

Санкт-Петербургский государственный университет

ШАРИФЗЯНОВА Алсу Таргеловна

Выпускная квалификационная работа

«Проактивность как предиктор вовлеченности персонала»

«Proactivity as a predictor of employee engagement»

Уровень образования: магистратура

Направление 37.04.01 «Психология»

Основная образовательная программа ВМ.5539.2019

«Организационная психология и психология менеджмента»

Научный руководитель: доцент
кафедры эргономики и инженерной
психологии,
кандидат психологических наук
Лепехин Николай Николаевич

Рецензент: заведующая кафедрой
социально-гуманитарных
дисциплин, профессор
факультет автомобильного сервиса
АНО ВО «Университет при МПА
ЕврАзЭС»,
доктор философских наук
Плебанек Ольга Васильевна

Санкт-Петербург

2021

СОДЕРЖАНИЕ

АННОТАЦИЯ	4
ABSTRACT.....	5
КЛЮЧЕВЫЕ ПОНЯТИЯ И ИХ ОПРЕДЕЛЕНИЕ	6
ВВЕДЕНИЕ	7
ГЛАВА I. ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ ИЗУЧЕНИЯ ПРОАКТИВНОСТИ И ВОВЛЕЧЕННОСТИ.....	11
1.1. Основные подходы к определению проактивности.....	11
1.2. Типы проактивности и проактивного поведения.....	16
1.3. Антецеденты проактивности и проактивного поведения.....	19
1.4. Последствия проактивности и проактивного поведения на индивидуальном и организационном уровне	29
1.5. Основные концепции вовлеченности	32
1.6. Вовлеченность и сходные понятия	38
1.7. Факторы вовлеченности персонала	41
1.8. Индивидуальные и организационные результаты вовлеченности персонала в работу.....	45
ГЛАВА II. ОРГАНИЗАЦИЯ И МЕТОДЫ ИССЛЕДОВАНИЯ.....	49
2.1. Цели и задачи исследования.....	49
2.2. Описание характеристик исследуемой выборки	50
2.3. Методы исследования	52
2.3.1. Методика «Общая проактивность»	53
2.3.2. Методика «Персональная инициативность».....	53
2.3.3. Методика «Утрехтская шкала вовлеченности в работу».....	54
2.3.4. Методика «Шкала изменений в работе».....	54

2.3.5. Методика «Дизайн работы».....	55
2.4. Математико-статистические методы обработки данных.....	58
2.5. Процедура исследования.....	58
ГЛАВА III. РЕЗУЛЬТАТЫ ИССЛЕДОВАНИЯ.....	59
3.1. Описание результатов исследования.....	59
3.1.1. Психометрические показатели.....	59
3.1.2. Корреляционный анализ.....	61
3.1.3. Регрессионный анализ.....	71
3.1.3.1. Общая проактивность и персональная инициативность как предикторы показателей вовлеченности.....	71
3.1.3.2. Проактивные стратегии изменений в работе как предиктор показателей вовлеченности.....	72
3.1.3. Однофакторный дисперсионный анализ.....	75
3.2. Обсуждение результатов.....	84
ВЫВОДЫ.....	86
ПРАКТИЧЕСКИЕ РЕКОМЕНДАЦИИ.....	87
ЗАКЛЮЧЕНИЕ.....	88
СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННОЙ ЛИТЕРАТУРЫ.....	89
ПРИЛОЖЕНИЕ А.....	100
ПРИЛОЖЕНИЕ Б.....	101
ПРИЛОЖЕНИЕ В.....	102
ПРИЛОЖЕНИЕ Г.....	103
ПРИЛОЖЕНИЕ Ж.....	104
ПРИЛОЖЕНИЕ К.....	108

АННОТАЦИЯ

Данная работа посвящена исследованию проактивности и проактивного поведения как предикторов вовлеченности персонала. В исследовании приняли участие 120 респондентов – представители различных сфер трудовой деятельности. Возраст респондентов варьировался от 19 до 50 лет. Измерялись: общая проактивность, персональная инициативность, стратегии изменений в работе, показатели вовлеченности и дизайн работы. Для обработки данных использовались корреляционный анализ, регрессионный анализ и однофакторный дисперсионный анализ. Результаты: Характеристики проактивности и проактивные стратегии изменения в работе выступают предикторами вовлеченности в работу. Показана взаимосвязь отдельных характеристик дизайна работы с проактивностью и вовлеченностью. Показатели отличаются в зависимости от должностного статуса персонала.

Ключевые слова: проактивность, персональная инициативность, проактивное поведение, стратегии изменений в работе, вовлеченность в работу, дизайн работы.

ABSTRACT

This work is devoted to the study of proactivity and proactive behavior as predictors of employee engagement. The study involved 120 respondents - representing various job sectors. The age of respondents ranged from 27 to 51 years. Indicators measured: general proactivity, personal initiative, job crafting, engagement metrics and work design. Data analysis: Correlation analysis, regression analysis, One-way ANOVA. Results: Characteristics of proactivity and job crafting are predictors of employee engagement. Correlation between job design and engagement has also been demonstrated. The indicators differ depending on the job position.

Key words: proactivity, personal initiative, proactive behavior, job crafting, work engagement, job design.

КЛЮЧЕВЫЕ ПОНЯТИЯ И ИХ ОПРЕДЕЛЕНИЕ

Проактивность

Набор устойчивых личностных характеристик, определяющих проактивность человека – общая проактивность и персональная инициативность (Bateman & Crant, 1993; Bakker, 2012; Fay & Frese, 2001).

Проактивное рабочее поведение

Проактивные изменения в работе, осуществляемые сотрудниками, которые направлены на их ресурсы или требования (Tims, Bakker & Derks, 2012).

Вовлеченность

Вовлеченность – аффективно-мотивационное внутреннее состояние, связанное с работой. Включает в себя такие показатели, как энергичность, энтузиазм, поглощенность (Schaufeli, Salanova, Gonzales-Roma, Bakker, 2002).

Дизайн работы

Дизайн работы – это организационные характеристики, характеризующие особенности деятельности сотрудников (характеристики задач, характеристики умений, социальные характеристики) (Morgeson & Humphrey, 2006).

ВВЕДЕНИЕ

В сложных экономических условиях, которые на сегодняшний день прослеживаются в мировой экономике, в частности, в России, происходит значительное усиление конкуренции, что естественным образом приводит к повышению требований к качеству человеческого капитала. Приоритетной задачей для современных компаний становятся вопросы создания условий для долговременного обеспечения компании человеческими ресурсами (Громова, 2014). Персонал является важным звеном в каждом процессе компании. Различные исследования в области стратегии ведения бизнеса показывают, что без достижения вовлеченности сотрудников, организация не может показывать устойчивые показатели роста и развития.

Влияние менеджмента на вовлеченности и производительность доказано исследованиями (Harter et al., 2002). Тем не менее, не менее важными могут быть активность и инициативность самих сотрудников. Новые формы карьеры требуют от работников личностных свойств и поведения, интегрируемых концептом «проактивность» (Tims, Bakker & Derks, 2012). В литературе все чаще стали появляться работы, направленные на исследование проактивности, что указывает на актуальность этой темы.

Ценность качественной рабочей силы очевидна, поэтому академический и практический интерес сосредоточен на том, как дать сотрудникам возможность быть вовлеченным в работу. Для лучшего понимания как это сделать, важно изучить и оценить влияние на вовлеченность и личностных свойств, и форм поведения, в частности проактивности и проактивного поведения. Становится актуальным вопрос о том, как и в какой степени способность работников проактивно подходить к своей работе может влиять на вовлеченность в работу.

В этой работе будет рассмотрена роль проактивности проактивного поведения сотрудников в прогнозировании вовлеченности в работу. Мы ожидаем, что проактивные работники, в силу того, что они могут регулировать собственную рабочую среду и использовать собственные ресурсы для работы, будут более вовлеченными в рабочий процесс.

Новизна. Хотя предыдущие исследования предоставили достаточно доказательств того, что проактивность связана с вовлеченностью, все еще в значительной степени неизвестна природа связи – результаты исследований расходятся относительно того, что является предшественником. Эта работа вносит новый научный вклад по двум причинам: 1) мы рассматриваем влияние проактивности на вовлеченности не только как личностной характеристики, а также как поведенческого проявления в виде выбора стратегии изменений; 2) на исследованиях по взаимосвязи проактивности и вовлеченности сосредоточены зарубежные авторы, но в российской организационной психологии практически нет известных работ на эту тему, что позволяет внести вклад в развитие данного направления исследований.

Практическое применение: Понимание характера влияния проактивности и проактивного поведения на вовлеченность можно использовать для составления рекомендаций по организации и оптимизации труда, стимулирования вовлеченности.

В методологическую основу исследования положены теоретические положения: проактивная личность как устойчивая тенденция к изменению окружающей среды (Bateman & Crant, 1993); персональная инициативность как форма проактивности (Frese & Fay, 2001); выбор стратегии изменений в работе (job crafting) в рамках концепции проактивного рабочего поведения (Tims, Bakker, & Derks, 2012); вовлеченность в работу, характеризующаяся энергией, энтузиазмом и поглощенностью (Schaufeli & Bakker, 2004); дизайн работы (Morgeson & Humphrey, 2006).

Цель исследования: Изучить проактивность и проактивное рабочее поведение как предиктор вовлеченности персонала в работу.

Задачи исследования:

Теоретические:

- 1) Анализ и обобщение существующей литературы и исследований по проблеме проактивности и вовлеченности персонала.

Эмпирические:

- 1) Изучить взаимосвязь личностных характеристик проактивности и показателей вовлеченности персонала;
- 2) Изучить взаимосвязь характеристик дизайна работы с характеристиками проактивности и показателями вовлеченности;
- 3) Изучить личностные характеристики проактивности как предиктор показателей вовлеченности персонала;
- 4) Изучить проактивные стратегии изменений в работе как предиктор показателей вовлеченности персонала;
- 5) Изучить уровень выраженности общей проактивности, персональной инициативности, проактивных стратегий изменения и вовлеченности по группам персонала, поделенным по возрасту, уровню образования, стажу работы, сферы деятельности и должностного статуса.

Объект исследования: Сотрудники организаций, осуществляющие трудовую деятельность в различных сферах.

Предмет исследования: Личностные и поведенческие предикторы показателей вовлеченности персонала в работу.

Гипотезы исследования:

Основная гипотеза: Проактивность и проактивные стратегии изменений являются предикторами показателей вовлеченности персонала в работу.

Частные гипотезы:

Гипотеза 1: Имеется взаимосвязь характеристик дизайна работы с показателями вовлеченности;

Гипотеза 2: Выбор сотрудниками стратегий проорганизационного характера: «увеличение структурных ресурсов» и «усложнение требований работы» являются предикторами показателей вовлеченности;

Гипотеза 3: Есть различия в выраженности характеристик проактивности и показателей вовлеченности в зависимости от должностного статуса.

Выборка исследования: В исследовании приняли участие всего 120 респондентов (из них 28% - мужчины, 72% - женщины), работающие в различных трудовых сферах деятельности (образование, ИТ, коммерция,

юриспруденция, медицина) и занимающих разную должность. Средний возраст респондентов - 24,25. При опросе учитывался также стаж работы и уровень образования. Опрос проводился среди жителей Баку (Азербайджан) и разных городов России (преимущественно Санкт-Петербург).

Методики исследования:

1. Методика «Общая проактивность» (A.Bakker, 2012) в адаптации С.А. Маничева;
2. Методика «Персональная инициативность» (M. Frese, D. Fay & all., 1997) в адаптации С.А. Маничева;
3. Методика «Утрехтская шкала вовлеченности в работу» (UWES) (W.Shaufeli, A. Bakker, 2004) в адаптации Д. Кутузовой;
4. Методика «Изменения в работе» (M. Tims, A. Bakker, D.Derks, 2012);
5. Методика «Дизайн работы» (F. Morgeson, C. Humphrey, 2006) в адаптации С.А. Маничева.

Методы обработки и анализа результатов исследования:

1. Описательные статистики: среднее арифметическое, стандартное отклонение, дисперсия, асимметрия, эксцесс, минимальное и максимальное значения параметров;
2. Корреляционный анализ для выявления взаимосвязей;
3. Регрессионный анализ для определения предикторов;
4. Однофакторный дисперсионный анализ для сравнения показателей по различным факторам (с использованием поправки Бонферрони для межгрупповых сравнений).

Математическая обработка эмпирических осуществлялась в компьютерных программах MS Excel, IBM SPSS Statistics.

Материалы данной работы были представлены на Международной научной конференции «Психология 21 века: актуальные вызовы и достижения», СПбГУ, 2021. Выступление с докладом на тему «Проактивность как предиктор вовлеченности персонала».

ГЛАВА I. ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ ИЗУЧЕНИЯ ПРОАКТИВНОСТИ И ВОВЛЕЧЕННОСТИ

1.1. Основные подходы к определению проактивности

В последнее время наблюдается всплеск академического интереса к проактивности на работе, отражающий растущее значение этого типа поведения в современных организациях. Традиционные модели работы, которые предполагают, что сотрудники должны только следовать инструкциям и описаниям задач, устарели. На практике организации становятся все более децентрализованными, изменения происходят постоянно, повышается спрос на инновации, а неопределенность и нестабильность постоянно растут. Вместе с ними растут тенденции, которые означают, что сотрудники должны быть более активными, инициативными, вовлеченными. Более того, карьера становится безграничной, требуя, чтобы люди сами брали на себя ответственность за нее (Mirvis & Hall, 1994).

Традиционно психология труда фокусировалась на рабочих характеристиках, к которым сотрудники приспосабливаются для выполнения своей работы, на приверженности сотрудников целям, которые ставит организация, а также на социальных структурах на работе, к которым новым сотрудникам необходимо адаптироваться. Напротив, исследования «активного» поведения фокусируются на том, как сотрудники меняют характеристики своей работы и ситуации (Frese & Fay, 2007). Например, сотрудники иногда переопределяют цели, поставленные перед ними организацией, чтобы иметь возможность ставить себе более сложные задачи (Hacker, 1985). Также сотрудники могут активно влиять на процессы социализации, чтобы улучшить качество своего опыта на работе (Ashford & Black, 1996; Saks & Ashforth, 1996). Такое поведение является примером проактивного поведения.

С академической точки зрения существует множество проактивных концепций, отличающихся в зависимости от того, рассматривается ли проактивность как диспозиция (Bateman & Crant, 1993), как образец поведения

(Frese & Fay, 2001) или как образ поведения на работе (Grant & Ashford, 2008; Parker, Williams & Turner, 2006).

Первое употребление термина «проактивность» связано с В. Франклом в 1990г. Он использовал данное понятие для обозначения личности, понимающей и принимающей ответственность за себя и свою жизнь (Франкл, 1990).

Одним из самых распространенных в организационно-психологической литературе является определение Т. Бейтмана и Дж. Кранта, данное ими в статье 1993 г.: «Проактивность – относительно устойчивая диспозиция инициировать изменения окружающей среды» (Bateman & Crant, 1993, p.105). Они подчеркивают, что проактивная личность включает в себя предрасположенность к постоянным изменениям своего окружения в соответствии с собственными убеждениями ценностями, к прогнозированию и преодолению трудностей и т.д. Авторы противопоставляют проактивных людей, которые ищут новые возможности, проявляют инициативу, пассивным людям, адаптирующимся к окружающей среде и формируются с помощью нее.

Во многих определениях проактивности подчеркивается и фокус на будущем (ожидание), и фокус на изменениях (принятие контроля). Так, Oxford English Dictionary определяет проактивность как «создание или управление ситуацией с проявлением инициативы и прогнозированием проблем». Они подчеркивают, что важна не просто реакция на события после того, как они уже произошли, а важен и инновационный подход, в котором заключается стремление к изменениям.

Диспозиционный подход к изучению проактивности в организационном поведении получил развитие в работах М. Фриза и Д. Фэя, посвященных личной или персональной инициативности (personal initiative). В ее основе лежит самостоятельность (self-starting) как способность сотрудников устанавливать и достигать профессиональные цели. Персональная инициативность является формой проактивного поведения, характеризующейся самостоятельностью, стойкостью в преодолении трудностей, и предполагает

выход за рамки поставленных задач, постановку целей и попытки решить еще не возникшие проблемы (Frese & Fay, 2001).

Общая модель персональной инициативности М. Фриза и Д. Фэя представлена на рисунке 1. Схема взята из работы Lukasz Sulkowski 2017 г.



Рис.1. Персональная инициативность в модели Frese & Fay

Известный автор книг по бизнес-консалтингу Стивен Кови разделяет проактивных и реактивных людей. Он утверждает, что проактивных от реактивных отличает то, что «мы несем ответственность за свои собственные жизни. Поведение человека зависит от его решений, а не от окружающих условий. Он способен подчинять чувства собственным ценностям. Человек инициирует происходящее и несет за это ответственность» (Кови, 2009).

Проактивность может характеризовать не только личность, но и действие, поведение. Проактивность – предвосхищающее действие, которое сотрудники осуществляют, чтобы воздействовать на них самих и на окружение. Данное действие можно описывать через его предикторы и последствия (Grant & Ashford, 2008).

На основе этого подхода У. Биндл и С.К. Паркер в своей работе 2011 г. дают следующее определение: «Проактивное организационное поведение - самостоятельные и ориентированные на будущее (на изменения) действия в организации. Изменения могут быть как ситуационными (например, внедрение

новых методов работы), так и внутренними (например, самообучение новым профессиональным навыкам (Bindl & Parker, 2011).

Ш. Паркер отмечает: «быть проактивным значит брать контроль над тем, чтобы что-то осуществилось, а не наблюдать за тем, как оно осуществляется» (Parker, Bindl & Strauss, 2010, p.828).

Принятие на себя ответственности также является примером проактивного поведения, относящегося к активным усилиям по изменению методов работы (Morrison & Phelps, 1999). Проактивные люди активно формируют свою рабочую среду как новые сотрудники (Ashford & Black, 1996) и убеждают руководителей обратить внимание на важные стратегические вопросы (Dutton & Ashford, 1993).

В рамках проактивного поведения можно рассмотреть также модель «job crafting» - стратегии изменений в работе, которые работники вносят в процесс работы и выполнения задач в рамках своей должности (Tims & Bakker, 2010). Эти стратегии отличаются характером. Стратегия увеличения структурных ресурсов и увеличения рабочих требований носит проорганизационный характер, а стратегии увеличения социальных ресурсов и снижения рабочих требований - проличностный характер (Tims, Bakker & Derks 2013).

Основываясь на более ранних концепциях, У. Биндл и Ш. Паркер (2009) предложили модель процесса проактивности и нашли ее первоначальное эмпирическое подтверждение. Они выделили четыре этапа:

1. «Предвидение». На первом этапе люди ставят связанные с проактивностью цели и принимают решения. На нем, к примеру, сотрудник может понять, что способ выполнения задачи не оправдывает себя, и попытаться определить способы улучшения процесса выполнения данной задачи.
2. «Планирование». Второй этап представляет собой своего рода подготовку к проактивному поведению. На нем сотрудники могут продумывать сценарии того, как им добиться нужных изменений.

3. «Реализация». Третий этап - это непосредственно участие в проактивном поведении.
4. «Отражение». Четвертый этап состоит из попыток продумать последствия своего проактивного поведения (Bindl & Parker, 2009).

Авторы указывают, что четыре этапа логически последовательны, но на практике могут наблюдаться различия. Например, сотрудник может сначала подумать о способах эффективности выполнения задач, осуществить подготовку к поведению, участвовать в нем, а после, если поведение не окажется удовлетворительным для него, вернуться на первый или другой этапы и искать альтернативные способы улучшения (Bindl & Parker, 2009).

В отечественной организационной психологии также можно выделить несколько подходов. Например, К.А. Абульханова выделяла две формы активности – инициативу и ответственность. Под инициативой понималась «свободная, отвечающая потребностям субъекта форма самовыражения, побудительный аспект деятельности, общения, сознания». Она не определяется только свободой действий, а рассматривает и необходимые действия. Поэтому наряду с ней стоит рассматривать ответственность, которая понимается как «гарантирование личностью достижения результата своими силами, при заданном самой личностью уровне сложности и времени достижения» и отвечает за превращение внешней необходимости во внутреннее побуждение субъекта (Абульханова, 1999).

В другом подходе проактивность рассматривается как устойчивая характеристика личности, которая проявляется: в поведении, обусловленном собственными внутренними побуждениями; в способности противостоять трудностям и активно оказывать влияние на условия окружающей среды; в способности самостоятельно ставить цели, стремиться к достижению цели, и умении предопределять события и в соответствии с этим выстраивать стратегии поведения (Ерзин, 2014).

В целом, определение проактивности в организационно-психологической литературе происходит в двух главных направлениях – в рамках

диспозиционного подхода (проактивность рассматривается как диспозиция личности и характеризуется определенными свойствами) и в рамках поведенческого подхода (проактивность рассматривается как поведение в организационном контексте).

Все эти модели поведения имеют нечто общее: они показывают направленность проактивности и проактивное поведения на контроль ситуации, прогнозирование будущего и инициирование изменений. В различных подходах проактивность определяется предрасположенностью или зависит от внешних сил, таких как дизайн работы и руководство.

1.2. Типы проактивности и проактивного поведения

Несмотря на то, что многие концепции проактивности имеют общий акцент и направление, они отличны друг от друга, что приводит к необходимости выделить различные типы проактивности и проактивного поведения. Например, проактивное поведение может различаться по форме (тип поведения), предполагаемой цели воздействия (я, другие, организация), частоте, времени и тактике (Grant, Ashford, 2008).

1. Форма. Проактивное поведение может отличаться по своей форме. Тут главное значение имеет само поведение - например, поиск обратной связи, самообучение, постановка целей и задач и т.д. Можно рассмотреть различия проактивного поведения на примере того, как сотрудники осуществляют поиск обратной связи.
2. Цель воздействия. Предполагаемой целью поиска обратной связи может быть сам сотрудник (для улучшения собственных результатов), а могут быть другие (например, для улучшения управления руководством).
3. Частота. Сотрудники могут запрашивать обратную связь более или менее часто (например, каждый день или несколько раз в неделю).
4. Время. Сотрудники могут выбирать конкретное время для запроса или получения обратной связи (например, в определенный день недели).

5. Тактика. В данном случае имеет значение способ получения обратной связи. Они могут попросить другого человека дать обратную связь напрямую или сосредоточиться на отслеживании его реакции.

Ш. Паркер и К. Коллинз на основе факторного анализа форм проактивного поведения выделили три категории по цели воздействия:

1. Проактивное рабочее поведение, направленное на контроль и изменения внутренней среды организации. Например, принятие ответственности, реализация инноваций на индивидуальном уровне, прогнозирование и предотвращение различных рабочих проблем.
2. Проактивное поведение, направленное на контроль и изменения внешней среды. Так, сотрудники могут задавать определенные вопросы руководителю, косвенно влияя на стратегию организации, могут анализировать окружающую среду, чтобы предвидеть или находить новые возможности (например, новые продукты и услуги, которые организация может внедрить для более эффективных результатов и конкурентоспособности).
3. Проактивное поведение, направленное на достижение совместимости между собственными атрибутами (навыками, знаниями, ценностями, желаниями) и организационной средой. Примером может служить активный поиск обратной связи о собственной эффективности, например, посредством запросов или мониторинга. Посредством таких действий сотрудник стремится улучшить свою работу в организации.

Помимо этого, проактивное поведение может быть направлено на обеспечение того, чтобы окружающая среда предоставляла ресурсы, желаемые и важные для человека (соответствие ресурсов и ценностей) (Parker & Collins, 2010).

Проактивность и проактивное поведение могут быть индивидуальными (личная инициатива) или коллективными (активность членов команды и активность членов организации). Индивидуальная проактивность направлена на собственную работу, например, улучшение своей работоспособности.

Проактивность команды направлена на помощь команде и улучшение ее работы. Проактивность членов организации направлена на изменения более широкого масштаба, например, улучшение системы управления (Griffin, Neal & Parker, 2007). Другие авторы делают похожее деление: самоориентированная проактивность, социальная проактивность и организационная проактивность, которые направлены на собственные цели, коллег и организацию, соответственно (Belschak & Den Hartog, 2010). Отдельным аспектом А. Грант и Ш. Паркер выделяют проактивную карьеру. Если вышеуказанные типы проактивного поведения были описаны в контексте конкретной работы, то проактивная карьера выходит за ее рамки – например, действия могут быть направлены на поиск новой работы – карьерная инициатива (Grant & Parker, 2009). В рамках карьеры проактивное поведение является мотивированным рабочим поведением, связанным с активным подходом к карьере, использованием стратегий улучшения карьеры и управлению своим поведением для ее реализации (Smale et al., 2019). Некоторые личностные свойства, такие как карьерный потенциал, помогают в реализации проактивного подхода в карьере. Для реализации проактивного подхода в карьере важен организационный контекст и некоторые личностные свойства, например, карьерный потенциал (Старикова & Маничев, 2019).

Совершенно иной подход наблюдается среди отечественных авторов. Например, А.И. Ерзин разделил проактивность на конструктивную и деструктивную. Конструктивная нацелена на положительный результат и связана с созданием и поддержанием контактов с другими, таким образом, способствуя развитию в виде усвоения новых знаний о себе и других. Деструктивная проактивность, напротив, нарушает межличностные контакты и не способствует положительному росту личности (Ерзин, 2014).

Категоризация позволяет выявить общие черты и расхождения между типами проактивности и дает возможность определять предикторы не только проактивности и проактивного поведения в общем, но и конкретных типов.

1.3. Антецеденты проактивности и проактивного поведения

В ранних исследованиях проактивность рассматривалась как стабильная диспозиционная характеристика. Считалось, что люди проявляют себя как проактивные в разном контексте и времени, вне зависимости от обстоятельств или ситуации (Bateman & Crant, 1993).

Отдельные элементы данного подхода все еще актуальны, но в современных исследованиях проактивность понимается не только как диспозиция, но и как способ поведения, следовательно, признается роль как индивидуальных различий (личность, знания и способности), так и ситуативных сил (дизайн работы, лидерство и т.д.) в формировании такого поведения. Они могут выступать предикторами проактивного поведения как независимо друг от друга, так и во взаимодействии (Bindl & Parker, 2011).

Существуют множество подходов к определению предикторов проактивности и проактивного поведения. Например, выделяют «холодные» (когнитивно-мотивационные) и «горячие» (связанные с аффектом) процессы (Mitchell & Daniels, 2003).

Когнитивно-мотивационные процессы. Наибольшее внимание уделялось двум таким процессам, лежащим в основе проактивности: во-первых, воспринимаемой способности быть активным, а во-вторых, желанию или интересу к проактивному поведению (Parker, Williams & Turner, 2006).

К первым относится осознанный процесс принятия решений, в котором человек оценивает вероятные результаты проактивного поведения. Самоэффективность и понимание людьми их собственных способностей выполнять определенные задачи имеет большую ценность для проактивного поведения. Эмпирическое исследование с участием студентов заочной формы обучения MBA (Master of Business Administration – Магистр Делового Администрирования) показало, что их убеждения в самоэффективности были положительно связаны с высоким уровнем ответственности и ответственного поведения по оценке их коллег (Morrison & Phelps, 1999). Еще одно исследование показало, что сочетание высокого уровня самоэффективности и

стремления к контролю у сотрудников позволяет оценивать их как более инициативных (Frese et al., 2007).

Ко вторым процессам относятся связанные с желанием и интересом к проактивному поведению процессы. Помимо веры человека в то, что он способен достичь цели, ему нужно хотеть этого. Мотивационный процесс, лежащий в основе проактивного поведения, заключается в том, что человек считает это поведение важным для достижения цели (Bindl, Parker, 2011). Например, с помощью метаанализа была обнаружена положительная взаимосвязь между сильной финансовой потребностью в трудоустройстве и активным поиском работы, а также высоким уровнем приверженности сотрудников (Kanfer et al., 2001). Имеет значение и то, что для людей является важным и ценным. Так, в исследовании с участием государственных служащих было обнаружено, что стремление к получению полезной информации предсказывает поиск обратной связи (Tuckey, Brewer & Williamson, 2002).

Д. Фэй и М. Фриз исследовали antecedенты персональной инициативности сотрудников в Восточной Германии в течении шести лет и обнаружили, что люди, имеющие высокое стремление к контролю и желающие добиваться высоких результатов, с большей вероятностью проявляли инициативность (Fay & Frese, 2001). В похожем ключе другое исследование показало, что стремление людей к контролю положительно связано с вовлеченностью в проактивную социализацию – сотрудники проявляли больше инициативы в общении и т.д. (Ashford & Black, 1996).

Процессы, связанные с аффектами. Ш. Паркер предложила модель, которая выделяет два пути, через которые аффекты могут влиять на проактивное поведение (Parker, 2007):

1. "Расширенный" механизм, в котором положительный аффект запускает или расширяет мгновенные мотивационные и когнитивные процессы. Ш. Паркер утверждал, что проактивное поведение требует, чтобы люди направляли свои усилия на достижение сложных, долгосрочных и часто рискованных целей. Положительный аффект может повлиять на выбор

таких целей, потому что он расширяет мышление и дает возможность более гибким когнитивным процессам. В итоге аффект способствует более ответственному поведению, которое согласуется с долгосрочными целями. Имеющиеся данные свидетельствуют, что позитивное настроение помогает саморегулированию, которое помогает людям поддерживать свои активные действия.

2. Механизм "построения", в котором накопленный положительный аффект оказывает влияние на более устойчивые когнитивно-мотивационные состояния (например, самоэффективность) и, в конечном итоге, влияет на способности людей (например, на их устойчивость и способность справляться с трудностями) (Parker, 2007).

Еще одна особенность модели, разработанной Ш. Паркер (2007), заключается в том, что она учитывает контекст и обстоятельства. Например, предыдущие данные показывают, что расширяющее влияние позитивного настроения на когнитивные процессы происходит только в том случае, если задача оценивается как выполняемая и является важной (Isen, 1999).

Наконец, в своей модели аффекта Ш. Паркер предложила передачу сигналов, с помощью которых аффект одного человека может влиять на аффект других и, следовательно, на их активное поведение (Parker, 2007). В серии лабораторных исследований обнаружилось, что люди с большей вероятностью будут участвовать в поиске обратной связи тогда, когда они почувствуют, что человек, у которого они должны запросить обратную связь, находится в хорошем настроении, потому что чувствуют, что их поиск обратной связи будет воспринят более благоприятно (Morrison & Vies, 1991). Кроме того, негативное влияние коллег может истощить собственные ресурсы человека а это истощение ресурсов, в свою очередь, может привести к снижению уровня активности на работе (Rafaeli, 2008).

В некоторых исследованиях изучалось также влияние других концепций, близким к положительному аффекту, на проактивность на работе. Например, сотрудники, которые чувствуют себя вовлеченными обычно с большей

вероятностью проявляют активность, связанную с изменением ситуации или изменением себя, чем сотрудники, которые чувствуют себя менее заинтересованными. М. Саланова и В. Шауфели проводили исследование в Испании и Нидерландах и получили положительную взаимосвязь между рабочей вовлеченностью и личной инициативой (Salanova & Shaufeli, 2008).

В целом, есть достаточно веские доказательства того, что аффект может способствовать или препятствовать проактивному поведению.

Индивидуальные antecedенты проактивности.

Мы рассмотрим индивидуальные (демография, знания и способности, личностные особенности и др.) antecedенты.

Возраст. Результаты исследований взаимосвязи возраста и проактивного поведения противоречивы. Некоторые исследования не показывают никакой связи с возрастом (Morrison & Phelps, 1999), тогда как другие говорят о меньшей активности для пожилых работников (Janssen & Van Yperen, 2004; Axtell et al., 2000) или о большей активности с возрастом для женщин (Warr & Fay, 2001). Метаанализ данных показал хоть и небольшую, но значимую отрицательную корреляцию между возрастом и активным поиском работы (Kanfer et al., 2001). В исследовании различий в выборе стратегий изменений на работе по фактору возраста была установлена отрицательная взаимосвязь между возрастом и стратегией «увеличение социальных ресурсов, а выбор стратегии «увеличение структурных ресурсов» становится менее характерным с возрастом (Лепехин Лебедева, Круглов, 2020).

Пол. Результаты исследований относительно влияния пола на проактивное поведение показывают следующую картину: мужчины более активные, чем женщины с точки зрения их готовности участвовать в активном поиске работы (Kanfer et al., 2001), а также они больше выражают озабоченность проблемами на рабочем месте, чем женщины (LePine и Van Dyne, 1998). Хотя определенные различия были выявлены, эффект влияния пола является незначительным. Другие исследования демонстрируют противоречивые результаты в отношении взаимосвязи пола и проактивности.

Проблема в том, что сложно контролировать роль других переменных, например, тип профессии, а это необходимо, чтобы понять роль непосредственно пола на проактивность на работе (Griffin et al., 2007).

Этническая принадлежность может влиять на проактивное поведение людей, но тут результаты также неоднозначны. Например, было обнаружено, что белые сотрудники с меньшей вероятностью участвуют в активном поиске работы (Kanfer et al., 2001), и, напротив, с большей вероятностью высказывают свою точку зрения, чем их не белые коллеги (LePine и Van Dyne, 1998). Однако, в последнем исследовании утверждается, что этническая принадлежность больше связана с образованием, чем с проактивностью, и, таким образом, степень образования и квалификации может объяснять взаимосвязь между этнической принадлежностью и проактивным поведением.

Культурные аспекты. Одно из самых крупных исследований влияния культурных аспектов на типы проактивного поведения проводилось в шести странах (Бельгия, Англия, Израиль, Италия, Испания и Нидерланды) с наблюдением за молодыми работниками в течении трех лет с момента их поступления на работу. Выяснилось, что культура связана со многими формами проактивного поведения. Например, люди из коллективистских стран демонстрируют меньшую активность в планировании карьеры, чем люди из индивидуалистических стран (Claes R., & Ruiz-Quintanilla, 1998). Американские служащие американского происхождения с высоким уровнем коллективизма продвигаются в карьере медленнее, чем служащие из Европы и Америки с высоким уровнем индивидуализма (Xin, 2004).

Знания и способности. Для проявления инициативны важно хорошо понимать что работа из себя представляет, необходимы нужные для нее знания, навыки и способности (Fay & Frese, 2001). Например, есть положительная взаимосвязь между рабочей квалификацией и персональной инициативностью, когнитивными способностями и персональной инициативностью (Fay & Frese, 2001), а также между уровнем образования и активным поиском работы (Kanfer et.al., 2001). Можно выделить три аспекта знаний, которые способствуют

проактивности в плане стремления сотрудников показать проблемы высшему руководству: знание отношений, нормативное знание и стратегическое знание (Dutton, 2001). В целом, большинство существующих исследований указывают на значимую положительную связь когнитивных способностей и профессионального опыта с проактивным поведением (Bindl & Parker, 2010).

Личность. Значительное количество исследований посвящено изучению личностных характеристик как факторов проактивности и проактивного поведения, в частности, с использованием концепции «проактивной личности». В 1993 была разработана шкала проактивной личности из 17 пунктов (Bateman & Crant, 1993).

Достаточно большое количество исследований подтверждают наличие положительной связи между проактивной личностью и проактивным поведением, например, проактивной социализацией в организацию (Kammeyer-Mueller & Wanberg, 2003), карьерной инициативой (Seibert et al., 2001), принятием ответственности и высказывания своей точки зрения (Parker & Collins, 2010). Личностные черты, влияющие на восприятие человеком контроля и самооценки, положительно связаны с проактивным поведением (Kanfer et al., 2001), что подчеркивает важность воспринимаемой способности к активности, о чем мы писали в предыдущем разделе.

Потенциальный личностный фактор проактивности – добросовестность – показывает довольно противоречивые результаты в предсказывании проактивного поведения. Добросовестные люди, как правило, уважительно относятся к правилам и следуют им, что порой может контрастировать с ориентированным на изменения характером проактивной работы. В то же время они надежные и стремятся работать на благо организации, таким образом, вероятность проявления у них проактивного поведения повышается (Parker & Collins, 2010).

Изучение диспозиционных предикторов выбора стратегии изменений в работе показало, что общая проактивность и персональная инициативность могут рассматриваться в качестве предикторов проактивного поведения в виде

стратегии изменений в работе, связанных с повышением организационной эффективности. Личностные ресурсы сотрудников могут расширять или, напротив, ограничивать их в выборе стратегии изменений – более активные, адаптивные и организованные сотрудники склонны к проактивному поведению в виде самостоятельного изменения своей работы с целью повышения эффективности и результативности, тогда как сотрудники, не имеющие таких качеств, чаще всего не выходят за рамки поставленных им задач (Лепехин, Круглов, Лебедева, 2020).

На сегодняшний день множество исследований сосредоточено на диспозиционных предикторах проактивности и проактивного поведения, и они предоставляют разностороннее понимание роли этих предикторов. Некоторые диспозиционные характеристики способствуют широкому спектру проактивного поведения (например, проактивная личность), тогда как другие влияют на конкретные типы проактивности на работе.

Ситуационные antecedенты проактивности.

Как показал анализ исследований, демографические и личностные факторы могут сказаться на проактивности. Однако, контекст также имеет не менее важное значение, особенно учитывая то, что проактивность больше не рассматривается только как диспозиция, а включает в себя еще и поведение.

Дизайн работы. Изучение рабочих характеристик показало, что структура работы влияет на мотивацию (Latham & Pinder, 2005), удовлетворенность работой и результативность (Morgeson & Humphrey, 2006), а как было сказано ранее, проактивное поведение на работе - это особый тип мотивированного поведения, который идет рука об руку с восприятием контроля и возможностей. Значит, характеристики работы, способствующие такому восприятию, должны быть связаны с более высоким уровнем проактивности. Это позволяет предположить, что концепции, связанные с самостоятельным подходом сотрудников в рамках дизайна работы, положительно связаны с проактивным поведением (Frese et al., 2007). Например, автономия как характеристика работы была положительно связана с персональной инициативностью (Hornung

& Rousseau, 2007), а также реализацией идей и решением проблем (Parker, Williams & Turner, 2006). При низком уровне контроля своей работы сотрудников мотивирует проявлять проактивное поведение в виде высказывания своей точки зрения из-за неудовлетворенности существующим положением вещей, а при высоком уровне контроля их мотивируют повышенные ожидания от их влияния на результаты деятельности организации (Tangirala & Ramanujam, 2008). Это исследование дало понять, что «негативные» рабочие характеристики могут тоже дать мотивацию сотрудникам к проактивному поведению. Таким образом, для повышения инициативности на работе, разумно сосредотачиваться не только на диспозиционных факторах, но и усиливать влияние различных рабочих характеристик.

Лидерство. Логично предположить, что руководители, влияя на рабочую среду и мотивацию тоже могут играть роль в формировании проактивного поведения. Так, совместное лидерство и участие в принятии решении предсказывает более высокий уровень проактивности. (Rank et al., 2007). Трансформационное лидерство как предиктор проактивности зависит от уровня руководства: лидерство руководителей групп влияет на самооффективность, широту ролей и проактивность членов команды, а лидерство руководителей организации влияет на усиление эмоциональной приверженности и проактивность членов организации (Strauss, Griffin & Rafferty, 2009). Качественное взаимодействие руководителей и сотрудников может способствовать такой атмосфере, в которой сотрудники могут позволить себе проявлять ориентированное на изменения поведение по собственной инициативе. Например, обмен лидерами-членами положительно коррелирует с индивидуальным инновационным поведением (Janssen & Van Yperen, 2004). Однако, выводы по поводу влияния лидерства на проактивность неоднозначны, так как оно не всегда влияет положительно: можно столкнуться с «парадоксом инициативы», когда руководители чувствуют угрозу из-за проактивного поведения сотрудников (Parker, Williams & Turner, 2006). По этой причине

поддержка руководителей более высокого уровня в иерархии организации может быть более полезной. Так, было обнаружено, что поддержка со стороны высшего руководства способствовала реализации идей сотрудников, помимо поддержки со стороны менеджеров (Axtell et al., 2000). Готовность топ-менеджмента к изменениям и готовность высшего руководства выслушивать своих сотрудников, а также поддерживающая организационная культура могут влиять на проактивное поведение (Morrison & Phelps, 1999; Dutton et al., 1997).

Климат. Проактивное поведение не только индивидуально направленное поведение, оно также является межличностным поведением и может влиять на других, особенно в рабочей среде (Bindl & Parker, 2011). Сотрудники, которые сообщают, что удовлетворены своей рабочей группой (LePine & Van Dyne, 1998) и имеют хорошие отношения с коллегами, на которых могут повлиять их проактивные действия (Ashford et al., 1998), больше могут проявлять проактивное поведение. Восприятие поддержки со стороны коллег (Griffin et al., 2007; Kanfer et al., 2001) или организации (Ashford et al., 1998; Dutton et al., 1997) положительно связано с проактивным поведением на работе.

По этой причине необходимы дальнейшие исследования, которые связывают климат на работе с различными процессами, влияющими на проактивность и проактивное поведение.

Взаимодействие между индивидуальными и ситуативными antecedентами проактивности.

Как показали предыдущие два раздела, большое количество исследований сосредоточены на изучении индивидуальных и ситуативных факторов проактивности и все эти исследования так или иначе подтверждают влияние и тех, и других. По этой причине необходимо рассматривать их и в взаимодействии друг с другом.

Измерение ежедневной производительности на работе показало, что сотрудникам с высоким уровнем контроля над работой легче проявлять инициативу тогда, когда они чувствуют себя отдохнувшими и восстановленными (Binnewies et al., 2009). В данном случае ситуационные силы

вливают на индивидуальные. В другом исследовании было обнаружено, что сотрудники со склонностью к диспозиционному доверию и просоциальной мотивацией проявляют более высокий уровень инициативы на работе, даже если их руководители не вызывают у них доверия (Grant & Sumanth, 2009). Тут, напротив, индивидуальная предрасположенность более важна, чем ситуационные силы.

Между индивидуальной предрасположенностью и контекстом может быть и положительная синергия. Сотрудники с высокой проактивностью с большей вероятностью запрашивают обратную связь от руководителей, если те обычно дают положительную реакцию, и рабочий климат в целом является благоприятным (Kim & Jie, 2008). Более активные сотрудники легче переносят стрессовые последствия из-за высоких рабочих требований, используя преимущества в виде контроля над работой для управления этими самыми рабочими требованиями, в то время как пассивные сотрудники не могут эффективно пользоваться контролем и испытывают более высокий уровень напряжения (Parker & Sprigg, 1999).

Возможен и такой случай, когда контекст может «заменять» низкую индивидуальную предрасположенность или ее отсутствие. Люди с низкой самооценкой более восприимчивы к благоприятным для проактивного поведения ситуационным характеристикам в группе, чем люди с высоким уровнем самооценки (LePine & Van Dyne, 1998). Подтверждение этой идеи можно наблюдать и в другом исследовании, демонстрирующем компенсирующий эффект лидерства: трансформационное лидерство больше связано с индивидуальными инновациями для людей с более низким уровнем организационной самооценки, чем для людей с высокой (Rank et al., 2009).

Указанные выше исследования показывают важность данного направления. Таким образом, взаимодействие между индивидуальными и ситуационными силами нужно принимать во внимание.

1.4. Последствия проактивности и проактивного поведения на индивидуальном и организационном уровне

Исследования проактивности сотрудников сосредоточены не только на поиске предикторов, но и на поиске практических результатов проактивности. В следующих разделах мы рассмотрим результаты проактивности на индивидуальном, командном и организационном уровне.

1. Результаты проактивности на индивидуальном уровне.

Проактивное поведение как концептуально, так и эмпирически связано с более высокими индивидуальными результатами в разных аспектах.

По оценкам руководителей, проактивные сотрудники имеют хорошие показатели в их производительности труда (Grant, Parker & Collins, 2009). На производительность могут влиять и отдельные компоненты проактивного поведения. Например, в неопределенной ситуации принятие ответственности и действие, а не пассивное ожидание инструкций, может положительно отобразиться на производительности (Griffin, Neal & Parker, 2007).

В другом исследовании было обнаружено, что с момента поступления на работу у сотрудников, которые больше запрашивали обратную связь, наблюдалось повышение уровня качества выполнения задач через три месяца (Morrison, 1993).

Помимо общей производительности, проактивные сотрудники могут преуспевать и в других сферах – например, проактивное построение отношений с руководителем в начале карьеры повышает вероятность повышения и более высокого дохода через два года, а также такое построение отношений имеет сильную связь с оценкой собственных результатов через полгода (Ashford & Black, 1996). Проактивное поведение имеет важное значения для формирования межличностных отношений, направленных на развитие внутри компании.

Удовлетворенность работой и карьерой – еще один аспект, на котором может сказаться проактивность. Проявляя инициативу, люди, могут получать работу, которая будет отражать их карьерные успехи и приносить

удовлетворенность. Так, высокий уровень карьерной инициативы и индивидуальных инноваций предсказывают значительное повышение удовлетворенности карьерой и фактического продвижения по службе два года спустя (Seibert et al., 2001).

2. Результаты проактивности на командном уровне.

Исследования, направленные на изучение результатов на уровне команды показывают, что проактивность оказывает влияние не только на индивидуальные результаты. Например, в исследовании рабочих групп в четырех организациях было выявлено, что проактивное поведение команды положительно связано с оценками руководства группового обслуживания клиентов и продуктивностью команды, а также связано с индивидуальными оценками членов команды удовлетворенности работой, приверженности команде и организации (Kirkman & Rosen, 1999). В аналогичной серии исследований изучалась командная работа в сфере обслуживания клиентов, и анализ показал взаимосвязь проактивности на командном уровне и ее эффективностью как по оценкам руководителей, так и по объективным показателям в виде записей стандартного времени ответа на запросы на обслуживание (Nyatt & Ruddy, 1997). Кроме того, сотрудники, которые используют в качестве способа борьбы с трудностями на работе активные стратегии (например, поиск новых способа выполнения работы) указывают на более высокий уровень сплоченности команды (Tesluk & Mathieu, 1999).

Исследования проактивности на командном уровне, опираясь на множественные источники данных, такие как отчеты сотрудников, коллег и руководителей, а также анализ результатов в организациях, были проведены с использованием преимущественно корреляционных схем. По этой причине необходимы дальнейшие исследования, чтобы получить представление о причинно-следственной связи различных факторов.

3. Результаты проактивности на организационном уровне.

В своей основной статье о персональной инициативности М. Фриз и Д. Фэй предположили, что она, как особая форма проактивности на работе,

предсказывает производительность не только на индивидуальном и командном уровне, но и на организационном. Персональная инициативность предполагает активный подход и к решению индивидуальных, и к решению организационных проблем, что способствует и саморазвитию, и успеху организации в целом (Frese & Fay, 2001). Авторы исследования связи бизнес-стратегий и успеха организаций провели интервью с руководителями фирм, отмечая их проактивные стратегии. В результате анализа полученных ответов и субъективных (впечатление владельцев о собственном бизнесе) и объективных (прибыль) данных были получены выводы, указывающие на то, что проактивные бизнес-стратегии необязательно ведут к успеху, однако, реактивные бизнес-стратегии отрицательно связаны с успехом организации (Frese, Van Gelderen & Ombach, 2000).

Модераторы результатов проактивности.

Проактивность и проактивное поведение не всегда может приводить к положительным индивидуальным результатам. Примером может послужить исследование, в котором было обнаружено, что сотрудники, выражающие много сомнений и опасений по поводу работы, с меньшей вероятностью получают повышение зарплаты, и получают повышение в должности позже, чем коллеги, которые вели себя противоположным образом (Seibert, Kraimer & Crant, 2001). Такие результаты противоречат утверждению о том, что проактивность способствует улучшению карьеры, поэтому важно изучать и модераторы, которые могут сказаться на результатах проактивности.

Роль модераторов можно рассмотреть на примере исследования: сотрудники, которые проявляют высокую активность и при этом обладают высоким уровнем ситуативных суждений (отражают насколько люди способны эффективно реагировать на различные ситуации), получают более высокие показатели удовлетворенности работой и приверженности организации, а также получают положительную оценку о собственной производительности со стороны руководства (Chan, 2006).

А. Грант и его коллеги пришли к выводу, что ценности могут влиять на то, поощряется ли проактивное поведение со стороны руководства. Результаты их исследования на выборках менеджеров и пожарных продемонстрировали то, что проактивное поведение с большей вероятностью приводит к высокой производительности в том случае, когда у сотрудников наблюдается высокий уровень просоциальных ценностей. Это, скорее всего, связано с тем, проактивность таких сотрудников чаще направлена на пользу другим, поэтому такое поведение будет одобрено руководством (Grant, Parker & Collins, 2009). Авторы другого исследования выяснили, что степень соответствия сотрудников организации может влиять на то, приведет ли проактивность к удовлетворенности карьерой и работой. Например, проактивность учителей приводила к удовлетворению работой в том случае, если у них наблюдалось достаточный уровень соответствия со школой (Erdogan & Bauer, 2005).

Проактивное поведение на работе - актуальная тема для сегодняшних исследований. В связи с большей децентрализацией и быстрыми темпами изменений становится все более важным, чтобы сотрудники брали на себя ответственность за свою карьеру и свою рабочую среду. Хотя и не всегда, но в большинстве случаев такое поведение приводит к положительным результатам. Проактивность сотрудников можно формировать с точки зрения и индивидуального, и ситуационного подхода (Bindl & Parker, 2010).

1.5. Основные концепции вовлеченности

В современных экономических условиях многие компании в качестве стратегии развития отводят важное место вовлеченности персонала. Руководители озабочены не только привлечением сотрудников в компанию, но и тем, как их удержать, как способствовать их высокой эффективности, производительности и вовлеченности. Как показывает анализ литературы по данному направлению, вовлеченность недостаточно глубоко изучена. Именно по этой причине необходимы как и постоянный теоретический обновленный анализ, так и новые эмпирические исследования. Понятие вовлеченности ввиду

разностороннего интереса рассматривается как и с академической, так и с практической стороны.

Впервые термин «вовлеченность» использовал Вильям Кан в 1990 году для объяснения отношения к организации и соответствующего ему вклада в организацию. Под вовлеченностью при этом подразумевалась совокупность энергии – физической (энергия, которую сотрудники вкладывают в исполнение своих рабочих ролей), эмоциональной (степень позитивного или негативного отношения к организации, особенности эмоциональной связи с ней) и умственной (убеждения сотрудников насчет организации, руководителей и т.д.) (Kahn, 1990). Позже на основе концепции Кана были разработаны шкалы вовлеченности (например, Saks, 2006). Идеи Кана актуальны и сейчас, но в усовершенствованном виде.

Следующей значимой концепцией к вовлеченности выступает подход К. Маслач и М. Лейтер, в котором они рассматривали вовлеченность как противоположность выгоранию. Авторы предложили использовать опросник выгорания Маслач 1981 г. (Maslach Burnout Inventory – MBI) для измерения вовлеченности (Maslach & Leiter, 1997).

Существует и другой подход к взаимосвязи выгорания и вовлеченности. В. Шауфели и его коллеги рассматривали ее как концепцию, которая отрицательно связана с выгоранием. Они предложили актуальное по сей день понимание вовлеченности. Вовлеченность – аффективно-мотивационное внутреннее состояние, связанное с работой и включающем в себя энергичность, энтузиазм и поглощенность. Энергичность отражает готовность проявлять настойчивость и прикладывать усилия для преодоления трудностей в работе. Энтузиазм связан с чувством преданности и гордости по отношению к работе, сопричастностью с ней. Поглощенность характеризуется высоким уровнем концентрации на работе, и может приводить к потере ощущения времени и, как результат, трудности с выходом из рабочего состояния (Schaufeli et al., 2002). Таким образом, энергичность как физический компонент, энтузиазм как эмоциональный компонент и погруженность как когнитивный компонент

вливают на уровень вовлеченности с разных аспектов. Вильмар Шауфели с коллегами разработали в 1999 г. шкалу измерения вовлеченности (Утрехтская шкала вовлеченности – UWES) на основе этих показателей. С течением нескольких лет она дорабатывалась и в конечном итоге представляла собой опросник из 17 вопросов. (Shaufeli & Bakker, 2004). Методика до сих пор активно используется в различных исследованиях.

Выгорание выступает как некая «эрозия» вовлеченности. Важная и значимая работа становится ненужной и бессмысленной. Три компонента вовлеченности противопоставляются трем компонентам выгорания. Энергичность опускается до истощения, энтузиазм превращается в цинизм, а поглощенность в неэффективность (Maslach & Leiter, 1997).

В совместной статье К. Маслач, В. Шауфели и М. Лейтер на основе неопубликованных результатов исследования показано, что все составляющие вовлеченности отрицательно связаны с составляющими выгорания (Maslach, Schaufeli & Leiter, 2001).

В этой же статье авторы указывали, что профиль вовлеченности, составленный через МВІ может быть связан с профилем соответствия работы сотруднику в шести направлениях – устойчивая рабочая нагрузка, чувство контроля и возможности выбора, признание и вознаграждение, поддерживающий рабочий коллектив, справедливость и значимая, важная работа (Maslach, Schaufeli & Leiter, 2001).

Одним из современных является подход, рассматривающий вовлеченность в рамках модели «требования к работе – ресурсы» (job demands-resources). Требования к работе – это физические или эмоциональные факторы, вызывающие стресс (ограниченность времени, большая нагрузка, плохие отношения с коллегами и т.д.) Рабочие ресурсы – это физические, социальные и организационные факторы, стимулирующие личностный рост и помогающие достигать целей и снижающие стресс (автономия, возможность обучения, хорошие рабочие отношения и т.д.) (Bakker & Demerouti, 2007). Вовлеченные сотрудники показывают более высокие результаты по таким ресурсам, как

автономия, обратная связь и наставничество (Bakker et al., 2005). Вовлеченность и выгорание являются независимыми феноменами. Актуальность такого подхода подтверждается тем, что выгорание больше связано с рабочими требованиями (например, большая загруженность), а вовлеченность больше связана с рабочими ресурсами (например, наличие обратной связи) (Maslach, Schaufeli & Leiter, 2001). При этом они оба встраиваются в концепцию соответствия требований и условий работы собственным ресурсам сотрудника. Следуя модели, разработанной авторами (рис.2), соответствие рабочих требований рабочим ресурсам может способствовать вовлеченности и другим важным состояниям эффективного сотрудника (Bakker & Demerouti, 2007).

Ресурсы	Низкие	Высокие
	Высокие	Низкие
	Низкие	Высокие
	Требования	
	Низкое напряжение Высокая мотивация	Высокое напряжение Высокая мотивация
	Низкое напряжение Низкая мотивация	Высокое напряжение Низкая мотивация

Рис.2. Предикторы «требования к работе-ресурсы» по Bakker & Demerouti

Следующая концепция отличилась тем, что подвергла сомнению влиянию дизайна работы на вовлеченность в качестве главного предиктора. У. Мэйси и Б. Шнайдер выделили три вида вовлеченности – личностная, ситуативная и поведенческая. Они отличаются друг от друга тем, что у них разные причины возникновения. Личностная вовлеченность зависит от личностных черт и характеристик, ситуативная – от мотивации и энтузиазма, поведенческая – от требований и условий работы. В данном подходе авторы объединили роль личностных и рабочих ресурсов в прогнозировании вовлеченности. Таким образом, трехмерная модель исследователь предполагает наличие трех компонентов вовлеченности: поведение (экстраролевое поведение), состояние

(энергичность, энтузиазм, гордость) и свойство личности (личная предрасположенность к вовлеченности) (Massey & Schneider, 2008).

Большая роль в развитии направления исследований вовлеченности отводится Алану Саксу. Он рассматривал вовлеченность с точки зрения обмена – сотрудники выражают готовность вкладывать свой капитал в организацию, взамен получая ресурсы, которые она ему может предоставить. Вовлеченность представляет собой взаимозависимый процесс (Saks, 2006).

Помимо основных вышеперечисленных концепций, существуют и другие подходы к вовлеченности:

Вовлеченность определяется предрасположенностью к участию трудовой деятельности, состоящей из трех основных компонентов: знания, интерес и результативность (Verba, Schlozman & Brady, 1997).

Вовлеченность может рассматриваться с психологической и эмоциональной составляющей выполнения деятельности и характеризоваться страстью, с которой сотрудники выполняют работу (Truss et al., 2006).

Вовлеченность отражает готовность сотрудников прикладывать собственные усилия к выполнению рабочих задач не только ради личного успеха, но и успеха организации. Она измеряется по таким компонентам, как чувство гордости сотрудников, их удовлетворенность, безопасность и желание оставаться работать в организации (Karsan & Kruse, 2011).

Среди отечественных определений В.Г. Коновалова рассматривает вовлеченность в связи с эмоциональным и интеллектуальным состоянием, мотивирующем сотрудников выполнять работу лучше и лучше (Коновалова, 2014). А.С. Егорова понимает под вовлеченностью комплексный показатель, который образуется в связи с корпоративной культурой и потенциалом развития компании (Егорова, 2014).

Параллельно с ростом академического интереса к вовлеченности сотрудников, бизнес-консультанты старались применить теоритические концепции на практике.

Организация Gallup была одна из первых, кто занялся использованием концепций вовлеченности на бизнес-практике. Их исследование (Harter et al., 2002) предоставило доказательства о связи между высоким уровнем вовлеченности и высокой результативностью в организации. Вовлеченность в понимании Gallup Organization отражает энтузиазм, с которым человек выполняет работу, его включенность в работу и удовлетворенность. Организация разработала опросник из 12 вопросов, измеряющих уровень вовлеченности через показатели вовлеченности, удовлетворенности и энтузиазма (Harter et al., 2002).

Известная на международном уровне консалтинговая компания Aon Hewitt создали свою методику, состоящую из 6 групп вопросов (факторы – люди, работа, карьера, вознаграждение, деятельность компании, качество жизни работника). Aon Hewitt считает, что существует три индикатора вовлеченности:

1. «говорит» — мнение сотрудника о компании является положительным, он может рекомендовать ее в своем окружении и т.д.;
2. «остается» — наблюдается желание и готовность сотрудника работать в компании как можно дольше;
3. «стремится» — у сотрудника есть мотивация к дополнительным усилиям не только ради себя, но и на благо организации (Hewitt, 2012).

Компания Towers Watson выдвинули модель вовлеченности и в соответствии с ней методику, измеряющую три фактора – привязанность к организации, стремление работать на ее благо; атмосфера, располагающая к труду и высоким трудовым показателям; индивидуальные условия труда – обстановка, климат и т.д. По их выводам, вовлеченные сотрудники:

1. «думают» - цели и ценности организации понимаются сотрудниками и соответствуют их собственным;
2. «чувствуют» - сотрудники чувствуют привязанность по отношению к организации и коллегам;

3. «действуют» - сотрудники замотивированны, готовы прилагать усилия и выполнять больше заданного (Watson, 2010).

В последние годы интерес к понятию вовлеченности проявляют исследователи в разных областях: управление человеческими ресурсами, управление трудовыми отношениями, трудовых отношений и т.д. Вовлеченность популярна как в научной сфере, так и в бизнес-среде. Это связано с индивидуализацией работы, ростом интереса организационных психологов и консультантов к использованию вовлеченности для повышения эффективности бизнеса и управления (Schaufeli, 2013).

1.6. Вовлеченность и сходные понятия

Анализ различных подходов к вовлеченности приводит к тому, что есть необходимость в разграничении понятий. На протяжении долгого времени вовлеченность и такие понятия как лояльность, приверженность, удовлетворенность понимали как идентичные.

Вовлеченность и приверженность.

Многие авторы в начале развития вовлеченности как отдельного понятия объединяли ее с приверженностью. По Р. Баумрук вовлеченность определяется как эмоциональная и интеллектуальная приверженность организации (Baumruk, 2004). М. Магура и К. Курбатова считают, что вовлеченность является одним из компонентов структуры организационной приверженности, отражающий желание прикладывать усилия и вносить вклад в организацию (Магура, Курбатова, 2007).

Хотя вовлеченность действительно включает в себя многие элементы приверженности, их нельзя приравнивать. Организационная приверженность отражает преданность сотрудника организации, и все основное внимание сосредоточено здесь именно на организации, тогда как вовлеченность сосредотачивается на самой работе (Maslach, Schaufeli & Leiter, 2001).

Вовлеченность и лояльность.

В.И. Доминяк рассматривает лояльность как позитивное отношение сотрудников к организации и чувство верности, гордости в связи с принадлежностью к ней. Лояльный сотрудник разделяет ценности, цели, правила организации (Доминяк, 2006).

В работе Е.М. Малица выделены следующие основные показатели лояльности: эмоциональная привязанность, цена ухода из организации, осознание и принятие обязательств перед организацией (Малиц, 2012). То есть лояльность подразумевает некие обязательства сотрудника работать на благо организации.

Таким образом, в различиях между вовлеченностью и лояльностью наблюдается похожая ситуация с приверженностью. Вовлеченность демонстрирует более активное отношение сотрудника, подразумевает определенные действия. Приверженность и лояльность более пассивные состояния и не подразумевают конкретных действий (Долженко, 2014).

Вовлеченность и организационное гражданское поведение.

Организационное гражданское поведение является дискреционным поведением, которое способствует эффективному функционированию организации. Д. Орган, который ввел это понятие в литературу, рассматривает вовлеченность как позитивное организационное гражданское поведение (Smith, Organ & Near, 2005). Вовлеченность содержит много элементов как приверженности, так и организационного гражданского поведения, но не идентична им (Robinson, 2004).

Вовлеченность и увлеченность.

Увлеченность, в отличие от вовлеченности, является результатом когнитивного суждения и связана с потребностями, она привязана только к сотруднику. Вовлеченность же более широкое понятие, т.к. связана с тем, как люди выполняют работу (May, Gilson & Harter, 2004). Увлеченность работой не включает в себя энергию и эффективность. Таким образом, вовлеченность охватывает более широкий спектр и сложность отношений человека с работой (Maslach, Schaufeli & Leiter, 2001).

Вовлеченность и удовлетворенность.

Удовлетворенность работой подразумевает субъективную оценку, поэтому ее можно рассматривать как общее отношение сотрудника к своей работе, при котором большую роль играют эмоциональные состояния, влияющие в конкретный момент на восприятие работы (Долженко, 2014). Удовлетворенность работой показывает степень, в которой работа является источником удовлетворения потребностей и средством освобождения сотрудников от недовольства, но она, в отличие от вовлеченности, не показывает прямую связь с работой (Maslach, Schaufeli & Leiter, 2001).

Вовлеченность в работу и организационная вовлеченность.

Одним из первых, кто указал на эти различия был А. Сакс (2006). Он показал различия между организационной вовлеченностью (organization engagement) и вовлеченностью в работу (job engagement) с двух точек зрения: с точки зрения исследований, проводимых в этой области и с точки зрения рабочих ролей. В исследованиях вовлеченности в работу больше во внимание принимается благополучие сотрудников, удовлетворенность работой и т.д. В исследованиях организационной вовлеченности упор делается больше на организацию и ее эффективность, чем на сотрудника. Если рассматривать разницу с точки зрения ролей, то вовлеченность в работу отображает исполнение самой рабочей роли, в то время как организационная - исполнение роли как члена организации. А. Саксом была разработана методика для измерения этих двух типов вовлеченности. Например, к первому типу относятся утверждения как «Иногда я так погружен в работу, что не чувствую времени», а ко второму – такие как «Одна из самых захватывающих вещей для меня – участие во всем происходящем в этой организации» (Saks, 2006).

В. Шауфели и М. Саланова тоже различали два типа вовлеченности: вовлеченность в работу и вовлеченность персонала. Они указывали, что это очень близкие по смыслу понятия, но вовлеченность в работу («work engagement») показывает больше отношения сотрудника с его работой, а вовлеченность персонала («employee engagement») больше отражает

профессиональные и должностные роли, а также отношения с организацией в целом. То есть, по их подходу, вовлеченность персонала является более широким понятием, включающим в себя вовлеченность в работу.

Несмотря на то, что вовлеченность уже долгое время признается самостоятельным отдельным понятием, во многих исследованиях все еще плохо различают вовлеченность и вышеперечисленные понятия, что требует дополнительных работ, направленных на конкретизацию всех терминов.

1.7. Факторы вовлеченности персонала

Для правильного понимания вовлеченности как феномена, для определения ее как самостоятельного понятия, важно понимать что ее вызывает и влияет на нее. Выявление факторов и предикторов вовлеченности помогает установить правильный подход к управлению ею, а также пополняет научную литературу по данной тематике.

В. Кан выделял три важных психологических состояния, которые можно считать необходимыми для развития вовлеченности:

Психологическая значимость (*psychological meaningfulness*) отражает насколько значима работа для сотрудника для того, чтобы вкладывать в нее свои силы, т.е. организация должна восприниматься сотрудником как достойная его вклада и достойная его инвестирования.

Психологическая безопасность (*psychological safety*) характеризуется чувством безопасности и верой в справедливость организации, что позволяет сотрудникам пробовать что-то новое, пробовать экспериментировать, не боясь неудачи и негативных последствий.

Психологическая доступность (*psychological availability*) демонстрирует наличие у сотрудника нужных ему психологических ресурсов для того, чтобы быть вовлеченным в работу. Таким образом, работа, которая предоставляет основные характеристики работы, дает сотрудникам возможность и стимул вкладываться больше в работу и быть вовлеченными (Kahn, 1990).

В целом, вовлеченность положительно связана как с рабочими характеристиками, так и с личностными, как показывают исследования.

А. Сакс исследовал antecedенты вовлеченности с 2006 года, изучая как влияют на нее характеристики работы. Тогда он сосредотачивался только на характеристика работы выделил таких семь, влияющих на вовлеченность (Saks, 2006). В статье 2019 г. он изменил модель, добавив к ней еще шесть характеристик. Принципиальным отличием от предыдущей стало то, что автор включил и диспозиционные характеристики, и личностные ресурсы (рис.3)

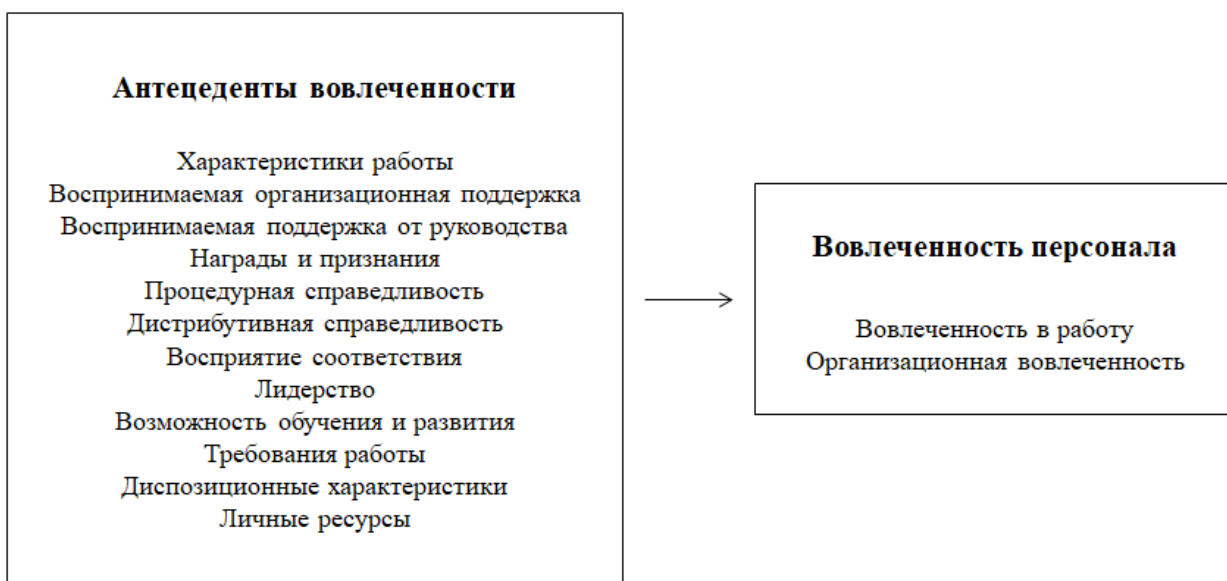


Рис.3. Доработанная модель antecedентов и последствий вовлеченности Saks (отображены только antecedенты)

Анализ результатов различных исследований позволяет выделить основные группы предикторов вовлеченности – индивидуальные психологические состояния, дизайн работы, лидерство и менеджмент, представления о команде и организации, организационные вмешательства и мероприятия (Bailey et al., 2015).

Индивидуальные психологические состояния.

Такие личностные свойства, которые отражают восприятие людьми своих способностей, могут влиять на вовлеченность, например, самооффективность, стойкость и личные ресурсы (Neuven et al., 2006).

Некоторые исследования обнаруживают положительную связь позитивного с вовлеченностью, и, наоборот, отрицательную связь негативного аффекта с вовлеченностью (Balducci et al, 2011).

Также существует взаимосвязь между восстановлением, отдыхом и вовлеченностью (Kühnel & Sonnentag, 2011). Сотрудники, которые испытывают положительные эмоции от работы и дома или сотрудники, которые могут переносить положительный опыт дома на работу, проявляют более высокий уровень вовлеченности (Montgomery et al., 2003).

Как и указывал В. Кан, безопасность, осмысленность и доступность оказывают существенное влияние на вовлеченность (Chen et al. 2011).

Изучение взаимодействия личностных факторов с вовлеченностью показывает, что экстраверсия и добросовестность выступают как положительные предикторы вовлеченности, а невротизм как отрицательный (Gan and Gan, 2013). Анализ результатов нескольких единичных исследований показывает положительную связь между вовлеченностью и проактивной личностью, базовой самооценкой, стремлением к достижению, ситуативной мотивацией и т.д. (Bailey et al., 2015).

Дизайн работы (характеристики работы).

Вовлеченность в работу положительно связана с такими характеристиками работы, которые могут выступать как ее ресурсы или мотиваторы. В исследовании влияния пяти основных характеристик работы, выступающих как мотивационные свойства было показано, что все они, кроме целостности задач, положительно влияют на вовлеченность. Автономность, разнообразие задач, значимость задач, и наличие обратной связи от работы являются сильными факторами, определяющими вовлеченность сотрудников (Shantz et al., 2013).

Внутренний брендинг организации, включающий качественную внутреннюю коммуникацию, обучение сотрудников и их награждение, может положительно сказываться на вовлеченности и, в целом, на том, как себя чувствуют сотрудники по отношению к своей работе (Lee, Kim & Kim, 2014).

Организационная культура, климат в команде, рабочие ресурсы от наставничества руководителей, карьерный рост, четкость ролей и автономия выступают предикторами вовлеченности (Albrecht, 2012).

Несколько исследований показывают, что движущей силой вовлеченности выступают, в основном, рабочие ресурсы, тогда как движущей силой выгорания выступают требования работы (Maslach, Schaufeli & Leiter, 2001). Но тут результаты неоднозначны. Другие исследования подтверждают роль рабочих ресурсов в возникновении выгорания (Gan & Gan, 2014) и подтверждают роль требований к работе как положительного фактора вовлеченности (Sawang, 2012).

Актуальные для 2020-2021 года ввиду пандемии исследования показывают отрицательную связь между удаленной работой и вовлеченностью, которая частично опосредована требованиями и ресурсами работы (Sardeshmukh et al., 2012). В то же время, в другом исследовании обнаружена положительная связь между новыми способами работы, включая гибкий рабочий график и вовлеченностью, которая опосредованная эффективной коммуникацией (Ten Brummelhuis et al., 2012).

Лидерство и менеджмент.

Во многих исследованиях обнаружена связь между уровнем вовлеченности и позитивными формами лидерства, например, трансформационным (Tims, Bakker & Xanthopoulou, 2011) или подлинным (Wang & Hsieh, 2013).

Индивидуальные представления о команде и организации.

Воспринимаемая организационная поддержка (Rich et al., 2010) и организационная идентификация (He et al., 2013) связаны с вовлеченностью. Помимо этого, исследования показывают, что вовлеченность других людей в целом может влиять на вовлеченность конкретного человека, особенно это наблюдается в парах. Энергичность и энтузиазм у женщин способствует повышению энергичности и энтузиазма мужчин, и наоборот (Bakker, Demerouti & Schaufeli, 2003).

Организационные вмешательства или мероприятия.

Важным фактором вовлеченности выступают практики управления человеческими ресурсами (Human Resource Management (HRM)), т.к. они могут помогать сотрудникам в выполнении их работы (Karatape, 2013).

В целом, все исследования показывают, что положительные antecedенты (как индивидуальные, так и рабочие характеристики) связаны с более высоким уровнем вовлеченности, а отрицательные – с более низким.

1.8. Индивидуальные и организационные результаты вовлеченности персонала в работу

Анализ литературы подтверждает, что вовлеченность имеет практические результаты как для самих сотрудников, так и для организации.

А. Сакс изучал не только antecedенты вовлеченности, но также и ее последствия и в доработанной модели 2019 г. добавились еще несколько элементов по сравнению с моделью 2006 г. (рис.4)

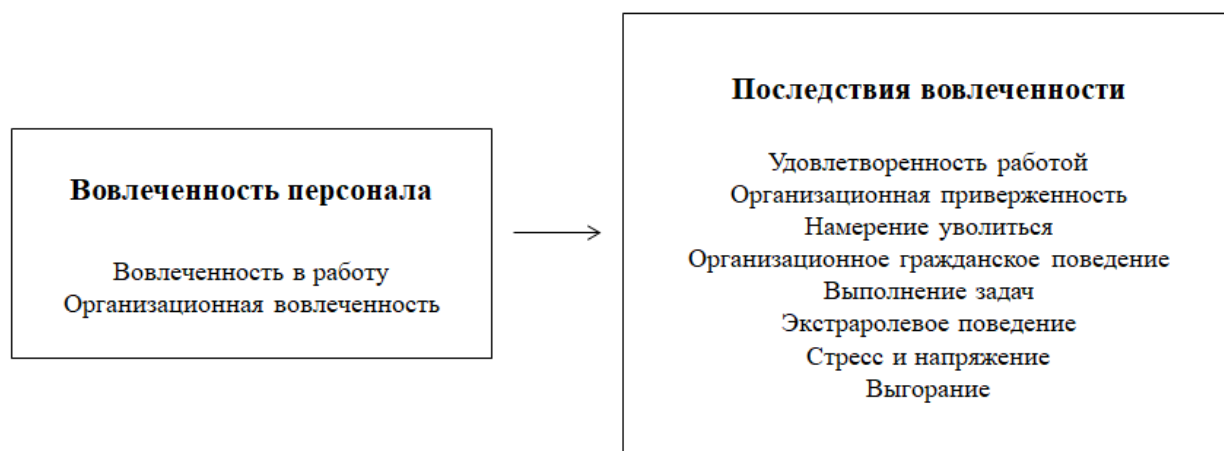


Рис.4. Доработанная модель antecedентов и последствий вовлеченности Saks (отображены только последствия).

А. Сакс указывал, что вовлеченность может влиять на бизнес-результаты за счет индивидуальной работы (Saks, 2006). Исследования показывают, что вовлеченность хорошо стимулирует сотрудников, а также является важным фактором их производительности (Bakker, 2012), при этом, вовлеченные

сотрудники, как правило, демонстрируют меньшее намерение увольняться и уходить из организации (Schaufeli & Bakker, 2004).

Вовлеченность связана с обменом знаниями (Chen et al., 2011). Высокий уровень вовлеченности способствует более высокому уровню выполнения задач и гражданского поведения, а низкий может, напротив, приводить к таким негативным последствиям, как девиантное поведение или намерение уйти. (Shantz et al., 2013). Так, одно из исследований показало, что вовлеченность может иметь как положительные (повышение организационной приверженности), так и негативные (напряжение на работе) последствия. При этом вовлеченность может и сглаживать беспокойство от стрессовых факторов на работе (Hansen et al., 2014).

Вовлеченность положительно влияет на аффективную приверженность, производительность и экстраролевое поведение, а также снижает намерения в плане текучести кадров (Karatapre, 2013). Она связана со всеми аспектами профессионального успеха – удовлетворенностью карьерой, карьерным и социальным успехом, причем у женщин взаимосвязь между вовлеченностью и удовлетворенностью карьерой сильнее, чем у мужчин (Vincent-Norieg et al., 2012). Таким образом, вовлеченность влияет на удовлетворенность карьерой и работой.

Некоторые исследования обнаруживают отрицательную связь вовлеченности с контрпродуктивной производительностью, которая отражает поведение, наносящее организации больше вреда, чем пользы (Den Hartog & Belschak, 2012).

Касательно благополучия и здоровья есть интересные результаты. Вовлеченность связана с психологическим, например, снижает уровень депрессии и тревожности через два года (Innstrand et al., 2012). Связь вовлеченности и выгорания мы рассматривали еще в рамках концепции их противопоставления друг другу. Вовлеченность и выгорание отрицательно соотносятся друг с другом по своим основным компонентам (Maslach, Schaufeli, Leiter, 2001).

Уровень вовлеченности играет важную роль в том числе и на уровне команды: было обнаружено, что уровень вовлеченности обслуживающего персонала в отелях и ресторан связан с качеством обслуживания по оценкам клиентов (Salanova, Agut & Peiro, 2005).

Множество консалтинговых компаний утверждают, что есть положительная связь между уровнем вовлеченности и бизнес-успехом организации. Например, продажи в отделах с более вовлеченными сотрудниками оказываются в два раза выше, чем в отделах с менее вовлеченными сотрудниками (Conference Board, 2006). Метаанализ компании Gallup показал, что уровень вовлеченности связан с показателями эффективности, удовлетворенности и лояльности клиентов, прибыльности, производительности, текучести и безопасности. Сравнение подразделений с менее вовлеченными сотрудниками с подразделениями с более вовлеченными показывает, что в последних удовлетворенность клиентов, как правило, выше (Harter et al. 2002).

Подводя итоги, можно сказать, что действительно, вовлеченность сотрудников приводит как к индивидуальным результатам, так и командным и организационным результатам. Но во многих исследованиях показана лишь корреляционная связь, а не причинно-следственная, а также в некоторых из них наблюдаются противоречивые результаты, что подтверждает необходимость дальнейшего изучения.

Выводы по теоретической главе. Литературный анализ проактивности и вовлеченности показывает, что оба эти феномена определяются как индивидуальными факторами, так и ситуативными в виде влияния рабочих требований и условий, руководства, культуры организации и т.д.

Мы провели последовательный анализ и рассмотрели совокупность предикторов и последствий как проактивности, так и вовлеченности.

Проактивность зависит от индивидуальных факторов, таких как демография, знания и способности, личностные характеристики, и от ситуационных факторов, таких как дизайн работы, лидерство и климат.

Практические результаты проактивности проявляются на индивидуальном, командном и организационном уровнях.

Вовлеченность как состояние, связанное с работой, зависит от множества факторов, и, сама, в свою очередь, хорошо влияет и на самих сотрудников, и на результаты деятельности организации и успех бизнеса.

Несмотря на достаточно большое количество исследований, в организационно-психологической литературе все еще мало разработаны как концепции проактивности, так и концепции вовлеченности. Некоторые исследования получают неоднозначные результаты, некоторые противоречат другим, некоторые рассматривают лишь взаимосвязь каких-либо характеристик, но не объясняют причины и следствия. Поэтому необходимо пополнять литературу новыми исследованиями и развивать данное направление, развивая существующие концепции и теории и создавая новые.

Теоретический обзор, проведенный нами позволяет предполагать, что проактивность и проактивное поведение могут выступать предикторами вовлеченности. Эмпирическая часть данной работы содержит описание методологии и процесса попытки подтверждения нашей гипотезы.

ГЛАВА II. ОРГАНИЗАЦИЯ И МЕТОДЫ ИССЛЕДОВАНИЯ

2.1. Цели и задачи исследования

В данном параграфе будут рассмотрены основные цели, задачи и гипотезы нашего эмпирического исследования,

Цель исследования: Изучить проактивность и проактивное рабочее поведение как предиктор вовлеченности персонала в работу.

Задачи исследования:

Эмпирические:

- 1) Изучить взаимосвязь личностных характеристик проактивности и показателей вовлеченности персонала;
- 2) Изучить взаимосвязь характеристик дизайна работы с характеристиками проактивности и показателями вовлеченности;
- 3) Изучить личностные характеристики проактивности как предиктор показателей вовлеченности персонала;
- 4) Изучить проактивные стратегии изменений в работе как предиктор показателей вовлеченности персонала;
- 5) Изучить уровень выраженности общей проактивности, проактивных стратегий изменения и вовлеченности по группам персонала, поделенным по возрасту, уровню образования, стажу работы, сферы деятельности и должностного статуса.

Объект исследования: Сотрудники организаций, осуществляющие трудовую деятельность в различных сферах.

Предмет исследования: Личностные и поведенческие предикторы показателей вовлеченности персонала в работу.

Гипотезы исследования:

Основная гипотеза: Проактивность и проактивные стратегии изменений являются предикторами показателей вовлеченности персонала в работу.

Частные гипотезы:

Гипотеза 1: Имеется взаимосвязь характеристик дизайна работы с показателями вовлеченности;

Гипотеза 2: Выбор сотрудниками стратегий проорганизационного характера: «увеличение структурных ресурсов» и «усложнение требований работы» являются предикторами показателей вовлеченности;

Гипотеза 3: Есть различия в выраженности характеристик проактивности и показателей вовлеченности в зависимости от должностного статуса.

2.2. Описание характеристик исследуемой выборки

В исследовании приняли участие всего 120 респондентов (из них 28% - мужчины, 72% - женщины), работающие в различных трудовых сферах трудовых сферах деятельности (образование, ИТ, коммерция, юриспруденция, медицина) и занимающих разную должность. Средний возраст респондентов - 24 года. При опросе учитывался также стаж работы и уровень образования. Опрос проводился среди жителей Баку (Азербайджан) и разных городов России (преимущественно Санкт-Петербург).

Возраст респондентов варьируется от 19 до 50 лет, а стаж работы от 2 месяцев до 25 лет. Характеристики представлены на таблице ниже (табл.1)

Таблица 1. Характеристики возраста и стажа респондентов.

	Максимум	Минимум	Ср. знач.	Ст. откл.
Возраст	50 лет	20 лет	24, 25	4,8597
Стаж работы	25 лет	0.2 года	2,5125	4,5158

Были выделены 5 сферы деятельности респондентов – образовательная сфера (28 респондентов), сфера ИТ или информационных технологий (24 респондента), коммерческая сфера (24 респондента), сфера юриспруденции (24 респондента) и медицинская сфера (24 респондента). Наглядное отображение на диаграмме ниже (диагр.1.)

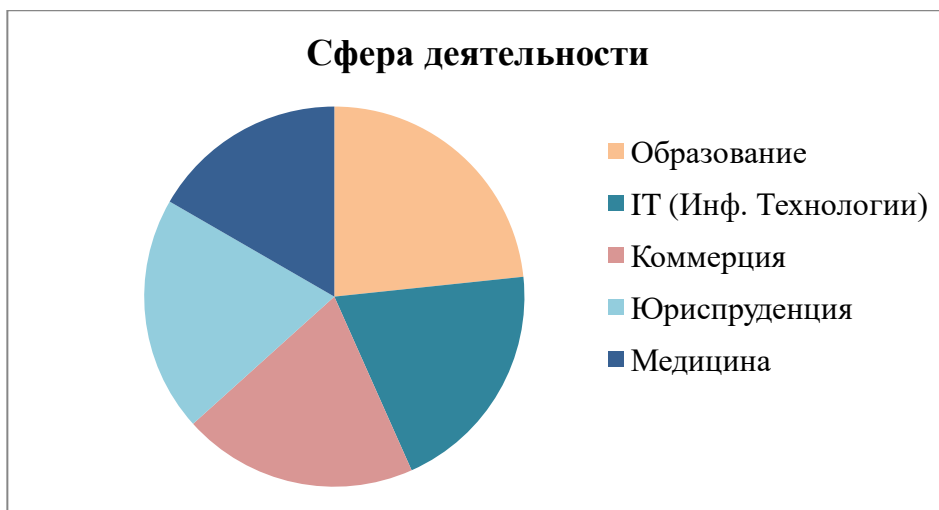


Диаграмма 1. Характеристики сферы деятельности респондентов.

В выборке 65 респондентов (54%) являются специалистами на работе. Достаточно большое количество – 35 респондентов - занимают должность рядового сотрудника - исполнителя (29%). Руководители нижнего звена (руководители подразделений, имеющие в подчинении исполнителей, специалисты высокой квалификации, преподаватели, имеющие ученую степень) - 10 респондентов – 8% от выборки. Руководители среднего (начальники отделов или структурных подразделений, ведущие специалисты) и верхнего звена (директора предприятий, организаций, первые заместители) распределились в выборке одинаково по 5 респондентов (4% от выборки на каждую группу). Наглядное распределение можно увидеть на диаграмме 2.

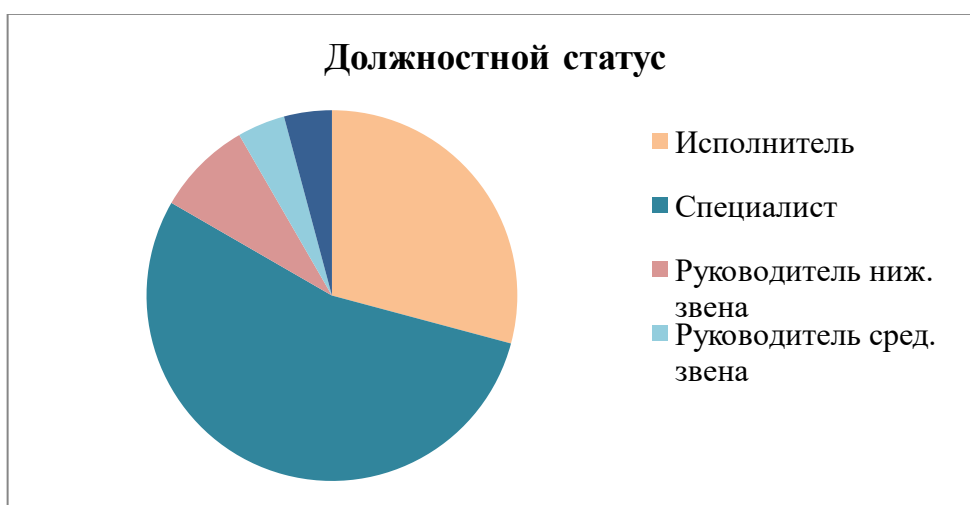


Диаграмма 2. Характеристики, касающиеся должности респондентов.

Большую часть выборки составляют люди, имеющие степень бакалавра или окончившие специалитет (70%). Вслед за ними по количеству преобладают респонденты, имеющие степень магистра (20%). Респондентов со средним общим (школа, лицей и т.д.) и профессиональным (колледж, техникум и т.д.) образованием оказалось не много – 4% и 6%, соответственно. Распределение респондентов отображено на диаграмме 3.

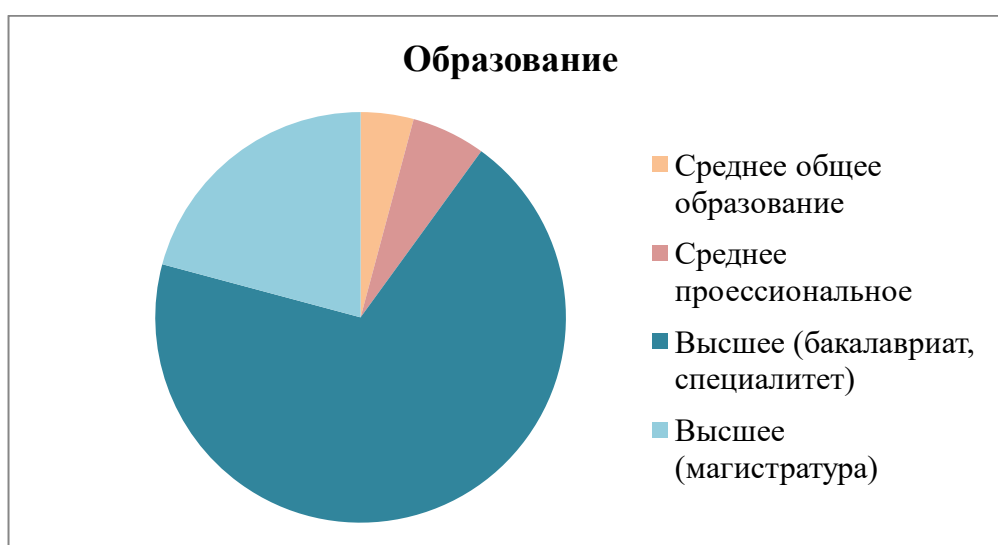


Диаграмма 3. Характеристики уровня образования респондентов.

2.3. Методы исследования

Перечень использованных методик для проведения эмпирического исследования:

6. Методика «Общая проактивность» (A. Bakker, 2012) в адаптации С.А. Маничева;
7. Методика «Персональная инициативность» (M. Frese, D. Fay & all., 1997) в адаптации С.А. Маничева;
8. Методика «Утрехтская шкала вовлеченности в работу» (UWES) (W. Schaufeli, A. Bakker, 2004) в адаптации Д. Кутузовой;
9. Методика «Изменения в работе» (M. Tims, A. Bakker, D. Derks, 2012);
10. Методика «Дизайн работы» (F. Morgeson, C. Humphrey, 2006) в адаптации С.А. Маничева.

2.3.1. Методика «Общая проактивность»

Данная методика определяет насколько человек может активно, позитивно и вдохновенно подходить к своей деятельности, может ли он влиять на свою работу и самостоятельно делать задачи более интересными. Шкала общей проактивности демонстрирует отношение сотрудников к работе и к своей мотивации. Опросник состоит из восьми утверждений, например: например: «Я могу хорошо сосредоточиться на своей работе» или «Я могу замотивировать себя». Все утверждения респонденты оцениваются по семибалльной шкале с выражением степени своего согласия или несогласия (1 – совершенно не согласен, 7 – совершенно согласен) (Bakker, 2012). Адаптирован на кафедре эргономики и инженерной психологии СПбГУ под руководством С.А. Маничева. Текст методики представлен в приложении А.

2.3.2. Методика «Персональная инициативность»

Персональная инициативность определяется М. Фризом и Д. Фэйем, как «поведение на работе, характеризующееся самостоятельностью, проактивным подходом и стойкостью в преодолении трудностей на пути достижения цели» (Frese, Fay, 2001). С помощью шкалы персональной инициативности можно измерить предрасположенность к проактивному поведению на индивидуальном уровне, т.к. персональная инициативность является одной из форм проактивности. Она опирается на самостоятельность сотрудников (self-starting) и выражается в способности самостоятельно устанавливать и достигать независимо от внешних побудителей направленностью и стремлением к преодолению трудностей на пути к цели. Методика состоит из 7 утверждений, таких как «Что бы ни происходило, я тот час же нахожу решение» или «Как только выпадет шанс быть активным и действовать, я пользуюсь им». Респонденты должны оценить насколько они описывают их по пятибалльной шкале, где 1 – полностью не согласен, 5 – полностью согласен. Адаптирована

на кафедре Эргономики и Инженерной психологии СПбГУ в 2019 г (Маничев, 2019). Текст методики в приложении Б.

2.3.3. Методика «Утрехтская шкала вовлеченности в работу»

Методика представляет собой инструмент для измерения уровня вовлеченности в работу. Респондентам предоставляются утверждения. Они должны оценить, как часто они испытывают то или другое переживание по поводу своей работы по 6-бальной шкале от 0 (никогда) до 6 (каждый день). Опросник состоит из 17 вопросов, составляющих три шкалы вовлеченности:

- Энергичность (6 вопросов) – связана с высоким уровнем энергии и готовностью сотрудников к значительными усилиям, настойчивость при трудностях и трудных ситуациях;
- Энтузиазм (5 вопросов) – связана с приверженностью своей работе, характеризуется чувством гордости за работу и чувством значимости собственной деятельности;
- Поглощенность (6 вопросов) – связана с сильной концентрацией и погружением в свою работу, что можно приводить к нарушениям в восприятии времени и т.д.

(Shaufeli, Bakker, 2004) в адаптации Кутузовой (Кутузова, 2006).

Текст методики представлен в приложении В.

2.3.4. Методика «Шкала изменений в работе»

Стратегии изменений в работе – это те или иные изменения, инициируемые самим работником в отношении своей работы. Они могут быть связаны с изменением характеристик работы, увеличением или снижением требований к себе, а также поиском социальной поддержки. Данный опросник направлен на измерение поведения, происходящего по собственной инициативе с целью согласования рабочих условий и требований с собственными возможностями человека, его предпочтениями для достижения целей.

Опросник позволяет выявить основные стратегии поведения, направленного на изменение ситуации работы.

Опросник содержит 18 вопросов, которые относятся к 4 факторам:

- увеличение структурных ресурсов, которое отражает улучшение дизайна работы, т.е. характеристик работы;
- снижение требований, при котором демонстрируется стремление снизить уровень таких характеристик работы, которые вызывают напряжение;
- увеличение социальных ресурсов, связанное с стремлением выстраивать эффективные и продуктивные отношения с руководством и коллегами;
- увеличение рабочих требований, отражающее стремление усложнять работу различными способами.

Ответы на вопросы выставляются в соответствии 5 бальной шкалой. Сам опросник является адаптированным вариантом, изначально разработанным и представленным в англо-язычных работах (Tims, Bakker, Derks., 2012). Адаптирована на кафедре Эргономики и Инженерной психологии СПбГУ.

Обработка шкал производится с помощью подсчета средних по каждой шкале. Текст методики представлен в приложении Д.

2.3.5. Методика «Дизайн работы»

Дизайн работы – это разнообразные характеристики работы сотрудника, характеризующие особенности его деятельности.

Данный опросник является доработанным и сокращенным вариантом опросника «Job Diagnostic Survey» (Hackman, Oldham) и направлен на диагностику 18 «ядерных» (ключевых) характеристик работы (по 3-6 вопросов на каждый фактор). Опросник состоит из 77 утверждений и позволяет оценить восприятие основных характеристик работы (дизайна работы): профессиональных задач и рабочих ситуаций, влияющих на мотивацию и эффективность труда работников (Morgeson, Humphrey, 2006).

Мы использовали версию в адаптации С.А. Маничева, а также исключили характеристики «Контекст работы», т.к. они не являются необходимыми относительно данной выборки.

Мотивационные характеристики работы. Подразделяются на характеристики задач и характеристики умений.

Характеристики задач измеряются следующими подшкалами:

1.1. «Автономия» отражает степень, в которой работа допускает свободу, независимость и самостоятельность в работе. Включает три взаимосвязанных аспекта, являющиеся отдельными подшкалами: автономия в планировании работы, автономия в принятии решений и автономия в способах работы.

1.2. «Разнообразие задач» отражает требования работы решать широкий круг задач в процессе выполнения деятельности.

1.3. «Значимость задач» показывает насколько работа является значимой в глобальном масштабе (отражает степень влияния работы на жизни или работу других людей как внутри, так и за пределами организации).

1.4. «Целостность задач» измеряет степень, в которой работа является законченной или целостной деятельностью, и можно ли легко идентифицировать результаты деятельности.

1.5. Обратная связь от работы отражает степень, в которой работа оставляет прямую и четкую информацию в отношении эффективности и результативности в выполнении задач. Здесь важна обратная связь от самой работы или понимание сотрудником своей эффективности, а не обратная связь от коллег или руководителя.

Характеристики умений измеряются следующими подшкалами:

2.1. «Сложность работы» отражает насколько сложно и трудно выполнять связанные с работой задачи. Все пункты данной подшкалы сформулированы в обратном виде, по этой причине при обработке баллы по этим пунктам следует перевести в обратные.

2.2. «Обработка информации» показывает степень, в которой работа требует отслеживания, обработки поступающих данных и другой информации.

2.3. «Решение проблем» отражает требования работы креативных идей или решений. Подразумевается создание новых идей или способов решения проблем, выявление и решение неординарных проблем, прогнозирование ситуаций и предупреждение ошибок.

2.4. «Разнообразие навыков» отражает степень, в которой от индивида требуется использовать различные умения в своей деятельности. Эта подшкала отличается от разнообразия задач тем, что разнообразие задач не всегда требует разнообразия умений, и наоборот.

2.5. «Специализация» отражает степень, в которой работа вовлекает выполнение узкоспециализированных задач или требует владения таковыми знаниями и умениями. Специализация, в отличие от предыдущих подшкал вроде разнообразия задач и умений, отражает глубину и широту знаний в конкретной области или деятельности.

Социальные характеристики. Измеряются следующими подшкалами:

3.1. «Социальная поддержка» отражает степень, в которой работа предоставляет возможности для получения советов и помощи от других работников.

3.2. «Взаимозависимость» отражает степень, в которой одна работа зависит от других и другие зависят от нее в реализации деятельности. Можно выделить две формы взаимозависимости: степень, в которой труд, осуществляемый в рамках данной деятельности, перетекает в другие виды работ (инициируемая зависимость) и степень, в которой данная работа зависит от выполнения других видов работ (получаемая взаимозависимость).

3.3. «Обратная связь от других» Обратная связь от других отражает степень, в которой другие в данной организации предоставляют информацию относительно выполнения. Двумя наиболее важными источниками обратной связи являются коллеги и руководители.

2.4. Математико-статистические методы обработки данных

1. Описательные статистики: среднее арифметическое, стандартное отклонение, дисперсия, асимметрия, эксцесс, минимальное и максимальное значения параметров;
2. Корреляционный анализ для выявления взаимосвязи;
3. Регрессионный анализ для определения предикторов;
4. Однофакторный анализ для сравнения показателей по различным факторам (с использованием поправки Бонферрони для межгрупповых сравнений).

Математическая обработка эмпирических осуществлялась в компьютерных программах MS Excel, IBM SPSS Statistics.

2.5. Процедура исследования

В исследовании проактивности и проактивного рабочего поведения как предиктора вовлеченности персонала в работу можно выделить этапы:

1. Подготовительный этап. На данном этапе формулировалась тема, а также были выделены цели и задачи, предмет и объект, гипотезы исследования. Далее был осуществлен теоретический обзор литературы по выбранной теме, разрабатывалась концепция исследования и подбирались инструментарий.

2. Основной этап. В соответствии с подобранными методиками была составлена онлайн-анкета, включающая в себя закрытые вопросы. Исследование проводилось с использованием Google Forms. Респонденты заполняли анкету, время прохождения которой занимало 15 минут. Таким образом были собраны данные.

3. Заключительный этап. Обработка статистических данных, обсуждение результатов, формулирование выводов и составление практических рекомендаций.

ГЛАВА III. РЕЗУЛЬТАТЫ ИССЛЕДОВАНИЯ

3.1. Описание результатов исследования

3.1.1. Психометрические показатели

Результаты всех методик были проверены на нормальное распределение и согласованность шкал, чтобы убедиться, что данные можно использовать для исследования и получить достоверные результаты. Описательные статистики и результаты проверки переменных на нормальное распределение представлены в Приложении К. Судя по значениям асимметрии и эксцесса, результаты соответствуют нормальному распределению, за исключением переменной «обработка информации», которая незначительно отклоняется от нормы.

Мы использовали критерий внутренней согласованности α -Кронбаха относительно всех использованных в работе шкал методик.

В методике «Стратегии изменений в работе» (job crafting) шкалы «увеличение структурных ресурсов», «снижение требований работы», «увеличение социальных ресурсов» и «увеличение рабочих требований» имеют нормальное распределение Коэффициент внутренней согласованности по всем шкалам достаточно хороший (0,842) (табл.2).

Таблица 2. Коэффициент α -Кронбаха относительно шкал методики «Стратегии изменения в работе».

Методика: «Стратегии изменений в работе»	
Шкалы	Коэффициент α -Кронбаха
Увеличение структурных ресурсов	0, 825
Снижение требований работы	0, 833
Увеличение социальных ресурсов	0, 789
Увеличение требований работы	0, 856

В методике «Утрехтская шкала вовлеченности» распределение шкал «Энергичность», «Преданность», «Погруженность» является нормальным. Это

означает, что измеряемые показатели на данной выборке удалось отразить в метрической шкале. Внутренняя согласованность шкал высокая (0,958) (табл.3).

Таблица 3. Коэффициент α -Кронбаха относительно шкал методики «Утрехтская шкала вовлеченности».

Методика: «Утрехтская шкала вовлеченности»	
Шкалы	Коэффициент α -Кронбаха
Вовлеченность	0,916
Энергичность	0,949
Преданность	0,957
Погруженность	0,957

В методике «Дизайн работы» все шкалы распределены нормально. Коэффициент внутренней согласованности высокий (0,841) (табл.4).

Таблица 4. Коэффициент α -Кронбаха относительно шкал методики «Дизайн работы».

Методика: «Дизайн работы»	
Характеристики задач	
<i>Шкалы</i>	<i>Коэффициент α-Кронбаха</i>
Автономия в планировании задач	0,828
Автономия в принятии решений	0,824
Автономия в способах работы	0,833
Разнообразие задач	0,820
Значимость задач	0,818
Целостность задач	0,833
Обратная связь от работы	0,832
Характеристики знаний	
Сложность задач	0,870
Обработка информации	0,825
Решение проблем	0,821

Разнообразие навыков	0,816
Специализация	0,830
Социальные характеристики	
Социальная поддержка	0,831
Иницилируемая зависимость	0,845
Получаемая зависимость	0,846
Взаимодействие за пределами организации	0,839
Обратная связь от других	0,835

3.1.2. Корреляционный анализ

Для проверки первой гипотезы о взаимосвязи характеристик дизайна работы с вовлеченностью, а также в качестве разведывательного метода для предстоящего регрессионного анализа, мы применили корреляционный анализ - метод обработки статистически данных, суть которого заключается в изучении взаимосвязей между переменными (коэффициентов корреляции).

В данной работе мы применяли корреляционный анализ с помощью коэффициента корреляции Пирсона (r -Пирсона), который характеризует существование линейной связи между величинами.

Результаты корреляционного анализа можно разделить на две группы:

1. Анализ взаимосвязей характеристик проактивности и стратегий изменений с показателями вовлеченности;
2. Анализ взаимосвязей характеристик дизайна работы с проактивностью, персональной инициативностью, стратегиями изменений и показателями вовлеченности.

Итак, рассмотрим результаты двух вариантов анализа подробнее.

Полученные результаты по исследованию взаимосвязи между проактивностью и вовлеченностью можно увидеть на рисунке 5 и рисунке 6.

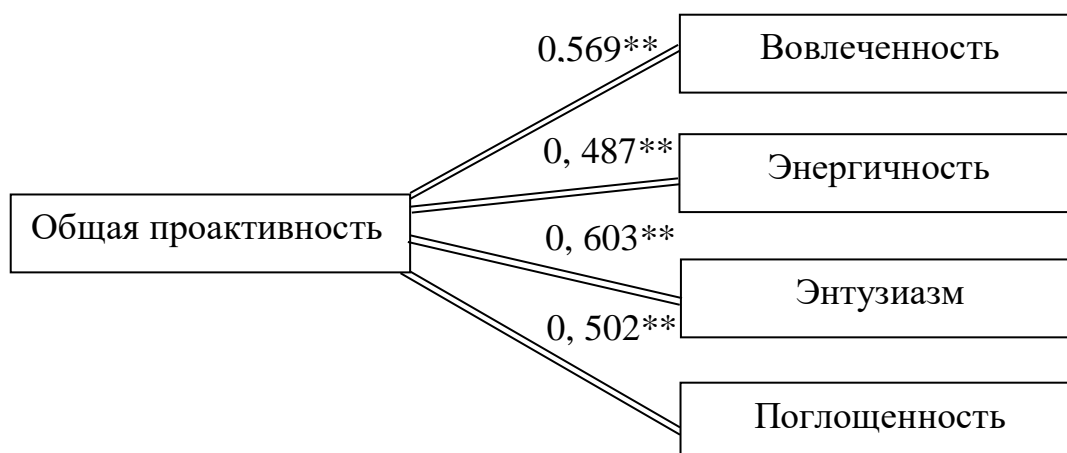


Рис.5. Корреляционная плеяда по взаимосвязи общей проактивности и показателей вовлеченности.

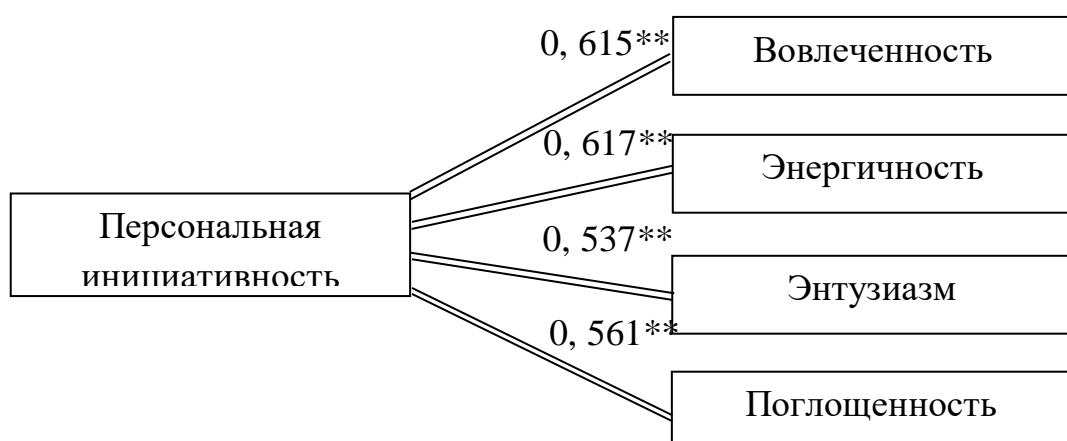


Рис.6. Корреляционная плеяда по взаимосвязи персональной инициативности и показателей вовлеченности.

На основании вышеприведенных рисунков можно увидеть, что общая проактивность и персональная инициатива взаимосвязаны с вовлеченностью и всеми ее показателями.

Корреляционный анализ выявил значимую положительную связь (все взаимосвязи имеют уровень значимости между общей проактивностью и уровнем вовлеченности ($r = 0,569$, $p \leq 0,01$), а также всеми показателями вовлеченности – энергичностью ($r = 0,487$, $p \leq 0,01$), ($r = 0,603$, $p \leq 0,01$),

($r = 0,502$, $p \leq 0,01$). Самая сильная корреляция наблюдается во взаимосвязи с энтузиазмом, что можно объяснить тем, что проактивные люди, в силу своей активности и готовности к изменениям, являются энтузиастами.

Также была обнаружена взаимосвязь персональной инициативы как показателя проактивности с вовлеченностью ($r = 0,615$, $p \leq 0,01$) и со всеми ее показателями – энергичностью ($r = 0,617$, $p \leq 0,01$), энтузиазмом ($r = 0,537$, $p \leq 0,01$) и поглощенностью ($r = 0,561$, $p \leq 0,01$).

Рассматривая взаимосвязь между стратегиями изменения в работе и вовлеченностью, видно, что все стратегии коррелируют с вовлеченностью (включая энергичность, энтузиазм, поглощенность), кроме стратегии «снижения рабочих требований» (табл.5).

Можно предположить, что активные, инициативные сотрудники более склонны к тому, чтобы быть вовлеченными в работу, и полученные результаты являются достаточным основанием для проведения регрессионного анализа.

Таблица 5. «Корреляционный анализ стратегий изменения в работе и вовлеченности».

	Ур. вовлеч.	Энергичность	Энтузиазм	Поглощен.
Ув. струк. рес.	0,643**	0,596**	0,675**	0,534**
Ув. соц. рес.	0,359**	0,302**	0,303**	0,386**
Услож. раб. треб.	0,623**	0,566**	0,563**	0,603**

** Корреляция значима на уровне $p \leq 0,01$ * Корреляция значима на уровне $p \leq 0,05$

Рассматривая взаимосвязь между стратегиями изменения в работе и вовлеченностью, можно сделать вывод, что все стратегии коррелируют с вовлеченностью (включая энергичность, энтузиазм, поглощенность), кроме стратегии «снижения требований работы». Это может быть связано с тем, что снижение требований работы как стратегия демонстрирует стремление уменьшить количество или степень влияния факторов, вызывающих дискомфорт и стресс, что непосредственно связано с желанием облегчить

работу, а вовлеченные сотрудники, как правило, погружены в работу и при высокой поглощенности могут просто не замечать дискомфорт.

Стратегия «увеличение структурных ресурсов» и «усложнение требований работы» больше, чем остальные «увеличение социальных ресурсов», связаны с вовлеченностью, что также может выступать основанием для проведения регрессионного анализа для подтверждения гипотезы 3.

На основании полученных данных можно сделать вывод о наличии тесной взаимосвязи проактивности, проактивного поведения и вовлеченности, что дает возможность проведения регрессионного анализа и дальнейшего изучения проактивности в качестве предиктора вовлеченности.

Далее рассмотрим взаимосвязи с характеристиками работы. Важно понимать, как рабочие характеристики отражаются на личностных характеристиках (проактивность и инициативность), поведенческих характеристиках (стратегии изменения в работе) и, непосредственно, на вовлеченности в работу. Рассмотрим результаты корреляционного анализа поэтапно – сначала связь с проактивностью (в т. с поведением), затем с вовлеченностью.

Полученные результаты по исследованию взаимосвязи между рабочими характеристиками и проактивностью, инициативностью, стратегиями изменений работе можно увидеть на таблицах ниже (табл.1., табл.2., табл.3.)

Корреляционный анализ обнаружил значимую взаимосвязь общей проактивности со всеми показателями характеристик задач, кроме характеристик «целостность задач» и «обратная связь от работы». Однако, персональная инициативность как личностная характеристика, связанная с проактивностью, показывает связь ($p \leq 0,01$) со всеми характеристиками задач. Точно так же со всеми характеристиками задач обнаружена взаимосвязь на уровне $p \leq 0,05$ по стратегиям изменений в работе «увеличение структурных ресурсов» и «увеличение рабочих требований». (табл.6).

Таблица 6. Корреляционный анализ рабочих характеристик «характеристики задач» с проактивностью и стратегиями изменений в работе.

	Общ. проакт.	Перс. иниц.	Увелич стр. рес.	Сниж раб. тр.	Увелич соц. рес.	Увелич раб. тр.
Автоном. в план. раб.	0,251**	0,381**	0,333**	-	-	0,299**
Автоном. в прин. реш.	0,340**	0,466**	0,434**	-0,221**	-	0,330**
Автоном. в способ. раб.	0,356**	0,383**	0,370**	-0,180*	-	0,269**
Разн. задач	0,197*	0,371**	0,371**	-	0,247**	0,412**
Знач. задач	0,284**	0,312**	0,455**	-	-	0,379**
Целост. задач	-	0,284**	0,262**	-	0,227**	0,265**
Обр. св. от работы	-	0,405**	0,251**	-	-	0,279**

** Корреляция значима на уровне $p \leq 0,01$ * Корреляция значима на уровне $p \leq 0,05$

Анализ показал значимую отрицательную взаимосвязь между выбором стратегии изменения «снижение требований работы» и характеристиками «автономия в принятии решений» и «автономия в способах работы». Это может быть связано с тем, что при выборе этой стратегии сотрудники стремятся облегчить работу и не хотят брать ответственность в виде принятия решений и самостоятельному определению способов работы.

Примечательно, что характеристика «сложность работы» отрицательно связана с выбором стратегии увеличения социальных ресурсов, а с остальными показателями не было обнаружено значимой корреляции.

Общая проактивность связана со всеми характеристиками знаний, кроме сложности работы. Также обнаружена положительная взаимосвязь между персональной инициативностью характеристиками «обработка информации», «решение проблем» и «разнообразие навыков» (табл.7).

Таблица 7. Корреляционный анализ рабочих характеристик «характеристики знаний» с проактивностью и стратегиями изменений в работе.

	Общ. проакт.	Перс. иниц.	Увелич стр. рес.	Сниж раб. тр.	Увелич соц. рес.	Увелич раб. тр.
Сложн. работы	-	-	-	-	-0,242**	-
Обраб. информ.	-	0,348**	0,371**	-0,208*	0,247**	0,387**
Решение проблем	0,386**	0,334**	0,410**	-0,205*	-	0,377**
Разн. навыков	0,313**	0,394**	0,465**	-	0,257**	0,431**
Специа лизация	0,202*	-	0,343**	-	-	0,165*

** Корреляция значима на уровне $p \leq 0,01$ * Корреляция значима на уровне $p \leq 0,05$

Из социальных характеристик больше всего взаимосвязей обнаружено по показателю «социальная поддержка». Социальная поддержка коррелирует с проактивностью, инициативностью и всеми стратегиями изменений, кроме стратегии снижения рабочих требований. Характеристики «инициируемая зависимость» и «получаемая зависимость» не коррелируют ни с какими переменными (табл.8).

Общая проактивность связана с социальной поддержкой и обратной связью от коллег и руководителей, а персональная инициативность, помимо социальной поддержки и обратной связи, взаимосвязана так же и с характеристикой «взаимодействие вне организации».

Таблица 8. Корреляционный анализ рабочих характеристик «социальные характеристики» с проактивностью и стратегиями изменений в работе.

	Общ. проакт.	Перс. иниц.	Увелич стр. рес.	Сниж раб. тр.	Увелич соц. рес.	Увелич раб. тр.
Социал. поддержка	0,251**	0,406**	0,280**	-	0,227*	0,269**
Инициир. завис.	-	-	-	-	-	-
Получ. завис.	-	-	-	-	-	-
Взаимод. вне орг.	-	0,221**	-	-	0,191*	-
Обр. связь от других	0,223**	0,394**	0,280**	-	0,520**	0,363**

** Корреляция значима на уровне $p \leq 0,01$ * Корреляция значима на уровне $p \leq 0,05$

Выбор стратегии увеличения структурных ресурсов на одинаковом уровне и с одинаковой силой взаимосвязан с социальной поддержкой и обратной связью. Стратегия увеличения рабочих требований взаимосвязана с теми же характеристиками. Выбор стратегии снижения рабочих требований не связан ни с какими переменными. Стратегия увеличения социальных ресурсов связана с социальной поддержкой и сильно коррелирует с обратной связью от коллег и руководителей. Это можно объяснить тем, что сотрудники, использующие данную стратегию, часто запрашивают обратную связь и поддержку от коллег и руководства, соответственно, скорее всего, получают ее гораздо чаще.

Соответственно, видно, что не все рабочие характеристики связаны с выбранными нами переменными, но было обнаружено достаточное количество взаимосвязей, чтобы сделать вывод, что рабочие характеристики все же связаны с проактивностью и инициативностью.

Далее мы рассмотрим результаты корреляционного анализа взаимосвязи характеристик работы и вовлеченности (включая ее компоненты: энергичность, энтузиазм, поглощенность). Полученные результаты по исследованию взаимосвязи между рабочими характеристиками и вовлеченностью можно увидеть в таблицах ниже (табл.9, табл.10, табл.11).

Таблица 9. Корреляционный анализ рабочих характеристик «характеристики задач» с показателями вовлеченности

	Вовлеченность	Энергичность	Энтузиазм	Поглощенность
Автоном. в планировании работ.	0,405**	0,363**	0,447**	0,331**
Автоном. в принятии решений.	0,519**	0,475**	0,538**	0,440**
Автоном. в способах работы.	0,407**	0,343**	0,443**	0,354**
Разн. задач	0,363**	0,303**	0,476**	0,252**
Знач. задач	0,380**	0,353**	0,477**	0,249**
Целост. задач	0,371**	0,357**	0,305**	0,366**
Обратная связь от работы	0,328**	0,315**	0,353**	0,254**

** Корреляция значима на уровне $p \leq 0,01$ * Корреляция значима на уровне $p \leq 0,05$

Корреляционный анализ показал значимую ($p \leq 0,01$) положительную взаимосвязь всех характеристик задач с вовлеченностью (включая энергичность, энтузиазм, поглощенность). Самая сильная связь наблюдается по показателям автономии – «автономия в планировании работы», «автономия в принятии решений» и «автономия в способах работы». Это позволяет делать

предположение о том, что сотрудники, которым предоставляется свобода и независимость в их деятельности, являются более вовлеченными.

Таблица 10. Корреляционный анализ рабочих характеристик «характеристики умений» с показателями вовлеченности.

	Вовлеченность	Энергичность	Энтузиазм	Поглощенность
Сложн. работы	-	-	-	-
Обраб. информ.	0,304**	0,269**	0,386**	0,207*
Решение проблем	0,458**	0,400**	0,532**	0,358**
Разн. навыков	0,492**	0,413**	0,608**	0,370**
Специализация	0,264**	0,220**	0,397**	-

** Корреляция значима на уровне $p \leq 0,01$ * Корреляция значима на уровне $p \leq 0,05$

Характеристика умений «сложность работы» не связана ни с уровнем вовлеченности, ни с ее отдельными показателями. Соответственно, вовлеченность сотрудник не связана с сложностями задач, которые стоят перед ними, и наоборот.

Все остальные характеристики умений – «обработка информации», «решение проблем», «разнообразие навыков», «специализация», напротив, положительно взаимосвязаны с вовлеченностью и ее показателями (корреляция по всем показателям значима на уровне $p \leq 0,01$, кроме связи специализации и поглощенности – она не была обнаружена в этом случае). Самая сильная корреляция наблюдается между разнообразием навыков и энергичностью – возможно, разнообразие умений и навыков сотрудников могут вызывать больший энтузиазм. Соответственно, все характеристики умений, кроме

сложности работы, могут положительно сказываться на вовлеченности и ее показателях, и наоборот.

Таблица 11. Корреляционный анализ рабочих характеристик «социальные характеристики» с показателями вовлеченности.

	Вовлеченность	Энергичность	Энтузиазм	Поглощенность
Социал. поддержка	0,347**	0,347**	0,331**	0,294**
Инициир. завис.	-	-	-	-
Получ. завис.	-	-	-	-
Взаимод. вне орг.	-	0,206*	-	-
Обр. связь от других	0,357**	0,266**	0,384**	0,343**

** Корреляция значима на уровне $p \leq 0,01$ * Корреляция значима на уровне $p \leq 0,05$

Среди социальных характеристик можно особо выделить характеристики «социальная поддержка» и «обратная связь от других», т.к. они положительно значимо ($p \leq 0,01$) коррелируют с вовлеченностью и всеми ее показателями. Примечательно, что не обнаружено никакой взаимосвязи между характеристикой «взаимозависимость» и вовлеченностью. По всей видимости, эти характеристики никак не влияют на то, являются ли сотрудники более или менее вовлеченными. Социальная характеристика «взаимодействие вне организации» связана только с энергичностью ($p \leq 0,05$), а с уровнем вовлеченности, энтузиазмом и поглощенностью взаимосвязей не обнаружено.

Можно сделать вывод, что гипотеза о связи вовлеченности с дизайном работы подтверждена частично.

3.1.3. Регрессионный анализ

В этом параграфе мы опишем конечные результаты пошагового регрессионного анализа, где в качестве зависимых переменных мы взяли шкалы вовлеченности, а в качестве независимых переменных – проактивность, инициативность и выбор стратегий изменений в работе.

Также стоит отметить, что результаты регрессионного анализа в отношении коэффициента β расходятся с результатами корреляционного анализа, описанного в предыдущем параграфе. Это связано с тем, что для построения модели использовался пошаговый метод регрессионного анализа и нами представлены окончательные модели.

3.1.3.1. Общая проактивность и персональная инициативность как предикторы показателей вовлеченности

Сначала мы рассмотрели влияние проактивности на вовлеченность. Результаты регрессионного анализа представлены на таблице ниже (табл. 12).

Таблица 12. Результаты регрессионного анализа: исследование предикторов вовлеченности – общая проактивность, инициативность.

	Вовлеченность	Энергичность	Энтузиазм	Поглощенность
Предиктор (β)	Общая проактивность (0,372, p=0,000)	Общая проактивность (0,270, p=0,001)	Общая проактивность (0,456, p=0,000)	Общая проактивность (0,318, p=0,000)
	Персональная инициатив. (0,454, p=0,000)	Персональная инициатив. (0,499, p=0,000)	Персональная инициатив. (0,339, p=0,000)	Персональная инициатив. (0,423, p=0,000)
$R^2_{ск.}$	0,491	0,439	0,457	0,397
R	0,701	0,663	0,676	0,630
Дурбин-Уотсон	1,726	1,877	1,627	1,784

Взяв в качестве зависимой переменной шкалы «уровень вовлеченности», «энергичность», у нас получилась модель, в которой в качестве их предпосылок выступают общая проактивность и персональная инициативность, объясняющие 49% дисперсии ($R^2 = 0,491$). Общая проактивность ($\beta = 0,372$) и персональная инициативность ($\beta = 0,454$) оказывают положительный эффект на уровень вовлеченности. Это сходится с идеями о том, что проактивность как личностная характеристика может положительно влиять на вовлеченность.

В модели «энергичность» предикторы общая проактивность и персональная инициативность объясняют 43%, 45%, 40% дисперсии, соответственно ($R^2 = 0,439$, $R^2 = 0,457$, $R^2 = 0,397$).

На таблице можно увидеть, что общая проактивность и персональная инициативность различаются по силе влияния на все показатели. Например, персональная инициативность является более сильным предиктором для вовлеченности ($\beta = 0,454$), энергичности ($\beta = 0,499$) и поглощенности ($\beta = 0,423$), чем общая проактивность, значения беты которой меньше по всем трем показателям ($\beta = 0,372$, $\beta = 0,270$, $\beta = 0,318$, соответственно). В тоже время, общая проактивность оказывает большее влияние на энтузиазм ($\beta = 0,456$), чем персональная инициативность ($\beta = 0,339$).

Можно сделать вывод, исходя из результатов, что оба предиктора, являющимися в данной модели показателями проактивности как личностной характеристики, оказывают влияние на вовлеченность, энергичность, энтузиазм и поглощенность в разной степени.

3.1.3.2. Проактивные стратегии изменений в работе как предиктор показателей вовлеченности

Далее мы рассмотрим влияние проактивности не как личностной, а как поведенческой характеристики, используя шкалы стратегий изменений в работе. На таблице ниже (табл.13) представлены результаты пошагового регрессионного анализа, где зависимой переменной являются вовлеченность и ее показатели, а независимой – выбор стратегии изменений в работе.

Таблица 13. Результаты регрессионного анализа: исследование предикторов вовлеченности – выбор стратегии изменений в работе.

	Вовлеченность	Энергичность	Энтузиазм	Поглощенность
Предиктор (β)	Ув. структур. ресурсов (0,430, $p=0,000$)	Ув. структур. ресурсов (0,412, $p=0,000$)	Ув. структур. ресурсов (0,517, $p=0,000$)	Ув. структур. ресурсов (0,289, $p=0,001$)
	Ув. соц. ресурсов (0,169, $p=0,018$)	Услож. раб. требований (0,295, $p=0,001$)	Ув. соц. ресурсов (0,151, $p=0,034$)	Ув. соц. ресурсов (0,200, $p=0,010$)
	Услож. треб. работы (0,321, $p=0,000$)		Услож. треб. работы (0,219, $p=0,008$)	Услож. треб. работы (0,367, $p=0,000$)
$R^2_{ск.}$	0,538	0,446	0,531	0,453
R	0,733	0,668	0,729	0,673
Дурбин-Уотсон	1,909	1,911	1,740	2,035

В модели «вовлеченность» предикторами выступили стратегия увеличения структурных ресурсов, увеличения социальных ресурсов и усложнения требований работы, объясняющие 53% дисперсии ($R^2 = 0,538$). Можно сказать, что влияние стратегии увеличения социальных ресурсов на вовлеченность является не сильным, однако стратегии увеличения структурных ресурсов ($\beta = 0,430$) и усложнения требований работы ($\beta = 0,321$) оказывают положительный эффект на вовлеченность.

На энергичность также положительный эффект оказывают увеличение структурных ресурсов ($\beta = 0,412$) и усложнение требований работы ($\beta = 0,295$) при $R^2 = 0,446$, что объясняет 44% дисперсии. Влияние стратегии увеличения социальных ресурсов и снижения требований было недостаточно значимым для включения его в модель.

Предикторами в модели «энтузиазм» выступили все стратегии изменения в работе в разной степени, кроме снижения требований (при $R^2 = 0,521$, 52% дисперсии). На энтузиазм больше всего влияет увеличение структурных ресурсов ($\beta = 0,517$). Меньше, но значимо влияет выбор стратегии усложнения рабочих требований ($\beta = 0,219$). Слабый положительный эффект оказывает стратегии увеличения социальных ресурсов, а выбор стратегии снижения требований работы никак не сказывается на энтузиазме. Это можно объяснить тем, что снижение требований работы требует меньше сил и энергии, в отличие от увеличения рабочих требований и структурных ресурсов, а энергичность непосредственно является частью вовлеченности в процесс работы.

В модели «поглощенность» предикторами являются три стратегии – увеличение структурных ресурсов ($\beta = 0,289$), увеличение социальных ресурсов ($\beta = 0,200$) и усложнение требований работы ($\beta = 0,367$) при $R^2 = 0,453$, что объясняет 45% дисперсии.

Итак, сильное влияние на вовлеченность, энергичность, энтузиазм и поглощенность оказывает увеличение структурных ресурсов. По всей видимости, сотрудники, которые стремятся развиваться и использовать для этого развития (в том числе профессионального) возможности работы и действовать самостоятельно, являются более вовлеченными в работу, и их уровень энергичности, энтузиазма и поглощенности выше.

Также значимым предиктором вовлеченности, энергичности, энтузиазма и поглощенности является усложнение требований работы. Примечательно, что среди всех предикторов, самым сильным предиктором для поглощенности является именно усложнение требований работы. Значит, сотрудники, стремящиеся глубоко понять требования работы, более погружены в работу.

Выбор стратегии увеличения социальных ресурсов является более слабым предиктором всех показателей относительно вышеуказанных двух стратегий, но рассматривается в модели в силу значимой связи. По всей видимости, стремление улучшать взаимодействия с коллегами и руководством для получения обратной связи или помощи, не сильно влияет на вовлеченность

сотрудников. Это может быть связано с тем, что данная стратегия больше отражает привязанность к коллегам и доброжелательную атмосферу рабочего коллектива, нежели непосредственно действия по отношению к работе.

Роль выбора стратегии снижения рабочих требований не обнаружена в моделях «вовлеченность», «энергичность» и «поглощенность». Значимая, но не сильная роль обнаружена только в модели «энтузиазм». Соответственно, стремление уменьшить количество или влияние различных факторов, вызывающих дискомфорт и стресс, практически не влияет на вовлеченность.

Стоит отметить, что результаты регрессионного анализа не противоречат результатам корреляционного анализа и дополняют его, показывая роль тех или иных показателей. На основании полученных результатов можно сделать вывод, что в целом основная гипотеза и вторая частная гипотеза подтвердилась.

3.1.3. Однофакторный дисперсионный анализ

Для проверки взаимосвязи характеристик выборки и переменными, полученными по результатам методик, мы применили однофакторный дисперсионный анализ. В данном и следующих параграфах мы будем демонстрировать таблицы только с статистически значимыми результатами.

Исследование различий по факторам «пол», «возраст», «образование».

Итак, по фактору пола ни непараметрический критерий Манна-Уитни для сравнения двух групп, ни однофакторный дисперсионный анализ не выявили никаких различий между группами в выраженности тех или иных признаков. Следовательно, можно утверждать, что преобладание женщин в выборке не оказало влияния на результаты исследования.

По фактору образования также значимых различий не обнаружено между респондентами, имеющими степень бакалавра и респондентами, имеющими степень магистра. В группах среднего общего и профессионального образования оказалось небольшое количество респондентов по сравнению с предыдущими степенями, чтобы делать выводы о достоверных различиях.

Мы разделили выборку на три возрастные группы. Наибольшее количество респондентов – 74% выборки – вошли в группу от 20 до 25 (первая группа). В группу от 25 до 30 вошли 18% выборки (вторая группа), а группу от 35 и выше составили всего 8% выборки (третья группа).

Результаты однофакторного дисперсионного анализа представлены на таблице (табл.14).

Таблица 14. Результаты однофакторного дисперсионного анализа: возраст.

	F	Значимость
Персональная инициативность	5,603	0,005

Выявив статистически значимые значения по одному показателю, мы применили поправку Бонферрони (табл.15).

Таблица 15. Результаты поправки Бонферрони: возраст.

	Возраст (I)	Возраст (J)	Разница средних
Персональная инициативность	20-25	35 и выше	-4,68 (*)

По показателю «персональная инициативность» третья группа показывает более высокие значения, чем первая, однако ввиду недостаточно большего количества респондентов в третьей группе, сложно делать однозначные выводы. По показателю «автономия в принятии решений» и «специализация» вторая группа показывает более высокие показатели по рабочим характеристикам «автономия» и «специализация», чем первая. По показателю «обратная связь от работы» ввиду значимости близкой к 0,05 статистической значимости между группами обнаружено не было.

Исследование различий по фактору «стаж работы».

Для определения наличия или отсутствия различий по стажу работы, мы поделили выборку на шесть групп по стажу работы: Первую группа составили респонденты работающие от 1 до 6 месяцев (26%); вторую – от 6 месяцев до 1 года (25%); третью – от 1 года до 3 лет (29%); четвертую – от 3 до 5 лет (10%); пятую – от 5 лет и выше (10%). Результаты представлены на таблице 16.

Таблица 16. Результаты однофакторного дисперсионного анализа: стаж работы.

	F	Значимость
Персональная инициативность	3,212	0,015
Вовлеченность	2,979	0,022
Энергичность	3,078	0,019
Энтузиазм	3,013	0,021

Рассмотрим результаты с поправкой Бонферрони, чтобы понять между какими группами наблюдаются различия по фактору возраста (табл.17).

Таблица 17. Результаты поправки Бонферрони: стаж работы.

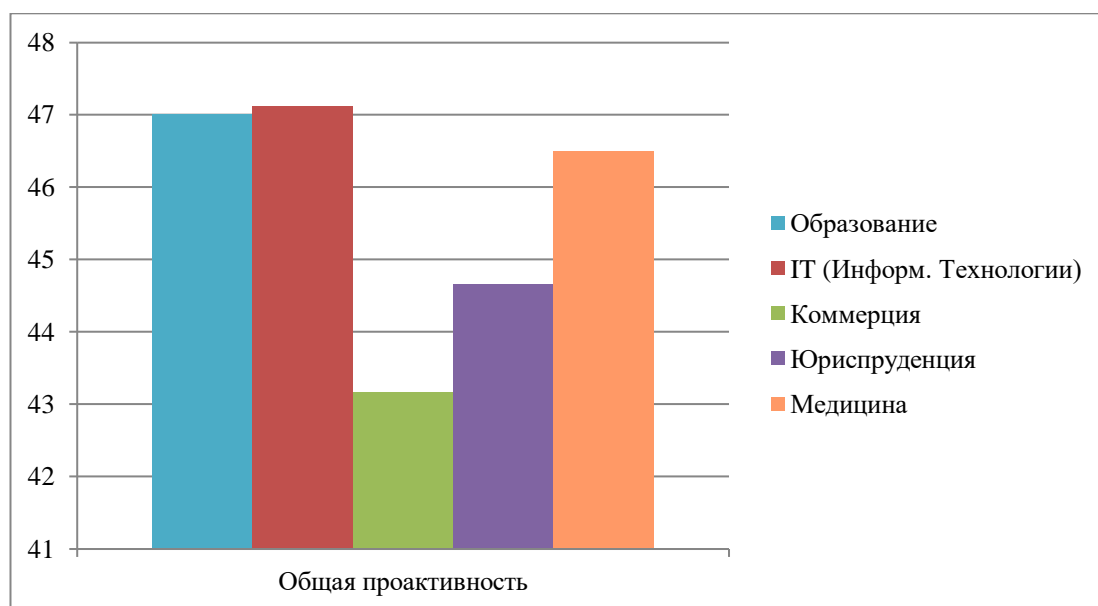
	Стаж (I)	Стаж (J)	Разница средних
Персональная инициативность	до 6 мес.	от 5 лет	-5,42 (*)
Вовлеченность	до 6 мес.	от 5 лет	-1,03 (*)
Энергичность	до 6 мес.	от 5 лет	-1,05 (*)
Энтузиазм	до 6 мес.	от 5 лет	-1,03(*)

Применив поправку Бонферрони, мы выяснили, что средние значения по персональной инициативности и показателям вовлеченности (кроме поглощенности) больше у пятой группы, стаж который превышает 5 лет, чем у первой, третьей и четвертой. Можно предположить, что сотрудники с большим стажем являются более инициативными и вовлеченными ввиду того, что они полностью адаптировались к работе, а также, возможно, по той причине, что их привязанность к месту работы больше, чем у сотрудников с небольшим стажем. И, напротив, новые работники, возможно, ввиду недостаточной адаптации, еще не могут проявить себя как инициативные, а также ввиду того, что они только знакомятся с местом и условиями работы, не могут быть достаточно вовлеченными. Однако ввиду небольшого количества человек в шестой группе сложно переносить полученные результаты на всю совокупность.

Исследование различий в выраженности показателей по фактору «сфера деятельности». Этот фактор представляет наибольший интерес, т.к. по нему группы распределились приблизительно на одинаковое количество респондентов.

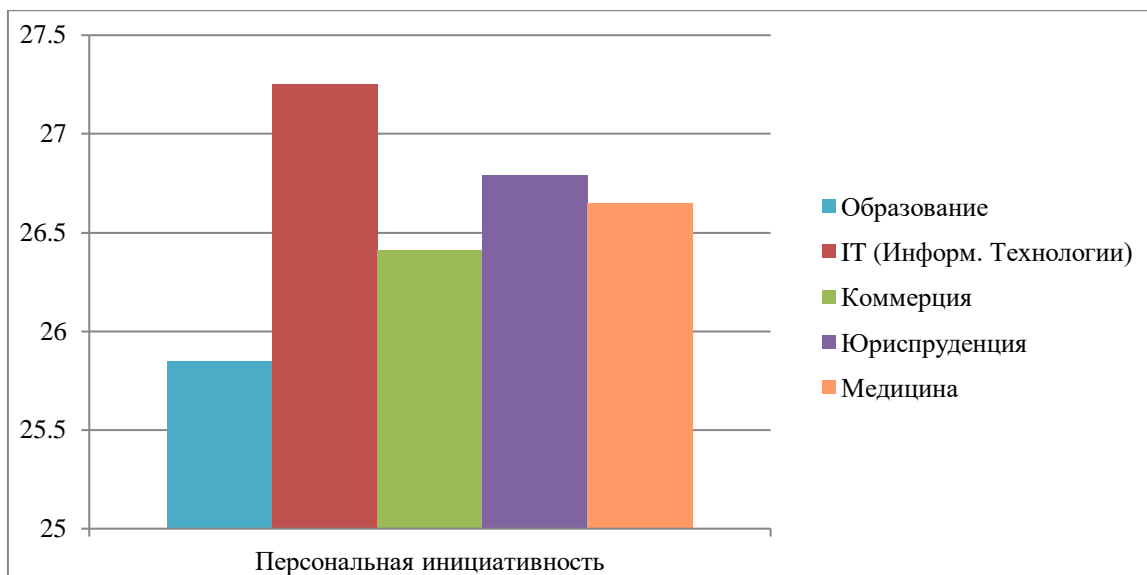
Однофакторный дисперсионный анализ не показал статистически значимых различий между группами, однако, возможно, это связано с особенностями данной выборки и потенциал к таким различиям имеется.

На гистограмме 1, 2, 3 и 4 можно увидеть наглядно, как распределились результаты средних значений по шкалам среди пяти выделенных нами групп. Как видно на первой гистограмме, самыми проактивными сотрудниками оказались сотрудники сферы образования и ИТ. Наименьшее среднее значение наблюдаются в коммерческой сфере (гист.1).



Гистограмма 1. Средние значения по шкале общей проактивности среди различных сфер деятельности.

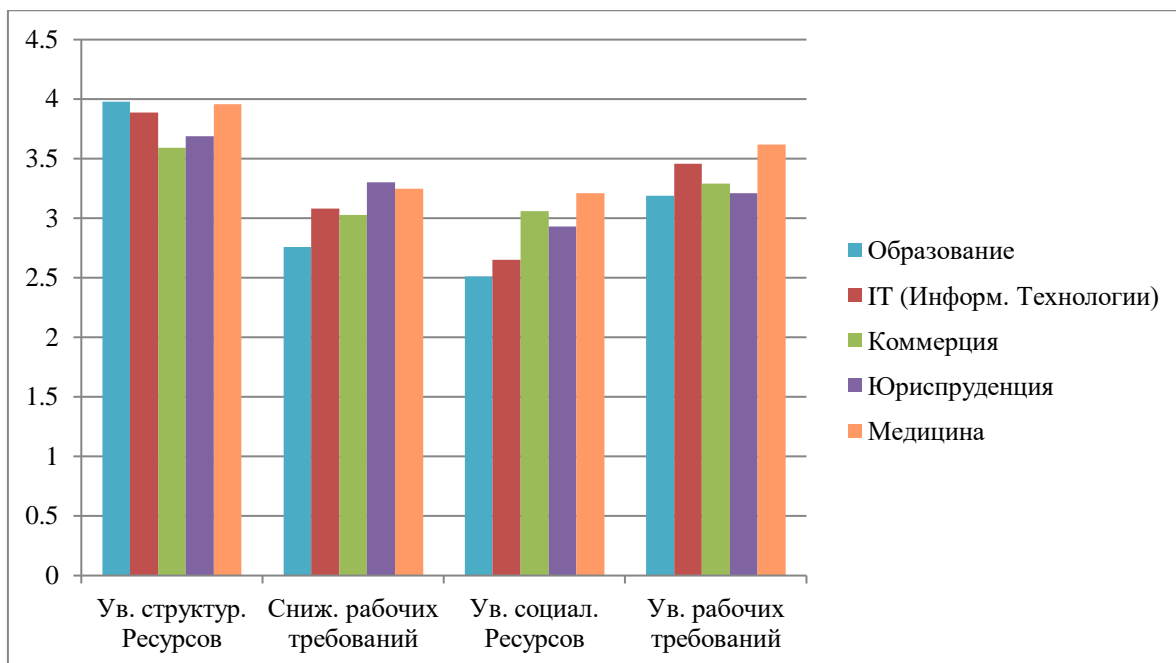
По показателю персональной инициативности, как и по показателю проактивности, лидируют сотрудники ИТ сферы. В сферах образования, коммерции и медицины инициативность выражена приблизительно на одном уровне, но наименьшее среднее значение имеют сотрудники образовательной сферы (гист.2)., хотя по показателю «общая проактивность» у них наблюдаются высокие значения.



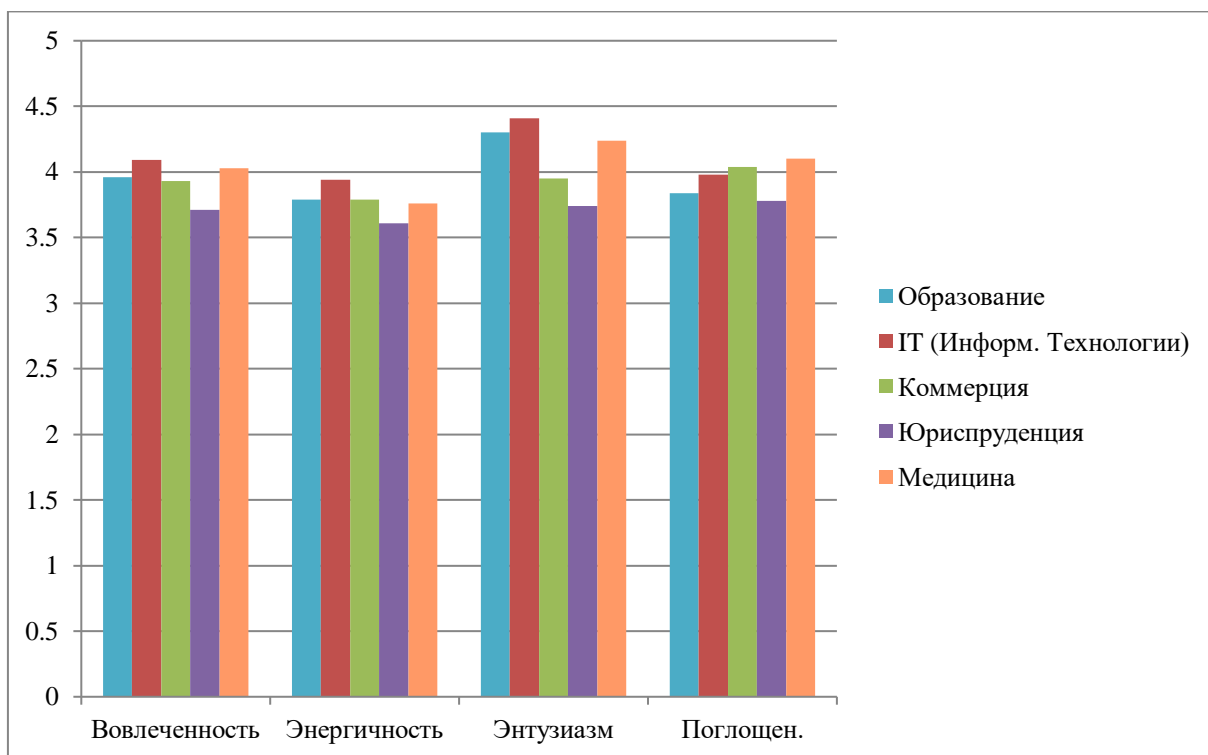
Гистограмма 2. Средние значения по шкале персональной инициативности среди различных сфер деятельности.

Примечательно, что по средним значениям ведущей стратегией у сотрудников всех пяти выделенных сфер ведущей стратегией является стратегия увеличения структурных ресурсов. При этом, в этой стратегии лидирующую позицию занимают сотрудники в сфере образования, а во всех остальных стратегиях сфера образования получила наименьшее среднее значение среди всех групп. Стратегии снижения рабочих требований чаще отдают предпочтение сотрудники в юридической сфере.

Сотрудники медицинской сферы лидируют в выборе стратегий увеличения социальных ресурсов и увеличение рабочих требований. Возможно, это связано с особенностями работы – медицинский персонал, как правило, постоянно взаимодействует друг с другом и узкоспециализированная направленность работы заставляет глубже и шире понимать свою работу (гист.3). Самый высокий уровень вовлеченности, энергичности и поглощенности по средним значениям наблюдается у сотрудников в сфере информационных технологий. Но по показателю поглощенности более высокие результаты получили сотрудники в сфере медицины и коммерции. Сотрудники юридической сферы и по общему уровню вовлеченности, и по всем ее компонентам, получили наименьшие средние значения (гист.4.).



Гистограмма 3. Средние значения по шкалам стратегий изменений в работе среди различных сфер деятельности.



Гистограмма 4. Средние значения по шкале вовлеченности в работу среди различных сфер деятельности.

В целом можно сказать, что сфера деятельности не влияет на основные результаты исследования, т.к. статистически значимых различий не обнаружено.

Исследование различий по фактору «должностной статус».

Выделилось 5 групп респондентов по статусу: исполнители, специалисты, руководители (нижнего, среднего и верхнего звена). Ввиду небольшого количества руководителей, мы объединили их в одну группу. В итоге респонденты распределились следующим образом (диагр.4).



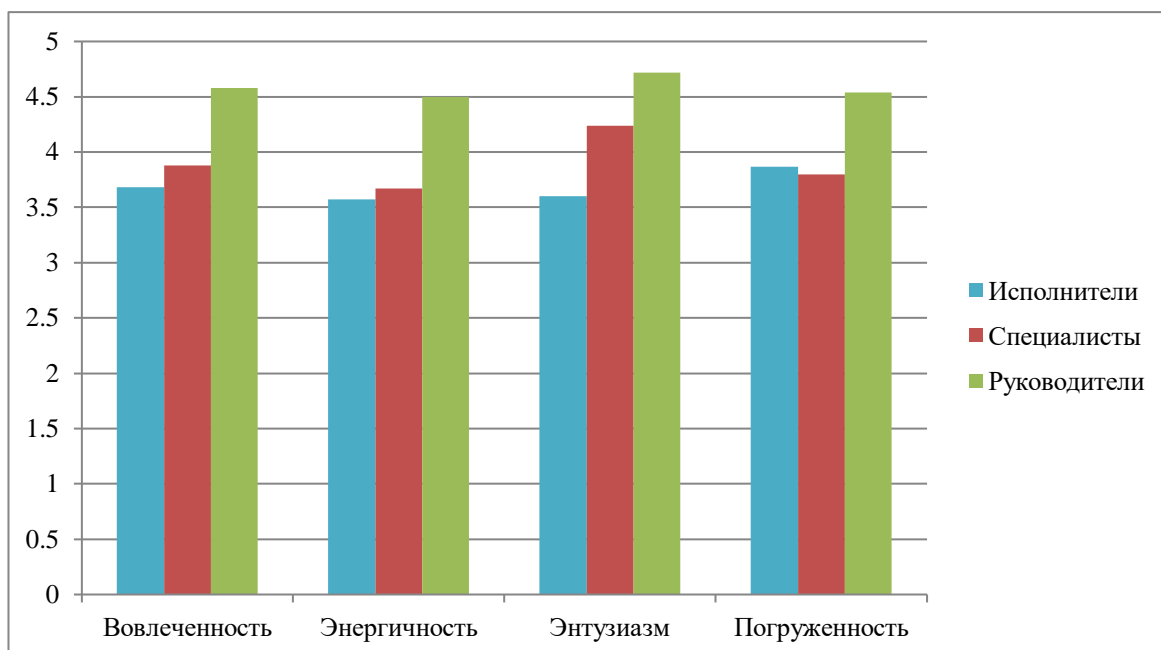
Диаграмма 4. Распределение респондентов по должностному статусу.

По результатам однофакторного дисперсионного анализа были выявлены статистически значимые различия по шести параметрам: персональная инициативность, относящаяся к личностной характеристике проактивности; стратегия «увеличение структурных ресурсов и вовлеченность с ее показателями – энергичность, энтузиазм, погруженность. Значимость различий можно рассмотреть подробнее на таблице 18.

Таблица 18. Результаты однофакторного дисперсионного анализа: должностной статус.

	F	Значимость
Персональная инициативность	7,252	0,001
Увеличение структурных ресурсов	9,372	0,000
Вовлеченность	5,584	0,005
Энергичность	7,332	0,001
Энтузиазм	7,281	0,001
Погруженность	3,375	0,038

На гистограмме 5 наглядно отображена выраженность средних значений по показателям вовлеченности.



Гистограмма 5. Средние значения по выраженности показателей вовлеченности среди групп по должностному статусу.

Результаты поправки Бонферрони дают более подробное наглядное отображение о различиях между группами (табл.19).

Таблица 19. Результаты поправки Бонферрони: должностной статус.

	Должность (I)	Должность (J)	Разница средних
Персональная инициативность	Исполнитель	Руководитель	-4,71 (*)
	Специалист		-3,8 (*)
Увеличение структурных ресурсов	Исполнитель	Специалист	-0,44 (*)
		Руководитель	-0,81 (*)
Вовлеченность	Исполнитель	Руководитель	-0,89 (*)
	Специалист		-0,69 (*)
Энергичность	Исполнитель	Руководитель	-0,93 (*)
	Специалист		-0,83 (*)
Энтузиазм	Исполнитель	Специалист	-0,63 (*)
		Руководитель	-1,11 (*)
Погруженность	Специалист	Руководитель	-0,73 (*)

Персональная инициативность у руководителей выше, чем у исполнителей и специалистов, что говорит о том, что с повышением должностного статуса и компетентности наблюдается тенденция к повышению инициативности.

Выбор стратегии увеличения структурных ресурсов, по всей видимости, используется чаще специалистами и руководителями. Данная стратегия, относящаяся к проорганизационным стратегиям изменений в работе у специалистов и руководителей выше, чем у исполнителей. Соответственно, должностной может оказывать влияние на предпочтение сотрудниками данной стратегии изменения в работе.

По показателям вовлеченности также наблюдаются статистически значимые различия. Так, общая вовлеченность и энергичность у руководителей выше, чем у исполнителей и специалистов; энтузиазм выше у специалистов и руководителей, чем у исполнителей; погруженность выше у руководителей, чем у специалистов, а статистически значимых различий с исполнителями не было обнаружено.

В целом, по результатам однофакторного дисперсионного анализа можно сказать, что отдельные характеристики проактивности и практически все показатели вовлеченности выше у сотрудников с более высоким должностным статусом. Помимо должностного статуса, оказывать влияние может стаж работы и возраст сотрудников.

3.2. Обсуждение результатов

Проведенный нами анализ осуществлялся поэтапно. Сначала мы проверили результаты всех методик на нормальное распределение и согласованность шкал, чтобы убедиться, что данные можно использовать для исследования и получить достоверные результаты.

После мы выяснили, как взаимосвязаны личностные, поведенческие и рабочие характеристики с стратегиями изменений в работе и вовлеченностью в работу. Корреляционный анализ проводился для подтверждения одной из частных гипотез, а также в качестве разведки для использования регрессионного в качестве основного метода выявления предикторов.

Следующим этапом было проведение регрессионного анализа. Согласно основной цели исследования, мы рассматривали проактивность и проактивное поведение как предиктор вовлеченности.

Затем мы рассмотрели, как те или иные показатели отличаются в зависимости от характеристик выборки и провели однофакторный дисперсионный анализ (ANOVA).

Основная гипотеза исследования подтвердилась: личностные характеристики «общая проактивность» и «персональная инициативность» могут рассматриваться как предикторы вовлеченности, энергичности, энтузиазма и поглощенности. Стратегии изменений «увеличение структурных ресурсов» и «усложнение требований работы» выступили предикторами всех показателей вовлеченности.

Увеличение социальных ресурсов не влияет на энергичность, а на вовлеченность, энтузиазм и поглощенность влияет меньше, чем вышеуказанные стратегии. Ожидалось, что стратегия снижения требований работы будет отрицательно влиять на вовлеченность, но она не была введена в модель ввиду недостаточной значимости результатов.

Частная гипотеза о взаимосвязи характеристик дизайна работы с показателями вовлеченности подтвердилась частично – большинство характеристик значимо связаны с выбранными показателями, но некоторые

характеристики (например, иницируемая или получаемая зависимость) не были взаимосвязаны ни с вовлеченностью, ни с проактивностью, ни с проактивным поведением в выборе стратегий изменений.

Гипотеза о том, что выбор сотрудниками проорганизационных стратегий «увеличение структурных ресурсов» и «усложнение требований работы» подтвердилась – эти стратегии оказывают положительный эффект на вовлеченность. Сотрудники, которые в своей работе делают упор на проорганизационные стратегии, являются более вовлеченными в работу.

Итак, личностные характеристики сотрудников, такие как проактивность и персональная инициативность могут оказывать положительное влияние на вовлеченность будучи ее предикторами – значит, проактивные и инициативные сотрудники склонны быть вовлеченными в работу.

Проактивность как поведенческая характеристика так же влияет на вовлеченность – например, стратегия увеличения структурных ресурсов была связана со всеми показателями вовлеченности, что сходится с результатами по влиянию личностных характеристик. Результаты исследования показывают важность личностных предикторов для вовлеченности, также показывают возможность стимулирования некоторых стратегий изменений в работе для повышения вовлеченности.

Гипотеза о различиях в выраженности показателей по фактору «должностной статус» подтвердилась частично: были обнаружены статистически значимые различия в выраженности инициативности и показателей вовлеченности. Не было обнаружено различий в общей проактивности и стратегий изменений (за исключением стратегии «увеличение структурных ресурсов»). Соответственно, с повышением должностного статуса наблюдается тенденция к более высокой персональной инициативности и вовлеченности, что может быть связано с более высоким уровнем профессионализма и профессиональных компетенций. Помимо должностного статуса, значимые различия по некоторым показателям наблюдались по стажу и возрасту респондентов.

ВЫВОДЫ

По результатам проведенного нами эмпирического исследования можно сформулировать следующие выводы:

1. Личностные характеристики: общая проактивность и персональная инициативность являются предикторами вовлеченности персонала в работу.
2. Характеристики дизайна работы (характеристики задач, характеристики умений и в меньшей степени социальные характеристики) взаимосвязаны с показателями вовлеченности.
3. Имеет взаимосвязь характеристик дизайна работы (автономия в планировании работы, автономия в принятии решений, решение проблем и др.) с общей проактивностью, персональной инициативностью и стратегиями изменений в работе.
4. Стратегии изменений проорганизационного характера «увеличение структурных ресурсов» и «увеличение требований работы» являются предикторами вовлеченности.
5. Имеются различия в выраженности вовлеченности, персональной инициативности, стратегии «увеличение структурных ресурсов» в зависимости от должностного статуса.

ПРАКТИЧЕСКИЕ РЕКОМЕНДАЦИИ

На основе проведенного эмпирического исследования были сформулированы следующие практические рекомендации:

1. Стимулирование общей проактивности и персональной инициативности сотрудников может помочь в повышении показателей вовлеченности.
2. Стимулирование сотрудников к выбору проорганизационных стратегий изменений в работе может быть важным для повышения показателей вовлеченности персонала.
3. При отборе персонала можно обращать внимание на потенциальных сотрудников с выраженной проактивностью и персональной инициативностью.
4. При обучении персонала важно делать упор на повышение их проактивности и персональной инициативности, а также упор на повышение использования сотрудниками проорганизационных стратегий.
5. При управлении вовлеченностью персонала важно учитывать не только личностные характеристики сотрудников, но и те характеристики дизайна работы, которые связаны с показателями вовлеченности.
6. Практическое применение результатов исследования применимо к работникам разных сфер, но необходимы дальнейшие исследования в этом направлении для уточнения результатов.

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Анализ литературы в рамках темы нашего исследования позволяет сказать, что тема действительно является актуальной как в научной среде, так и на практике. Изучение проактивности и его влияния на различные феномены, такие как вовлеченность, удовлетворенность и т.д. началось недавно, особенно это заметно при рассмотрении отечественных исследований, но изучение набирает обороты с каждым годом занимает все более важное место и приобретает все большую значимость.

Зарубежные коллеги установили связь между вовлеченностью, стратегиями изменений и личными и рабочими ресурсами, но по поводу причинно-следственной связи между ними все еще остаются вопросы. Результаты исследований расходятся, что говорит о необходимости их уточнения и необходимости использования разных подходов к исследованиям. В ходе работы мы больше всего опирались на модели Bakker, Schaufeli, Tims, Derks, Frese & Fay.

Мы изучили взаимосвязь характеристик дизайна работы с вовлеченностью, а также рассмотрели личностные характеристики проактивности и проактивные стратегии изменений в работе в качестве предикторов показателей вовлеченности. Стоит отметить, что все гипотезы полностью или частично были подтверждены. Проактивность и проактивное рабочее поведение могут выступать предикторами вовлеченности.

Направление дальнейших исследований. На данный момент нет достаточного количества исследований о медиаторах между проактивностью и вовлеченностью – судя по большому количеству взаимосвязей, таким посредником могут выступать характеристики дизайна работы, соответственно, можно направлять исследования в это новое русло. Также не до конца изучен характер влияния проактивности и проактивного поведения на показатели вовлеченности. Помимо этого, новые исследования стоит направить на изучение влияния профессионального статуса и других характеристик на проактивность и вовлеченность.

СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННОЙ ЛИТЕРАТУРЫ

1. Абульханова К.А. Психология и сознание личности: Избранные психологические труды. – М.: Московский психолого социальный институт; Воронеж: Издательство НПО «МОДЭК», 1999.
2. Егорова А. Вовлеченность персонала: 7 шагов к пониманию //М.: Инфра. – 2014. – Т. 25.
3. Ерзин А. И. Проактивность как основа становления личности специалиста //Актуальные проблемы психологического знания. – 2014. – С. 100-110.
4. Франкл В. Человек в поисках смысла //М.: прогресс. – 1990.
5. Громова Н.В. Роль человеческого капитала в обеспечении конкурентоспособности современных компаний //Современная конкуренция. – 2014. – №. 6 (48).
6. Долженко Р.А. Удовлетворенность, лояльность, вовлеченность персонала: уточнение и конкретизация понятий // Вестник Алтайского государственного аграрного университета. – 2014. – №. 9 (119).
7. Доминяк В. И. Организационная лояльность: модель реализации ожиданий работника от своей организации //Дисс. на соиск. уч. ст. канд. псих. н., СПб, СПбГУ.–2006.
8. Кови С. Семь навыков высокоэффективных людей: Мощные инструменты развития личности. – Альпина Паблишер, 2009.
9. Коновалова В. Управление вовлеченностью персонала: факторы успехов и неудач //Кадровик. – 2014. – №. 9. – С. 74-84.
10. Лепехин Н. Н., Лебедева П. А., Круглов В. Г. Диспозиционные предикторы выбора стратегий изменений в работе персоналом организации //Петербургский психологический журнал. – 2020. – №. 31. – С. 64-95.
11. Малиц Е. М. Лояльность персонала в организации как объект социологического анализа //Известия Саратовского университета. Новая серия. Серия Социология. Политология. – 2012. – №. 3.

12. Старикова М. А., Маничев С. А. Проактивное поведение в профессиональной карьере //Ученые записки университета им. ПФ Лесгафта. – 2019. – №. 7 (173).
13. Ashford S. J., Black J. S. Proactivity during organizational entry: The role of desire for control //Journal of Applied psychology. – 1996. – Т. 81. – С. 199.
14. Axtell, C. M., Holman D. J., Unsworth K. L., Wall, T. D., Waterson, P. E., & Harrington, E. Shopfloor innovation: Facilitating the suggestion and implementation of ideas //Journal of occupational and organizational psychology. – 2000. – Т. 73. – №. 3. – С. 265-285.
15. Bailey C., Madden A., Alfes K., Fletcher L. (2015). The Meaning, Antecedents and Outcomes of Employee Engagement: A Narrative Synthesis. International Journal of Management Reviews – 2015 – Т. 19.– С. 31-53.
16. Bakker A. B., Demerouti E. The job demands-resources model: State of the art //Journal of managerial psychology. – 2007.
17. Bakker A., Demerouti E., Schaufeli W. Dual processes at work in a call centre: An application of the job demands–resources model //European Journal of work and organizational psychology. – 2003. – Т. 12. – №. 4. – С. 393-417.
18. Bakker A. B., Tims M., Derks D. Proactive personality and job performance: The role of job crafting and work engagement //Human relations. – 2012. – Т. 65. – №. 10. – С. 1359-1378.
19. Bateman T. S., Crant J. M. The proactive component of organizational behavior: A measure and correlates //Journal of organizational behavior. – 1993. – Т. 14. – №. 2. – С. 103-118.
20. Baumark R. The missing link: The role of employee engagement in business success, (report of a Hewitt Associates/Michael Treacy study) //Workspan. – 2004. – Т. 47. – №. 11. – С. 48-52.
21. Belschak F. D., Den Hartog D. N. Pro-self, prosocial, and pro-organizational foci of proactive behaviour: Differential antecedents and consequences //Journal of occupational and organizational psychology. – 2010. – Т. 83. – №. 2. – С. 475-498.

22. Bindl U. K., Parker S. K. Phases of proactivity: How do we actually go the extra mile //European Congress of Work and Organizational Psychology, Santiago de Compostela, Spain. – 2009.
23. Bindl U. K., Parker S. K. Proactive work behavior: Forward-thinking and change-oriented action in organizations //APA handbook of industrial and organizational psychology, Vol 2. – American Psychological Association, 2011. – C. 567-598.
24. Binnewies C., Sonnentag S., Mojza E. J. Daily performance at work: Feeling recovered in the morning as a predictor of day-level job performance //Journal of Organizational Behavior: The International Journal of Industrial, Occupational and Organizational Psychology and Behavior. – 2009. – T. 30. – C. 67-93.
25. Chan D. Interactive effects of situational judgment effectiveness and proactive personality on work perceptions and work outcomes //Journal of Applied Psychology. – 2006. – T. 91. – №. 2. – C. 475.
26. Chen Z. J., Zhang X. I., Vogel D. Exploring the Underlying Processes Between Conflict and Knowledge Sharing: A Work-Engagement Perspective 1 //Journal of applied social psychology. – 2011. – T. 41. – C. 1005-1033.
27. Claes R., Ruiz-Quintanilla S. A. Influences of early career experiences, occupational group, and national culture on proactive career behavior //Journal of Vocational behavior. – 1998. – T. 52. – №. 3. – C. 357-378.
28. Den Hartog D. N., Belschak F. D. Work engagement and Machiavellianism in the ethical leadership process //Journal of Business Ethics. – 2012. – T. 107. – №. 1. – C. 35-47.
29. Dutton, J. E., Ashford S. J., O'Neill R. M., Lawrence K. A. Moves that matter: Issue selling and organizational change //Academy of Management journal. – 2001. – T. 44. – №. 4. – C. 716-736.
30. Dutton J. E., Ashford S. J., O'Neill, R. M., Hayes E., Wierba E.E. Reading the wind: How middle managers assess the context for selling issues to top managers //Strategic management journal. – 1997. – T. 18. – C. 407-423.

31. Dutton J. E., Ashford S. J. Selling issues to top management //Academy of management review. – 1993. – T. 18. – №. 3. – C. 397-428.
32. Erdogan B., Bauer T. N. Enhancing career benefits of employee proactive personality: The role of fit with jobs and organizations //Personnel psychology. – 2005. – T. 58. – №. 4. – C. 859-891.
33. Fay D., Frese M. The concept of personal initiative: An overview of validity studies //Human performance. – 2001. – №. 1. – C. 97-124.
34. Frese M., Fay D. 4. Personal initiative: An active performance concept for work in the 21st century //Research in organizational behavior. – 2001. – T. 23. – C. 133-187.
35. Frese M., Fay D., Hilburger T., Leng K., Tag A. The concept of personal initiative: Operationalization, reliability and validity in two German samples // Journal of Occupational and Organizational Psychology, 1997. Vol. 70. C. 139-161
36. Frese M., Garst H., Fay D. Making things happen: Reciprocal relationships between work characteristics and personal initiative in a four-wave longitudinal structural equation model //Journal of applied psychology. – 2007. – T. 92. – №. 4. – C. 1084.
37. Frese M., Van Gelderen M., Ombach M. How to plan as a small scale business owner: Psychological process characteristics of action strategies and success //Journal of small business management. – 2000. – T. 38. – №. 2. – C. 1-18.
38. Gan T., Gan Y. Sequential development among dimensions of job burnout and engagement among IT employees //Stress and Health. – 2014. – T. 30. – №. 2. – C. 122-133.
39. Grant A. M., Ashford S. J. The dynamics of proactivity at work. Research in Organizational Behaviour, 28: 3-34. – 2008.
40. Grant A. M., Parker S. K. 7 redesigning work design theories: the rise of relational and proactive perspectives //Academy of Management annals. – 2009. – T. 3. – №. 1. – C. 317-375.

41. Grant A. M., Parker S., Collins C. Getting credit for proactive behavior: Supervisor reactions depend on what you value and how you feel //Personnel Psychology. – 2009. – Т. 62. – №. 1. – С. 31-55.
42. Grant A. M., Sumanth J. J. Mission possible? The performance of prosocially motivated employees depends on manager trustworthiness //Journal of Applied Psychology. – 2009. – Т. 94. – №. 4. – С. 927.
43. Griffin M. A., Neal A., Parker S. K. A new model of work role performance: Positive behavior in uncertain and interdependent contexts //Academy of management journal. – 2007. – №. 2. – С. 327-347.
44. Hansen A., Byrne Z., Kiersch C. How interpersonal leadership relates to employee engagement //Journal of Managerial Psychology. – 2014.
45. Harter J. K., Schmidt F. L., Hayes T. L. Business-unit-level relationship between employee satisfaction, employee engagement, and business outcomes: a meta-analysis //Journal of applied psychology. – 2002. – Т. 87. – №. 2. – С. 268.
46. Heuven E., Bakker A. B., Schaufeli W. B., Huisman N. The role of self-efficacy in performing emotion work. Journal of Vocational Behavior, 69(2), 222–235. doi:10.1016/j.jvb.2006.03.002 The role of self-efficacy in performing emotion work //Journal of vocational behavior. – 2006. – Т. 69. – №. 2. – С. 222-235.
47. Hewitt A. Aon Hewitt's Model of Employee Engagement //Aon Hewitt. [Электронный ресурс] URL: <https://www.asia.aonhumancapital.com/document-files/thought-leadership/people-and-performance/model-of-employee-engagement.pdf> (accessed 02.01.2021) - 2015.
48. Hornung S., Rousseau D. M. Active on the job—proactive in change: How autonomy at work contributes to employee support for organizational change //The Journal of Applied Behavioral Science. – 2007. – Т. 43. – №. 4. – С. 401-426.
49. Hyatt D. E., Ruddy T. M. An examination of the relationship between work group characteristics and performance: Once more into the breach //Personnel Psychology. – 1997. – Т. 50. – №. 3. – С. 553-585.

50. Innstrand S. T., Langballe E. M., Falkum E. A longitudinal study of the relationship between work engagement and symptoms of anxiety and depression //Stress and health. – 2012. – T. 28. – №. 1. – C. 1-10.
51. Isen A. M. On the relationship between affect and creative problem solving //Affect, creative experience, and psychological adjustment. – 1999. – T. 3. – C. 17.
52. 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. – T. 47. – №. 3. – C. 368-384.
53. Kahn W. A. Psychological conditions of personal engagement and disengagement at work //Academy of management journal. – 1990. – T. 33. – №. 4. – C. 692-724.
54. Kammeyer-Mueller J. D., Wanberg C. R. Unwrapping the organizational entry process: disentangling multiple antecedents and their pathways to adjustment //Journal of Applied Psychology. – 2003. – №. 5. – C. 779.
55. Kanfer R., Wanberg C. R., Kantrowitz T. M. Job search and employment: A personality–motivational analysis and meta-analytic review //Journal of Applied psychology. – 2001. – №. 5. – C. 837.
56. Karatepe O. M. High-performance work practices and hotel employee performance: The mediation of work engagement //International Journal of Hospitality Management. – 2013. – T. 32. – C. 132-140.
57. Karsan R., Kruse K. We: How to increase performance and profits through full engagement. – John Wiley & Sons, 2011.
58. Kim T. Y., Wang. J. Proactive personality and newcomer feedback seeking: The moderating roles of supervisor feedback and organizational justice //Current topics in management. – 2008.
59. Kirkman B. L., Rosen B. Beyond self-management: Antecedents and consequences of team empowerment //Academy of Management journal. – 1999. – T. 42. – №. 1. – C. 58-74.

60. Kühnel J., Sonnentag S. How long do you benefit from vacation? A closer look at the fade-out of vacation effects //Journal of Organizational Behavior. – 2011. – T. 32. – №. 1. – C. 125-14
61. Latham G. P., Pinder C. C. Work motivation theory and research at the dawn of the twenty-first century //Annu. Rev. Psychol. – 2005. – T. 56. – C. 485-516.
62. Lee Y. K., Kim S., Kim S. Y. The impact of internal branding on employee engagement and outcome variables in the hotel industry //Asia Pacific Journal of Tourism Research. – 2014. – T. 19. – №. 12. – C. 1359-1380.
63. LePine J. A., Van Dyne L. Predicting voice behavior in work groups //Journal of applied psychology. – 1998. – T. 83. – №. 6. – C. 853.
64. Maslach C., Leiter M. P. The truth about burnout: How organizations cause personal stress and what to do about it. – Jossey-Bass., 1997.
65. Maslach C., Schaufeli W. B., Leiter M. P. Job burnout //Annual review of psychology. – 2001. – T. 52. – №. 1. – C. 397-422.
66. May D. R., Gilson R. L., Harter L. M. The psychological conditions of meaningfulness, safety and availability and the engagement of the human spirit at work //Journal of occupational and organizational psychology. – 2004. – T. 77. – №. 1. – C. 11-37.
67. Mitchell, T. R., & Daniels, D. Motivation. In W. C. Borman, D. R. Ilgen & R. J. Klimoski (Eds.), Handbook of psychology: Industrial and organizational psychology. 2003. Vol. 12. C. 225-254.
68. Montgomery, A. J., Peeters, M. C. W., Schaufeli, W. B., & Ouden, M. D. Work-home interference among newspaper managers: Its relationship with burnout and engagement //Anxiety, Stress, and Coping. – 2003. – T. 16. – №. 2. – C. 195-211.
69. Morgeson F. P., Humphrey S. E. The Work Design Questionnaire (WDQ): developing and validating a comprehensive measure for assessing job design and the nature of work //Journal of applied psychology. – 2006. – T. 91. – №. 6. – C. 1321.

70. Morrison E. W. Newcomer information seeking: Exploring types, modes, sources, and outcomes //Academy of management Journal. – 1993. – Т. 36. – №. 3. – С. 557-589.
71. Morrison E. W., Bies R. J. Impression management in the feedback-seeking process: A literature review and research agenda //Academy of Management Review. – 1991. – Т. 16. – №. 3. – С. 522-541.
72. Morrison E. W., Phelps C. C. Taking charge at work: Extrarole efforts to initiate workplace change //Academy of management Journal. – 1999. – Т. 42. – №. 4. – С. 403-419.
73. OED Online. Oxford University Press. [Электронный ресурс] URL: <https://www.oed.com/> (accessed 10.01.2021).
74. Parker S. K. How positive affect can facilitate proactive behavior in the work place //Academy of Management Annual Meeting. Philadelphia, PA. – 2007.
75. Parker S. K., Bindl U. K., Strauss K. Making things happen: A model of proactive motivation //Journal of management. – 2010. – Т. 36. – №. 4. – С. 827-856.
76. Parker S. K., Collins C. G. Taking stock: Integrating and differentiating multiple proactive behaviors //Journal of management. – 2010. – Т. 36. – №. 3. – С. 633-662.
77. Parker S. K., Sprigg C. A. Minimizing strain and maximizing learning: The role of job demands, job control, and proactive personality //Journal of applied psychology. – 1999. – Т. 84. – №. 6. – С. 925.
78. Parker S. K., Williams H. M., Turner N. Modeling the antecedents of proactive behavior at work //Journal of applied psychology. – 2006. – Т. 91. – №. 3. – С. 636.
79. Rafaeli, A. Anger in the workplace. Paper presented at the Institute of Work Psychology International Conference, Sheffield, UK. 2008.
80. Rank J., Nelson N. E., Allen T. D., Xu X. Leadership predictors of innovation and task performance: Subordinates' self-esteem and self-presentation as

- moderators //Journal of Occupational and Organizational Psychology. – 2009. – T. 82. – №. 3. – C. 465-489.
81. Rank J., Carsten J.M., Unger J.M., Paul E.S. Proactive customer service performance: Relationships with individual, task, and leadership variables //Human Performance. – 2007. – T. 20. – №. 4. – C. 363-390.
82. Robinson D., Perryman S., Hayday S. The drivers of employee engagement. – Institute for Employment Studies, 2004.
83. Saks A. M. Antecedents and consequences of employee engagement //Journal of managerial psychology. – 2006.
84. Saks A. M. Antecedents and consequences of employee engagement revisited //Journal of Organizational Effectiveness: People and Performance. – 2019.
85. Salanova M., Agut S., Peiró J. M. Linking organizational resources and work engagement to employee performance and customer loyalty: the mediation of service climate //Journal of applied Psychology. – 2005. – T. 90. – C. 1217.
86. Salanova M., Schaufeli W. B. A cross-national study of work engagement as a mediator between job resources and proactive behaviour //The International Journal of Human Resource Management. – 2008. – T. 19. – №. 1. – C. 116-131.
87. Sardeshmukh S. R., Sharma D., Golden T. D. Impact of telework on exhaustion and job engagement: A job demands and job resources model //New Technology, Work and Employment. – 2012. – T. 27. – №. 3. – C. 193-207.
88. Sawang S. Is there an inverted U-shaped relationship between job demands and work engagement: The moderating role of social support? //International Journal of Manpower. – 2012.
89. Schaufeli W. B. What is engagement //Employee engagement in theory and practice. – 2013. – T. 15. – C. 321.
90. 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 – 2002. – T. 3. – №. 1, C. 71–92.

91. Schaufeli W. B., Bakker A. B. Utrecht Work Engagement Scale: Preliminary Manual version 1.1 //Occupational Health Psychology Unit Utrecht University. – 2004. – C. 1-60.
92. Seibert S. E., Kraimer M. L., Crant J. M. What do proactive people do? A longitudinal model linking proactive personality and career success //Personnel psychology. – 2001. – T. 54. – №. 4. – C. 845-874.
93. Shantz A. et al. The role of employee engagement in the relationship between job design and task performance, citizenship and deviant behaviours //The International Journal of Human Resource Management. – 2013. – T. 24. – №. 13. – C. 2608-2627.
94. Smale A. et al. Proactive career behaviors and subjective career success: The moderating role of national culture //Journal of Organizational Behavior. – 2019. – T. 40. – №. 1. – C. 105-122
95. Smith C., Organ D. W., Near J. P. Organizational citizenship behavior: Its nature and antecedents //Journal of applied psychology. – 1983. – T. 68. – №. 4. – C. 653.
96. Strauss K., Griffin M. A., Rafferty A. E. Proactivity directed toward the team and organization: The role of leadership, commitment and role-breadth self-efficacy //British Journal of Management. – 2009. – T. 20. – №. 3. – C. 279-291.
97. Sułkowski Ł. et al. Management of Internationalization Processes of Higher Education Institutions //Przedsiębiorczość i Zarządzanie. – 2017.
98. Tangirala S., Ramanujam R. Exploring nonlinearity in employee voice: The effects of personal control and organizational identification //Academy of Management Journal. – 2008. – №. 6. – C. 1189-1203.
99. Ten Brummelhuis L. L. et al. Do new ways of working foster work engagement? //Psicothema. – 2012. – C. 113-120.
100. Tesluk P. E., Mathieu J. E. Overcoming roadblocks to effectiveness: Incorporating management of performance barriers into models of work group effectiveness //Journal of applied Psychology. – 1999. – T. 84. – №. 2. – C. 200.

101. Tims M., Bakker A. B. Job crafting: Towards a new model of individual job redesign //SA Journal of Industrial Psychology. – 2010. – Т. 36. – №. 2. – С. 1-9.
102. Tims M., Bakker A.B., Derks D. Development and validation of the job crafting scale // Journal of Vocational Behavior, 2012. Vol. 80. 1. С. 173-186.
103. Tims M., Bakker A. B., Derks D. The impact of job crafting on job demands, job resources, and well-being //Journal of occupational health psychology. – 2013. – Т. 18. – №. 2. – С. 230.
104. Tims M., Bakker A. B., Xanthopoulou D. Do transformational leaders enhance their followers' daily work engagement? //The Leadership Quarterly. – 2011. – Т. 22. – №. 1. – С. 121-131.
105. Truss C. et al. Working life: Employee attitudes and engagement 2006. – Chartered Inst. of Personnel and Development, 2007.
106. Tuckey M., Brewer N., Williamson P. The influence of motives and goal orientation on feedback seeking //Journal of Occupational and Organizational Psychology. – 2002. – Т. 75. – №. 2. – С. 195-216.
107. Verba S., Schlozman K. L., Brady H. E. Voice and equality: Civic voluntarism in American politics. – Harvard University Press, 1995.
108. Wang D. S., Hsieh C. C. The effect of authentic leadership on employee trust and employee engagement //Social Behavior and Personality: an international journal. – 2013. – №. 4. – С. 613-624.
109. Warr P., Fay D. Age and personal initiative at work //European Journal of Work and Organizational Psychology. – 2001. – Т. 10. – №. 3. – С. 343-353.
110. Watson T. CIPD Employee Engagement Conference 2010 //[Электронный ресурс].URL: <https://www.cipd.co.uk/knowledge/fundamentals/relations/engagement/factsheet#6227> (accessed: 16. 02. 2021) 2011.
111. Xin K. R. Asian American managers: An impression gap? An investigation of impression management and supervisor-subordinate relationships //The Journal of Applied Behavioral Science. – 2004. – Т. 40. – №. 2. – С. 160-181.

ПРИЛОЖЕНИЕ А

Бланк методики «Общая проактивность» (А. Bakker, 2012), в адаптации С.А. Маничева.

Оцените насколько приведенные ниже утверждения описывают Вас. Каждое утверждение необходимо оценить по пятибалльной шкале, где 1 – полностью не согласен, 7 – полностью согласен.

№ п/п		Совершенно не согласен	Скорее не согласен	В какой-то мере не согласен	Затрудняюсь ответить	В какой-то мере согласен	Скорее согласен	Полностью согласен
1	Я чувствую себя энергичным во время моей работы	1	2	3	4	5	6	7
2	Я могу хорошо сосредоточиться на своей работе	1	2	3	4	5	6	7
3	Я могу замотивировать себя	1	2	3	4	5	6	7
4	Я могу подойти к своей работе творчески	1	2	3	4	5	6	7
5	Я пытаюсь вдохновить себя	1	2	3	4	5	6	7
6	Я считаю, что мыслю достаточно четко	1	2	3	4	5	6	7
7	Я стараюсь подходить к своей работе с позитивным настроем	1	2	3	4	5	6	7
8	Я уверен, что на работе могу делать то, что мне нравится и приносит мне удовлетворение	1	2	3	4	5	6	7

ПРИЛОЖЕНИЕ Б

Бланк методики «Персональная инициативность» (M.Frese, D.Fay & all, 1997) в адаптации С.А. Маничева.

Оцените насколько приведенные ниже утверждения описывают Вас. Каждое утверждение необходимо оценить по пятибалльной шкале, где 1 – полностью не согласен, 5 – полностью согласен.

	Утверждение	Совершенно не согласен	В какой-то мере не согласен	Затрудняюсь ответить	В какой-то мере согласен	Полностью согласен
1	Я активно справляюсь с проблемами	1	2	3	4	5
2	Что бы ни происходило, я всегда тотчас же нахожу решение	1	2	3	4	5
3	Как только выпадает шанс быть активным и действовать, я пользуюсь им	1	2	3	4	5
4	Я сразу же беру инициативу в свои руки, если другие не предлагают варианты решения проблем	1	2	3	4	5
5	Я быстро использую свои возможности, чтобы достигнуть своих целей	1	2	3	4	5
6	Обычно я выполняю больше, чем от меня требуют	1	2	3	4	5
7	Обычно я сообразителен в реализации идей	1	2	3	4	5

ПРИЛОЖЕНИЕ В

«Шкала стратегии изменений в работе (job crafting)» (M.Tims, A.Bakker, D.Derks, 2012).

Пожалуйста, прочтите внимательно каждое из утверждений и определите, делали или думали ли Вы нечто подобное по отношению к своей основной работе. Если у вас не было такого действия или мысли, обведите “1” на бланке ответов, если то или иное действие или мысль у Вас были, отметьте на бланке, как часто оно возникает, в соответствии со шкалой, приведенной ниже (баллы от 1 до 5).

Никогда	Достаточно редко	Иногда	Достаточно часто	Часто
1	2	3	4	5
Ни разу	Раз в месяц или реже	Несколько раз в месяц	Раз в неделю	Несколько раз в неделю

№	Утверждения	1	2	3	4	5
1.	Я пытаюсь развивать свои способности.					
2.	Я стараюсь самостоятельно профессионально развиваться.					
3.	На работе я пытаюсь узнать что-то новое.					
4.	Я использую свой потенциал в полной мере.					
5.	Я самостоятельно принимаю решения, как выполнять свою работу.					
6.	Я стараюсь заботиться о том, чтобы моя работа была не столь эмоциональна.					
7.	Я так организовываю свою работу, чтобы уменьшить общение с людьми, чьи проблемы на меня эмоционально влияют.					
8.	Я организую свою работу так, чтобы меньше общаться с теми людьми, чьи ожидания нереалистичны.					
9.	Я стараюсь заботиться о том, чтобы не принимать сложных решений, касающихся моей работы.					
10.	Я организовываю свою работу так, чтобы быть уверенным, что мне не придется долго на чем-то одном концентрировать свое внимание.					
11.	Я прошу своего руководителя, чтобы он обучал или инструктировал меня.					
12.	Я спрашиваю, доволен ли мой руководитель моей работой.					
13.	Я пытаюсь получить вдохновение от своего руководителя.					
14.	Я прошу других рассказать мне, как я с их точки зрения справляюсь с работой.					
15.	Я прошу совета у коллег.					
16.	Когда на работе идет интересный проект, я активно предлагаю помочь как участник проекта.					
17.	Если появляются какие-либо новые разработки, то я буду одним из первых, кто захочет узнать про них и попробовать их использовать.					
18.	Если на работе не так много дел, я воспринимаю это как возможность начать делать что-то новое.					
19.	Я всегда выполняю работу, сверх того, что мне поручено, даже тогда, когда я за это не получаю дополнительного вознаграждения.					
20.	Я стараюсь усложнить свою работу, изучая дополнительную информацию о том, что стоит за отдельными ее аспектами.					

ПРИЛОЖЕНИЕ Г

Бланк методики «Утрехтская шкала вовлеченности в работу (UWES)» (W. Schaufeli, A. Bakker, 2003) в адаптации Д. Кутузовой (Кутузова, 2006).

Вопросы, приведенные ниже, относятся к переживаниям, которые человек испытывает в связи со своей работой. Пожалуйста, прочтите внимательно каждое из утверждений и определите, чувствовали ли Вы когда-либо нечто подобное по отношению к основной работе. Если у Вас никогда не было такого переживания, обведите 0 на бланке ответов, если то или иное переживание у Вас было, отметьте на бланке, как часто оно возникает, в соответствии со шкалой, приведенной ниже (баллы от 1 до 6).

Никогда	Почти никогда	Достаточно Редко	Иногда	Достаточно часто	Почти всегда	Постоянно
0	1	2	3	4	5	6
Ни разу	Несколько раз в год	Раз в месяц или реже	Несколько раз в месяц	Раз в неделю	Несколько раз в неделю	Каждый день

1. _____ Во время работы меня переполняет энергия
2. _____ Моя работа целенаправленна и осмысленна
3. _____ Когда я работаю, время пролетает незаметно
4. _____ Во время работы я испытываю прилив сил и энергии
5. _____ Я полон энтузиазма в отношении своей работы
6. _____ Во время работы я забываю обо всем окружающем
7. _____ Моя работа вдохновляет меня
8. _____ Проснувшись утром, я радуюсь тому, что пойду на работу
9. _____ Я счастлив, когда интенсивно работаю
10. _____ Я горжусь своей работой
11. _____ Я ухожу в работу с головой
12. _____ Могу работать в течение длительного времени без перерывов
13. _____ Работа ставит передо мной сложные и интересные задачи
14. _____ Я позволяю работе «уносить» меня
15. _____ В работе я очень настойчив и не отвлекаюсь на постороннее
16. _____ Мне трудно отложить работу в сторону
17. _____ Я продолжаю работать даже тогда, когда дела идут плохо

ПРИЛОЖЕНИЕ Ж

Методика «Дизайн работы» (F.Morgeson, S.Humphrey, 2006), в адаптации С.А. Маничева.

Пожалуйста, оцените соответствие ниже представленных утверждений характеристикам вашей работы. При ответах используйте 5-балльную шкалу, где: 1-абсолютно не согласен с данным утверждением», 5 – «абсолютно согласен». Сделайте только одну пометку кружочком на шкале напротив каждого вопроса. Не оставляйте вопросы без ответов. Спасибо за сотрудничество!

№	Утверждения	1	2	3	4	5
1.	Работа организована так, что в каждый период рабочего есть возможность сосредоточиться только на одной задаче или деятельности					
2.	Работа требует от меня отслеживания большого количества информации					
3.	Работа требует узкоспециализированных знаний и навыков					
4.	Работа сама по себе позволяет оценить, как я ее выполнил					
5.	Руководитель и коллеги обычно дают понять, насколько я хорошо выполняю работу					
6.	Работа позволяет мне самому решать, каким образом работать					
7.	Работа требует использования многих навыков					
8.	На работе часто приходится иметь дело с новыми проблемами, для которых нет готовых решений					
9.	Работа включает обширное взаимодействие с людьми, происходящее за пределами моей организации					
10.	При выборе своих действий я вынужден учитывать то, что делают или сделали другие					
11.	Я часто общаюсь по работе с людьми не из моей организации					
12.	Работа включает выполнение задач, которые имеют очевидное начало и конец					
13.	Работа построена таким образом, что я выполняю целый участок работы от начала и до конца					

14.	Работа подразумевает выполнение относительно легких задач					
15.	Работа требует предварительного обдумывания и размышлений при решении практически всех рабочих задач					
16.	У меня есть возможность встречаться с другими людьми в процессе моей работы					
17.	Работа дает мне возможность высказывать свои предложения или использовать личную инициативу в процессе ее выполнения					
18.	Работа дает мне значительную возможность для проявления независимости и свободы в том, как я ее выполняю					
19.	Работа включает в себя выполнение различных задач					
20.	До тех пор, пока не будет выполнена моя работа, другая работа не может быть закончена					
21.	Выполняемые мной задачи оказывают значительное влияние на людей, не работающих в моей организации					
22.	Я вообще ничего не смогу сделать, если другие не выполнили свою часть работы					
23.	Работа требует от меня использования множества различных навыков для того, чтобы ее выполнить					
24.	Я получаю обратную связь о своей деятельности от других людей из моей организации (например, от руководителей или коллег)					
25.	Работа включает относительно несложные задачи					
26.	Работа оказывает большое влияние на людей, не работающих в моей организации					
27.	Работа требует, чтобы я выполнил свою работу до того, как другие закончат свою					
28.	Моя работа может быть выполнена только узким специалистом, прошедшим специальную подготовку и имеющим достаточный опыт					
29.	Работа требует от меня быть креативным					
30.	Люди, с которыми я работаю, дружелюбны и готовы помочь в случае необходимости					
31.	Работа требует уникальных идей и решений проблем					
32.	Моя работа сама по себе является очень значимой и важной					
33.	Работа позволяет мне самостоятельно выбирать способы ее выполнения					

34.	Работа позволяет мне самому принимать много решений					
35.	С людьми, с которыми я работаю, нетрудно установить хорошие отношения					
36.	Работа требует выполнения широкого круга задач					
37.	Работа требует от меня анализа большого количества информации					
38.	Работа требует использования использования и знания специальных инструментов, процедур, материалов					
39.	На моей работе я выполняю одинаковые задания одним способом					
40.	Работа позволяет мне самому спланировать, как я буду ее выполнять					
41.	У меня есть возможность в процессе работы ближе познакомиться с другими людьми					
42.	Работа требует отслеживать ход нескольких дел и задач в один и тот же период времени					
43.	Работа требует от меня использовать много сложных навыков или навыков высокого уровня					
44.	Работа включает решение проблем, у которых нет очевидного правильного решения					
45.	Значительную часть своей работы я выполняю вместе с людьми, не являющимися членами моей организации					
46.	Работа позволяет мне самостоятельно решать, как и когда она должна быть выполнена					
47.	Работа позволяет мне завершать задачи, которые я начинаю					
48.	Рабочие задачи простые и незамысловатые					
49.	Результаты моей работы, вполне возможно, значительно влияют на жизнь других людей					
50.	Будет ли доведена до завершения моя часть работы зависит не только от меня но и от усилий многих других работников разных специальностей					
51.	Мой руководитель обычно поддерживает своих сотрудников: не забывает поощрять за хорошую работу, охотно дает пояснения, всегда доступен, когда он нужен					
52.	Работа требует постоянного чередования методов работы или переключаться с одной работы на другую					
53.	Я трачу много рабочего времени на людей не из моей организации					

54.	Работа требует разнообразия навыков					
55.	Я получаю большое количество информации о результатах моей деятельности от моего руководителя и коллег					
56.	Работа позволяет мне самому установить порядок, в котором я решаю свои рабочие задачи					
57.	Работа других напрямую зависит от моей					
58.	Сама трудовая деятельность предоставляет прямую и ясную информацию об эффективности (например, качество и количество) моей деятельности					
59.	Работа требует глубины знаний и опыта					
60.	Работа предоставляет мне значительную автономию в принятии решений					
61.	Сам процесс работы позволяет быстро понять, хорошо или плохо я ее выполняю					

ПРИЛОЖЕНИЕ К

Одномерные описательные статистики

Статистика

		Общ. Проактив	Перс. инициатива	Увел. струк. рес	Сниж требований	Увел. соц. ресурсов	Увел. требований
N	Допустимо	120	120	120	120	120	120
	Пропущенные	0	0	0	0	0	0
	Среднее значение	45,7083	26,5667	3,8250	3,0717	2,8517	3,3433
	Стандартное отклонение	7,41495	4,79624	,74589	,83124	,93035	,89825
	Дисперсия	54,981	23,004	,556	,691	,866	,807
	Асимметрия	-,360	-,376	-,775	-,069	,222	-,144
	Стандартная ошибка асимметрии	,221	,221	,221	,221	,221	,221
	Эксцесс	-,370	-,476	,700	-,220	-,764	-,688
	Стандартная ошибка эксцесса	,438	,438	,438	,438	,438	,438
	Минимум	18,00	13,00	1,40	1,00	1,20	1,20
	Максимум	56,00	35,00	5,00	5,00	5,00	5,00

Статистика

		Ур вовлеч	Энергич	Энтузиазм	Поглощ
N	Допустимо	120	120	120	120
	Пропущенные	0	0	0	0
	Среднее значение	3,9449	3,7851	4,1350	3,9483
	Стандартное отклонение	1,01131	,98325	1,14823	1,14750
	Дисперсия	1,023	,967	1,318	1,317
	Асимметрия	-,553	-,349	-,631	-,405
	Стандартная ошибка асимметрии	,221	,221	,221	,221
	Эксцесс	,762	,866	,335	,122
	Стандартная ошибка эксцесса	,438	,438	,438	,438
	Минимум	,18	,00	,20	,33
	Максимум	6,00	6,00	6,00	6,00

Статистика

	Авт. план	Авт. пр. реш	Авт. сп. раб	Раз зад	Знч зад	Цел зад	Обр связ	Слож раб	Обр инф
N Допустимо Пропущенные	120	120	120	120	120	120	120	120	120
Среднее значение	3,9528	3,9417	3,8389	4,0979	3,7146	4,0708	3,9833	3,2333	4,0979
Стандартное отклонение	,97427	,91125	1,05850	,91055	1,06575	,79599	,76067	,77969	,84720
Дисперсия	,949	,830	1,120	,829	1,136	,634	,579	,608	,718
Асимметрия	-,780	-,702	-,780	-1,142	-,730	-,725	-,606	-,229	-1,063
Стандартная ошибка асимметрии	,221	,221	,221	,221	,221	,221	,221	,221	,221
Эксцесс	,050	-,075	-,306	,998	-,164	-,177	-,152	-,098	,524
Стандартная ошибка эксцесса	,438	,438	,438	,438	,438	,438	,438	,438	,438
Минимум	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00	1,75	1,67	-5,00	1,50
Максимум	5,00	5,00	5,00	5,00	5,00	5,00	5,00	-1,50	5,00

Статистика

	Реш. проблем	Разн навык	Специа лизац	Соц поддер	Иниц завис	Пол завис	Взаим завис	Обр св с др
N Допустимо Пропущенные	120	120	120	120	120	120	120	120
Среднее значение	3,7125	3,9979	3,8604	3,9083	3,0111	3,0917	3,1688	3,7028
Стандартное отклонение	,96507	,93681	,92115	,70408	1,06198	,97395	1,16819	1,01049
Дисперсия	,931	,878	,849	,496	1,128	,949	1,365	1,021
Асимметрия	-,613	-1,070	-,769	-,218	-,058	-,067	-,308	-,733
Стандартная ошибка асимметрии	,221	,221	,221	,221	,221	,221	,221	,221
Эксцесс	-,277	,864	,131	-,883	-,848	-,509	-,955	,015
Стандартная ошибка эксцесса	,438	,438	,438	,438	,438	,438	,438	,438
Минимум	1,00	1,00	1,00	2,17	1,00	1,00	1,00	1,00
Максимум	5,00	5,00	5,00	5,00	5,00	5,00	5,00	5,00