ АНАЛИЗА ДАННЫХ</b>	<b>39</b>
• Описательная статистика	39
• Корреляции	58
• Кластеризация	67
• Регрессии	71
<b>ЗАКЛЮЧЕНИЕ.</b>	<b>75</b>
Выводы и практические рекомендации по повышению уровня вовлеченности сотрудников	75
<b>СПИСОК ЛИТЕРАТУРЫ.</b>	<b>78</b>

## Введение

### Актуальность темы исследования

Современная экономическая среда диктует свои условия компаниям. Жесткая конкуренция проявляется во всем: борьба за потребителя, борьба за ресурсы, и другие противостояния, среди которых борьба за персонал является не последним. Люди – основа компании. Их компетенция и навыки определяют то, как будет работать фирма, и какая судьба ее ждет. Поэтому не удивительно, что руководящий состав любой компании заинтересован не только в поиске и найме хороших работников, но их удержании и повышении отдачи на работе. На то, где будет работать человек, как долго и с каким энтузиазмом, влияет множество факторов, которые зависят от самого работника и организации. Уровень заработной платы, месторасположение, условия труда, социальный пакет, интересные работнику задачи, и прочее – это все, так или иначе, формирует «впечатление» сотрудника от работы. И если это «впечатление» будет положительным, работник если и не проявит большего энтузиазма, то будет хорошо и добросовестно выполнять свою задачу. Если же нет, нас ждет прямо противоположный эффект. В менеджменте силы, существующие внутри и вне человека, пробуждающие в нем энтузиазм и упорство при выполнении определенных действий (Дафт, 2011) имеют название «мотивация». Однако этот термин используется в большинстве случаев для того, чтобы обозначить инструменты, с помощью которых менеджеры пытаются заставить, побудить людей работать. Но когда речь заходит о таких вещах, как командный дух, заинтересованность в исполнении цели организации, участие в жизни организации, а вещи связанные с удовлетворением каких либо потребностей через работу отходят на второй план – здесь мы имеем дело с вовлеченностью. Она предполагает заинтересованность своей работой, желание внести весомый вклад в деятельность компании, сильный эмоциональный подъем на работе, высокую отдачу и многое другое. В какой-то мере вовлеченность – это некоторая одержимость работой. Однако, в отличие от трудоголиков, они не работают,

потому что у них есть потребность в этом; у вовлеченных есть интересы и за пределами рабочего пространства, а работа ими воспринимается как нечто веселое (Bakker, Demerouti, 2008).

Не удивительно, что многие успешные компании заинтересованы в создании высокой вовлеченности персонала. В состоянии такого эмоционального подъема, интереса, люди работают хорошо и много, эмоциональная среда в коллективе остается здоровой, и поставленные компанией задачи с большей вероятностью выполняются.

Поскольку данное явление тесно связано с людьми, оно зачастую зависит от того, в какой внешней среде оказывается компания. Страна, отрасль, структура компании и многое другое влияют на то, какой должна быть вовлеченность в конкретной организации. Поэтому, несмотря на множество исследований, касающихся вовлеченности, эта область все еще недостаточно изучена. Особенно важен момент, касающийся того, что оказывает влияние на это явление. В своей работе я хочу затронуть такие два фактора как индивидуально-личностные и организационные.

Многие ученые изучали вопрос вовлеченности, неизменно связывая его с разными факторами личности. Поэтому вовлеченность никогда не будет статичной единицей, которую можно, раз исследовав, посчитать полностью изученной. В зависимости от того о вовлеченность какой компании мы говорим, от того, в какой стране находится филиал компании, о котором мы говорим, в зависимости от того какой отрасли принадлежит данная компания, и многих других факторов вовлеченность будет изменяться. Безусловно, основные ее черты будут постоянными. Но вот то, что влияет на уровень вовлеченности работников в конкретном месте, всегда будет разным. Поэтому вопрос о том, какие факторы и с какой силой влияют на данное явление, особенно относительно определенной компании, является особенно актуальным.

Что же касается самых факторов: индивидуально-личностных и организационных. Индивидуально-личностные факторы не раз затрагивались

множеством ученых в их работах не только касающихся области менеджмента управления человеческими ресурсами, но и работах по социологии и психологии. Однако, несмотря на это, так же стоит учитывать, что влияние этих факторов на уровень вовлеченности в конкретной компании может иметь свои особенности и отличаться от того, что описано в уже проведенных исследованиях.

Что касается организационных факторов, им выделено гораздо меньше внимания, чем индивидуальным. Они достаточно тесно взаимосвязаны с последними, так же ощутимо влияют на уровень вовлеченности и будут иметь особенных характер при изучении в рамках конкретной организации.

### **Постановка проблемы**

Проблема моего исследования вытекает из практической проблемы исследования. Практическая проблема исследования напрямую связана с компанией, в которой оно будет проводиться. Она звучит следующим образом: недостаток информации о влиянии индивидуально-личностных и организационных факторов на уровень вовлеченности персонала в компании «А». Данная проблема возникла вследствие естественной заинтересованности в развитии вовлеченности работников. А чтобы влиять на нее, нужно знать, каким образом это делать, и с помощью чего лучше всего это делать. В итоге, проблема моего исследования приняла следующий вид:

Изучить влияние индивидуально-личностных и организационных факторов на уровень вовлеченности сотрудников.

### **Цель исследования**

Целью данной работы является определение уровня вовлеченности работников в конкретной компании и выявить взаимосвязи между уровнем вовлеченности и организационными и индивидуально-личностными факторами на примере одной фирмы. Практической целью в данном исследовании является разработка рекомендаций на основе полученных данных для повышения уровня вовлеченности в конкретной компании.

Следовательно, задачи являются следующими:

- Измерить уровень вовлеченности работников.
- Определить индивидуально-личностные факторы вовлеченности работника.
  - Определить организационные факторы, влияющие на уровень вовлеченности работника
  - Изучить влияние индивидуально-личностных факторов на уровень вовлеченности.
  - Изучить влияние организационных факторов на уровень вовлеченности.
  - Выявить и изучить взаимосвязь между вовлеченностью и надролевым поведением.

Относительно практической цели задачи будут следующими:

- Разработка рекомендаций по повышению уровня вовлеченности работников компании.

#### **Объект: работники компании «А»**

Объектом данного исследования являются сотрудники компании «А». В рамках исследования они были разбиты на две группы: работники отдела производства и работники коммерческого отдела. Это было сделано для того, чтобы изучить уровень вовлеченности людей участвующих непосредственно в создании одежды и уровня вовлеченности людей координирующих работу, занимающихся финансовыми вопросами, маркетингом и т.д. Следовательно, для того чтобы наша выборка была репрезентативной у нас должно быть равное количество работников из каждого отдела, иначе мы не сможем сравнивать показатели этих групп и результаты исследования получатся нерелевантными.

#### **Предмет: индивидуально-личностные и организационные факторы вовлеченности**

Предметом исследования является уровень вовлеченности работников и факторы на него влияющие: индивидуально-личностные и организационные.

Первая группа факторов есть не что иное, как особенности личности конкретного сотрудника. Личность по Дафту – набор характеристик, лежащих в основе относительно устойчивого образца поведенческой реакции на идеи, окружающие объекты, людей (Дафт, 2011). Иными словами это набор черт, который определяет нашу реакцию на внешний мир. Так, например, человек, который привык вести себя открыто, дружелюбно, постоянно взаимодействовать с людьми будет, предположительно, более вовлечен в процесс работы, которая связана с коммуникациями, например работа менеджера по управлению персоналом. В то время как человек, которому легче работать одному, резко реагирующему на вмешательство в его работу будет более комфортно себя чувствовать в роли бухгалтера, чем, например, в роли менеджера по продажам.

Что касается организационных факторов, влияющих на вовлеченность, они могут быть следующими:

- стиль лидерства руководителя;
- качество отношений между руководителем и подчиненным;
- качество отношений с коллегами;
- условия и характер труда (вредность, напряженность, длительность фактической рабочей недели);
- содержание работы (интересная, монотонная, предоставляющая возможности развития и т.д.);
- вознаграждения, мотивация и стимулирование (размер, наличие performance-based rewards);
- степень автономии, самостоятельности в работе;
- вовлечение в принятие решений, сила "голоса" работников;
- забота предприятия о социальном благополучии работника, предоставление ему незарплатных благ.

Какие именно организационные факторы я использовала для проведения своего исследования, я рассмотрю далее.

## Глава 1. Теоретические подходы к изучению феномена вовлеченности персонала

- **Анализ феномена вовлеченности**
  - **Краткая история изучения**

Понятие «вовлеченность персонала» является довольно молодым. Оно формировалось примерно в течение двадцати лет и формируется сейчас. Впервые, в том значении, в котором мы воспринимаем его сейчас, понятие «вовлеченность» возникло в 1990 году. До того моменты в 70х и 80х годах службы по управлению персоналом занимались удовлетворенностью сотрудников. Но данное понятие было либо слишком слабо связано, либо вовсе не имело никакой связи с результативностью работников и больше затрагивало вопросы, касающиеся непосредственно сотрудника чем организации или его взаимоотношений с ней.

Кан (Kahn, 1990) был первым ученым, определившим вовлеченность как «освоение организационными единицами собственных рабочих ролей: вовлеченные сотрудники используют свои физические, эмоциональные, когнитивные и ментальные ресурсы в процессе работы». Он рассматривал вовлеченность, как уникальное и важное мотивационное понятие. На основе данного определения были выделены когнитивная, эмоциональная и физическая вовлеченность.

В настоящее время существуют две школы в отношении организационной вовлеченности. Первая школа, которую представляют Маслак и Лейтер (Maslach, Leiter, 1997), определяет вовлеченность через противопоставление ее с процессом выгорания сотрудников (теории благополучия работников и их эмоционального выгорания). Вторая же школа рассматривает это понятие, как позитивный антитезис выгоранию на работе. В своих работах Шауфели (Schaufeli, Bakker, 2004), относящийся ко второй школе, определяет вовлеченность как позитивный исполнительный подход к работе, который включает в себя: энергичность, целеустремленность и «впитывание» работы. Вовлеченность зависит от многих факторов. Так, например, то, что происходит в течение дня на работе, даже если это какие-то мелкие происшествия, влияет на, то какой уровень вовлеченности

проявят работники: низкий или высокий. Такие рабочие ресурсы как социальная поддержка коллег; обратная связь по работе; возможности для обучения; разнообразие умений, которым обучают; автономия – положительно влияют на вовлеченность.

В популярных научных статьях пишут и о том, что вовлеченность способствует повышению конкурентного преимущества компании (Corporate Leadership Council, 2006). Это определяет один из наиболее важных факторов для современных предпринимателей. Следовательно, данный вопрос, будучи однажды затронутым, на данный момент не может быть оставлен без внимания. Так, например, за последние десятилетия ученые добились большого успеха в области изучения корреляции между вовлеченностью и конкурентоспособностью компании (Harter, Schmidt & Hayes, 2002; Schaufeli, & Bakker, 2004). Однако многие ученые в своих работах не исследуют вовлеченность как механизм, который связывает личные характеристики сотрудников и организационные факторы, и в итоге влияет на то, как сотрудник делает свою работу.

Большинство исследований направлены на понимание того, что уровень вовлеченности работников зависит от их личностных особенностей. В ходе изучения вовлеченности был создан ряд концепций, близких к изучаемому нами понятию, таких как:

- «вовлечение» в работу (job involvement) (Kanungo, 1982);

Управленческая практика привлечения и вовлечения сотрудника в работу. Данный процесс предполагает, что человек живет своей работой, то есть идентифицирует себя с ней, и думает о ней даже в свободное время.

- удовлетворенность работой (job satisfaction) (Locke, 1976);

Это направление предполагает эмоциональный подъем и удовольствие от оценки собственной работы или от приобретенного опыта.

- внутренняя мотивация (intrinsic motivation) (Deci & Ryan, 1985);

Данный подход определяет вовлеченность как желание прилагать усилия для выполнения поставленного задания в условиях отсутствия внешних ограничений и условных обязательств.

- организационная приверженность.

Организационная приверженность затрагивает вопросы текучести кадров, позитивного организационного поведения и результативности сотрудника (Meyer, Allen, 2007).

Все эти исследования затрагивают тему влияния личностных качеств на работу сотрудника, однако в каждой используется разный подход к тому, что именно влияет на решение человека «вложить» самого себя в определенную работу компании.

- **определения и их возможные противоречия**

Из-за неоднозначности термина «engagement», который на русский язык может быть переведен не только как вовлеченность, но и как «вовлечение» (involvement), привлечение (attraction), стоит обратить внимание на значение данного термина и на то как его определяют разные авторы.

Основным определением, которым я буду пользоваться в своей работе, а также тем, которое наиболее часто встречается в литературе, является определение, данное в работах Шауфели, Беккера, Демероути и Ван Ренера (Schaufeli, Bakker & Van Rhenen, 2009). Организационная вовлеченность – психологическая, связанная с работой установка по исполнению заданий, характеризующаяся энергичностью, целеустремленностью и впитыванием.

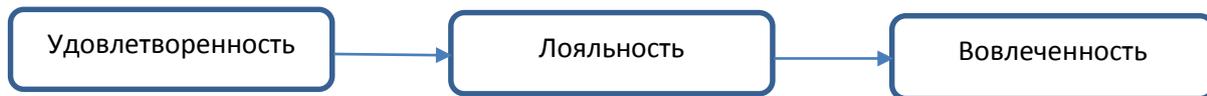
Кан же в своих работах (Kahn, 1990) описывает вовлеченность как важную и уникальную мотивационную концепцию, согласно которой сотрудник работает с полной самоотдачей в физическом, психологическом и эмоциональном плане. Данная концепция связывает между собой понятие вовлеченности и результативности работников в зависимости от их личностных особенностей.

Вовлеченность достаточно близка в понятиям организационной приверженности, вовлеченности в работу (job involvement) и психологическому совершенствованию, именно поэтому нужно заострять на этом внимание, поскольку это не одно и то же, но между всеми этими понятиями есть связь (Hallberg & Schaufeli, 2006). А также некоторые аспекты последних трех входят в организационную вовлеченность (Macey & Schneider, 2008). Вовлеченные

сотрудники являются высоко мотивированными, энергичными в своей работе и обычно они увлечены тем, чем занимаются. Исходя из этого, можно сделать вывод, что высокий уровень организационной вовлеченности позитивно влияет на доходность и продуктивность компании (Harter, Schmidt & Hayes, 2002), удовлетворенность и приверженность клиентов (Salanova, Agut & Peiró, 2005) и негативно сказывается на текучести кадров (Harter, Schmidt & Hayes, 2002), а также желании работников уволиться (Saks, 2006).

Концепции вовлеченности в работу, удовлетворенности работой и внутренней мотивации являются по сути теориями углубленно затрагивающими аспекты, затронутые выше. Следовательно, определения, которые даются понятию «вовлеченность» в рамках данных концепций не противоречат, а скорее дополняют друг друга.

Вовлеченность по Hewitt Associates и HR Center (Вовлеченность сотрудников, 2011) может быть представлена следующей схемой:



Удовлетворенность работников определяется ответом на вопрос: «Нравится ли людям работать в этой компании?». Лояльность определяется как приверженность организации, принятие ее норм и правил, благожелательное отношение ко всей компании в целом. Вовлеченность же в данном случае означает, что сотрудники стремятся сделать вклад в процесс достижения успеха компании и действительно прилагают для этого дополнительные усилия. Предполагается, что если удовлетворенность сотрудника – это то, что он хочет получать от организации, то вовлеченность – это то, что он готов отдавать ей.

Таким образом, можно заключить, что понятие вовлеченность отличается от организационной и психологической приверженности, однако ей свойственны отдельные их показатели. В своей работе я буду использовать некоторые из них, в частности те, которые характеризуют вовлеченность по отношению к организации и тесно перекликаются с организационной приверженностью.

○ **ТИПЫ ВОВЛЕЧЕННОСТИ**

❖ **установка по отношению к работе (*эмоциональная – когнитивная – физическая*);**

Предложенное Каном (Kahn, 1990) определение вовлеченности предполагает, что сотрудник использует для достижения поставленных целей эмоциональные, когнитивные и физические ресурсы. Однако стоит учитывать, что если сотрудник прилагается подобные усилия, следовательно, это от него требуют. Следовательно, наравне с ресурсами мы так же сталкиваемся с требованиями, со стороны организации. Компоненты вовлеченности как установки по отношению к работе можно рассмотреть на примере модели DISC.

В рамках модели DISC, предложенной Джонгом и Дорманном (Jonge & Dormann, 2003; Jonge, Dormann & Tooren, 2008), описываются три специфических типа требований, предъявляемых работой, ресурсов и напряжений, которые испытывает работник. В ней говорится о том, что эти аспекты работы могут быть ко всему прочему эмоциональными, когнитивными и физическими. Данная модель предполагает, что стрессовые эффекты, оказываемые ресурсами, проявляются гораздо чаще в ситуации когда, специфические типы ресурсов соответствуют специфическим типам требований, предъявляемых работой. В рамках данной модели существует особенность, касающаяся соответствия требований, предъявляемых работой и ресурсов, предоставляемых ею. Важно, чтобы последние предоставлялись в зависимости от области, в которой возникают первые. Например, предполагается, что работники, которые сталкиваются с высокими физическими требованиями со стороны работы (такими как передвижение тяжелых объектов), с наименьшей вероятностью будут испытывать боль в спине в случае, когда им предоставлены необходимые рабочие ресурсы (такие как вагонетка), помогающие справиться с работой, связанной с высокими физическими нагрузками.

Выделяется три подобных области:

Когнитивная область.

Требования, предъявляемые работой: рабочие задания, связанные с деятельностью, требующей когнитивных усилий (нап., поиск решений для комплексных проблем).

Ресурсы: информационная поддержка (нап., информация из справочников) и рабочая автономность (право работника самостоятельно принимать решения, определять метод и способ выполнения чьих-либо работ и т.д.).

Напряжение: аспекты, мешающие работе когнитивной функции (нап., дефицит необходимой для работы информации).

#### Эмоциональная область.

Требования, предъявляемые работой: рабочие задания, связанные с деятельностью, требующей эмоциональных усилий (нап., контроль эмоционального состояния в процессе межличностных отношений: сдерживание гнева, паники, нервозности и т.д.)

Ресурсы: эмоциональная поддержка (нап., наличие человека, который готов выслушать и поддержать, среди коллег или начальства).

Напряжение: аспекты, влияющие на эмоциональное состояние работника (нап., переутомление, «сгорание на работе» и т.д.)

#### Физическая область.

Требования, предъявляемые работой: рабочие задания, связанные с деятельностью, требующей физических усилий (например, использование силы мышц для передвижения тяжелых материальных объектов).

Ресурсы: инструментальная поддержка (нап., физическая помощь коллег), техническая оснащенность (нап., бензопила вместо обычной пилы) и эргономическая поддержка (нап., регулируемое кресло).

Напряжение: аспекты, мешающие совершению физических действий (нап., боль в спине, проблемы с сердцем и т.д.)

Таким образом, предполагается, что если указанное выше соответствие требований и ресурсов выполняется, работник лоялен, доволен и интересуется своей работой, следовательно его уровень вовлеченности растет.

Также в рамках вовлеченности как установки к работе стоит рассмотреть концепцию предложенную Шауфели. Он определяет вовлеченность как позитивный исполнительный подход к работе, который включает в себя:

- энергичность;

Энергичность характеризуется высоким уровнем внутренней энергии работника и ментальной устойчивости к нагрузкам.

- целеустремленность;

Целеустремленность возникает тогда, когда сотрудник заинтересован в своей работе и испытывает чувство собственной значимости, энтузиазм и готов принимать любой вызов на пути к достижению поставленной цели.

- «впитывание» работы.

«Впитывание» подразумевает под собой полную концентрацию и погружение в деятельность. В таких случаях время летит незаметно, и работнику очень сложно оторваться от своего задания (Schaufeli, Salanova, González-Roma and Bakker, 2002).

- ❖ **установка по отношению к организации («остается – говорит – делает»);**

Измерить вовлеченность как установку по отношению к организации согласно презентации, составленной компаниями Hewitt Associates и HR Center и представленной на семинаре 2010 в Киеве (Вовлеченность сотрудников, 2011), можно, опираясь на три вида поведения сотрудников компании:

- «говорит»;

Характеристики поведения: сотрудники всегда позитивно отзываются о компании вне зависимости от того, среди кого находятся, будь то коллеги или потенциальные сотрудники и клиенты.

В концепции вовлеченности, предложенной Деси (Deci & Ryan, 1985) и, также затрагивает этот тип поведения. Понятие внутренней мотивации (intrinsic motivation) определяется как желание прилагать усилия к задаче в отсутствии внешних ограничений и условных обязательств. Внутренняя мотивация

определяется как условиями работы так и индивидуальными различиями сотрудников.

Основываясь на понятии мотивации, можно заключить, что мотивированный сотрудник будет позитивно отзываться об организации.

- «остается»;

Характеристики поведения: сотрудники ощущают потребность оставаться в компании и быть ее частью, но полностью принимают нормы, правила, политику и прочие аспекты отличающие конкретную организацию от других.

Данный тип поведения затрагивается во многих концепциях вовлеченности. Например, концепция «job involvement» (Kanungo, 1982), объясняя вовлеченность как потребность быть частью компании, предполагает, что если сотрудник хочет осознавать свою причастность к организации, вероятнее всего он не будет отзываться о ней плохо.

- «делает».

Характеристики поведения: сотрудники готовы прикладывать и прикладывают дополнительные усилия во благо компании для достижения общего успеха на добровольной основе.

Нечто подобное затрагивал Локе (Locke, 1976) в своей концепции вовлеченности под названием «удовлетворенность работой» (job satisfaction). Основной идеей данной концепции является предположение, что позитивные ощущения, ассоциирующиеся с высокой удовлетворенностью от выполненной хорошо работы, стимулируют людей изменять свое поведение «к лучшему» для увеличения показателей организации в целом. Таким образом сотрудники вкладываются в общее дело и помогают компании достичь успеха поскольку им нравится испытывать позитивные эмоции, связанные с хорошо выполненным заданием.

В своей работе я также буду использовать индикаторы, основывающиеся на этих трех типах поведения, чтобы измерить вовлеченность.

- **Эмпирические исследования вовлеченности**

- **Вовлеченность как предпосылка поведения и результативности труда**

- ❖ **Позитивное организационное поведение;**

Позитивное организационное поведение так или иначе упоминается в контексте вовлеченности. В своей работе я уже писала о позитивных эмоциях, испытываемых вовлеченными сотрудниками, и об усилиях, прикладываемых сотрудниками для достижения общей цели. По сути это и есть то самое позитивное организационное поведение.

На своем рабочем месте сотрудники сталкиваются с различными требованиями со стороны организации. Иногда они могут быть связаны с коммуникациями. Межличностные конфликты уже давно характеризуются стрессом (Plies, Johnson, Judge, Keeney, 2011). Они влияют на самочувствие сотрудника (Rook, 2001), а так же могут быть причиной негативного поведения на работе (например, контрпродуктивного поведения (Fox, Spector, Miles, 2001)). Такое поведение приводит к действиям, которые могут нанести ущерб самой организации и заинтересованным сторонам: клиентам, коллегам по работе, покупателям и руководителям. Примером подобного деструктивного поведения является намеренная более медленная, чем необходимо работа, высмеивание коллег на рабочем месте и так далее (Spector, Fox, 2005). Потери в связи с подобным поведением могут быть как экономическими (нап., кражи), так и психологическими (Vardi, Weitz, 2004).

Учитывая возможные потери, важно понимать, как такие межличностные проблемы, как конфликты, влияют на поведение сотрудников.

Сулеа и другие (Sulea, Virga, Maricutoiu, Schaufeli, Dumitru and Sava, 2012), в своей работе пишут о том, что несмотря на то, что существует огромное количество исследований, затрагивающих характеристики работы и персональные ресурсы сотрудников, очень немногие пишут об их позитивном или негативном влиянии на поведение сотрудника в связи с его вовлеченностью в работу. Ученые использовали модель Демероути и Шауфели (будет описана позже) для создания собственной модели, поскольку предлагает концептуальные рамки для понимания

механизмов, через которые рабочие и личные характеристики связаны с поведением человека через мотивационное состояние, называемое вовлеченностью. Их целью было показать, как требования, предъявляемые работой, и рабочие и личностные ресурсы прямо или косвенно соотносятся с позитивным или негативным поведением работника через призму вовлеченности. Результаты исследования показали, что: межличностные конфликты происходили на рабочем месте часто среди сотрудников менее вовлеченных в процесс работы, следовательно, низкая вовлеченность отражалась в негативном организационном поведении; вовлеченность сотрудников в рабочий процесс была выше там, где они чаще получали поддержку со стороны коллег и начальства, следовательно позитивное поведение провоцировало рост уровня вовлеченности; вовлеченные работники отличались добросовестностью в исполнении заданий, следовательно вовлеченность стала предиктором позитивного поведения; более вовлеченные сотрудники были более продуктивными по конечным показателям.

Таким образом, поставленная перед учеными цель была достигнута: они выявили связь между позитивным и негативным поведением работника и его вовлеченностью.

Позитивное поведение может включать в себя:

- ✓ психологическое взаимодействие (по Шауфели: положительное, наполняющее позитивными эмоциями состояние души);
- ✓ проактивность;
- ✓ энтузиазм и инициатива;
- ✓ позитивное организационное поведение и организационная поддержка ;
- ✓ участие в процессе принятия решений;
- ✓ позитивные отзывы об организации вне ее;
- ✓ и т.д.

#### ❖ **Индивидуальная результативность сотрудников;**

Стоит отметить что понятие позитивного поведения и индивидуальной результативности работников тесно связаны как напрямую так и через понятие

вовлеченности. Как показало описанное выше исследование, позитивное поведение повышает уровень вовлеченности, а высокая вовлеченность влияет на продуктивность (результативность) сотрудников.

Человек проявляющий энтузиазм и позитивное организационное поведение работает лучше и быстрее человека, не заинтересованного. Недавние исследования в целом ряде секторов показали взаимосвязь между результативностью работников и их вовлеченностью в организацию. Посредству мета-анализа почти 8000 подразделений в 36 компаниях показали, что вовлеченность связана с результативностью одной бизнес единицы (Harter, Schmidt, Hayes, 2002). Хантополоу (Xanthopoulou, Bakker, Demerouti, Schaufeli, 2009) в своем исследовании обнаружил связь между вовлеченностью работников ресторана и ежедневной объективной отдачей. И многие другие ученые обнаружили связь между вовлеченностью и результативностью работников (Bakker, Schaufeli, Leiter, Taris, 2008).

Исследование Салановы и других ученых (Salanova, Agut, & Peiró, 2005) показывает, что одной из причин, по которой вовлеченность ведет к повышению результативность работы, является та роль, которую она играет и в общении с клиентами сервисных служб. Сотрудники обладающие более высоким уровнем вовлеченности с большей вероятностью будут вступать в активное общение и открыто взаимодействовать с клиентами. Помимо этого, подобное поведение одного сотрудника может воздействовать на других, создавая специфическую рабочую среду. Это также может быть причиной влияния вовлеченности на результативность в сфере здравоохранения.

Кроме того, рабочие ресурсы, которые по модели «Требования, предъявляемые работой-Ресурсы» являются предикторами вовлеченности сами собой предполагают возможности для повышения результативности работников. Например, уровень автономии работника (предоставление возможностей для самостоятельного решения задач, как следствие повышение скорости работы и индивидуальной результативности), идентичность задач (выполняя одну задачу от начала и до конца и имея возможность оценить ее результат работник с большей

вероятностью может влиять на него), разнообразие навыков, необходимое для выполнения работы (обучение предоставляемое компанией), значение задач для работника (зависит ли от выполнения работы получение бонуса), а так же обратная связь от начальства и коллег (есть возможность узнать что сделано верно или не верно). Другие факторы, связанные с работой и вовлеченностью, включают в себя предполагаемый уровень поддержки от организации и руководителей, награды за проделанную работу и признание, справедливость процедурных процессов (Saks, 2006). С увеличением этих ресурсов – повышением качества рабочих мест и поддержки со стороны руководителей и сотрудников – организации будут способны повысить таким образом уровень вовлеченности сотрудников. Это может быть сделано по-разному, но как правило ключевую роль в данном процессе играют линейные менеджеры и руководители (Janssen, Van Yperen, 2004), как с точки зрения ежедневной поддержки сотрудников, так и в случае управленческих процессах, таких как, например, развитии лидерства в командах [38]. Однако одновременно с тем, все эти действия приведут и к повышению результативности работников.

#### ❖ **Экономическая эффективность компании.**

Повышение экономической эффективности как результат повышения уровня вовлеченности один из главных аргументов в пользу действий службы управления человеческими ресурсами для финансирования деятельности направленной на изучение и работу с данным аспектом.

Исследования проведенные Newwit показали, что если вовлеченность сотрудников компании выше среднерыночной на 30%, то данная компания имеет:

- продажи выше чем среднерыночные примерно на 5%;
- операционную маржу выше среднерыночной примерно на 5%;
- прибыль выше, чем в среднем по рынку, на 22%;
- рост стоимости бизнеса на 22% выше, чем в среднем по рынку;
- экономия на подборе, адаптации и обучении сотрудников за

счет снижения текучести кадров ((Вовлеченность сотрудников, 2011)).

Однако нужно обратить внимание на то, что такие высокие показатели были получены в исследовании консалтингового, а не научного характера. Связь между вовлеченностью и экономической эффективностью компании является сложной, в ней нет переменных, зависящих друг от друга напрямую. Повышение экономической эффективности компании из-за увеличения уровня вовлеченности зависит от множества факторов: в какой отрасли работает компания, какова стадия ее жизненного цикла и т.д. Для одних повышение уровня вовлеченности это возможность повысить производительность, а для других она всего лишь способ выжить. Из-за этого в научной литературе достаточно редко встречаются доказательства данной взаимосвязи.

Тем не менее, все показатели вовлеченности связаны между собой. Так, например, она является предпосылкой позитивного поведения сотрудников и индивидуальной результативности работников, однако стоит отметить, что позитивное поведение сотрудников предполагает повышение их результативности, а эти два показателя, в свою очередь, приводят к увеличению экономической эффективности компании.

В работе Хартера и других при использовании А-мета анализа (Harter, Schmidt, Hayes, 2002) использовались следующие зависимые переменные, по которым прослеживалось влияние уровня вовлеченности на экономические показатели:

- лояльность и уровень удовлетворенности клиентов;
- прибыльность;
- композитная результативность (оценка результатов отдельно друг от друга, независимо друг от друга);
- текучка кадров;
- безопасность (частота инцидентов).

Полученные результаты варьировались в зависимости от типа компании от одного до четырех процентов роста доходности в зависимости от уровня вовлеченности. Это означает, что доходность увеличилась на 1-4%. Похожие результаты были получены и в случае с производительностью (выручка или

продажи в месяц). Бизнес подразделения, имеющие наиболее высокие показатели по вовлеченности, добились увеличения ежемесячной выручки с 80000\$ до 120000\$. В случае одной организации разница достигла практически 300000\$.

○ **Факторы формирования вовлеченности сотрудников**

▪ **Индивидуально-личностные (в том числе «Большая пятерка»);**

Эти факторы носят психологический характер, а это значит, что получить о них информацию каким-либо другим способом кроме опроса, в тех условиях, в которых будет проходить мое исследование, достаточно сложно. Поэтому для изучения личностного профиля каждого работника я буду использовать вид опроса анкетирование.

Способами определения индивидуальных качеств занимались многие ученые из разных областей, таких как психология, социология и другие. Было разработано множество методик, с помощью которых можно описать тип человека по разным классификациям. Понять, что движет им в его действиях, определить, болен ли он психологически или нет, и многое другое. Для своего исследования я хочу использовать модель «Большой пятерки личностных черт» и опросник NEO PI-R, разработанный в рамках этой концепции. Авторами опросника являются Пол Т. Коста и Роберт Мак-Крей (Robert R. McCrae, Paul T. Costa, 1987).

Модель «Большая Пятерка» описывает личность человека с помощью пяти основных черт:

• **Нейротизм**

Данная черта характеризует отрицательный настрой человека, она показывает, насколько человек склонен к депрессиям, и насколько негативно он воспринимает окружающий мир. Люди, наиболее склонные в нейротизму, чаще других испытывают отрицательные эмоции и переживают длительный стресс по многим поводам. Нейротизм включает в себя такие факторы личности как озабоченность, враждебность, депрессия, осознание себя, импульсивность, уязвимость перед стрессом и прочие.

• **Экстраверсия**

Эта черта характеризует положительный настрой человека, его положительные эмоции и позитивное восприятие общества. Хорошее настроение, энергичность, дружелюбность, положительный настрой свойственный людям высоким уровнем экстраверсии. Экстраверсия включает в себя теплоту, коллективизм, настойчивость, активность, положительные эмоции и прочее.

- Открытость

Эта черта характеризует то, насколько человек оригинален, насколько он открыт для чего-то нового и готов к этому, его отношение к рискам и широту круга интересов. Люди «открытые» могут иметь успех в областях, требующих мгновенной реакции на ситуацию, принятия нововведений, постоянного риска. Открытость включает в себя такие факторы как фантазия, эстетика, чувства, действия, идеи, ценность и другие.

- «Сговорчивость» (Agreeableness)

Черта, определяющая способность человека хорошо ладить с другими людьми. Она показывает то насколько окружающим людям приятно обращаться к конкретному человеку. Люди с высоким уровнем «сговорчивости» популярны, и многие хотят с ними общаться. Она включает в себя доверие, прямолинейность, альтруизм, скромность, мягкость, способность соглашаться и прочее.

- Добросовестность

Данная черта определяет то, насколько человек скрупулезен, упорен, осторожен, исполнительен в своей работе. Так, например, высокий уровень добросовестности предполагает организованность и дисциплинированность. Она включает в себя такие факторы как порядок, компетентность, чувство долга, стремление к достижению результата, осмотрительность, самодисциплина и так далее.

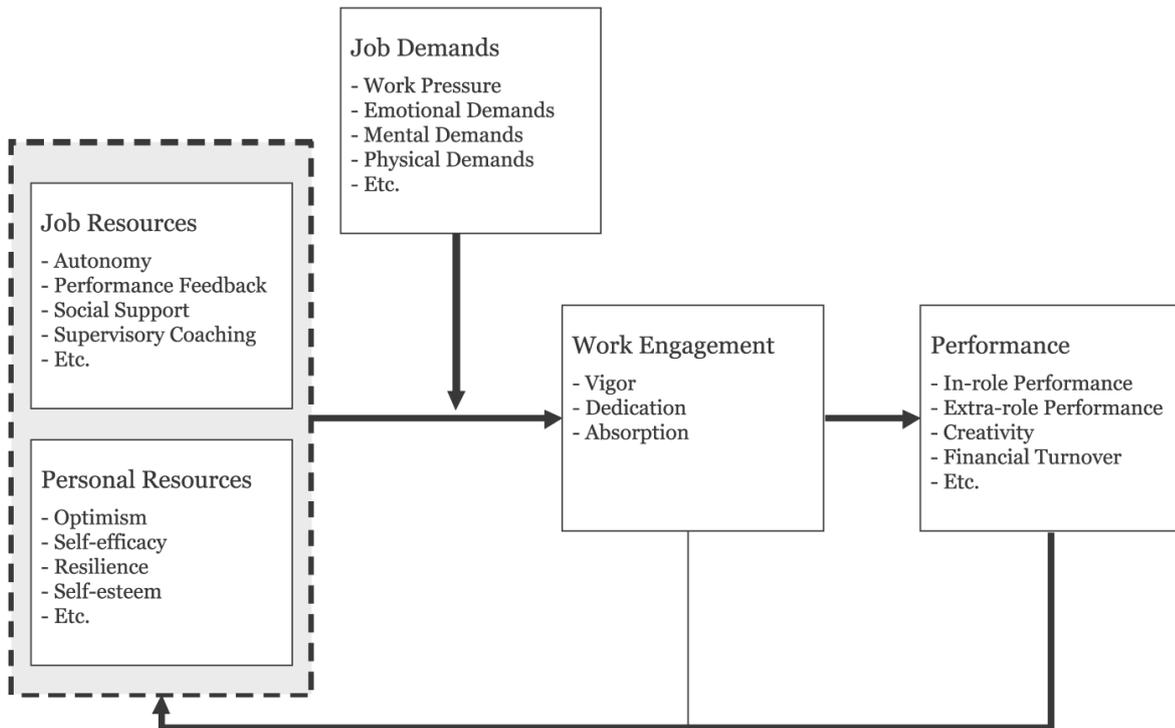
- **Организационные (в том числе job demands – job resources)**

Для того, чтобы соотнести данные, полученные вследствие проведения опроса, с тем, каким является уровень вовлеченности каждого отдельного сотрудника, нужно понять, что именно я хочу узнать в процессе опроса. Это также необходимо для создания вопросов анкеты, которую будут заполнять

респонденты. Для того чтобы определить, какая информация мне необходима касательно вовлеченности сотрудников, я хочу обратиться к модели «Требования, предъявляемые работой -ресурсы» Бэккера и Демероути (Bakker, Demerouti, 2008)). При создании этой модели использовалось два допущения касательно потребностей сотрудников. Первое допущение говорит о том, что такие ресурсы, как социальная поддержка со стороны коллег, обратная связь по работе, автономия и другие являются толчком к увеличению уровня вовлеченности, а, следовательно, и качества выполнения работы сотрудниками. Второе допущение касается вопроса того, то организационные ресурсы становятся более значимыми и проявляют свой мотивационный потенциал в моменты, когда работники испытывают высокую потребность в этих ресурсах (например, эмоциональными потребностями, ментальными потребностями и т.д.). Более того, ученый Ксантополоу в своей работе (Xanthopoulou, Bakker, Demerouti, Schaufeli, 2007) развил эту идею на основе модели «Требования, предъявляемые работой -ресурсы» и показал, что организационные и личностные ресурсы являются взаимозависимыми переменными. А индивидуальные ресурсы могут быть независимыми предпосылками организационной вовлеченности. Таким образом, сотрудники, обладающие высоким уровнем оптимизма, уверенности, устойчивости к стрессу, адекватной самооценкой способны в большей отдачей создавать свои собственные и использовать их, а так же те, что были предоставлены им, организационные ресурсы и являются изначально более вовлеченными.

*Рисунок 1*

*Модель «Требования, предъявляемые работой - Ресурсы».*



**Source:** Based on Bakker & Demerouti (2007)

В итоге, модель «Требования, предъявляемые работой-Ресурсы», которую мы видим на рисунке выше, допускает, что личностные и организационные ресурсы по отдельности или в связке, так или иначе, являются базой для возникновения вовлеченности. Так же эти ресурсы позитивно влияют на вовлеченность сотрудника, особенно в моменты сложных задач, требующих больших затрат. В свою очередь, вовлеченность работника положительно влияет на исполнение его задач. А тот сотрудник, который вовлечен в работу и исполняет ее хорошо, способен создавать ресурсы для выполнения работы самостоятельно, они впоследствии будут служить для увеличения уровня вовлеченности этого сотрудника.

Те аспекты работы, которые требуют особых усилий со стороны работника являются требованиями, предъявляемыми работой. А те, которые способствуют достижению поставленных перед сотрудником целей, уменьшают давление со стороны требований, предъявляемых работой, и те издержки, которые необходимы для удовлетворения требований, а также стимулируют саморазвитие работников называются рабочими ресурсами. Это различие позволяет применять модель ко многим процессам и рабочим местам. Более того, данное различие

позволяет ученым определить какие именно характеристики своей работы изменяет тот или иной работник, когда создает своей собственное рабочее место с необходимыми ему ресурсами. В соответствии с моделью «Требования, предъявляемые работой - Ресурсы» они меняют либо уровень требований, которые к ним предъявляют, либо уровень ресурсов, которые им доступны, или изменениям поддается и то, и другое.

Ученые определяют два вида требований, предъявляемых сотруднику работой: стимулирующие требования и мешающие требования. Ван де Брок, Де Купер и остальные (Van den Broeck, De Cuyper, De Witte & Vansteenkiste, 2010) обратили внимание на различие этих двух требований в рамках модели JD-R. Они изучали вопрос о том, почему некоторые требования связаны с позитивными эмоциями и результатами, а другие с негативными. Например, в некоторых исследованиях (Bakker, Van Emmerik & Euwema, 2006) жесткие временные рамки или большие нагрузки значительно позитивно влияли на вовлеченность работников. И эти требования являются стимулирующими требованиями. Несмотря на то что стимулирующие требования подразумевают значительные усилия для их выполнения, работники реагируют на них положительно. Сотрудники рассматривают эти требования как путь к личной выгоде и росту в том случае если у них есть возможность им соответствовать и выполнять их (Lazarus & Folkman, 1984).

Мешающие требования, наоборот, рассматриваются как отрицательные и связанные со стрессом, поскольку они препятствуют личностному росту, достижению поставленных целей и оптимальному функционированию (LePine, Podsakoff & LePine, 2005). Сотрудники изначально пытаются противостоять мешающим требованиям, иногда увеличивая количество используемых ресурсов. Когда люди сталкиваются с требованиями, угрожающими их и психологическому и физическому здоровью, в течение долгого периода времени они рано или поздно начинают нуждаться в других методах их преодоления. Из-за того, что эти требования связаны с негативными эмоциями, работники могут уменьшить интенсивность своей работы или вовсе отказаться от нее (Schaufeli & Taris, 2005).

На основе модели «Требования, предъявляемые работой - Ресурсы» Тимс и другие (Tims, Bakker & Derks, 2012) выделили четыре рабочие области. Две из этих областей относятся к тому типу рабочих ресурсов, которые могут быть сконструированы: структурные (например, уровень автономии) и социальные (например, социальная поддержка, обратная связь и т.д.). Две другие области относятся к уровню требований, предъявляемых работой (видам): стимулирующие (например, работы с новым проектом) и мешающие (например, предъявление новых когнитивных требований). Как уже было написано выше, создание и изменение собственных рабочих ресурсов подразумевает изменение требований и ресурсов совместно или отдельно. Предполагается, что эмпирически это будет отображаться в отчетности, результатах работников и т.д. Так например, создание большего количества социальных ресурсов должно привести к увеличению отчетного уровня данных ресурсов в соответствии с проделанной работой.

Шауфели и Беккер нашли доказательство позитивной зависимости между тремя организационными ресурсами: наличие обратной связи по проделанной работе, социальной поддержки и коучинга, и вовлеченностью (энергичностью, целеустремленностью и «впитыванием» работы). Более конкретно, они исследовали как рабочие ресурсы влияют на организационную вовлеченность, являются ли они ее предикторами. В последствии выяснилось что вовлеченность состоит из множества компонентов и ее характер зависит от них. Это такие факторы как:

- предоставляемые рабочие ресурсы;

В своем исследовании Беккер и другие ученые (Bakker, Nakanen, Demerouti and Xanthoroulou, 2007) среди финских учителей, работающих в начальных, средних школах и профессионально-технических училищах, они обнаружили что рабочие ресурсы выступают в качестве буфера и уменьшают уровень негативных отношений между учениками. Более того, было обнаружено, что рабочие ресурсы сильно влияют на вовлеченность учителей, когда они сталкиваются с очередным проступком ученика. Особенно важными ресурсами, помогающими учителям

удачно справляться с плохим поведением учащихся, были поддержка руководителя, периодические инновации, высокая оценка и организационный климат.

- личные ресурсы;

Ротман и Шторм (Rothmann, Storm, 2003) провели большое исследование среди 1910 южноафриканских полицейских и обнаружили, что вовлеченные сотрудники полиции в своей практике используют активный способ преодоления стресса. Они сфокусированы на проблеме, предпринимают решительные действия в попытках устранить или повлиять на стресс, который они испытывают. Кроме того, в своем исследовании среди высококвалифицированных голландских техников Ксантополоу и другие (Xanthopoulou, Bakker, Demerouti, Schaufeli, 2007) изучали роль трех личностных ресурсов работников: самоэффективности, самоуважении, связанным в организацией, и оптимизма, в формировании организационной вовлеченности. Выяснилось, что вовлеченные сотрудники обладают высокой самоэффективностью: они верят в то, что способны справиться с поставленной задачей во многих областях. Так же вовлеченные работники имеют тенденцию полагать, что они достигнут хороших результатов в жизни (это означает, что они оптимистичны), и что они могут удовлетворить свои потребности, хорошо исполняя свою роль в организации (их самоуважение связано с компанией, в которой они работают).

- позитивные эмоции;

Исследования Шауфели и Ван Ренера показали, что сотрудники с высоким уровнем вовлеченности часто испытывают позитивные эмоции (Schaufeli, Van Rhenen, 2006), и это может быть причиной их более высокой продуктивности по отношению к остальным. Счастливые люди более чувствительны и открыты возможностям на работе, более общительны, открыты по отношению к другим, а так же уверены в себе и оптимистичны (Cropanzano, Wright, 2001).

- хорошее здоровье;

Предполагается, что вовлеченность позитивно влияет на здоровье сотрудников, и как следствие с этой точки зрения вовлеченные, а значит здоровые

сотрудники, будут показывать лучшие результаты. Кроме того, Шауфели и Беккер (Schaufeli & Bakker, 2004) обнаружили, что среди изученных ими четырех голландских организаций, вовлеченные в работу сотрудники меньше страдают от головных болей, сердечно-сосудистых болезней и болей в желудке. Шером (Shirom, 2003) также утверждал, что энергичность тесно связана с физическим и ментальным здоровьем: более энергичный сотрудник в большей степени здоров, чем менее энергичный. Тем не менее, есть исследования в которых ученым не удалось найти доказательство связи между вовлеченностью и физическими показателями, в том числе гормоном стресса кортизолом (Langelaan, Bakker, Schaufeli, Van Rhenen, Van Doornen, 2006).

- способность мобилизовать ресурсы;

Одним из важных факторов, объясняющих почему вовлеченный сотрудник более продуктивен, чем не вовлеченный, является способность первого создавать и мобилизовать собственные ресурсы. Исследование в рамках теории расширения-и-строительства Фредриксона (Fredrickson, 2001) показало, что сиюминутное переживание положительных эмоций может сформировать психологические ресурсы и стимулировать рост человека на пути эмоционального благополучия. Позитивные эмоции не только позволяют человеку чувствовать себя хорошо сейчас, но так же они позволяют ему хорошо себя чувствовать и в будущем.

- передача вовлеченности.

Си и другие ученые (Sy, Cote, Saavedra, 2005) в своем исследовании обнаружили, что когда лидеры групп пребывали в позитивном настроении (или же негативном), члены данной группы испытывали позитивные эмоции чаще, чем негативные. Исследователи так же обнаружили, что группы, в которых лидеры пребывали в хорошем настроении, отличались хорошей координацией и для выполнения заданий прилагалось меньше усилий, чем в группах, чьи лидеры были на негативной волне. Следовательно настрой управленца сильно влияет на работу персонала и если лидер группы вовлечен в процесс, то он будет вовлекать за собой и ее членов и наоборот.

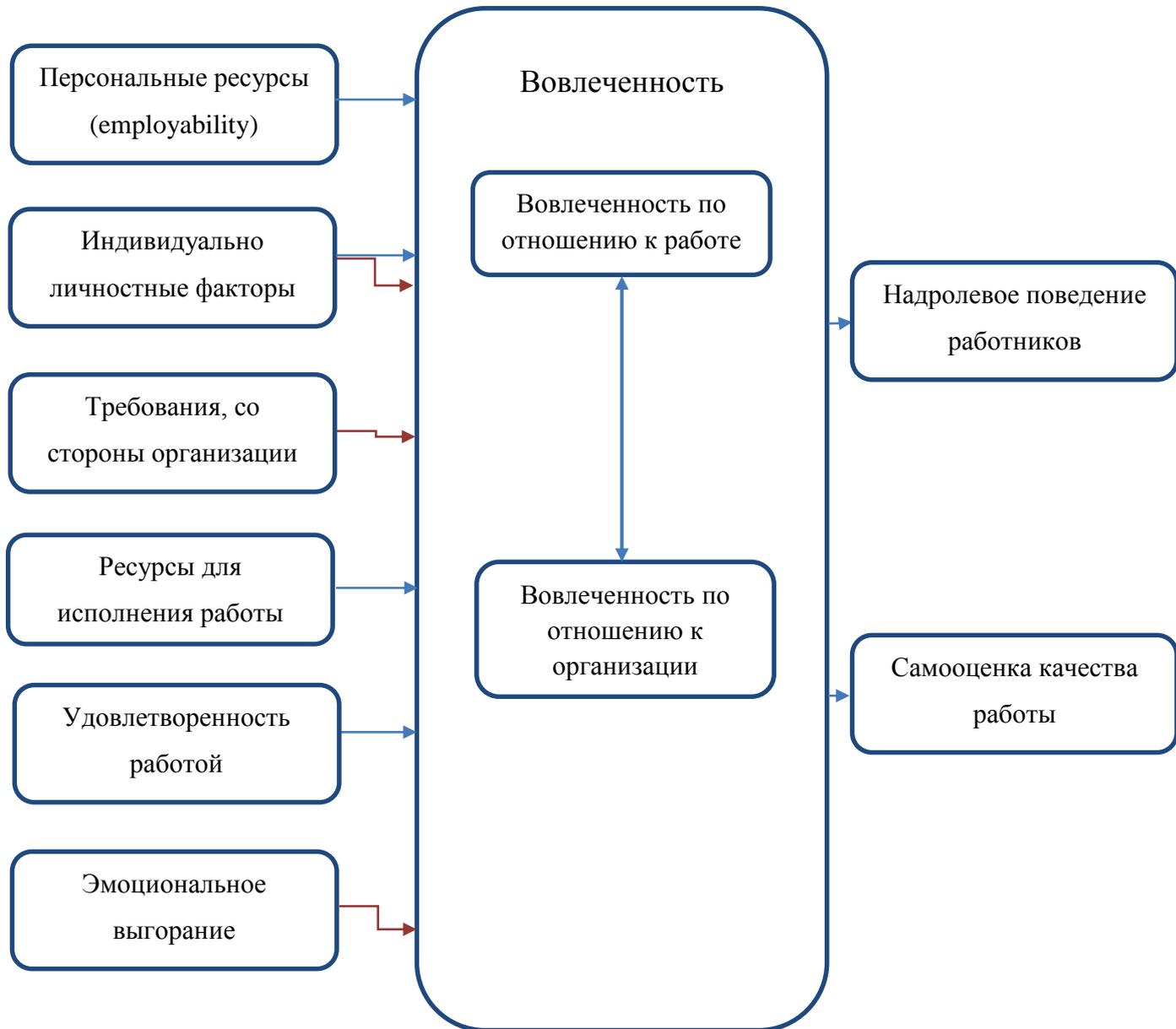
### • **Гипотезы и общая модель собственного исследования**

На основе проанализированных результатов зарубежных исследований (Schaufeli & Bakker, 2004; Goldberg, (1992); Sulea, Virga, Maricutoiu, Schaufeli, Dumitru and Sava, 2012; ect.) были сформулированы следующие гипотезы для их проверки в рамках собственного эмпирического исследования.

- Вовлеченность, измеряемая как установка по отношению к работе и как установка по отношению к организации, сильно взаимосвязаны.
- Персональные ресурсы работника (наличие специального образования, стаж работы в компании и с нынешним руководителем, руководящая должность или не руководящая, возможность альтернативного трудоустройства) позитивно связаны с вовлеченностью.
- Высокий уровень сознательности и уступчивости позитивно, а нейротизма – негативно связаны с уровнем вовлеченности обоих видов. Уровень экстраверсии не связан с вовлеченностью.
- Ресурсы для выполнения работы и их компоненты (ролевая определенность, компетентность, значимость, автономия, влияние, идентификация с карьерой) позитивно связаны с уровнем вовлеченности.
- Требования к работе и их компоненты (трудовые нагрузки, ролевой конфликт, конфликты на рабочем месте, нестабильность рабочего места, неблагоприятные условия труда) негативно связаны с уровнем вовлеченности обоих видов.
- Удовлетворенность работой позитивно связана с уровнем вовлеченности.
- Эмоциональное выгорание негативно связано с уровнем вовлеченности.
- Уровень вовлеченности позитивно связан с самооценкой качества работы.
- Уровень вовлеченности позитивно связан с надрольным поведением работников.

Описанная выше модель Беккера и Демероути является довольно большой и подразумевающей рассмотрение множества факторов. Для своего исследования мы будем использовать более простую модель, позволяющую проследить

зависимость между уровнем вовлеченности, а также организационными и индивидуально-личностными факторами, примерно следующего вида:



## Глава 2. Эмпирическое исследование факторов вовлеченности персонала в российской компании

### 2.1. Методология исследования

#### 2.1.1. Выборка и методы сбора данных

##### ○ Описание компании, где проходил опрос

Российская компания «А» была основана с нуля в 2010 году. Компания занимается разработкой, созданием и производством классической женской одежды для продажи оптом и в розницу. В ней придерживаются мнения, что

«женская одежда от производителя, придерживающегося требований классики, пользуется неизменной популярностью, вне зависимости от того, какие тенденции властвуют в мире Pret-a-Porter.» Компании всего 4 года. Она находится на стадии жизненного цикла Go-go согласно модели И.Адизеса, следовательно, активно развивается. На данном этапе для компании характерно создание схем не только обучения, но и развития персонала. Что прослеживается в организации: фактически в компании «А» нет отдела по управлению человеческими ресурсами, однако сотрудники, работающие на руководящих должностях, говорят о необходимости его создания и работы не только с бумажными вопросами (кадровым делопроизводством) и подбором персонала, но и непосредственно с людьми, которые уже есть.

Взяв за основу классический стиль одежды, компания придерживается стратегии дифференциации на рынке. Одной из ее задач является создать такую линию одежды, которая, при разных комбинациях, будет соответствовать разным событиям в жизни человека, а, следовательно, станет многофункциональной. Выполняя данное условие, компания решает еще одну задачу – поддерживать постоянный спрос на одежду, что в последствии приводит к достижению вполне очевидной цели – регулярному сбыту, продажам и получению прибыли. Миссией же компании является создание оригинальных моделей при тщательном подборе первоклассных тканей и фурнитуры, отличном качестве кроя и пошива, и продажи продукции в соответствии с показателями «цена-качество».

Для продажи своего товара компания заключает сотрудничество с разными сбытовыми компаниями. Для этих же целей создаются каталоги, и предоставляется возможность заказывать одежду он-лайн на официальном сайте организации.

Ближайшими конкурентами компании являются производитель женской одежды “У” и организация “Р”. Они, так же как и «А», специализируются на создании и производстве классической женской одежды, используя для продажи сотрудничество с розничными магазинами, каталоги и он-лайн магазины.

Также, поскольку мой диплом касается непосредственно вопросов, которыми занимается служба управления человеческими ресурсами в организации, я считаю необходимым описать функции, которые есть в компании, связанные с персоналом, а так же уточнить, кто их выполняет. И поскольку моя преддипломная практика была связана с деятельностью по управлению персоналом, я опишу это так как увидела я.

Парадоксально, но, как это часто бывает в России, факт, что службы, к которой я была прикреплена официально, в компании нет. Фактически, проходя практику, я работала в должности помощника менеджера по подбору персонала. Данное обозначение обусловлено тем, что кроме непосредственного исследования, которое я проводила, в мои обязанности входила работа с кадровой документацией и проведение собеседований в соответствии с требованиями, которые мне были предоставлены. Технически, служба, в которой я работала, должна называться: «Отдел по управлению человеческими ресурсами». Однако в компании «А» подбором кадров и принятием на работу занимается непосредственно начальник отдела, в который приходит сотрудник. Если постараться взглянуть на организацию со стороны и разложить сложную действительность с помощью теоретических знаний, то, чтобы понять хотя бы процесс поиска и подбора персонала в компании, нужно начать с формы отношений между работником и работодателем внутри организации. В компании преобладает патернализм, что подразумевает:

- развитые неформальные отношения;
- руководитель – «отец семьи»;
- преемственность традиций;
- широкое использование натуральных стимулов и благ;
- выращивание руководителей внутри.

Наиболее ярко выраженным фактором, присущим данной организации, является первый – развитые неформальные отношения. Как следствие из способов привлечения персонала, таких как реклама в СМИ, агентства по подбору и прочих, самым распространенным и частым является поиск персонала через уже

работающих сотрудников, что только усиливает патернализм в организации. Таким образом, фактически компания пока остро не нуждается в специальном человеке, который бы искал людей. Ведь информация о «возможном» сотруднике, так или иначе, если есть необходимость, тут же идет к начальнику отдела. Процесс принятия на работу включает в себе два собеседования:

1. Собеседование с менеджером.

Менеджер проводит первичное собеседование и составляет профиль потенциального сотрудника. Он принимает решение: перейдет ли соискатель на следующий этап или нет.

2. Собеседование с руководителем отдела.

Здесь принимается решение о принятии на работу.

Однако несмотря на то, что острой необходимости в отделе УЧР нет, поскольку организация обеспечивается необходимым количеством и нужной квалификации сотрудниками, вопрос о создании данной службы стоит довольно остро. Причина кроется в том самом патернализме, который на данном этапе развития компании уже начинает мешать работе компании. Пока что это выражается лишь с отсутствием лиц, которые фактически несут ответственность за принятие решений, что обусловлено сильно развитыми неформальными отношениями. Люди отшучиваются и пытаются уйти от ответственности с помощью своих дружеских или родственных связей, то же самое касается и увольнений: откровенно не справляющийся со своей должностью сотрудник не может быть уволен жестко формализованным путем. Таким образом руководство, отмечая эти слабые места признает необходимость создания службы управления человеческими ресурсами, которая будет заниматься непосредственно персоналом без отвлечения на другие функции.

- **Процедура опроса и принципы формирования выборки**

Мною была проделана следующая работа:

Прежде всего, была изучена литература, затрагивающая вопросы вовлеченности персонала в организацию, и влияния организационных и индивидуально личностных факторов на ее уровень. Затем, совместно с научным

руководителем дипломной работы Е.С. Балабановой, была составлена анкета, необходимая для измерения уровня вовлеченности разных сотрудников в компании. Конечный документ состоял из 119 вопросов. Анкета являлась анонимной. Она содержит вступительную часть в виде паспорттики. Основными ее вопросами являются оценочные вопросы относительно указанных высказываний. Содержание анкеты направлено на выявление уровня вовлеченности, влияния организационных и личностных факторов на него, а также определение разницы в данных показателях относительно отдела, в котором работает сотрудник и уровня его ответственности (количество подчиненных).

В течение трех дней после того, как анкета была готова, был проведен пилотаж анкеты. Было опрошено 5 человек. Скорость ответов респондентов колебалась между 13-18 минутами. Вопросов, вызвавших затруднения, не было. Однако, основным словосочетанием, которым респонденты описывали свое впечатление от опросника, было: «как будто разделся». Однако, в процессе дальнейшего разговора, было выявлено, что данное впечатление обусловлено тем, что респондент знает интервьюера. Следовательно, данное «плохое впечатление» от опроса исчезает при условии того, что анкета является анонимной. В данном случае так оно и есть.

Далее был проведен сам опрос. Минимальными требованиями к опросу было 30 опрошенных людей с производства и 30 опрошенных сотрудников коммерческого отдела. Данное требование обусловлено условиями моего дальнейшего исследования: я собираюсь сравнить эти две группы, если они будут не равными, это будет невозможно сделать. В итоге это требование было выполнено. Как результат, были получены данные более чем по 60-ти сотрудникам компании «А».

В конце, мною была проведена оценка самого опроса. Одним из недочетов анкеты стал вопрос №7. Он вызвал сложности у респондентов в связи с тем, что как такового отдела который бы назывался конкретно «коммерческим» в компании нет. Когда создавалась анкета, предполагалось, что коммерчески отдел

– все те, кто не работает на производстве, то есть бухгалтера, финансисты, маркетологи и т.д. В ходе исследования стало очевидным, что данный вопрос нуждается в пояснении, поскольку это не общепринятое понятие. Следовательно, если данный опросник будет использован в дальнейших исследованиях, этот вопрос необходимо либо изменить, либо пояснить.

Так же в процессе проведения самого опроса произошла техническая ошибка и более чем на 50ти экземплярах анкет не были отображены 7 вопросов раздела, относящегося к «Большой пятерке». Индикатор личности «Открытость» не был рассмотрен в анализе, поскольку лишь несколько респондентов дали ответы на вопросы, относящиеся к нему. Это главная ошибка, поэтому при проведении будущих исследований с использованием данного опросника, критически важно обратить внимание на этот момент.

○ **Характеристика выборки: половозрастной состав, образование, наличие подчиненных.**

В опросе участвовало 18 (30%) мужчин и 42 (70%) женщины.

Возраст респондентов находится в диапазоне от 21 до 64: 10 (16,67%) в диапазоне 18-25; 25 (41,66%) в диапазоне 26-40; 24 (40%) в диапазоне 41-60; и один (1, 67%) респондент относится к группе «от 60 и выше».

В отношении образования респонденты разделились на пять групп: 7 (11,67%) обладают общим средним и ниже образованием; 5 (8,33%) сотрудников имеют начальное профессиональное (профессионально-техническое училище, лицей) образование; 22 (36,67%) среднее профессиональное (техникум, колледж) образование; 24 (40%) имеют высшее образование; 2 (3,33%) имеют второе высшее, бизнес-образование или ученая степень.

Так же 32 (53,33%) респондента не являются ничьими руководителями; 28 (46,67%) являются руководителями из них 16 (26,67%) имеют в подчинении до бти сотрудников, а 12 (20%) имеют от бти и более подчиненных.

12 (20%) опрошенных работаю к компании менее двух лет, 31 (51,67%) респондент работает в компании от 2 и до 5ти лет включительно и 17 (28,33%) работают в организации более 5ти лет. Из них 12 (20%) респондентов работают с

нынешним руководителем менее двух лет, 31 (51,67%) от 2 и до 5ти лет и 17 (28,33%) работают под началом текущего руководителя более 5ти лет.

Трое (5%) респондентов компании работают менее 40ка часов в неделю, только 8 (13,33%) работают в рамках стандартной рабочей недели и 49 (81,67%) человек работают сверх 40ка часов в неделю.

### **2.1.2. Индикаторы исследования:**

- **Вовлеченность как установка по отношению к работе и ее компоненты**

Вовлеченность по отношению к организации содержит в себе следующие индикаторы (Schaufeli, Bakker, 2004):

- энергичность;
- самоотдача;
- погруженность;

Каждый индикатор был разбит на компоненты, которые в последствии в виде утверждений были представлены в анкете (Таблица 1). Респондентам было предложено не согласится или согласится с данным утверждением относительно себя по шкале от 1 до 5.

- **Вовлеченность как установка по отношению к организации и ее компоненты**

Вовлеченность по отношению к организации, как уже говорилось выше, состоит из трех факторов, а значит может содержать три индикатора по отношению к сотрудникам (Вовлеченность сотрудников, 2011):

- говорит (как сотрудник отзывается об организации и хочет ли он это делать);
- остается (намерение остаться в организации);
- действует (поведение сотрудника)

Данные индикаторы были разбиты на составляющие (Таблица 1), и эти уже составляющие были внесены в как утверждения в анкету с которым респондентам было предложено согласится или не согласится в соответствии с собственными представлениями о себе по шкале от 1 до 5.

- **Job demands и их компоненты**

В анкете Требования со стороны работы были представлены в виде высказываний с которыми респонденту было предложено согласиться или не согласиться в соответствии со шкалой от 1 до 5ти.

В анкету вошли следующие индикаторы Требований:

- трудовые нагрузки;
- ролевой конфликт;
- конфликты на рабочем месте;
- нестабильность рабочего места;
- неблагоприятные условия труда.

Все перечисленные индикаторы относятся к группе мешающих требований (hindering demands), следовательно, если их уровень будет высок он негативно повлияет на вовлеченность сотрудников.

Каждый индикатор состоит из группы компонентов. Именно компоненты и были вынесены в анкету, как вопросы (Таблица 1).

- **Job resources и их компоненты**

Были выделены следующие индикаторы ресурсов (Tims, Bakker & Derks, 2012):

- ролевая определенность;
- компетентность;
- значимость;
- автономия;
- влияние;
- идентификация с карьерой;

Каждый из индикаторов был разбит на компоненты, ставшие утверждениями и помещенными в анкету (Таблица 1). Респондентам была предложена шкала от 1 до 5, где 1 – совсем не согласен, 5 – абсолютно согласен, для того чтобы определить насколько утверждение правдиво по отношению к ним.

- **Надроловое поведение**

Индикаторы надролового поведения были разработаны нами самостоятельно (Таблица 1).

Респонденты отвечали на данные вопросы в анкете с помощью предложенной шкалы от 1 до 5ти, где 1 – «ни разу», 5 – «да, часто».

- **«Большая пятерка»**

По «Большой пятерке» (Goldberg R. L. (1992) было составлено 35 пар противоположных друг другу характеристик личности (однако далее представлены только 28 пар в силу произошедшей технической ошибки, упомянутой ранее). Респондент должен был отметить по шкале от 1 до 9 к какой характеристике он склоняется больше или, возможно, ни одна не подходит (тогда необходимо было выбрать срединное значение - 5) в соответствии со своими представлениями о себе.

Таким образом, в исследовании представлены 4 компонента личности (Таблица 1).

## **2.2. Результаты эмпирического исследования**

### **2.2.1. Методы анализа данных**

Для анализа данных в работе была использована статистическая программа SPSS, в которую вводились данные, собранные вовремя практики. Далее был проведен анализ надежности собранных данных, составлена описательная статистика, проведен корреляционный анализ, а также кластерный и регрессионный анализ, на основе чего были сделаны выводы.

### **2.2.2. Результаты анализа данных**

- **Описательная статистика**

#### **Проверка надежности индикаторов и создание индексов**

В связи с тем, что мы использовали комбинированные индикаторы элементов нашей исследовательской модели, до начала проверки гипотез нам следовало проверить надежность этих измерений. Для этой цели мы использовали процедуру анализа надежности (*reliability analysis*). Общая логика этой процедуры

заключается в проверке согласованности ответов по шкалам, измеряющим один и тот же показатель: действительно ли вопросы, которые мы задаем респондентам, измеряют «одно и то же»? Показателем «надежности» является коэффициент  $\alpha$  Кронбаха. Считается, что значения от 0,7 и выше являются показателем очень высокой степени надежности и дают основания объединять анализируемые переменные в единый индекс. Учитывая учебный характер нашего исследования и небольшой размер выборки, мы строили индексы также и на основании среднего уровня надежности – от 0,5 – который считается приемлемым для исследований описательного и поискового характера (Hair, Money, Samouel, Page, 2007).

Результаты этой проверки, а также среднее значение полученных индексов, представлены в Таблице 1.

*Таблица 1*  
*Индикаторы, используемые в исследовании, результаты анализа надежности и средние значения индексов*

Индекс	Формулировки вопросов	$\alpha$ Кронбаха	Среднее Значение
<b>ВИДЫ ВОВЛЕЧЕННОСТИ</b>			
<b>Вовлеченность – установка по отношению к работе и ее компоненты</b>			
«Энергичность»	55. Меня переполняет энергия во время работы	0,753	3,9 <sup>1</sup>
	56. Когда я просыпаюсь утром, мне хочется идти на работу		
	57. Я могу работать в течение очень долгого периода времени		
	58. Я продолжаю упорно работать, даже если все идет не слишком гладко		
	59. Моя работа вызывает у меня положительные эмоции		
«Самоотдача»	60. Я полон энтузиазма в отношении своей работы	0,831	3,8
	61. Моя работа меня вдохновляет		
	62. Я горжусь той работой, что я делаю		
	63. Моя работа заставляет меня постоянно развиваться		

<sup>1</sup> Здесь и далее измерение по 5-значной шкале Лайкерта: 1 = «полностью не согласны»... 5 = «полностью согласны».

«Погруженность»	64. Мне интересна моя работа	0,910	3,9
	65. Во время моей работы время летит незаметно		
	66. Когда я работаю, я забываю обо всем, что вокруг меня		
	67. Я чувствую радость, работая интенсивно		
	68. Я погружаюсь в работу с головой		
	69. Я увлекаюсь, когда работаю		
	70. Меня очень сложно отвлечь от работы		
<b>Общий индекс вовлеченности как установки по отношению к работе (все 16 исходных переменных)</b>		<b>0,936</b>	<b>3,9</b>
<b>Вовлеченность – установка по отношению к организации и ее компоненты</b>			
«Говорит»	71. Когда представляется возможность, я хорошо отзываюсь о работе в нашей компании	0,833	4,1
	72. Я, не колеблясь, рекомендовал(а) бы нашу компанию своему другу, ищущему работу		
	73. Мне приятно говорить другим людям о том, что я работаю в этой компании		
	74. Успехи моей компании – это и мои успехи		
	75. Я воспринимаю проблемы компании как свои собственные		
	84. Как бы Вы оценили качество производимой Вашей компанией продукции или услуг? <sup>2</sup>		
Намерение остаться («остаётся»)	76. Потребуется серьёзные причины для того, чтобы заставить меня уйти из нашей компании	0,722	3,8
	77. Я редко думаю о том, чтобы уйти из компании и работать в другом месте		
	78. Я хотел(а) бы работать в этой компании в течение ближайшего года		
	79. Я хотел(а) бы работать в этой компании в течение ближайших 3-5 лет		
	80. Я хотел(а) бы работать в этой компании до окончания моей трудовой деятельности		
Поведение («действует»)	81. Наша компания вдохновляет меня ежедневно делать свою работу как можно лучше	0,848	4,2

<sup>2</sup> 5-значная шкала Лайкерта: 1 = «очень низкое»... 5 = «очень высокое».

	82. Наша компания мотивирует меня достигать большего, чем от меня ожидают		
	83. Я, как правило, работаю в полную силу, что называется, выкладываюсь на работе		
<b>Общий индекс вовлеченности как установки по отношению к организации (все 14 исходных переменных)</b>		<b>0,862</b>	<b>4,0</b>
<b>ФАКТОРЫ, ОПРЕДЕЛЯЮЩИЕ УРОВЕНЬ ВОВЛЕЧЕННОСТИ</b>			
<b>«Ресурсы» для исполнения работы (<i>Job resources</i>) и их компоненты</b>			
Ролевая определенность	10. Я точно знаю, чего от меня ждут на моей работе	0,645	4,3
	11. Я знаю свои рабочие обязанности		
	12. На работе у меня есть ясные, запланированные цели и задачи		
Компетентность	13. На своем рабочем месте я эксперт	0,598	4,3
	14. Я уверен(а) в своих способностях хорошо выполнять мою работу		
Значимость	16. Работа, которую я делаю, очень важна для меня	0,658	4,6
	17. Я вижу смысл в том, что делаю на своей работе		
Автономия	19. Я сам(а) решаю, когда начинать / заканчивать работу	0,707	3,4
	20. Я сам(а) выбираю методы при выполнении своей работы.		
Влияние	21. Я могу контролировать то, что происходит в отделе, где я работаю	0,853	3,2
	22. Мое влияние на то, что происходит в моем отделе, весьма велико		
	23. Я оказываю существенное влияние на принятие решений в своем отделе		
Идентификация с карьерой	24. Для меня очень важно выполнять свою работу хорошо	0,627	4,1
	25. Мое психологическое состояние сильно зависит от того, как я буду продвигаться по карьерной лестнице в данной организации		
	26. Я очень заинтересован в карьерном росте в рамках этой компании		
	27. Мое психологическое состояние сильно зависит от того насколько хорошо я выполняю свою работу в этой организации		
<b>Общий индекс ресурсов для исполнения работы (все 17 исходных</b>		<b>0,758</b>	<b>4,0</b>

переменных, кроме Q21 – «я могу контролировать...»)			
«Рабочие требования» ( <i>Job demands</i> ) и их компоненты			
Трудовые нагрузки	33. У меня столько работы, что на свои личные интересы не остается времени	0,72	3,5
	34. Мою семью / друзей раздражает, что я часто занимаюсь рабочими делами дома или задерживаюсь на работе		
	35. Моя работа требует от меня большого напряжения		
	36. Я работаю в условиях дефицита времени		
Ролевой конфликт	37. Мне часто приходится заниматься на работе ненужными вещами	0,7	2,4
	38. Мне часто приходится делать свою работу не так, как ее следовало бы делать		
	39. Мне часто приходится работать в условиях противоречащих друг другу распоряжений начальства		
	40. Мне часто приходится работать в условиях расплывчатых, неопределенных требований начальства		
Конфликты на рабочем месте	41. Мне часто приходится видеть, как конфликтуют мои коллеги	0,749	2
	42. Я часто становлюсь участником конфликтов на работе		
Нестабильность рабочего места	44. Меня вполне могут уволить в течение ближайшего года	0,547	2,4
	45. Я часто чувствую, что не соответствую предъявляемым ко мне требованиям на работе		
	46. Я не уверен(а) в стабильности своих доходов		
Неблагоприятные условия труда	47. Мне физически некомфортно на моем рабочем месте	0,474	2,3
	43. Я часто чувствую психологическое давление со стороны начальства или коллег		
	48. Я работаю в условиях, которые могут негативно повлиять на мое здоровье		
<b>Общий индекс ресурсов для исполнения работы (все 16 исходных переменных)</b>		<b>0,790</b>	<b>2,6</b>
<b>Удовлетворенность работой, эмоциональное выгорание и персональные ресурсы</b>			

Удовлетворенность работой	29. У меня хорошие отношения с моим непосредственным руководителем	0,653	3,7
	30. Уровень моей зарплаты соответствует моим требованиям		
	31. В моей организации созданы условия для проявления самостоятельности, инициативы		
	32. На этой работе у меня есть перспективы профессионального и служебного роста		
Эмоциональное выгорание	49. Моя работа меня эмоционально опустошает	0,716	2,6
	50. В конце рабочего дня я чувствую себя полностью обессиленным		
Персональные ресурсы – <i>employability</i>	51. Мои знания и профессиональный опыт востребованы на рынке труда	0,806	3,7
	52. Мне было бы довольно легко найти работу в другой компании на такую же должность		
	53. Мне было бы довольно легко найти работу в другой компании с таким же уровнем зарплаты		
	54. Мне было бы довольно легко найти работу в другой компании с условиями труда не хуже, чем у меня сейчас		
<b>Личностные качества («Большая пятерка»)</b>			
Экстраверсия	92. Необщительный/общительный	0,768	6,7 <sup>3</sup>
	93. Неэнергичный/энергичный		
	94. Молчаливый/разговорчивый		
	95. Робкий/дерзкий		
	96. Пассивный/активный		
	97. Уступчивый/настойчивый		
	98. Инертный/предприимчивый		
Уступчивость	99. Холодный (нрав)/теплый (нрав)	0,861	7,1
	100. Злой/добрый		
	101. Не склонный к сотрудничеству/склонный к сотрудничеству		
	102. Корыстный/бескорыстный		

<sup>3</sup> Здесь и далее измерение по 9-значной шкале Лайкерта: 1 = «сильно проявляется первое качество»... 9 = «сильно проявляется второе качество».

	103. Упрямый/покладистый		
	104. Подозрительный/доверчивый		
	105. Жадный/щедрый		
Сознательность	106. Неорганизованный/организованный	0,937	7,6
	107. Безответственный/ответственный		
	108. Небрежный/добросовестный		
	109. Непрактичный/практичный		
	110. Легкомысленный/обстоятельный		
	111. Ленивый/трудолюбивый		
	112. Расточительный/экономный		
Эмоциональная стабильность	113. Агрессивный/спокойный	0,863	6,8
	114. Напряженный/расслабленный		
	115. Нервный/непринужденный		
	116. Завистливый/независтливый		
	117. Непостоянный/стабильный		
	118. Недовольный/довольный		
	119. Эмоциональный/бесстрастный		
<b>РЕЗУЛЬТАТЫ ВОВЛЕЧЕННОСТИ: РОЛЕВОЕ И НАДРОЛЕВОЕ ПОВЕДЕНИЕ</b>			
Роловое поведение: самооценка	85. Как бы Вы оценили качество своей работы в этой компании?	-	4,3 <sup>4</sup>
Надроловое поведение	86. Приходилось ли Вам в течение последних 12 месяцев добровольно, по своей инициативе помогать своим коллегам в выполнении их работы, если они испытывали затруднения?	0,756	3,8 <sup>5</sup>
	87. Приходилось ли Вам в течение последних 12 месяцев добровольно, по своей инициативе делиться профессиональной информацией с коллегами?		
	88. Приходилось ли Вам в течение последних 12 месяцев добровольно, по своей инициативе?		
	89. Приходилось ли Вам в течение последних 12 месяцев добровольно, по своей инициативе задерживаться на работе, работать в выходные		

<sup>4</sup> 5-значная шкала Лайкерта: 1 = «очень низкое»... 5 = «очень высокое».

<sup>5</sup> 5-значная шкала Лайкерта: 1 = «ни разу за последние 12 месяцев»... 5 = «да, часто за последние 12 месяцев».

	дни или брать работу на дом?		
	90. Приходилось ли Вам в течение последних 12 месяцев добровольно, по своей инициативе заниматься профессиональным самообразованием?		
	91. Приходилось ли Вам в течение последних 12 месяцев добровольно, по своей инициативе посещать обучающие курсы, повышать свою профессиональную квалификацию в свободное от работы время?		

Как видим, большинство исходных переменных показывают вполне удовлетворительные значения альфы Кронбаха, что дает основания объединять их в индексы, обозначенные в нашей исследовательской модели. Высокие показатели надежности объясняются тем, что мы использовали методики, апробированные в авторитетных зарубежных исследованиях.

Следующим этапом нашей работы с эмпирическими данными стало создание индексов путем расчета средних значений по группам исходных переменных, представленных в Таблице 2.

Средние значения рассчитанных индексов, представленные в правом столбце Таблицы, позволяют нам сделать некоторые предварительные выводы. Мы видим, что показатели обоих видов вовлеченности достаточно высоки (в среднем 4 по 5-балльной шкале), причем сотрудники оценивают свою вовлеченность по отношению к организации несколько выше, чем непосредственно к своей работе. Такие высокие показатели говорят об общем позитивном настрое работников (правда, возникают и вопросы относительно искренности респондентов при заполнении анкет). Также влиять на данные показатели может форма отношений внутри организации между работником и его начальством и коллегами. Она определяется как патернализм. Это означает, что в компании высоко развиты неформальные отношения, главный директор выступает в роли «отца» и если ты находишься и живешь в этой «семье» тебя не может что-то не устраивать.

Достаточно высоки средние оценки таких показателей, как значимость, ролевая определенность и собственная компетентность в выполнении работы, а

также общая удовлетворенность трудом. А вот наиболее низки оценки степени самостоятельности и возможности своего влияния в компании, что является отражением отстраненности большинства работников от принятия решений и, возможно, авторитарного стиля руководства, что действительно является элементом патернализма. Однако отстраненность большинства работников от принятия решений связана скорее с нежеланием работником брать на себя ответственность в тех комфортных условиях, в которых они находятся: многие работники являются друзьями и родственниками друг друга, поскольку практика найма в компании предполагает подобную ситуацию, и гораздо легче отшутиться, когда дело доходит до серьезных вопросов. В действительности многие сотрудники компании не предрасположены брать на себя большую ответственность и проявлять инициативу.

Из показателей средних значений по «рабочим требованиям» мы видим. Что большинство работников не согласны с утверждениями о наличии ролевых и межличностных конфликтов на своих рабочих местах, нестабильности и неблагоприятных условий труда. Низки также показатели эмоционального выгорания респондентов. В этом плане главным стрессором, вызывающим ощутимое напряжение, являются трудовые нагрузки – объем и напряженность рабочих заданий. Вполне вероятно, что он вызван теми условиями в которых работает компания. Характер продукции «А» является сезонным, а также креативным в разные периоды года, работники работают с разной интенсивностью. Однако несмотря на нагрузки наличие друзей и родственников на работе дает персоналу эмоциональную поддержку, что приводит к низким показателям эмоционального выгорания.

### **Показатели вовлеченности: описательная статистика по выборке**

Таблица 2 представляет общие процентные распределения и средние значения ответов на вопросы о двух видах вовлеченности по выборке в целом.

*Таблица 2*  
*Показатели вовлеченности сотрудников компании по выборке в целом, N=60*

Утверждения	Варианты ответов по шкале 1 = «полностью не согласны»... 5 = «полностью согласны», %% по строке					Среднее значение
	1	2	3	4	5	

<b>Вовлеченность как установка по отношению к работе и ее компоненты</b>						
<i>«Энергичность»</i>						
Меня переполняет энергия во время работы	3	8	25	33	30	3,78
Когда я просыпаюсь утром, мне хочется идти на работу	15	10	20	20	35	3,5
Я могу работать в течение очень долгого периода времени	3	7	13	35	42	4,05
Я продолжаю упорно работать, даже если все идет не слишком гладко	3	3	9	35	50	4,25
Моя работа вызывает у меня положительные эмоции	5	5	18	35	37	3,93
<i>«Самоотдача»</i>						
Я полон энтузиазма в отношении своей работы	3	2	22	40	33	3,98
Моя работа меня вдохновляет	8	10	20	29	33	3,68
Я горжусь той работой, что я делаю	8	2	17	30	43	3,98
Моя работа заставляет меня постоянно развиваться	13	7	22	23	35	3,6
<i>«Погруженность»</i>						
Мне интересна моя работа	7	2	15	23	53	4,15
Во время моей работы время летит незаметно	12	3	12	15	58	4,05
Когда я работаю, я забываю обо всем, что вокруг меня	15	8	22	23	32	3,48
Я чувствую радость, работая интенсивно	12	3	13	27	45	3,9
Я погружаюсь в работу с головой	10	5	5	35	45	4
Я увлекаюсь, когда работаю	12	5	10	27	46	3,92
Меня очень сложно отвлечь от работы	5	10	22	33	30	3,73
<b>Вовлеченность как установка по отношению к организации и ее компоненты</b>						
<i>Позитивное восприятие организации («Говорит»)</i>						
Когда представляется возможность, я хорошо отзываюсь о работе в нашей компании	2	5	5	25	63	4,43
Я, не колеблясь, рекомендовал(а) бы нашу компанию своему другу, ищущему работу	8	5	12	27	48	4,02
Мне приятно говорить другим людям о	7	5	13	18	57	4,13

том, что я работаю в этой компании						
Успехи моей компании – это и мои успехи	5	2	13	20	60	4,28
Я воспринимаю проблемы компании как свои собственные	13	7	12	27	41	3,77
Как бы Вы оценили качество производимой Вашей компанией продукции или услуг? (1 = «очень низкое»... 5 = «очень высокое»)	0	2	13	48	37	4,2
<i>Намерение остаться («остаётся»)</i>						
	<i>Варианты ответов по шкале 1 = «полностью не согласны»... 5 = «полностью согласны», %% по строке</i>					
	1	2	3	4	5	
Потребуется серьёзные причины для того, чтобы заставить меня уйти из нашей компании	11	7	17	22	43	3,78
Я редко думаю о том, чтобы уйти из компании и работать в другом месте	15	7	15	22	41	3,68
Я хотел(а) бы работать в этой компании в течение ближайшего года	12	0	10	8	70	4,25
Я хотел(а) бы работать в этой компании в течение ближайших 3-5 лет	12	3	16	17	52	3,93
Я хотел(а) бы работать в этой компании до окончания моей трудовой деятельности	20	15	13	9	43	3,4
<i>Поведение («действует»)</i>						
Наша компания вдохновляет меня ежедневно делать свою работу как можно лучше	5	2	15	30	48	4,15
Наша компания мотивирует меня достигать большего, чем от меня ожидают	8	5	15	30	42	3,92
Я, как правило, работаю в полную силу, что называется, выкладываюсь на работе	5	2	6	20	67	4,42

Как мы видим из общего распределения ответов, в целом показатели обоих видов вовлеченности сотрудников достаточно высоки. Наиболее высокие оценки относятся к таким компонентам вовлеченности в работу, как собственная работоспособность, способность преодолевать затруднения, гордость за выполняемую работу и интерес к ней.

Самые низкие средние баллы и, соответственно, наибольшее количество не согласных с предложенными утверждениями относятся к желанию идти утром на работу, полной психологической погруженности в работу. Кроме того, каждый пятый опрошенный не согласился с утверждением о том, что работа заставляет их постоянно развиваться. Этот фактор, на наш взгляд, напрямую связан с системой организации труда, и то, что работники сами признают, что они не развиваются, должно насторожить руководство.

Средние оценки вовлеченности в дела своей организации еще выше, чем по отношению к своей работе. Обращает на себя внимание готовность абсолютного большинства респондентов обеспечивать позитивный «внешний» имидж своей компании, однако тех, кто близко к сердцу воспринимает ее проблемы, уже значительно меньше. Две трети работников уверенно говорят о своем желании работать в этой компании в течение ближайшего года. Эта доля снижается по мере перехода к более отдаленной перспективе. Каждый пятый точно не связывает свою карьеру с работой в этой компании.

Таблица 3

*Факторы, потенциально влияющие на уровень вовлеченности: распределения по выборке в целом, N=60*

Утверждения	Варианты ответов по шкале 1 = «полностью не согласны»... 5 = «полностью согласны», %% по строке					Среднее значение
	1	2	3	4	5	
<b>«Ресурсы» для исполнения работы (<i>Job resources</i>) и их компоненты</b>						
<i>Ролевая определенность</i>						
Я точно знаю, чего от меня ждут на моей работе	7	3	15	20	55	4,13
Я знаю свои рабочие обязанности	0	2	3	27	68	4,62
На работе у меня есть ясные, запланированные цели и задачи	2	3	12	40	43	4,2
<i>Компетентность</i>						
На своем рабочем месте я эксперт	6	2	15	37	40	4,02
Я уверен(а) в своих способностях хорошо выполнять мою работу	2	0	5	20	73	4,63
У меня есть все необходимые навыки, чтобы хорошо выполнять свою работу	0	0	8	34	58	4,5
<i>Значимость</i>						
Работа, которую я делаю, очень важна	3	3	4	23	67	4,47

для меня						
Я вижу смысл в том, что делаю на своей работе	3	0	3	30	64	4,5
<i>Автономия</i>						
Я сам(а) решаю в каком порядке выполнять свои рабочие задания	13	5	9	25	48	3,9
Я сам(а) решаю, когда начинать / заканчивать работу	35	8	17	17	23	2,85
Я сам(а) выбираю методы при выполнении своей работы.	13	3	15	22	47	3,85
<i>Влияние</i>						
Я могу контролировать то, что происходит в отделе, где я работаю	17	3	28	30	22	3,37
Мое влияние на то, что происходит в моем отделе, весьма велико	23	7	17	40	13	3,13
Я оказываю существенное влияние на принятие решений в своем отделе	23	12	17	28	20	3,1
<i>Идентификация с карьерой</i>						
Для меня очень важно выполнять свою нынешнюю работу хорошо	3	0	10	9	78	4,58
Мое психологическое состояние сильно зависит от того, как я буду продвигаться по карьерной лестнице в данной организации	3	10	20	22	45	3,95
Я очень заинтересован в карьерном росте в рамках этой компании	2	7	26	15	50	4,05
Мое психологическое состояние сильно зависит от того насколько хорошо я выполняю свою работу в этой организации	10	7	16	7	60	4
<b>«Рабочие требования» (Job demands) и их компоненты</b>						
<i>Трудовые нагрузки</i>						
У меня столько работы, что на свои личные интересы не остается времени	10	5	20	32	33	3,73
Мою семью / друзей раздражает, что я часто занимаюсь рабочими делами дома или задерживаюсь на работе	28	7	20	17	28	3,1
Моя работа требует от меня большого напряжения	3	12	27	28	30	3,7
Я работаю в условиях дефицита времени	16	5	27	32	20	3,33
<i>Ролевой конфликт</i>						

Мне часто приходится заниматься на работе ненужными вещами	50	12	17	15	6	2,17
Мне часто приходится делать свою работу не так, как ее следовало бы делать	35	18	23	22	2	2,37
Мне часто приходится работать в условиях противоречащих друг другу распоряжений начальства	33	15	17	20	15	2,68
Мне часто приходится работать в условиях расплывчатых, неопределенных требований начальства	35	22	17	15	11	2,47
<i>Конфликты на рабочем месте</i>						
Мне часто приходится видеть, как конфликтуют мои коллеги	38	33	9	3	17	2,27
Я часто становлюсь участником конфликтов на работе	62	20	5	2	11	1,82
<i>Нестабильность рабочего места</i>						
Меня вполне могут уволить в течение ближайшего года	42	15	22	6	15	2,38
Я часто чувствую, что не соответствую предъявляемым ко мне требованиям на работе	60	22	10	5	3	1,7
Я не уверен(а) в стабильности своих доходов	23	15	27	12	23	2,97
<i>Неблагоприятные условия труда</i>						
Я часто чувствую психологическое давление со стороны начальства или коллег	43	24	15	8	10	2,18
Мне физически некомфортно на моем рабочем месте	53	14	8	17	8	2,13
Я работаю в условиях, которые могут негативно повлиять на мое здоровье	37	20	20	8	15	2,45
<b>Удовлетворенность работой, эмоциональное выгорание и персональные ресурсы</b>						
<i>Удовлетворенность работой</i>						
У меня хорошие отношения с коллегами по работе	5	0	3	14	78	4,6
У меня хорошие отношения с моим непосредственным руководителем	0	2	3	23	72	4,65
Уровень моей зарплаты соответствует моим требованиям	10	15	23	32	20	3,37
В моей организации созданы условия	11	7	27	30	25	3,5

для проявления самостоятельности, инициативы						
На этой работе у меня есть перспективы профессионального и служебного роста	20	12	17	23	28	3,28
<i>Эмоциональное выгорание</i>						
Моя работа меня эмоционально опустошает	40	10	25	20	5	2,4
В конце рабочего дня я чувствую себя полностью обессиленным	27	18	25	15	15	2,73
<i>Персональные ресурсы</i>						
Мои знания и профессиональный опыт востребованы на рынке труда	10	3	14	25	48	3,98
Мне было бы довольно легко найти работу в другой компании на такую же должность	16	2	18	27	37	3,65
Мне было бы довольно легко найти работу в другой компании с таким же уровнем зарплаты	15	5	23	22	35	3,57
Мне было бы довольно легко найти работу в другой компании с условиями труда не хуже, чем у меня сейчас	18	3	22	24	33	3,5

Общее распределение ответов показывает, что в целом сотрудники достаточно высоко оценивают свои «ресурсы» для исполнения работы. На фоне высоких оценок ролевой определенности, значимости работы, собственной компетентности и идентификации с карьерой обращают на себя внимание относительно низкие значения показателей «автономии» в выполнении работы, особенно возможности самостоятельно планировать свой рабочий график. Кроме того, работники довольно низко оценивают свое «влияние» на рабочем месте, что говорит об их отстраненности от участия в управлении, принятии решений в компании. Как видим, это факторы, не зависящие от индивидуальных установок работников, а всецело определяющиеся политикой менеджмента, однако на практике выяснилось, что работники сами избегают возможности принимать решения.

Оценка респондентами «рабочих требований» отражает область трудовых отношений в компании, где могут возникнуть проблемы. Как мы говорили выше,

чаще всего сотрудники жалуются на высокие трудовые нагрузки. Треть респондентов указывают на наличие противоречивых указаний, распоряжений начальства, что, видимо, говорит о некомпетентности их непосредственных или вышестоящих руководителей. Столько же обеспокоены стабильностью своих доходов.

Судя по ответам, наиболее благополучной областью трудовых отношений в компании являются межличностные отношения. На удивление высока удовлетворенность сотрудников уровнем своей зарплаты: в сумме половина респондентов указали, что она соответствует их требованиям. А вот отсутствие перспектив профессионального и карьерного роста (на это указала в сумме треть опрошенных) должна вызвать беспокойство руководителей.

Таблица 4  
Самооценка личностных качеств: распределения по выборке в целом, N=60

Личностные качества («Большая пятерка»)										
	1 - Сильно проявляется первая черта 5 – ни одна из черт не проявляется 9 - Сильно проявляется вторая черта									
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	
<i>Экстраверсия</i>										
Необщительный/общительный	0	0	7	2	10	8	27	20	26	7,13
Неэнергичный/энергичный	0	2	2	3	12	3	27	28	23	7,23
Молчаливый/разговорчивый	5	0	5	3	14	8	30	15	20	6,6
Робкий/дерзкий	3	0	3	15	43	7	17	2	10	5,5
Пассивный/активный	2	0	0	2	12	8	33	18	25	7,22
Уступчивый/настойчивый	3	3	12	5	15	8	25	13	16	6,12
Инертный/предприимчивый	2	0	0	2	16	5	40	8	27	7,08
<i>Уступчивость</i>										
Холодный (нрав)/теплый (нрав)	2	0	3	2	13	10	22	20	28	7,12
Злой/добрый	2	0	3	3	10	5	22	18	37	7,33
Не склонный к сотрудничеству/склонный к сотрудничеству	2	0	3	2	13	2	13	22	43	7,52
Корыстный/бескорыстный	2	0	2	2	10	3	18	17	46	7,65

Упрямый/покладистый	3	0	8	5	13	10	17	12	32	6,7
Подозрительный/доверчивый	5	3	8	9	12	5	20	10	28	6,33
Жадный/щедрый	2	0	0	3	27	6	20	12	30	6,92
<i>Сознательность</i>										
Неорганизованный/организованный	2	0	0	2	8	3	27	23	35	7,58
Безответственный/ответственный	3	0	0	4	5	0	17	18	53	7,85
Небрежный/добросовестный	2	0	2	2	8	0	17	18	51	7,83
Непрактичный/практичный	2	0	0	2	10	0	28	22	36	7,6
Легкомысленный/обстоятельный	2	0	0	0	17	3	27	20	31	7,37
Ленивый/трудолюбивый	2	0	2	0	10	3	20	22	41	7,65
Расточительный/экономный	2	0	6	2	8	7	25	12	38	7,23
<i>Эмоциональная стабильность</i>										
Агрессивный/спокойный	2	0	0	0	27	3	28	10	30	7,03
Напряженный/расслабленный	3	0	4	3	40	5	18	10	17	6,15
Нервный/непринужденный	3	0	2	2	33	8	17	15	20	6,48
Завистливый/независтливый	3	0	3	0	13	2	17	22	40	7,4
Непостоянный/стабильный	2	0	3	2	8	2	23	22	38	7,52
Недовольный/довольный	2	1	1	2	13	8	15	22	36	7,32
Эмоциональный/бесстрастный	10	2	17	2	18	10	13	5	23	5,65

*Таблица 5*

*Потенциальные результаты вовлеченности: распределения самооценок по выборке в целом, N=60*

<b>Ролевое и надролевое поведение</b>						
<i>Ролевое поведение: самооценка</i>						
	1 – очень низкое 5 – очень высокое					
	1	2	3	4	5	
Как бы Вы оценили качество своей работы в этой компании?	0	2	7	50	41	4,32
<i>Надролевое поведение</i>						
<i>Приходилось ли Вам в течение последних 12 месяцев <u>добровольно, по своей инициативе</u>...</i>	1 – ни разу 5 – да, часто					
	1	2	3	4	5	

...помогать своим коллегам в выполнении их работы, если они испытывали затруднения?	5	0	25	7	63	4,23
...делиться профессиональной информацией с коллегами?	8	4	8	18	62	4,22
...выполнять виды работ, не входящие в ваши прямые должностные обязанности?	17	3	20	8	52	3,75
... задерживаться на работе, работать в выходные дни или брать работу на дом?	5	5	20	8	62	4,17
... заниматься профессиональным самообразованием?	13	7	20	12	48	3,75
... посещать обучающие курсы, повышать свою профессиональную квалификацию в свободное от работы время?	45	13	8	7	27	2,57

Очень высокие самооценки качества своей работы (более 90% оценили его как «высоко» и «очень высоко») говорят о том, что этот показатель не «работает», поскольку практически не дифференцирует респондентов.

Ответы на вопросы о надроловом поведении показывают, что большинство сотрудников компании, по крайней мере, на словах, ведут себя как «организационные граждане» (Podsakoff, MacKenzie, Paine, 2000). Особенно это часто проявляется в помощи коллегам. Почти две трети указали на добровольную сверхурочную работу, что согласуется с приведенными выше ответами о высоких трудовых нагрузках. Эти данные позволяют уточнить, что эти трудовые нагрузки часто носят добровольный, а не вынужденный, характер (поэтому это не сильно влияет на вовлеченность большинства сотрудников и так же обуславливается особенностями организационной культуры).

Реже всего надроловое поведение проявляется в добровольном обучении, профессиональном саморазвитии. Это, опять же, дополняет нарисованный выше общий портрет сотрудника компании, как удовлетворенного межличностными отношениями и зарплатой, довольно много работающего, но при этом выполняющего довольно рутинные рабочие задачи и не имеющего перспектив

профессионального, личностного, и карьерного развития в данной компании. Возможно, отчасти это обусловлено спецификой отрасли, но, на наш взгляд, руководству следует подумать о возможных путях изменения этой ситуации.

### **Уровень вовлеченности в разных группах работников**

Как мы видели из общих процентных распределений, представленных выше, в целом показатели вовлеченности работников компании достаточно высоки. Для ответа на вопрос о том, в каких группах показатели вовлеченности наиболее высоки, а в каких – относительно низки, мы применили процедуру анализа средних. Здесь и далее мы оперируем построенными нами индексами общих показателей вовлеченности и их компонентами.

Как видно из данных Таблицы 6, вовлеченность зависит, прежде всего, от положения работников в организационной иерархии. Среди руководителей все показатели вовлеченности значительно выше, чем у рядовых работников. Ту же картину мы наблюдаем у обладателей вузовских дипломов по сравнению с работниками со средним специальным образованием. То есть, респонденты, занимающие более высокие позиции, более высокооплачиваемые, выполняющие более содержательную, ответственную работу и имеющие ресурсы влияния, демонстрируют и более высокие уровни вовлеченности в собственную работу, позитивное отношение к компании, намерения остаться в ней и прилагать усилия в ее интересах.

Влияние гендерной принадлежности проявляется лишь для вовлеченности по отношению к собственной работе, которая заметно выше у женщин. По отношению к компании различий в установках между мужчинами и женщинами не выявлено, за исключением «поведенческой» вовлеченности, которая, опять же, оказалась сильнее у женщин.

Практически нельзя говорить о значимых различиях в уровне вовлеченности между работниками различных отделов («производственниками» и коммерческим отделом) на основании этих данных. Средние показатели вовлеченности в работу в этих группах практически одинаковы, а в установках по отношению к организации различия непоследовательны – сотрудники

коммерческого отдела чуть более заинтересованы в продолжении своей работы в компании, а люди, работающие в производственном отделе демонстрируют более позитивное эмоциональное отношение к организации и более высокий уровень поведенческой вовлеченности.

Таблица 6

Средние значения индексов вовлеченности по группам респондентов

Категории респондентов	Вовлеченность по отношению к собственной работе				Вовлеченность по отношению к организации			
	«Энергичность»	«Самоотдача»	«Погруженность»	Общий индекс	Позитивное восприятие организации	Намерение остаться	Поведенческая вовлеченность	Общий индекс
Мужчины	3,74	3,5	3,55	3,60	4,1	3,73	3,78	3,9
Женщины	3,97	3,95	4,04	3,99	4,15	3,84	4,33	4,08
<i>Образование</i>								
Среднее профессиональное	3,75	3,58	3,6	3,64	4,18	3,65	4	3,95
Высшее	4,13	4,07	4,16	4,13	4,38	4,1	4,35	4,27
<i>Работают</i>								
На производстве	3,9	3,83	3,93	3,9	4,22	3,75	4,31	4,07
В офисе продаж	3,9	3,79	3,85	3,85	4,06	3,87	4,01	3,98
<i>Наличие подчиненных</i>								
Не имеют (рядовые работники)	3,72	3,55	3,72	3,68	3,95	3,57	4,1	3,85
Имеют (руководители)	4,11	4,1	4,08	4,1	4,35	4,09	4,23	4,23

#### • Корреляции

**Факторы, влияющие на уровень вовлеченности, и поведенческие результаты вовлеченности: результаты корреляционного анализа**

Проверку наших исследовательских гипотез мы осуществляли методом корреляционного анализа. Этому анализу были подвергнуты созданные нами индексы вовлеченности, требований и ресурсов для исполнения работы, удовлетворенности работой, возможностей альтернативного трудоустройства, выгорания, ролевого и надролевого поведения, а также количественные переменные возраста, степени соответствия образования нынешней специальности, стажа работы, количества подчинённых и продолжительности рабочей недели. Результаты анализа представлены в Таблице 7.

Таблица 7

## Результаты корреляционного анализа факторов и последствий вовлеченности

	Переменные	Mean	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
Вовлеченность в работу	1. «Энергичность»	3,9	1											
	2. «Самоотдача»	3,8	,728**	1										
	3. «Погруженность»	3,9	,701**	,812**	1									
	4. В целом к работе	3,9	,858**	,914**	,951**	1								
Вовлеченность по отношению к компании	5. Позитивное эмоциональное восприятие («говорит»)	4,1	,434**	,515**	,458**	,509**	1							
	6. Намерение остаться («остается»)	3,8	,564**	,483**	,428**	,521**	,552**	1						
	7. Поведение («действует»)	4,2	,551**	,597**	,612**	,646**	,462**	,361**	1					
	8. В целом к организации	4,0	,629**	,643**	,593**	,671**	,867**	,839**	,673**	1				
Job resources	9. Рольевая определенность	4,3	,303*	,196	,315*	,307*	,384**	,149	,414**	,370**	1			
	10. Компетентность	4,3	,477*	,095	,136	,253	,008	,193	,210	,154	,212	1		
	11. Значимость	4,5	,465**	,400**	,451**	,481**	,281*	,202	,435**	,352**	,554**	,300*	1	
	12. Автономия	3,4	,367**	,219	,226	,282*	,235	,224	,157	,262*	,195	-,013	,229	1
	13. Влияние	3,2	,479**	,486**	,347**	,456**	,351**	,294*	,133	,344**	,078	,126	,214	,470**
	14. Идентификация с карьерой	4,1	,466**	,358**	,315*	,399**	,174	,261*	,519**	,353**	,204	,244	,389**	,035
	15. Общий индекс ресурсов	4,0	,711**	,486**	,471*	,587**	,391**	,373**	,509**	,506**	,554**	,507**	,683**	,590**
Job demands	16. Трудовые нагрузки	3,5	-,047	,087	,074	,050	,045	,197	,148	,157	-,027	-,153	,019	,162
	17. Рольевым конфликт	2,4	-,132	-,181	-,216	-,201	-,319*	-,186	-,314*	-,328*	-,535**	-,135	-,264*	,148
	18. Конфликты на рабочем месте	2,0	-,257*	-,208	-,155	-,213	-,331**	-,272*	-,080	-,309*	-,240	-,216	-,138	-,006
	19. Нестабильность рабочего места	2,4	,051	-,007	,044	,035	-,220	,056	,034	-,068	-,032	-,003	,022	-,138
	20. Неблагоприятные условия труда	2,3	-,368**	-,401**	-,364**	-,408**	-,534**	-,362**	-,277*	-,504**	-,311*	-,094	-,298*	-,150
	21. Общий индекс требований	2,6	-,212	-,196	-,177	-,209	-,385**	-,145	-,148	-,293*	-,358**	-,182	-,199	,033
22. Удовлетворенность работой	3,7	,417**	,542**	,429**	,496**	,563**	,250	,422**	,505**	,352**	,088	,379**	,267*	
23. Эмоциональное выгорание	2,6	-,397**	-,302*	-,276*	-,343**	-,494**	-,325*	-,176	-,439**	-,243	-,164	-,222	-,171	
24. Возможность альтернативного трудоустройства	3,7	,318*	,355**	,169	,279*	,183	,218	,141	,230	-,044	,179	,083	,190	
Остаточные	25. Экстраверсия	6,7	,350**	,342**	,419**	,415**	,190	,006	,434**	,216	,242	,107	,481**	-,039
	26. Уступчивость	7,1	,293*	,254	,307*	,316*	,154	,009	,427**	,198	,235	,255*	,400**	,202

	27. Сознательность	7,6	,428**	,333**	,367**	,408**	,210	,119	,443**	,281*	,227	,222	,360**	,166
	28. Эмоциональная стабильность	6,8	,259*	,210	,204	,240	,082	-,060	,296*	,094	,208	,122	,425**	,179
	29. Самооценка качества работы	4,3	,310*	,300*	,269*	,314*	,198	,127	,160	,199	,116	,278*	,313*	,252
	30. Надрольное поведение	3,8	,337**	,365**	,261*	,336**	,235	,170	,248	,262*	-,056	,228	,164	,235
Контрольные	31. Возраст	37,6	-,035	-,024	,075	,022	-,029	,126	,141	,086	,100	-,088	,208	,103
	32. Соответствие образования и специальности	3,3	,303*	,422**	,274*	,348**	,230	,148	,426**	,300*	,019	,121	,223	,013
	33. Стаж работы в компании	5	,147	,268*	,296*	,272*	,076	,189	,273*	,203	,279*	-,116	,239	,074
	34. Стаж работы с нынешним руководителем	4,7	,176	,321*	,348**	,322*	,148	,172	,343**	,249	,276*	-,166	,309*	,092
	35. Количество подчиненных	9,7	,104	,185	,119	,144	,243	,176	,143	,239	,115	,117	,194	-,120
	36. Продолжительность рабочей недели	50,9	-,215	-,169	-,117	-,170	-,111	-,008	-,109	-,087	,022	,013	-,120	-,375**

Значимо при: \* $p < 0.05$ ; \*\* $p < 0.0$

Продолжение Таблицы 7

	Переменные	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24
Job resources	13. Влияние	1											
	14. Идентификация с карьерой	,026	1										
	15. Общий индекс ресурсов	,576**	,570**	1									
Job demands	16. Трудовые нагрузки	,048	,168	,102	1								
	17. Ролевой конфликт	,148	-,200	-,195	,180	1							
	18. Конфликты на рабочем месте	-,167	-,124	-,261*	,232	,327*	1						
	19. Нестабильность рабочего места	-,248	,238	-,075	,378**	,193	,308*	1					
	20. Неблагоприятные условия труда	-,250	-,214	-,359**	,154	,389**	,527**	,383**	1				
	21. Общий индекс требований	-,102	-,036	-,215	,627**	,671**	,664**	,657**	,700**	1			
	22. Удовлетворенность работой	,476**	,235	,494**	-,065	-,134	-,267*	-,183	-,453**	-,309*	1		
23. Эмоциональное выгорание	-,326**	-,010	-,297*	,123	,149	,415**	,343**	,551**	,440**	-,401**	1		
	24. Возможность альтернативного трудоустройства	,478**	-,033	,284*	,081	,142	-,207	-,013	-,092	,005	,114	-,102	1
Outcome	25. Экстраверсия	,090	,350**	,313*	-,005	-,148	,069	,144	-,141	-,040	,226	-,072	-,124
	26. Уступчивость	-,009	,468**	,431**	,037	-,122	-,079	,155	-,123	-,042	,217	-,091	-,143

	27. Сознательность	,153	,464**	,451**	,106	-,085	,092	,168	-,111	,043	,216	-,060	-,017
	28. Эмоциональная стабильность	,106	,223	,334**	,087	-,086	-,006	,132	-,109	,004	,187	-,039	-,063
	29. Самооценка качества работы	,323*	-,063	,304*	-,177	-,088	-,259*	-,060	-,183	0,223	,303*	-,026	<b>,269*</b>
	30. Надроловое поведение	<b>,359**</b>	,075	<b>,286*</b>	,183	,237	,007	,137	-,238	,128	<b>,258*</b>	-,126	<b>,280*</b>
Контрольные	31. Возраст	-,169	,156	,066	<b>,297*</b>	-,053	,098	,111	,180	,190	-,082	,191	<b>-,304*</b>
	32. Соответствие образования и специальности	,245	,118	,196	,073	-,161	-,037	-,253	-,201	-,166	<b>,266*</b>	-,233	,197
	33. Стаж работы в компании	,077	,092	,135	,106	-,124	-,003	-,053	-,085	-,046	,242	,046	<b>-,289*</b>
	34. Стаж работы с нынешним руководителем	,127	,141	,189	,172	-,135	,025	-,061	-,104	-,027	<b>,294*</b>	,009	<b>-,309*</b>
	35. Количество подчиненных	<b>,258*</b>	,095	,166	-,039	-,136	-,009	-,183	-,117	-,149	,219	<b>-,290*</b>	-,028
	36. Продолжительность рабочей недели	-,326*	-,190	-,318*	-,047	-,174	-,075	,172	,216	,007	-,239	2,44	,008

Значимо при: \* $p < 0.05$ ; \*\* $p < 0.0$

*Продолжение Таблицы 7*

	Переменные	25	26	27	28	29	30	31	32	33	34	35	36
Личностные качества	25. Экстраверсия	1											
	26. Уступчивость	,639**	1										
	27. Сознательность	,677**	,795**	1									
	28. Эмоциональная стабильность	,617**	,688**	,685**	1								
	29. Самооценка качества работы	,161	,168	,112	,186	1							
	30. Надроловое поведение	,208	,118	,246	<b>,264*</b>	,254	1						
Контрольные	31. Возраст	,178	,219	,152	,170	-,061	<b>-,290*</b>	1					
	32. Соответствие образования и специальности	,200	,094	,128	,154	<b>,328*</b>	,142	-,033	1				
	33. Стаж работы в компании	,242	,154	,149	,221	,112	-,118	,604**	,223	1			
	34. Стаж работы с нынешним руководителем	<b>,366**</b>	,227	,219	<b>,227*</b>	,142	-,041	,605**	<b>,309*</b>	,959**	1		
	35. Количество подчиненных	,252	,073	,091	,058	,091	-,084	,246	<b>,365**</b>	<b>,262*</b>	<b>,346**</b>	1	
	36. Продолжительность рабочей недели	-,053	-,178	-,211	-,299*	-,084	-,062	<b>-,260*</b>	-,047	-,284*	-,264*	-,082	1

Значимо при: \* $p < 0.05$ ; \*\* $p < 0.0$

Результаты корреляционного анализа позволяют нам сделать выводы относительно проверки гипотез, выдвинутых в Главе 1. Значения коэффициентов корреляции, на основании которых мы делаем наши выводы, помечены в Таблице 7 заливкой. В Таблице 8 суммированы гипотезы и результаты их проверки.

Таблица 8

*Результаты проверки гипотез исследования*

<i>№№</i>	<i>Формулировка гипотезы</i>	<i>Результат Проверки</i>
1	Вовлеченность, измеряемая как установка по отношению к работе и как установка по отношению к организации, сильно взаимосвязаны.	Подтверждена
2	Персональные ресурсы работника (наличие специального образования, стаж работы в компании и с нынешним руководителем, руководящая должность, возможность альтернативного трудоустройства) позитивно связаны с вовлеченностью.	Подтверждена
3	Высокий уровень сознательности и уступчивости позитивно, а нейротизма – негативно связаны с уровнем вовлеченности обоих видов. Уровень экстраверсии не связан с вовлеченностью.	Подтверждена частично
4	Ресурсы для выполнения работы и их компоненты (ролевая определенность, компетентность, значимость, автономия, влияние, идентификация с карьерой) позитивно связаны с уровнем вовлеченности.	Подтверждена
5	Требования к работе и их компоненты (трудовые нагрузки, ролевой конфликт, конфликты на рабочем месте, нестабильность рабочего места, неблагоприятные условия труда) негативно связаны с уровнем вовлеченности обоих видов.	Подтверждена частично
6	Удовлетворенность работой позитивно связана с уровнем вовлеченности.	Подтверждена
7	Эмоциональное выгорание негативно связано с уровнем вовлеченности.	Подтверждена
8	Уровень вовлеченности позитивно связан с самооценкой качества работы.	Подтверждена
9	Уровень вовлеченности позитивно связан с надрольным поведением работников.	Подтверждена

Гипотеза 1 о связи обоих видов вовлеченности подтвердилась: была обнаружена их сильная позитивная связь. Таким образом, позитивное отношение сотрудников к собственной работе и к своей организации могут рассматриваться как компоненты единого явления вовлеченности. Особенно сильна связь

вовлеченности по отношению к работе с поведенческим компонентом («действует») вовлеченности по отношению к организации.

Из полученных данных видно, что, чем выше персональные ресурсы работника, тем выше показатели вовлеченности, однако это касается, в основном, вовлеченности первого типа – по отношению к своей работе. Так, осознание своей востребованности на рынке труда («возможность альтернативного трудоустройства») наиболее сильно связано с такими компонентами вовлеченности, как энергичность и самоотдача. Соответствие образования и специальности, стаж работы в компании и с нынешним руководителем сильно позитивно связаны с «самоотдачей» и «погруженностью», а также с поведенческим аспектом вовлеченности по отношению к организации. Более того, стаж работы с руководителем является более важным, чем показатель «стаж работы в организации», поскольку он обладает более высокими коэффициентами корреляции с вовлеченностью.

Стоит отметить, что количество подчиненных у работника оказалось незначимым показателем по отношению к вовлеченности. Хотя ранее, в Таблице 6 были выявлены большие различия в средних значениях индексов вовлеченности среди руководителей и рядовых работников. Таким образом, можно сделать вывод, что вовлеченность определяется самим фактом руководящей должности и не зависит от уровня руководителя и количества подчиненных, работающих под его началом.

В соответствии с данными, уровень вовлеченности не зависит от возраста работников. Зато личностные качества (экстравертность, сознательность, уступчивость) оказались сильно связаны с вовлеченностью в работу и с поведенческой вовлеченностью. Однако эти же показатели, являются незначимыми по отношению в эмоциональному восприятию организации и намерению остаться. Несмотря на то, что в гипотезе экстраверсия была установлена нами как независимая переменная, она оказалась значимой: положительно влияет на уровень вовлеченности. Нейротизм же практически не связан с вовлеченностью или же связан, но весьма слабо. В итоге

психологический портрет «вовлеченного» работника компании «А» выглядит следующим образом: ответственный, склонный к сотрудничеству и взаимодействию экстраверт.

В ходе корреляционного анализа была подтверждена позитивная связь ресурсов для исполнения работы и вовлеченности (Гипотеза 4). Слабее других компонентов связана с вовлеченностью «компетентность», а наиболее сильные связи прослеживаются между идентификацией с карьерой и поведенческой вовлеченностью (,519), самоотдачей с влиянием (,486), энергичностью с компетентностью и влиянием, погруженности и значимости. Эмоционально позитивное отношение к компании сильнее всего связано с ролевой определенностью, а намерение остаться – с влиянием, то есть факторами, находящимся в компетенции менеджмента.

Нестабильность рабочего места, трудовые нагрузки (самооценка) и продолжительность рабочей недели оказались незначимыми для вовлеченности. Хотя, сотрудники работают много сверхурочно более положенных по ТК 40 часов. Это, правда, обусловлено тем, что такой «трудоголизм» уже стал элементом организационной культуры компании, и сотрудники воспринимают его как данность (особенно вовлеченные сотрудники). Естественно, подобное обусловлено методами оплаты, применяемым в данной организации и различными поощрениями, но не в меньшей степени является косвенным следствием патернализма.

Из требований к работе, то есть стрессоров (аспектов работы, потенциально неприятных, предъявляющих сотрудникам повышенные требования физического или психического характера), сильнее всего негативно влияют на вовлеченность неблагоприятные условия труда. Они значимы для всех компонентов вовлеченности: очень высокие коэффициенты.

Ролевые конфликты и конфликты на рабочем месте негативно связаны в основном с вовлеченностью по отношению к организации. Они снижают позитивное восприятие компании работниками и намерения продолжить работу в ней. Здесь же прослеживается логичность, согласованность ответов респондентов:

ролевая определенность усиливает позитивное восприятие организации, а неопределенные, расплывчатые, противоречивые распоряжения начальства, напротив, способствуют «отделению» работника от компании.

Удовлетворенность работой позитивно связана с уровнем вовлеченности. Вполне вероятно, что вовлеченность и удовлетворенность не только очень сильно взаимосвязанные, но, возможно, и замещающие друг друга понятия. Это прослеживается не только в корреляционном анализе, но и в поведении сотрудников на практике: работники зачастую подразумевают под понятием вовлеченность именно удовлетворенность работы.

Как и предполагалось, эмоциональное выгорание негативно связано с уровнем вовлеченности. Гипотеза 7 подтверждена.

Уровень вовлеченности позитивно связан с самооценкой качества работы. Но только в случае вовлеченности по отношению к собственной работе. Значимых связей между вовлеченностью по отношению к организации и оценками качества своего труда нет.

Такая же ситуация сложилась и с надролевым поведением. Присутствует слабая позитивная связь с общим индексом вовлеченности по отношению к организации, но нет связи с вовлеченностью по отношению к работе, а также к отдельным компонентам вовлеченности.

**Интересные «побочные» результаты анализа, напрямую не связанные с проверкой гипотез (выделены в таблице жирным шрифтом):**

Высокие самооценки возможности альтернативного трудоустройства в большей степени свойственны не самым опытным и квалифицированным, как можно было ожидать, а, наоборот, более молодым работникам с меньшим стажем работы в компании. Получается, это не самые лучшие, а, скорее, «не привязанные» к компании работники.

Надролево поведение значимо связано не только с вовлеченностью, но и с влиянием на рабочем месте, общей удовлетворенностью работой, возможностями альтернативного трудоустройства, эмоциональной стабильностью и более молодым возрастом. Это важно с точки зрения стимулирования надролевого

поведения. Если руководители хотят, например, чтобы работники по собственной инициативе повышали собственную квалификацию нужно учитывать, что в данном случае скорее нужно обращать внимание не на уровень вовлеченности и на указанные параметры.

Чем старше работники, тем выше они субъективно оценивают свои трудовые нагрузки. Это естественно поскольку возраст предполагает уменьшение физических сил. При этом «объективный» показатель «реальная продолжительность рабочей недели» (вычисляется в часах) у более старших работников ниже. Также, чем старше работники и чем дольше они работают в компании под началом нынешнего руководителя, тем ниже они оценивают свои возможности альтернативного трудоустройства. Это обуславливается привыканием работника к компании, в которой они работают, дело не в том, что они не уверены примут их на работу или нет, а в том, устроит ли их другая компания.

Соответствие полученного образования и нынешней специальности позитивно связано с удовлетворенностью работой и самооценкой качества работы. Люди понимают, что нужно делать, знаю, как это нужно делать, а, следовательно, уверены в том, что делают это правильно и качественно, что не может не вызывать чувство удовлетворения.

Чем дольше работник работает вместе со своим нынешним руководителем, тем выше ролевая определенность, значимость своей работы, удовлетворенность работой. Эмоционально стабильные экстраверты («сангвиники») имеют тенденцию дольше работать со своими руководителями. Кроме того, стаж работы в компании также позитивно связан с ролевой определенностью. Здесь прослеживается четкая логика: чем дольше человек занимается определенным делом под началом определенного человека, тем лучше он понимает, что он делает, что от него хотят.

Чем большим количеством подчиненных обладает респондент, тем выше он оценивает свое влияние в подразделении, что, опять-таки, логично.

По позитивной корреляции между наличием специального образования и количеством подчиненных можно было предположить, что в компании преобладают «меритократические» критерии карьерного роста, то есть когда более высокие позиции занимают «достойные», более профессиональные, кандидаты (а не, например, «любимчики», друзья, родственники и т.д.). Однако это скорее обусловлено сложностью работы, которую не выполнить не обладая необходимыми знаниями и опытом. Позитивная корреляция количества подчиненных со стажем работы в организации и текущим руководителем говорит о том, что в компании преобладает практика «внутренних» назначений на руководящие должности, то есть из числа своих работников, что отражается в действительности, правда. К нанимаемым людям добавляются друзья работников, родственники и так далее.

- **Кластеризация**

### **Многомерная типология респондентов: результаты кластерного анализа уровня вовлеченности**

Проверку наших гипотез мы дополняем результатами многомерного анализа. В нем мы использовали кластеризацию методом К-средних. Основанием кластеризации были ответы респондентов на вопросы о двух видах вовлеченности. Оптимальным оказалось решение из двух кластеров (создание большего количества групп было бы нецелесообразным, поскольку выборка является довольно небольшой и в последствии мы бы получили кластеры состоящие из 1-2 человек). Результаты кластеризации и характеристика респондентов обеих групп представлены в Таблицах 9,10,11,12,13,14,15.

*Таблица 9*

*Профили выделенных кластеров*

<i>Утверждения</i>	Средние значения по кластерам	
	1. Не вовлеченные (N=18)	2. Вовлеченные (N=42)
Меня переполняет энергия во время работы	3	4
Когда я просыпаюсь мне хочется идти на работу	2	4
Я могу работать в течение долгого периода времени	3	4
Я продолжаю работать, даже если все идет не слишком гладко	4	5

Моя работа вызывает у меня положительные эмоции	3	4
Я полон энтузиазма в отношении своей работы	3	4
Моя работа меня вдохновляет	2	4
Я горжусь той работой что я делаю	3	4
Моя работа заставляет меня постоянно развиваться	2	4
Мне интересна моя работа	3	5
Во время моей работы время летит незаметно	3	5
Когда я работаю я забываю обо всем вокруг меня	3	4
Я чувствую радость работая интенсивно	3	4
Я погружаюсь в работу с головой	3	5
Я увлекаюсь когда работаю	3	4
Меня очень сложно отвлечь от работы	3	4
Я хорошо отзываюсь о нашей компании	4	5
Я бы рекомендовал нашу компанию другу, ищущему работу	3	4
Мне приятно говорить о том, что я работаю в этой компании	3	5
Успехи моей компании - это мои успехи	3	5
Я воспринимаю проблемы компании как свои собственные	2	4
Потребуется серьезные причины чтобы я ушел из компании	3	4
Я редко думаю о том, чтобы уйти из компании	3	4
Я хочу работать в этой компании в течение ближайшего года	4	4
Я хочу работать в этой компании в течение ближайших 3-5 лет	3	4
Я хочу работать в этой компании до окончания моей трудовой деятельности	2	4
Наша компания вдохновляет меня делать работу лучше	3	5
Наша компания мотивирует меня достигать большего	3	4
Я выкладываюсь на полную на работе	4	5
Качество производимой компанией продукции услуг	4	4

Таблица 10

*Результаты по полу*

Пол	%		Всего
	Не вовлеченные	Вовлеченные	
Мужской	55,6%	19%	30%
Женский	44,4%	81%	70%
Всего	100%	100%	100%

Таблица 11

*Результаты по образованию*

Образование	%		Всего
	Не вовлеченные	Вовлеченные	
Общее среднее и ниже	27,8%	4,8%	11,7%
Начальное профессиональное (профессионально техническое училище, лицей)	11,1%	7,1%	8,3%
Среднее профессиональное (техникум, колледж)	44,4%	33,3%	36,7%
Высшее	16,7%	50,0%	40,0%

Второе высшее, бизнес-образование, ученая степень	0,0%	4,8%	3,3%
Всего	100%	100%	100%

Таблица 12

*Результаты по месту работы*

	%	%	Всего
Место работы	Не вовлеченные	Вовлеченные	
На производстве	44,4%	52,4%	50,0%
В коммерческом отделе	55,6%	47,6%	50,0%
Всего	100%	100%	100%

Таблица 13

*Результаты кластеризации по наличию подчиненных*

	%	%	Всего
Рядовые или руководители	Не вовлеченные	Вовлеченные	
Рядовые	66,7%	47,6%	53,3%
Руководители	33,3%	52,4%	46,7%
Всего	100%	100%	100%

Таблица 14

*Результаты сравнения средних значений показателей по уровню вовлеченности*

Кластеры работников по уровню вовлеченности	Возраст	Соответствие работы и образования	Стаж работы в этой компании	Стаж работы с нынешним руководителем	Наличие подчиненных	Рабочие часы
Не вовлеченные	36,44	2,44	3,69	3,3	1,39	53,11
Вовлеченные	38,10	3,64	5,57	5,26	13,29	49,98
Всего	37,60	3,28	5	4,68	9,72	50,92

Таблица 15

*Результаты сравнения средних – только статистически значимых*

Статистически значимые Переменные	Кластеры работников по уровню вовлеченности		Всего
	Не вовлеченные	Вовлеченные	
Значимость	3,94	4,71	4,48
Влияние	2,47	3,39	3,12
Идентификация с карьерой	3,56	4,4	4,15
Ресурсы для выполнения работы	3,6	4,21	4,03
Удовлетворенность работой	3,24	3,9	3,7
Персональные ресурсы	3,17	3,89	3,68
Ролевой конфликт	2,8	2,26	2,42
Конфликты на рабочем месте	2,53	1,83	2,04
Неблагоприятные условия труда	3	1,94	2,26
Рабочие требования	2,92	2,45	2,59
Эмоциональное выгорание	3,28	2,26	2,57
Экстраверсия	6,08	6,96	6,7
Уступчивость	6,4	7,37	7,08
Сознательность	6,7	7,96	7,59

Надроловое поведение	3,39	3,95	3,78
----------------------	------	------	------

В процессе анализа четко выделилась группа невовлеченных работников. Доля таких «отстраненных», равнодушных сотрудников составляет 30% опрошенных. Судя по полученным данным, в этой группе преобладают мужчины; рядовые работники – «продажники» с относительно небольшим стажем работы в организации. Они реже упоминают о своем надроловом поведении в организации. Наиболее сильный разброс в показателях вовлеченных и невовлеченных сотрудников был в индикаторе эмоциональной вовлеченности по отношению к компании («говорит»). Это означает что сильной разницей между вовлеченными и невовлеченными работниками было желание говорить о своей компании, воспринимать ее проблемы и успех, как свои собственные. В соответствии с полученными данными, невовлеченные сотрудники наиболее сильно проявляют свою «отстраненность» в вопросах касающихся энергичности, самоотдачи, намерении остаться на период более пяти лет, а также эмоциональной вовлеченности (в частности, вопросах о восприятии проблем компании).

Как показал сравнительный анализ этих двух групп, отстраненность этих работников является результатом как их индивидуально-личностных качеств и ресурсов, так и организационных условий. Эти работники могут быть отнесены к «низкоресурсным», так как в этой группе низкий уровень образования и низкие показатели соответствия образования их нынешней специальности. Эти работники заметно ниже, чем во второй группе, оценивают свои шансы альтернативного трудоустройства, то есть их пребывание на данном месте работы носит в значительной степени «вынужденный» характер. Также в этой «отстраненной» группе преобладают работники коммерческого отдела (продаж), и при этом среди них больше интровертов, чем экстравертов. Возможно, низкая вовлеченность этих работников является результатом того, что они занимаются не своим делом: работа, которую они вынуждены выполнять не соответствует их личностным качествам. Данный вывод обусловлен практическими наблюдениями: респонденты, отмеченные в ходе опроса как работниками

коммерческого отдела, являются сотрудниками бухгалтерии и отдела продаж. Однако сотрудники бухгалтерии в подавляющем большинстве являются женщинами, а в отделе продаж - мужчинами, так что сделанный выше вывод о несоответствии работы и личностных качеств работника относится только к мужчинам-интровертам, работающим в отделе продаж. Кроме этого, в этой группе более низкие значения показателей уступчивости и сознательности, то есть невовлеченные сотрудники менее склонны к сотрудничеству, не готовы идти на компромиссы, являются менее самоорганизованными и ответственными.

С другой стороны, отчужденность этих работников обусловлена особенностями организации их работы. Они работают несколько больше по сравнению со второй группой (в среднем 53 часа в неделю), не удовлетворены своей работой, видят свою работу незначимой и неинтересной, низко оценивают возможность своего влияния на происходящее в своих подразделениях. Они гораздо чаще упоминают о наличии ролевых и межличностных конфликтов на своих рабочих местах, о неблагоприятных условиях труда, выше оценивают свое эмоциональное выгорание. Они относятся к той группе людей, которые не могут спокойно относиться к сверхурочным часам, являющимся обычным явлением в компании «А». Подобные переработки обусловлены возможностью коллег и руководителей «давить» с помощью сильных неформальных связей на работников. Однако для тех сотрудников в ком преобладает патерналистическая мотивация (в нашем случае это вовлеченные сотрудники) и они заинтересованы в том, чтобы внести свой вклад в дело компании, переработки не так сильно влияют на их эмоциональное и физическое состояние, как в случае тех, кто не может принять подобный «образ жизни» компании, то есть сотрудников являющихся невовлеченными.

- **Регрессии**

**Что в наибольшей степени влияет на вовлеченность и надрольное поведение?**

**Результаты регрессионного анализа**

Приведенные нами результаты анализа средних значений, корреляций и многомерной типологии позволили нам проверить поставленные гипотезы о

наличии взаимосвязи компонентов вовлеченности с индивидуально-личностными качествами и установками работников и их восприятием того, что происходит в компании. Однако мы понимаем, что в целом эти данные носят, скорее, описательный характер, а наличие *статистических* взаимосвязей не позволяет делать выводы о *причинно-следственных* связях.

Как мы увидели, вовлеченность статистически значимо связана с достаточно большим количеством показателей. Мы решили выяснить, какие из факторов вовлеченности являются наиболее «сильными» и вытесняют другие, «побочные». Иными словами, на что должен, прежде всего, обратить внимание руководитель, задавшийся целью повысить уровень вовлеченности своих сотрудников и их надролевого поведения?

Эту задачу мы попытались решить с использованием процедуры регрессионного анализа. В качестве зависимых переменных нами были взяты общий индекс вовлеченности как установки по отношению к работе (ввиду очень высокой согласованности ее компонентов), три отдельных индекса вовлеченности по отношению к организации и индекс надролевого поведения.

Напомним, наша выборка состояла всего из 60 респондентов, и это накладывает ограничения на количество переменных, которые мы могли ввести в модель в качестве предикторов (не более 6). Поэтому для каждой зависимой переменной были отобраны только те предикторы, которые показали статистически значимые коэффициенты корреляции с ней (см. Таблицу7).

Анализ был выполнен методом *Stepwise*, то есть методом с автоматическим пошаговым отбором только значимых переменных.

Результаты анализа представлены в Таблице 16 .

Таблица 16

Результаты регрессионного анализа с зависимыми переменными вовлеченности и надролевого поведения

	Вовлеченность в работу	Позитивное восприятие организации («говорит»)	Намерения остаться («остается»)	Поведение («действует»)	Надроловое поведение
Ролевая определенность				,324**	
Значимость	,291*				
Влияние	,386***				,359**
Идентификация с карьерой	,276*			,409***	
Неблагоприятные условия труда		-,352**	-,362**		
Удовлетворенность работой		,403**			
Соответствие полученного образования выполняемой работе				,372***	
<i>Смещенный R<sup>2</sup></i>	,396***	,394***	.116**	,478***	,114**

Значимо при: \*p<0.05; \*\*p< 0.01; \*\*\*p< 0.001

Мы видим, что в результате регрессионного анализа количество значимых, «сильных» предикторов вовлеченности и надролевого поведения сильно сократилось. Оставшиеся переменные вытеснили менее значимые факторы.

Это дает нам основания говорить о том, что вовлеченность в работу как психологическая погруженность в нее, радость от выполнения работы в наибольшей степени определяется такими компонентами «ресурсов» для исполнения работы, как «влияние», «значимость» и «идентификация с карьерой». Возвращаясь к содержанию этих индексов, напомним, что они включают как исходные установки работников, с которыми они уже приходят в организацию (верность профессии, интерес к содержанию работы, определенный уровень перфекционизма, заинтересованность в карьерном продвижении в компании), так и восприятие условий своей работы, которые заданы системой управления. Важнейшими такими условиями являются ресурсы влияния – вовлеченность работников в процессы принятия решений, готовность руководства прислушаться к инициативам, предложениям, жалобам подчиненных. Именно в области «партиципативного менеджмента», по нашему мнению, находится важнейший управленческий ресурс повышения вовлеченности работников.

Что касается позитивного эмоционального восприятия организации, то, как видим, в наибольшей степени она определяется удовлетворенностью работой в целом. Дополнительный анализ показал, что сильнее всего эмоциональная вовлеченность по отношению компании зависит от двух компонентов удовлетворенности – «В моей организации созданы условия для проявления самостоятельности, инициативы» (,650\*\*\*) и «У меня хорошие отношения с коллегами по работе» (,201\*). Таким образом, позитивное эмоциональное восприятие организации зависит от возможностей участия и от психологического климата на рабочем месте даже сильнее, чем, например, от удовлетворенности уровнем оплаты труда! А вот неблагоприятные условия труда – физическая некомфортность рабочего

места или потенциально угрожающие здоровью сотрудников факторы – напротив, существенно ухудшают вовлеченность по отношению к компании, а также намерения продолжить работу в компании.

Поведенческая вовлеченность как стремление выкладываться на работе, делать свою работу как можно лучше и достигать большего зависит, с одной стороны, от личностных диспозиций работника – идентификации с карьерой, а также от работы по специальности в соответствии с полученным образованием. С другой стороны, возможность управленческого воздействия на данный феномен связана со значимостью «ролевой определенности» - наличия четких, недвусмысленных ролевых требований, распоряжений руководства, четкой постановки рабочих задач.

Наконец, при том, что индекс надролевого поведения показал значимые корреляции с уровнем вовлеченности (Таблица 7) регрессионный анализ показал, что в наибольшей степени надролевое поведение сотрудника определяется не вовлеченностью как таковой, а, опять же, степенью «влияния» сотрудника на рабочем месте. Это, с одной стороны, вселяет оптимизм с точки зрения возможностей стимулирования надролевого поведения – вовлечение работников в принятие решений. С другой стороны, напомним (Таблица 3), что в целом работники оценивают возможности своего влияния достаточно низко, то есть в этом вопросе требуется значительный пересмотр существующих управленческих практик.

### **Заключение.**

#### **Выводы и практические рекомендации по повышению уровня вовлеченности сотрудников**

В ходе исследования мы выяснили, что уровень вовлеченности сотрудником «А» довольно высок. Предполагались возможные проблемы, связанные, например, с нечеткими указаниями отдаваемым работникам в связи с недостаточной классификацией руководителей, однако в ходе корреляционного анализа они не подтвердились (работники, занимающие

руководящие должности в большинстве своем имеют высшее или два высших образования). Однако наличие необходимого образования не может гарантировать их абсолютную компетентность, как следствие, в исследовании были выявлены негативные воздействия ролевой неопределенности на вовлеченность.

Вероятно, руководству компании стоит обратить внимание на:

- Взаимосвязь возраста работников и трудовых нагрузок. По итогам исследования в организации присутствуют некоторые трудности, связанные с этим;
- Взаимосвязь уровня «недовольства» сотрудников (например, работой сверхурочно) и их стажа работы (если сотрудник не доволен, а проработал немного – он еще не адаптировался, если же стаж работника высок и уровень его неудовлетворенности также высок вполне вероятно, что есть существенные проблемы). По итогам исследования нет проблем, связанных с этим аспектом;
- Цели, которые они преследуют, поскольку в ходе исследования было выявлено, что, например желание выполнять виды работ, не входящие в обязанности, и повышать квалификацию скорее связано не с уровнем вовлеченности, а с влиянием на рабочем месте, общей удовлетворенностью работой, возможностями альтернативного трудоустройства, эмоциональной стабильностью и более молодым возрастом.

Для повышения уровня вовлеченности и стимуляции описанных в первой главе позитивных последствий, связанных с этим, стоит обратить внимание на следующие моменты:

- карьера (управление карьерой);

В ходе анализа данных было выявлено, что в организации отсутствуют перспективы карьерного роста или, по крайней мере, так ситуацию воспринимают респонденты. Так, например, практически все работники

довольный уровнем заработной платы, но при этом они же ставят достаточно низкие оценки перспективам роста в данной компании. Поскольку, идентификация с карьерой является одним из аспектов ресурсов, а, следовательно, позитивно связана с вовлеченностью, введение в практику менеджмента компании управления карьерой, возможно, создания кадрового резерва, может повысить ее уровень.

- соответствие личностных качеств и работы.

Так, например, в ходе анализа данных был выявлен психологический портрет «вовлеченного» работника компании «А» - ответственный, склонный к сотрудничеству и взаимодействию экстраверт. Однако, так же, в ходе анализа выделилась группа сотрудников занимающих «не свое» место в организации – это интроверты, работающие в отделе продаж. Для того чтобы повысить уровень вовлеченности данных работников, необходимо чтобы их работа соответствовала личностным качествам. Исправить это возможно проведением различных оценок и перераспределения работником, использования дополнительного характерного тестирования при принятии на работу и т.д.

А так же для повышения уровня надролевого поведения работников, если в этом есть необходимость, стоит обратить внимание на следующий фактор:

- участие работников в принятии решений.

На основе анализа собранных данных, мы выявили низкий уровень вовлеченности работников в принятие решений. Это явление могло возникнуть по двум причинам: либо работники сами не желают участвовать в данном процесс, либо не созданы условия для этого. По результатам прохождения практики в данной компании я больше склоняюсь к первому варианту, однако на вторую причину так же стоит обратить внимание. Вполне вероятно, что созданные внутри организации условия: нормы, организационная культура и прочее, влияют на психологию персонала. при

принятии решения относительно этого фактора, стоит обратить внимание на то что по результатам регрессионного анализа данный фактор в большей степени может быть простимулирован через уровень влияния работника (уровень автономии, наличие подчиненных). Для того чтобы увеличить уровень вовлеченности работников через увеличение участия работников в принятии решений можно использовать, как и либеральные методы: введение денежной или материальной стимуляции подобной деятельности, увеличение автономии сотрудников; так и радикальные методики: создание новой схемы поиска и найма персонала в соответствии с преследуемой целью.

В ходе работы была создана исследовательская модель, специфический опросник, проведено исследование и проанализированы данные. Результатами стало полное или частичное подтверждение гипотез и создание рекомендаций для компании.

В случае дальнейшего исследования вопроса вовлеченности в связке с индивидуально-личностными и организационными факторами с использованием созданной исследовательской модели и опросника, стоит обратить внимание на те недочеты, что были допущены в ходе данного исследования: проблемы с вопросом №7, а так же технические сложности, которые могут возникнуть всегда и которые в этот раз привели к потере переменных «Открытости» «Большой пятерки», а следовательно не дали провести полный анализ, связанный с этими аспектами.

Однако, несмотря на вышеописанные сложности, практическая и теоретическая цели, поставленные перед нами в начале работы, были достигнуты.

### **Список литературы.**

Вовлеченность сотрудников. Материалы по результатам исследования Aon Hewitt. 2011, <http://gfile.ru/aawbT>

Дафт Р. Менеджмент 8-е изд. / Пер. с англ. под ред. С.К. Мордовина. – СПб.: Питер, 2011. – 568 С.

Bakker A. B., Van Emmerik H., & Euwema M. C. Crossover of burnout and engagement in work teams. // *Work and Occupations*, 33. 2006. pp. 464–489.

Bakker A.B., Hakanen J.J., Demerouti E. and Xanthopoulou D. “Job resources boost work engagement, particularly when job demands are high” // *Journal of Educational Psychology*. 2007. Vol. 99. pp. 274-84.

Bakker A. B., Demerouti E. Towards a model of work engagement" // *Career Development International*. 2008. Vol. 13. pp.209 - 223.

Bakker A.B., Schaufeli W.B., Leiter M.P., Taris T.W. ‘Work engagement: an emerging concept in occupational health psychology’ // *Work and Stress*. 2008. vol 22. pp 187–200.

Cropanzano R., and Wright T.A. “When a ‘happy’ worker is really a ‘productive’ worker: a review and further refinement of the happy-productive worker thesis” // *Consulting Psychology Journal: Practice and Research*. 2011. Vol. 53. pp. 182-99.

Deci E. L. & Ryan R. M. Intrinsic motivation and self-determination in human behavior // New York: Plenum. 1985.

The effort dividend: Driving employee performance and retention through engagement // *Corporate Leadership Council*. 2006.

Fox S., Spector P.E. and Miles D. “Counterproductive work behavior (CWB) in response to job stressors and organizational justice: some mediator and moderator tests for autonomy and emotions” // *Journal of Vocational Behavior*. 2001. Vol. 59. pp. 291-309.

Fredrickson B.L. “The role of positive emotions in positive psychology: the broaden-and-build theory of positive emotions” // *American Psychologist*. 2001. Vol. 56. pp. 218-26.

Goldberg R. L. The Development of Markers for the Big-Five Factor Structure // *Psychological Assessment*. 1992. Vol. 4. No. 1. pp. 26-42

Hackman J.R., Oldham G.R. 'Motivation through the design of work: test of a theory' // *Organizational Behavior and Human Performance*. 1976. Vol 16. pp. 250–79.

Hair J.F., Money A.H., Samouel P. and Page M. *Research methods for business*. - London: John Wiley & Sons Ltd. 2007

Hallberg U. E., & Schaufeli, W. B. "Same Same" but different? Can work engagement be discriminated from job involvement and organizational commitment? // *European Psychologist*, 11. 2006. pp. 119–127.

Harter K. J., Schmidt L.F., Hayes T.L. Business-Unit-Level Relationship Between Employee Satisfaction, Employee Engagement, and Business Outcomes: A Meta-Analysis // *Journal of Applied Psychology*. 2002. Vol. 87. No. 2. pp. 268 - 279

Ilies R., Johnson M., Judge T.A. and Keeney J. "A within-individual study of interpersonal conflict as a work stressor: dispositional and situational moderators" // *Journal of Organizational Behavior*. 2011. Vol. 32. pp. 44-64.

Janssen O., Van Yperen N.W. 'Employees' goal orientations, the quality of leader–member exchange, and the outcomes of job performance and job satisfaction' // *Academy of Management Journal*. 2004. Vol 47. pp 368–84.

Jonge, J. & Dorrman C. The DISC Model: Demand-Induced Strain Compensation mechanisms in job stress // Dollard M. F., Winefield H. R. & Winefield A. H. (eds.) *Occupation stress in the service professions*. - London: Taylor & Francis. 2003. - pp. 42-74.

Jonge J., Dorrman C. & Tooren M. The Demand-Induced Strain Compensation Model: Renewed theoretical considerations and empirical evidence // Naswall K., Hellgren J. & Sverke M. (eds.) *The individual in the changing working life*. - Cambridge: Cambridge University Press. 2008. - pp. 67-87.

Kahn W. A. Psychological conditions of personal engagement and disengagement at work // *Academy of Management Journal*, 33. 1990. pp. 692-724

Kanungo R. N. Measurement of job and work involvement // *Journal of Applied Psychology*, 67. 1982. pp. 341– 349.

Langelaan S., Bakker A.B., Schaufeli W.B., Van Rhenen W. and Van Doornen L.J.P. Do burned-out and work-engaged employees differ in the functioning of the hypothalamic-pituitary-adrenal axis? // *Scandinavian Journal of Work, Environment, and Health*. Vol. 32. 2006. pp. 339-48.

Lazarus R. S. & Folkman, S. *Stress, appraisal, and coping* // New York. - NY: Springer. 1984.

LePine J. A., Podsakoff N. P. & LePine M. A. A meta-analytic test of the challenge stressor– hindrance stressor framework: An explanation for inconsistent relationships among stressors and performance // *Academy of Management Journal*, 48. 2005. pp. 764–775.

Locke E. A. The nature and causes of job satisfaction // Dunnette M. D. (Ed.), *Handbook of industrial and organizational psychology*. - Chicago: Rand McNally. 1976. - pp. 1293–1349.

Macey W. & Schneider B. The meaning of employee engagement // *Industrial and Organizational Psychology*, 1(1). 2008. pp. 3–30.

Mahwah N.J., Virga D., Zaborila C., Sulea C. & Maricutoiu, L.P. Romanian adaptation of Utrecht Work Engagement Scale: examining validity and fidelity // *Psihologia Resurselor Umane*, Vol. 7, 2009. pp. 58-74.

Maslach C. & Leiter M. P. *The truth about burnout* // San Francisco: Jossey-Bass. 1997.

McCrae R. R. & Costa P.T. Validation of the Five-Factor Model of Personality Across Instruments and Observers // *Journal of Personality and Social Psychology*. Vol. 52. No. 1. 1987. pp. 81-90

Meyer J.P. & Allen N.J. A three-component conceptualization of organizational commitment: Some methodological considerations // *Human Resource Management Review*, 1. 2007. pp. 61-98.

Podsakoff P.M., MacKenzie S.B., Paine J.B. et al. Organizational citizenship behaviors: A critical review of the theoretical and empirical literature and suggestions for future research // *Journal of management*. Vol. 26. 2000. pp. 513-563.

Rook K.S. Emotional health and positive versus negative social exchanges: a daily diary analysis // *Applied developmental Science*. Vol. 5. 2001. pp. 86-97.

Rothmann S. & Storm K. Work engagement in the South African Police Service // 11th European Congress of Work and Organizational Psychology, 14-17 May. – 2003. Lisbon.

Saks A. Antecedents and consequences of employee engagement // *Journal of Managerial Psychology*, 21(7). 2006. pp. 600–619.

Salanova M., Agut S. & Peiró J. M. Linking organizational resources and work engagement to employee performance and customer loyalty: The mediating role of service climate // *The Journal of Applied Psychology*, 90. 2005. pp. 1217–1227.

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

Schaufeli W. B. & Bakker A. B. Job demands, job resources and their relationship with burnout and engagement: A multi-sample study // *Journal of Organizational Behavior*, 25. 2004. pp. 293–315.

Schaufeli W. B. & Taris T. W. The conceptualization and measurement of burnout: Common ground and worlds apart // *Work & Stress*, 19. 2005. pp. 256–262.

Schaufeli W.B. & Van Rhenen W. About the role of positive and negative emotions in managers' well-being: A study using the Job-related Affective Well-being Scale (JAWS) // *Gedrag & Organisatie*, Vol. 19. 2006. pp. 323-244.

Schaufeli W. B., Bakker A. B. & Van Rhenen, W. How changes in job demands and resources predict burnout, work engagement, and sickness absenteeism // *Journal of Organizational Behavior*, 30. 2009. pp. 893–917.

Shirom A. Feeling vigorous at work? The construct of vigor and the study of positive affect in organizations // Ganster D. & Perrewe P.L. *Research in Organizational Stress and Well-being*, JAI Press, Greenwich. 2003. pp. 135-65.

Spector P.E. & Fox S. The stressor-emotion model of counterproductive work behavior // Fox S. and Spector P.E. *Counterproductive Work Behavior: Investigations of Actors and Targets*, APA, Washington, DC. 2005. pp. 151-76.

Sulea C., Virga D. & P. Maricutoiu L., Schaufeli W., Dumitru C.Z. and A. Sava F. Work engagement as mediator between job characteristics and positive and negative extra-role behaviors // *Career Development International*, Vol. 17. 2012. pp. 188-207.

Sy T., Cote S. & Saavedra R. The contagious leader: impact of leader's affect on group member affect and group processes // *Journal of Applied Psychology*, Vol. 90. 2005. pp. 295-305.

Tims M., Bakker A. B. & Derks, D. The development and validation of the Job Crafting Scale // *Journal of Vocational Behavior*, 80. 2012. pp. 173–186.

Van den Broeck A., De Cuyper N., De Witte H. & Vansteenkiste M. Not all job demands are equal: Differentiating job hindrances and job challenges in the Job Demands-Resources model // *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 19. 2010. pp. 735–759.

Vardi Y. & Weitz E. *Misbehaviour in Organizations: Theory, Research and Management* // Lawrence Erlbaum Associates. 2004.

Xanthopoulou D., Bakker A.B., Demerouti E. & Schaufeli W.B. The role of personal resources in the job demands-resources model // *International Journal of Stress Management*, Vol. 14. 2007. pp. 121-41.

Xanthopoulou D., Bakker A.B., Demerouti E., Schaufeli W.B. Work engagement and financial returns: a diary study on the role of job and personal

resources // *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, Vol. 82.  
2009. pp 183–200.