

Автономная некоммерческая организация высшего образования
«Сибирский институт бизнеса, управления и психологии»

ФАКУЛЬТЕТ ПСИХОЛОГИИ

КАФЕДРА ПСИХОЛОГИИ

ЮСУПОВА ЮЛИЯ УЛЛУБИЕВНА

ВЫПУСКНАЯ КВАЛИФИКАЦИОННАЯ РАБОТА

ИЗУЧЕНИЕ ВЗАИМОСВЯЗИ ВОВЛЕЧЕННОСТИ В РАБОТУ И
УДОВЛЕТВОРЕННОСТИ ТРУДОМ У IT-СПЕЦИАЛИСТОВ С РАЗНОЙ
ЛОЯЛЬНОСТЬЮ К ОРГАНИЗАЦИИ

Направление подготовки 37.03.01 Психология

Направленность (профиль) образовательной программы

Психология управления

Обучающийся

(подпись)

Ю. У. Юсупова

(инициалы, фамилия)

Руководитель

доцент каф. психол., канд. психол. наук

(должность, ученая степень, ученое звание)

(подпись)

Е. В. Наконечная

(инициалы, фамилия)

Нормоконтролер

(подпись)

А. С. Самарина

(инициалы, фамилия)

Допускается к защите

Зав. кафедрой психологии

(ученая степень, ученое звание, инициалы, фамилия)

(подпись)

« ____ » _____ 20 ____ г.

Красноярск 2025

Задание

РЕФЕРАТ

Выпускная квалификационная работа 83 с., таблиц 10, рисунков 7, источников 42, приложений 4.

ЛОЯЛЬНОСТЬ, ЛОЯЛЬНОСТЬ ПЕРСОНАЛА, ВОВЛЕЧЕННОСТЬ В РАБОТУ

Цель исследования: изучить особенности взаимосвязи вовлеченности в работу и удовлетворенность трудом у IT-специалистов с разной лояльностью.

Объект исследования: вовлеченность в работу и удовлетворенность трудом.

Предмет исследования: взаимосвязь вовлеченности в работу и удовлетворенности трудом у IT-специалистов с разной лояльностью.

В результате исследования были выявлены особенности взаимосвязи между удовлетворенностью работой и вовлеченностью в работу у сотрудников с разным типом лояльности.

СОДЕРЖАНИЕ

ВВЕДЕНИЕ	5
I ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ ИЗУЧЕНИЯ ВОВЛЕЧЕННОСТИ В РАБОТУ И УДОВЛЕТВОРЕННОСТИ ТРУДОМ У IT-СПЕЦИАЛИСТОВ С РАЗНОЙ ЛОЯЛЬНОСТЬЮ К ОРГАНИЗАЦИИ	9
1.1 Вовлеченность в работу как предмет психологического анализа	9
1.2 Проблема взаимосвязи вовлеченности в работу и удовлетворенности трудом в профессиональной деятельности IT-специалистов	19
1.3 Лояльность к организации в профессиональной деятельности IT-специалистов	28
II ЭМПИРИЧЕСКОЕ ИССЛЕДОВАНИЕ ИЗУЧЕНИЕ ВЗАИМОСВЯЗИ ВОВЛЕЧЕННОСТИ В РАБОТУ И УДОВЛЕТВОРЕННОСТИ ТРУДОМ У IT-СПЕЦИАЛИСТОВ С РАЗНОЙ ЛОЯЛЬНОСТЬЮ К ОРГАНИЗАЦИИ	38
2.1 Организация и методы исследования	38
2.2 Анализ результатов исследования	43
2.3 Рекомендации для психолога организации	72
ЗАКЛЮЧЕНИЕ	77
СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННОЙ ЛИТЕРАТУРЫ	79
Приложения	

ВВЕДЕНИЕ

В условиях современной экономики, где информационные технологии играют ведущую роль, человеческий капитал становится важнейшим ресурсом любой компании. Эффективность работы IT-специалистов напрямую влияет на конкурентоспособность бизнеса, инновационные процессы и общую продуктивность организаций. Пандемия COVID-19 ускорила переход многих компаний на удаленный режим работы, что привело к изменению традиционных подходов к управлению персоналом. Последние исследования в сфере управления персоналом показывают, что удаленные сотрудники (в том числе специалисты IT-сферы) испытывают сниженное чувство вовлеченности в компанию, что требует новых методов оценки и управления этими процессами.

Более того, IT-сектор характеризуется высокой текучестью кадров, особенно среди высококвалифицированных специалистов. Это создает значительные финансовые и временные затраты для компаний, связанные с подбором, адаптацией и обучением новых сотрудников. Изучение факторов, влияющих на лояльность и удовлетворенность работой, позволяет снизить уровень текучести и повысить стабильность команды.

Вовлеченность в работу и удовлетворенность трудом оказывают значительное влияние на психологическое состояние сотрудников. Низкий уровень вовлеченности и неудовлетворенность могут привести к выгоранию, снижению производительности и ухудшению качества жизни работника. Понимание этих аспектов важно для поддержания здоровья и благополучия коллектива.

Вовлеченность сотрудников и их удовлетворенность трудом тесно связаны между собой и играют важную роль в успешной деятельности организации. Вовлеченность работников определяется их эмоциональной привязанностью к работе, чувством ответственности за результаты своего труда и стремлением внести свой вклад в общие цели компании. Когда сотрудники ощущают себя

вовлеченными, это положительно сказывается на их удовлетворенности от работы и отношении к организации в целом. Вовлеченные сотрудники более мотивированы, целеустремлены и готовы прилагать дополнительные усилия для достижения общих целей организации. Они видят свой труд не просто как способ заработка, а как возможность влиять на бизнес-процессы, развиваться профессионально и творчески воплощать свои идеи. Такой подход к работе ведет к повышению уровня удовлетворенности трудом у сотрудников, их лояльности к организации.

По определению С. Л. Липатова, вовлеченность в работу – это характеристика степени субъективной предрасположенности индивида рассматривать проблемы организации, в которой он трудится, как личностно значимые, его готовности способствовать успеху организации.

Мейера Д., Н. Ален рассматривают лояльность как эмоциональную привязанность сотрудника к своей организации, которая проявляется, к примеру, в результате существования общих ценностей и интересов.

Бляхман Л. С. считает, что удовлетворенность трудом характеризует степень соответствия между запросами (требованиями) работника к условиям трудовой деятельности и уровнем их реализации на данном предприятии.

Несмотря на важность проблемы, в научной литературе недостаточно исследований, посвященных изучению специфики мотивации и удовлетворенности трудом именно среди представителей отрасли информационных технологий. Профессиональная деятельность IT-специалистов имеет ряд уникальных характеристик: высокая интеллектуальная нагрузка, необходимость в постоянном отслеживании новшеств в инструментах профессиональной деятельности, эмоциональная нестабильность рабочего процесса, креативность и нестандартное мышление, дистанционная форма работы, которая требует высокой самодисциплины, регулярная оценка качества своей работы. Большинство существующих исследований ориентированы на общие категории работников, тогда как специфика профессиональной деятельности IT-специалистов требует отдельного рассмотрения.

Таким образом, изучение взаимосвязи вовлеченности в работу и удовлетворенности трудом у IT-специалистов с разной степенью лояльности к организации является актуальным направлением научных исследований, способствующим повышению конкурентоспособности российских компаний и развитию экономики страны в целом.

Цель исследования: изучить особенности взаимосвязи вовлеченности в работу и удовлетворенности трудом у IT-специалистов с разной лояльностью.

Объект исследования: взаимосвязь между вовлеченностью в работу и удовлетворенностью трудом.

Предмет исследования: взаимосвязь вовлеченности в работу и удовлетворенности трудом у IT-специалистов с разной лояльностью.

Гипотеза работы: существуют особенности взаимосвязи вовлеченности в работу влияет и удовлетворенностью трудом у IT-специалистов с разным типом лояльности.

– для сотрудников с аффективной лояльностью характерен высокий уровень вовлеченности в работу, который связан с ориентированностью на межличностные отношения, как показатель удовлетворенности работой.

– для сотрудников с нормативной лояльностью характерен низкий уровень вовлеченности в работу, который связан с ориентированностью на личные достижения и условия труда.

– для сотрудников с продолженной лояльностью характерен средний уровень лояльности, который связан с ориентированностью на межличностные отношения и предпочтения выполняемой работы высокому заработку.

Задачи работы:

1. На основании анализа научной литературы описать содержание основных категорий работы: «вовлеченности в работу», «лояльность персонала», «удовлетворенность трудом».

2. Описать взаимосвязь вовлеченности в работу и удовлетворенности трудом в профессиональной деятельности IT-специалистов.

3. Спланировать и провести эмпирическое исследование взаимосвязи вовлеченности в

работу и удовлетворенность трудом у IT-специалистов с разной лояльностью.

4. Сформулировать выводы по работе и разработать рекомендации психолога организации.

Выборку исследования составили 18 сотрудников диджитал-агенство «Спарта», г. Красноярск. В выборку вошли специалисты из IT-сферы: аккаунт-менеджеры (3 человека), проектные менеджеры (2 человека), директолог, SMM-специалисты (3 человека), SEO-специалисты (3 человека), WEB-разработчики (3 человека), WEB-дизайнеры (3 человека). Возраст испытуемых 22 – 30 лет.

В эмпирическом исследовании были использованы следующие методики:

1. Интегральная удовлетворенность трудом А.В. Батаршева.
2. Утрехтская шкала увлеченности работой (UWES – Utrecht Work Engagement Scale), разработанной Шауфелли, адаптированной на русскоязычной выборке Д. А. Кутузовой.
3. Опросник вовлеченности Q12.
4. Шкала организационной лояльности Д. Мейера, Н. Ален.

I ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ ИЗУЧЕНИЯ ВОВЛЕЧЕННОСТИ В РАБОТУ И УДОВЛЕТВОРЕННОСТИ ТРУДОМ У IT-СПЕЦИАЛИСТОВ С РАЗНОЙ ЛОЯЛЬНОСТЬЮ К ОРГАНИЗАЦИИ

1.1 Вовлеченность в работу как предмет психологического анализа

В последние годы в российском бизнесе все чаще стали обсуждать понятие «вовлеченность персонала», которое стало новым для многих менеджеров. Руководители организаций начинают проявлять интерес к исследованиям, связанным с вовлеченностью, и стремятся измерять и управлять уровнем заинтересованности своих сотрудников. Однако часто это понятие интерпретируется по-разному. Что же подразумевается под «вовлеченностью персонала»? На интуитивном уровне ответ на этот вопрос легко сформулировать. Руководители могут припомнить ситуации, когда работник выходил за пределы своих официальных обязанностей, делая дополнительные шаги к достижению результата. Вовлеченный сотрудник проявляет инициативу и ответственность, которая носит внутренний, неформальный характер. Он работает «не за страх, а за совесть». В литературе по данной теме одной из первых сложностей является отсутствие единого определения вовлеченности. Также многие авторы, как зарубежные, так и отечественные, используют схожие понятия, такие как удовлетворенность, лояльность и мотивация.

Вовлечённость в работу – это готовность сотрудника выполнять свою работу качественно и с полной отдачей. Это понятие включает в себя такие аспекты, как мотивация, удовлетворение от работы, чувство ответственности за результаты своей деятельности, а также желание развиваться и совершенствоваться в своей профессии [8].

Вовлечённый сотрудник не только выполняет свои обязанности, но и активно участвует в жизни компании, проявляет инициативу, предлагает новые

идеи и решения проблем. Он чувствует себя частью команды и заинтересован в общем успехе организации. Такой подход к работе способствует повышению производительности труда, улучшению качества продукции или услуг, снижению текучести кадров и созданию благоприятной атмосферы в коллективе.

Понятие «вовлечённость в работу» первым определил Уильям Кан. Под этим феноменом У. Кан понимал «направленное и организованное участие; когда работники вовлечены в рабочий процесс, то они начинают самовыражаться физически, когнитивно, эмоционально и мысленно» [2]. По мнению У. Кана: Структура вовлеченности в работу с точки зрения психологии управления включает в себя три основных компонента:

Эмоциональная привязанность: этот компонент связан с чувствами и эмоциями, которые сотрудники испытывают по отношению к своей работе и компании. Они должны чувствовать эмоциональную связь с ценностями и миссией компании, а также получать удовольствие от своей работы.

Когнитивная вовлеченность: этот компонент относится к пониманию и осознанию сотрудниками своей роли в компании, их целей и задач. Сотрудники должны ясно понимать, как их работа влияет на общие цели компании и какие результаты они могут достичь.

Поведенческая вовлеченность: это поведение, которое сотрудники демонстрируют на рабочем месте. Вовлеченные сотрудники активно участвуют в работе, предлагают новые идеи, принимают на себя ответственность и стремятся к постоянному улучшению.

Эти три компонента взаимосвязаны и взаимодействуют друг с другом, формируя общую структуру вовлеченности сотрудников в работу. Для успешного управления вовлеченностью необходимо учитывать все три компонента и создавать условия, которые будут способствовать их развитию [13].

По мнению М. Магура «вовлечённость – это желание предпринимать личные усилия, вносить свой вклад как член организации для достижения ее целей». Вовлечённость в работу организации может быть достигнута лишь в том

случае, если работа в организации побуждает и формирует у людей [2]:

1. Готовность к дополнительным усилиям: вовлечённые сотрудники не ограничиваются только своими должностными обязанностями, они готовы прилагать дополнительные усилия для достижения целей организации. Это может проявляться в инициативности, готовности брать на себя дополнительные задачи или помогать коллегам. Такой подход не только способствует успеху компании, но и создает положительную командную атмосферу.

2. Чувство самоуважения: сотрудники, которые гордятся своими достижениями и удовлетворены своей работой, более склонны к вовлечённости. Ощущение значимости своей роли в организации и признание собственных успехов способствуют формированию положительного отношения к работе и компании в целом.

3. Заинтересованность в достижении результатов: вовлечённые работники понимают, что их усилия влияют на общие результаты организации. Они стремятся к достижению значимых целей, что делает их более мотивированными и продуктивными. Наличие четких целей и понимание их значимости для компании позволяет сотрудникам ориентироваться на результат.

4. Ответственность за результаты своей работы: важной составляющей вовлечённости является осознание ответственности за свои действия и результаты. Сотрудники, которые понимают, что их работа имеет последствия для всей организации, чаще принимают активное участие в процессе и стремятся к качеству.

Определение вовлечённости, данное Й. Хеллевигом – это отношение сотрудника к компании, ее руководству, обязанностям и условиям труда, при котором он проявляет неподдельный интерес к успехам компании и стремится выполнять свои обязанности, превосходя установленные стандарты» [12]. По мнению автора «лидер организации должен создать в ней такую атмосферу, чтобы все сотрудники работали с максимальной производительностью: чтобы они были полностью «включены», чтобы на рабочих местах присутствовали не только их тела, но и их разум. Иными словами, чтобы сотрудники были

полностью преданы и вовлечены в работу точно так же, как предприниматель заботится о собственном бизнесе, или как каждый из нас заботится о собственном доме» [10].

«Вовлечённость – это нечто особенное. Ваш разум со всей внимательностью отдается делу. Ваши эмоции усилены. Ваше внимание сконцентрировано, а ваше поведение распределено», – таким образом определяет «вовлечённость» А. Митчелл [11].

Высокий уровень вовлечённости – это состояние человека, при котором возникает безусловная мотивация к тому, чтобы полностью посвятить себя работе или действиям в интересах организации. В этом состоянии человек проявляет инициативу и мобилизует все свои возможности и скрытые резервы для решения поставленной задачи. В литературе подобное состояние принято называть эмоциональной вовлечённостью. Состояние эмоциональной вовлечённости, достигшей уровня преданности делу, можно также описать как «стремление работника отдать всю свою энергию организации и быть ей преданным» [12].

Возможно и другое состояние исполнителей, которое можно назвать вовлечённостью по необходимости. В этом случае исполнитель выполняет заданную работу потому, что это необходимо, или по приказу. Вовлечённость сотрудников – теория о том, как достичь стратегических целей компании, создавая такие условия для развития персонала, где каждый сотрудник, менеджер и руководитель делает все возможное для блага компании.

Таким образом, под вовлеченностью в работу мы будем понимать – долговременное эмоциональное состояние, характеризующее степень совпадения ценностей сотрудника (его личных миссии, видения, целей, заинтересованности, удовлетворённости, лояльности, приверженности, ключевых факторов успеха) с ценностями организации и отражающее готовность сотрудника посвятить свое личное время деятельности в интересах организации, по собственному желанию проявлять инициативу и прикладывать дополнительные усилия для достижения целей организации [13].

На вовлечённость сотрудников в работу организации оказывают влияние множество факторов. Эти факторы могут снижать или, при правильном управлении, повышать вовлечённость, позволяя достигать высоких финансовых результатов и повышать эффективность работы сотрудников. Вовлечённость зависит как от усилий компании, так и от особенностей самого сотрудника. Понимая, какие факторы оказывают влияние на вовлечённость, и насколько они развиты в организации, можно управлять данным процессом. Основные факторы, оказывающие влияние на вовлечённость сотрудников в работу организации можно условно разделить на четыре группы:

1. Факторы, связанные с политикой компании.
2. Факторы, связанные с климатом в коллективе.
3. Факторы, связанные с организацией труда.
4. Факторы, связанные с самореализацией сотрудников и возможностями развития [3].

Классификации основных факторов, оказывающих влияние на вовлечённость, приведена в таблице 1.1. Рассмотрим приведенные факторы более подробно.

Таблица 1.1

Классификация факторов, оказывающих влияние на вовлечённость

Группа факторов	Маркеры группы
1	2
Политика компании	– стратегия компании; – миссия, ценности компании; – политика и процедуры; – корпоративная культура; – руководство компании; – традиции компании;

Продолжение таблицы 1.1

1	2
	– цели компании; – имидж компании; – коммуникации.
Организационный климат	– отношения с руководителем; – стили лидерства; – отношения с коллегами; – взаимодействие в команде; – доверие, уважение; – условия для проявления инициативы; – наличие условий для обмена опытом; – полномочия сотрудников; – возможность принимать самостоятельно решения в зоне своей ответственности.
Организация труда	– организационная структура; – кадровая политика; – система мотивации; – справедливость заработной платы; – организация рабочих процессов; – рабочий график; – условия труда; – обеспеченность необходимыми ресурсами; – понятные критерии оценки

Окончание таблицы 1.1

1	2
	эффективности работы; – регулярная обратная связь; – управление изменениями.
Самореализация и обучение	– признание; – карьерный рост; – обучение; – личностное развитие; – возможность использовать свои интеллектуальные ресурсы; – условия для самореализации; – уверенность в своей ценности для компании; – новые, интересные задачи.

Первый фактор – политика компании. Стратегия, миссия, видение и ценности наделяют работу сотрудников смыслом и ориентируют на достижения результата. Отлаженные бизнес – процессы, регламенты и процедуры поддерживают вовлечённость сотрудников [1]. Значительное влияние оказывают традиции компании, личный пример руководства, осведомленность о делах компании, перспективах и достижениях, о положительной динамике в достижении цели [4].

Отрицательно сказываются на вовлечённости отсутствие стратегии и ясных целей, наличие двойных стандартов, расхождение слов и дела у руководства. По мнению И. Хеллевинг [12] основной вопрос, связанный с вовлечённостью сотрудников – это корпоративная культура. Вовлеченность должна быть встроена в корпоративную культуру, стимулирующую и поддерживающую

вовлечённость.

Второй фактор – организационный климат. Вовлечённые сотрудники чувствуют ответственность за успех компании, уважают руководителей и коллег. Они стремятся работать в команде профессионалов, в компании, где учитывается их мнение при принятии решений. Организационный климат – это восприятие людьми рабочей обстановки, восприятие того, насколько комфортно и легко в этой обстановке выполнять свою работу.

Организационный климат в том числе определяется поведением человека на работе, восприятием сотрудником себя и своих коллег как членов команды, профессионального сообщества, неформальных групп [9].

Вовлечённость повышается, когда сотрудник знает, что руководство (и высшее, и непосредственное) слушает и слышит своих работников. И еще один важнейший вопрос, который входит в данный фактор и напрямую коррелирует с вовлечённостью: вера в возможность устранить организационные барьеры внутри компании. Если сотрудник еженедельно пишет отчет и точно знает: говори не говори, хоть лбом об стену бейся, ничего не изменится – его вовлечённость падает. Если же он в силах изменить неэффективный бизнес-процесс, т. е. знает из практики, что его услышат, – его вовлечённость растет [13]. Сила доверия определяет силу организации. Никто не будет чувствовать себя вовлечённым и действовать соответствующим образом, если не может доверять организации, ее лидерам или своему непосредственному руководителю.

Чтобы возникла атмосфера вовлечённости, сотрудники должны чувствовать, что для них проявлять инициативу и действовать самостоятельно – безопасно. Вовлечённость выше в тех компаниях, в которых сформирована инновационная среда, способствующая как появлению инновационных идей, так и более быстрому их внедрению. Если инновация внедряется сверху – происходит это обычно долго и тяжело. Если же инициатива исходит от рядовых работников или же они быстро понимают суть инноваций, предложенных руководством, и включаются в их реализацию, то сроки внедрения сокращаются

в разы [14].

Третий фактор – организация труда. Культура вовлеченности немыслима без современной организационной структуры, позволяющей устранить устаревшую иерархическую модель. Очевидно, когда много людей работают вместе, некоторый уровень иерархии необходим, но ее необходимо сводить к минимуму. Современная культура вовлечённости основана на принципе самоорганизации людей, обладающих внутренней мотивацией и самодисциплиной.

Самый важный организационный принцип – это командная работа. Очень важно создавать в компании атмосферу, позволяющую людям объединять свои профессиональные знания и навыки. Для этого необходимо совершенствовать организационную структуру компании, делать ее максимально плоской, ориентируясь на принципы проектных организаций. В проектной организации каждая задача рассматривается как проект. Все сотрудники организации формируют общий «пул компетентности», к которому обращаются, чтобы создать команду, наиболее подходящую для решения данной конкретной задачи [13].

Четвертый фактор – самореализация, обучение и развитие. Вовлечённый сотрудник любит свою профессию. Он с готовностью использует свои интеллектуальные ресурсы для достижения целей компании, для улучшения работы. Руководители, создающие условия для самореализации, профессионального и карьерного роста, развития сотрудников, формирующие новые интересные задачи, повышают вовлечённость своей команды. Сотрудники всегда хотят быть уверены, что компании есть до них дело не только как до работников, но и как личностей. Самый простой и быстрый способ значительно снизить вовлечённость – это дать сотрудникам понять, что их интересы не волнуют руководство. Занятые руководители часто забывают, что самые эффективные формы признания те, что имеют личностный окрас, и при этом выражаются откровенно и сразу же после успешного действия. Все это практически не требует затрат и отнимает мало времени, но отдача может быть

значительной – сотрудники почувствуют, что их ценят и уважают.

Содержание работы является важным маркером вовлеченности: сотрудник должен заниматься тем, что ему интересно, и что соответствует его способностям. Работа должна иметь смысл для сотрудника и быть достаточно сложной, соответствовать его уровню ожиданий к компетентности и возможности применять интеллектуальные способности сотрудника. Для рядовых сотрудников, выполняющих стандартные операции, зачастую важно, чтобы их функциональные обязанности были достаточно разнообразными. Для сотрудников важно, чтобы в компании были возможности для личного развития и самореализации. К ним также относится возможность овладеть новыми навыками и умениями; реализовать свои таланты; участвовать в программах профессионального обучения и в специализированных тренингах; профессиональный рост [2].

Большинство людей хотят видеть перспективы развития своей карьеры. Создание возможностей для роста – это задача системная и комплексная. Должны быть возможности для развития как формальные (например, прохождение обязательного обучения по должности), так и неформальные, позволяющие сотрудникам учиться по мере выполнения новых интересных задач, развиваться и находить поддержку, в которой они нуждаются. Это означает разработку системы адаптации в компании и программы преобразований, развитие культуры поддержки и обучения, а также предоставление сотрудникам времени на обучение [14].

Таким образом, нами рассмотрены различные точки зрения на определение термина «вовлечённость персонала» и предложено определение термина: вовлечённость персонала – это долговременное эмоциональное состояние, характеризующее степень совпадения ценностей сотрудника (его личных миссии, видения, целей, заинтересованности, удовлетворённости, лояльности, приверженности, ключевых факторов успеха) с ценностями организации и отражающее готовность сотрудника посвятить свое личное время деятельности в интересах организации, по собственному желанию проявлять инициативу и

прикладывать дополнительные усилия для достижения целей организации.

1.2 Проблема взаимосвязи вовлеченности в работу и удовлетворенности трудом в профессиональной деятельности IT-специалистов

На разных исторических этапах развития человечества труд выступает в различных формах, которые являются показателями развития общественных отношений эпохи. Поэтому развитие человека неразрывно связано с возникновением и развитием труда, поскольку труд является одним из основных жизненных функций человека. Традиционно труд рассматривался как добывание средств к существованию ценой «семи потов». И если труд не дает достаточных стимулов для удовлетворенности им, то может возникнуть чувство разочарованности жизнью вообще, которое дорого обходится как отдельному индивиду, так и обществу в целом. Потребность в труде как в способе самореализации и утверждении себя как во внутренне присущем человеку стимуле, активизирующем действия человекотворческой функции труда, присуща людям во все исторические эпохи [17].

Исследования удовлетворенности рабочих своим трудом привлекли внимание уже в 30-х годах XX века. И хотя за прошедшие полвека опубликовано достаточное количество статей по различным ее аспектам, тем не менее эта проблема и по сей день далека от своего теоретического осмысления и тем более практического решения. Объектом исследования становятся все новые вопросы, требующие как теоретического, так и эмпирического анализа. Исследователи объясняют это тем, что такая форма жизнедеятельности, как работа занимает у человека 1/3 времени, в течение которого он находится в активном состоянии, и нет другой такой сферы деятельности, которая была бы сравнима с нею по временным затратам действительно, вопросы отношения к труду, удовлетворенности трудом в последние годы стали предметом исследования

ученых во многих странах. Это связано с тем, что современное производство определяется не только вещественными факторами, но и резко возросшими влиянием и ролью человеческого фактора [15].

Проблема удовлетворенности трудом давно привлекает пристальное внимание многих ученых как в нашей стране, так и за рубежом. Большой вклад в изучение удовлетворенности трудом, внесли такие ученые как Ф. Тейлор, А. Файоль, Э. Мейо, Г. Форд, А. Маслоу, Д. Мак-Грегор, К. Альдерфер, Д. Мак-Клелланд, Ф. Херцберг, Л. Портер, Э. Лоутер, В. Врум, Р. Хьюзман, Дж. Хатфилд, У. Э. Деминг, Б. Ф. Скиннер, Н. В. Кузьмина, А. А. Реан, Н. Б. Стамбулова и др. Однако, следует подчеркнуть, что историческое первенство в изучении проблемы удовлетворенности трудом и факторов, определяющих её уровень, принадлежит западным ученым. Первыми столкнувшись с проблемой, актуальность которой особенно высока в обществах с развитой рыночной экономикой, они заложили основы её дальнейшего изучения.

Удовлетворенность трудом – возможность для работника систематически удовлетворять свои главные потребности, связанные с трудовой деятельностью. Человек, удовлетворенный трудом, обычно отличается положительным эмоциональным отношением к выполняемой работе [14].

Удовлетворенность трудом – это приятное позитивное эмоциональное состояние, проистекающее из оценки своей работы или производственного опыта, которое является результатом восприятия самими работниками того, насколько хорошо работа обеспечивает важные, с их точки зрения, потребности. Удовлетворенность работой в большей степени присуща людям, ощущающим стимул к работе, чей психологический контракт выполняется, и затрачиваемые усилия соответствуют получаемому вознаграждению.

На удовлетворенность влияют организационные факторы, групповые факторы (особенно социальное окружение на работе), личностные факторы (черты и склонности) [15].

В психологической науке удовлетворенность трудом рассматривают в трех

аспектах. Во-первых, удовлетворенность как эмоциональную реакцию на сложившуюся на работе ситуацию. Во-вторых, удовлетворенность как соответствие результатов труда ожиданиям работника, его субъективным реакциям на оценки своего труда руководством и коллегами. В-третьих, как проявление в труде других установок человека [14].

Поваренкова Ю. П. рассматривает удовлетворенность трудом в качестве одного из показателей профессиональной идентичности человека, Существует несколько теорий менеджмента, которые часто путают с теорией вовлечённости сотрудников, одна из них, теория о том, что работодатель должен добиться того, чтобы сотрудникам нравилась их работа, или теория удовлетворенности работой (она была особенно популярна в 70-х годах XX века); теория лояльности сотрудников (она вошла в моду в 80-х годах прошлого века); и теория полномочий сотрудников (возникшая в 90-х годах). Ниже мы рассмотрим эти теории и понятия.

Удовлетворённость персонала – это отношения людей к организации, в которой они работают. Удовлетворённость работой сотрудника складывается из двух частей. Первая часть связана с удовлетворённостью основными характеристиками своей работы в компании: нравится само содержание работы, нравится окружение на работе, коллектив, сложность решаемых задач, вознаграждение со стороны организации. Вторая часть относится к удовлетворённости внутренними процессами компании: это все процессы управления персоналом (подбор, найм и адаптация персонала; развитие и обучение; мониторинг достижений и система кадровых передвижений; система вознаграждения, мотивации и корпоративных льгот), процессы коммуникации, сложившаяся корпоративная культура компании. Т.е., сотрудник доволен тем, что он «получает» от своего работодателя, из чего следует его желание выполнять свою функцию в компании как можно эффективнее и лучше.

В большом психологическом словаре удовлетворённость трудом понимается как «состояние сбалансированности требований (запросов), предъявляемых работником к содержанию, характеру и условиям труда, а также

субъективная оценка возможностей реализации этих запросов» [14]. Удовлетворённость трудом, как особое отношение к нему, предполагает ярко выраженную субъективную оценку личности, её некую пристрастность [10]. Таким образом, удовлетворённость можно в данном случае рассматривать как выражение общего отношения работника к своей работе. При данном подходе велико значение эмоциональных состояний, влияющих в каждый конкретный момент времени на восприятие сотрудником условий труда.

Основная идея концепции «удовлетворённости работой»: чем больше человек доволен своей работой, тем лучше он работает [12]. Основная проблема теории «удовлетворённости» – акцент лишь на одностороннем движении: работодатель обеспечивает сотрудникам удовлетворённость, но никто не говорит, чего нужно ожидать от сотрудников взамен. Проблему усугубляла традиция проводить опросы удовлетворённости работой в организациях. Считалось, что чем выше уровень удовлетворенности сотрудников, отраженный в опросе, тем лучше, эффективнее работает менеджмент в данной организации. В результате менеджеры добивались удовлетворённости различными льготами, премиями и рабочей атмосферой, ничего не требуя взамен от сотрудников. Сегодня же, в организациях все чаще признают, что удовлетворённость персонала сама по себе не приводит к повышению качества работы. Напротив, зачастую сотрудники удовлетворены работой лишь потому, что она – достойно оплачивается, позволяет пользоваться льготами, в организации очень приятная атмосфера, а сам сотрудник при этом может заниматься другими вещами, не связанными с работой, в которые он больше вовлечён.

Удовлетворённость не позволяет бросать вызов текущему положению дел в компании и создавать инновации, а именно этого ожидают от вовлечённых сотрудников. Удовлетворённость не побуждает концентрироваться и прилагать все возможные усилия, искать новые пути, – а эти качества и лежат в основе истинной вовлечённости. Поляков Д. [16] подчеркивает, что вовлечённость не является показателем удовлетворённости. Скорее речь идет о чувстве похожем на влюбленность. Но гораздо более значимым фактом является то, что, в отличие

от удовлетворённости, вовлечённость имеет прямое влияние на финансово-экономические показатели компании. Вовлечённость – когда сотрудник воспринимает цели и задачи организации как свои собственные [16].

Еще одно понятие, также связанное с удовлетворенностью работой, – приверженность организации, т.е. степень психологической идентификации с организацией. Приверженность работников своей организации является психологическим состоянием, которое определяет ожидания, установки работников, особенности их рабочего поведения и то, как они воспринимают организацию. В статье М. И. Магуры [16] «Патриотизм персонала по отношению к своей организации – решающее конкурентное преимущество» отмечается, что только патриоты, только люди, преданные своей организации, приверженные ее целям, готовы без остатка отдавать свои способности, все свои силы для достижения победы над конкурентами. Приверженность работников своей организации является психологическим состоянием, которое определяет ожидания, установки работников, особенности их рабочего поведения и то, как они воспринимают организацию. Приверженность организации предполагает: идентификацию, вовлечённость, лояльность.

Идентификация – это гордость за организацию, присвоение работниками организационных целей. Она зависит от того, в какой мере люди: информированы о положении дел в организации и о перспективах решения значимых для них проблем, видят единство собственных целей и целей организации, гордятся самим фактом своей работы в данной организации, считают справедливой оценку своего труда со стороны организации.

До недавнего времени, пока теория вовлечённости еще не получила широкого распространения и признания, руководители и менеджеры часто говорили о лояльности сотрудников. Сейчас специалисты спорят о том, каковы различия этих двух парадигм, если они вообще есть. Некоторые утверждают, что это просто разные термины для одной и той же концепции, другие считают, что это разные теории. Можно сказать, что теория вовлечённости – это более высокая стадия эволюции теории лояльности, ее усовершенствованная и более

полная версия [12].

Слово «лояльность» произошло от французского слова «loyal», которое можно перевести как «верный» [2]. С обыденной точки зрения лояльного сотрудника можно охарактеризовать как сотрудника, который с гордостью отзывается о своей работе в настоящий момент. Лояльность – внутренняя добровольность, присутствие положительного мотива на определенные действия. Под лояльностью также понимается желание сотрудников оставаться в компании. Это позитивное отношение к компании, ее бренду, гордость работодателем, которая, в том числе, демонстрируется сотрудниками вовне. Например, когда сотрудники хвалят компанию в неформальных беседах, позитивно пишут про компанию в своих личных блогах, социальных сетях, с удовольствием носят брендированные футболки и другую символику и т.п. [6].

Теория лояльности больше основана на создании в организации таких условий, в которых сотрудник чувствует себя обязанным продолжать работать в этой организации, тогда как теория вовлечённости стремится создать условия, в которых у сотрудника остается свобода выбора, и возникает внутреннее желание работать на благо организации. Лояльность можно назвать односторонним «привлечением», а вовлечённость взаимна: вовлечены как сотрудник, так и работодатель. Если руководство компании следует теории лояльности, оно стремится создать эмоциональную связь с сотрудниками, но вопреки теории вовлечённости: руководство компании пытается сделать так, чтобы сотрудники чувствовали, что они «что-то должны» компании, которая так много для них сделала; или «привязать» сотрудников большой зарплатой, или еще более популярной формой соблазна – предлагая сотрудникам опционы и другие льготные программы.

Важно понимать различия между понятиями «вовлеченность в работу» и «удовлетворенность работой», поскольку они отражают разные аспекты отношения сотрудников к своей деятельности и организации в целом. Вот основные различия между этими двумя концепциями:

1. Определение.

Вовлеченность в работу – это эмоциональное состояние, характеризующееся активным участием сотрудников в своей работе. Вовлеченные сотрудники проявляют интерес, энтузиазм и преданность своим задачам и целям организации. Они готовы вкладывать дополнительные усилия для достижения результатов.

Удовлетворенность работой – это общее чувство удовлетворения сотрудника от своей работы, которое может включать различные аспекты, такие как условия труда, зарплата, отношения с коллегами и руководством. Удовлетворенность может быть связана с тем, насколько работа соответствует ожиданиям и потребностям сотрудника.

2. Эмоциональный аспект.

Вовлеченность: включает более глубокие эмоциональные переживания – это не просто удовлетворение от работы, а активное желание участвовать в процессе и достигать результатов. Вовлеченные сотрудники чувствуют связь с миссией компании и гордятся своей работой.

Удовлетворенность: может быть более поверхностным чувством; сотрудник может быть удовлетворен условиями труда или зарплатой, но это не обязательно означает его глубокую вовлеченность или заинтересованность в работе.

3. Поведение.

Вовлеченность: сотрудники проявляют инициативу, готовы брать на себя дополнительные обязанности, активно участвуют в командных проектах и предлагают идеи для улучшения процессов.

Удовлетворенность: сотрудники могут выполнять свои обязанности на приемлемом уровне без особого энтузиазма или инициативы. Они могут оставаться на месте работы из-за хороших условий труда или стабильной зарплаты, но не будут активно стремиться к улучшению результатов.

4. Влияние на производительность.

Вовлеченность: высокая вовлеченность напрямую связана с повышением производительности труда. Вовлеченные сотрудники чаще достигают высоких

результатов благодаря своему энтузиазму и мотивации.

Удовлетворенность: хотя удовлетворенные сотрудники могут демонстрировать стабильную производительность, это не всегда гарантирует высокий уровень эффективности или инноваций. Удовлетворение может привести к лояльности к компании, но не обязательно к высокой вовлеченности.

5. Долговременные последствия.

Вовлеченность: способствует долгосрочному успеху как для сотрудников (профессиональному росту), так и для организации (достижению стратегических целей). Высокая вовлеченность может привести к снижению текучести кадров.

Удовлетворенность: может быть временным состоянием; если условия труда изменятся или появятся новые возможности на рынке труда, уровень удовлетворенности может снизиться даже у тех сотрудников, которые ранее были довольны своей работой [6, 14, 17].

Таким образом, вовлеченность в работу и удовлетворенность работой два взаимосвязанных понятия, но они имеют свои уникальные характеристики и влияние на поведение сотрудников и организацию в целом.

Однако, можно выделить несколько ключевых факторов и психологических механизмов, которые связывают вовлеченность сотрудников с их удовлетворенностью работой. Эти факторы могут быть как внутренними (связанными с личными характеристиками сотрудников), так и внешними (обусловленными организационной средой).

1. Эмоциональная связь с работой. Сотрудники, которые чувствуют эмоциональную привязанность к своей работе, чаще испытывают удовлетворение от выполнения своих задач. Эмоциональная связь способствует более глубокому осмыслению работы и её значимости для сотрудника. Это может быть связано с тем, что сотрудники видят результаты своего труда и понимают их влияние на общие цели организации.

2. Чувство достижения. Успехи в работе и достижение поставленных целей способствуют повышению удовлетворенности. Психологический эффект «успеха» усиливает уверенность в себе и мотивацию, что приводит к большей

вовлеченности. Когда сотрудники видят результаты своих усилий, они становятся более заинтересованными в дальнейшей работе.

3. Поддержка со стороны руководства. Открытость руководства к диалогу и поддержка инициатив сотрудников повышают их удовлетворенность. Чувство поддержки создает атмосферу доверия, где сотрудники чувствуют себя ценными членами команды. Это способствует не только удовлетворенности, но и вовлеченности, так как сотрудники готовы принимать активное участие в жизни организации.

4. Культура обратной связи. Регулярная обратная связь о работе помогает сотрудникам понимать свои сильные стороны и области для улучшения. Конструктивная обратная связь способствует развитию навыков и профессиональному росту, что увеличивает как удовлетворенность работой, так и вовлеченность.

5. Возможности для роста и развития. Наличие возможностей для обучения и карьерного роста увеличивает уровень удовлетворенности. Когда сотрудники видят перспективы развития внутри компании, они становятся более мотивированными вкладывать свои усилия в работу. Это также создает чувство принадлежности к организации.

6. Рабочая атмосфера. Позитивная рабочая атмосфера (коллегиальное сотрудничество, отсутствие конфликтов) способствует высокому уровню удовлетворенности. Психологический комфорт на рабочем месте позволяет сотрудникам сосредоточиться на выполнении задач без лишнего стресса или беспокойства о межличностных отношениях.

7. Индивидуальные ценности и цели. Соответствие личных ценностей сотрудников целям компании влияет на уровень их вовлеченности. Когда работа соответствует личным убеждениям сотрудников (например, социальная ответственность), это вызывает чувство гордости за свою работу и повышает как удовлетворенность, так и вовлеченность [8, 9].

Важно понимать, что эти два аспекта взаимодополняют друг друга: высокая степень вовлеченности может привести к большему уровню удовлетворения от

работы, а высокая степень удовлетворения может способствовать росту вовлеченности.

1.3 Лояльность к организации в профессиональной деятельности IT-специалистов

Дословный перевод понятия «лояльность» с французского, как и с английского языка, слово «loyal» – «верный». Однако, понятия «верный» и «лояльный» в русском языке значительно расходятся между собой. Также в нашем языке слово «лояльность» связано с понятиями «преданность», «приверженность» и реже употребляется в своей латинской форме, корень которой относит термин к сфере права. Слово «лояльность» перешло в своем употреблении к обозначению отношений, эмоциональной связи и даже области чувств [3].

Сущность понятия «лояльность» заключается в наличии особого рода отношений между субъектом и объектом: они не предполагают абсолютного принятия человеком (субъектом) объекта. Человек может быть полностью лояльным к кому-либо даже в том случае, если он не воспринимает какие-либо установки предмета своей лояльностью, его поведение, этические и другие нормы, как, безусловно, истинные и справедливые.

Понятие «лояльность» указывает на наличие некоторой дистанции между взглядами, убеждениями личности и содержанием её социальных ролей, кругом предписанного поведения. Следует подчеркнуть, что при этом данная личность не может быть охарактеризована как аморальная, наличие определенной дистанции чаще всего воспринимается человеком не как противоречие или конфликт, а как осознанное, нравственное и мировоззренческое решение. Другое дело насколько далеко может простираться эта дистанция между субъектом и объектом лояльности.

Если базовые, основные идеи, установки, нормы поведения объекта лояльности прямо противоположны соответствующим установкам человека, а он все же идет работать, руководствуясь при этом личными меркантильными интересами, он, безусловно, может быть охарактеризован, как человек беспринципный, аморальный. Если же они касаются не столь принципиальных, а более частных или отдельных позиций, то подобный выбор личности, быть лояльным, не должен вызывать однозначно негативную нравственную оценку.

Можно сказать, что лояльность не ограничивает нравственное самоопределение личности рамками формальных требований, а, напротив, организует поле личной свободы индивида. В отличие от отношений преданности и верности лояльность не требует всего человека «целиком», а сохраняет за ним свободу самоопределения относительно предписанных норм поведения.

Плата за лояльность (стабильность на рабочем месте, шанс на карьерный рост, материальные блага) естественная её сторона, которая не может отрицательно характеризовать человека. Лояльность предполагает обязательное соблюдение установленных правил, предписаний, личную ответственность, уважение, корректность. Нравственным фундаментом лояльности служат понятия уважение и терпимость. Кроме того, лояльность всегда предполагает, говоря языком науки и публицистики, толерантность.

На сегодняшний день одной из наиболее востребованных тем современного бизнес сообщества является исследование лояльности персонала организаций, что говорит о возросшем интересе к этой проблеме. Наличие лояльного и преданного персонала зачастую выступает значимым долгосрочным конкурентным преимуществом и обуславливает эффективность всей организации [11].

Ряд отечественных авторов ограничиваются рассмотрением нормативного аспекта лояльности. Так, А. В. Ковров [16] говорит о лояльности только в контексте безопасности при изучении хищений, совершаемых сотрудниками на предприятии. И. Чумарин определяет лояльность персонала как добровольное

следование законным правилам и процедурам организации [8]. К. Харский же предлагает понимать благонадежность как законопослушность в широком смысле слова, а лояльность как чувство преданности чему-то конкретному [12].

Лояльность персонала рассмотрела Т. О. Соломанидина. Лояльность сотрудника в данном случае определяется как степень внутренней готовности к защите интересов предприятия, выявлению нелояльных сотрудников. В качестве определяющих факторов выступают личная заинтересованность персонала и потенциал лояльности. Под потенциалом лояльности подразумевается процесс развития личностных качеств, способствующих лояльности [5].

Исходя из вышесказанного, лояльность персонала - это многогранное понятие, ключевыми элементами которого являются: степень готовности продолжить работу на конкретном предприятии, эмоциональная привязанность к нему, приверженность к его целям и ценностям, применение, дополнительных усилий в интересах предприятия, с целью повышения эффективности и производительности своего труда, добровольное соблюдение установленных норм, удовлетворённость сотрудника своей работой, условиями труда и вознаграждением, удовлетворённость коллективом, гордость за принадлежность к предприятию.

Беря на себя обязательство, быть лояльным, сотрудник автоматически «включается в игру», согласно местному регламенту работник должен хранить им верность. Но компании стоит помнить, что знающий, толковый специалист обладает широким кругозором, умеет критически мыслить, поэтому обеспечить лояльность такой личности намного труднее, чем его полной противоположности. Если же руководитель и управленческий аппарат не будут работать над развитием и поддержанием лояльности, то сотрудник будет с нетерпением ждать приглашений от новых работодателей [7].

Условия формирования лояльности персонала кроются в самом строении организации и особенностях ее функционирования, отношения работника к труду, к администрации и, в целом, к самой организации. Исследование этих отношений персонала к своей организации позволит открыть причины

лояльности и нелояльности персонала [12].

К формированию современных условий лояльности персонала относится переход от командно-административных и идеологических отношений на российских предприятиях к условиям формирования партнерских отношений, основанных не на жесткой субординации и тотальном идеологическом контроле, а на духе единой команды.

Научная проблема заключается в объективном противоречии между с одной стороны, необходимостью создания системы условий и факторов, влияющих на заинтересованность персонала в качественном труде и, с другой стороны, в реальном использовании в современных организациях преимущественно традиционных, большей частью экономических методов, стимулирующих производительность, но не обеспечивающих, заинтересованного отношения к труду. Коротко, другими словами, персонал заинтересован в получении вознаграждения за труд, но не всегда заинтересован в самом процессе труда. В этом и заключена проблема лояльности.

Доминак В. И. в своих трудах выделяет ряд факторов, оказывающих непосредственное влияние на уровень лояльности персонала: организационные факторы, неорганизационные факторы и персональные факторы [9].

Несомненно, в каждой компании, учитывая их специфичность, структура факторов, обеспечивающих лояльность персонала будет иметь различные характеристики. Более того, в зависимости от отрасли будет наблюдаться и разная взаимосвязь между составляющими лояльности персонала и выделенными факторами.

Определение специфики факторов, влияющих на лояльность персонала, предполагает выявление детерминант, в большей степени оказывающих влияние на лояльность персонала. К ним можно отнести [12]: рабочие характеристики; система стимулирования; корпоративная культура; ценностная структура; конфликты в организации; возможности продвижения, карьерные ориентации; ориентация на обучение; персональные факторы: пол, возраст, стаж, образование.

Бельская Е. Г. анализируя опыт успешных кадровых стратегий на предприятиях – лидерах рынка, выделила три ключевых фактора лояльности. Первый из них – материальное стимулирование. Сюда можно отнести основную заработную плату, дополнительную заработную плату, различные формы премирования работников, поощрительные и компенсационные выплаты. Практика показывает, что, строгая, но справедливая политика вознаграждения способствует росту лояльности. Персонал должен видеть, как именно личный вклад в работу компании влияет на величину полученной премии. Очень часто проблемы, связанные с несправедливой оплатой труда, разобщают людей, формируя чувство зависти к коллегам и недовольство руководством. В таких ситуациях, разумеется, ни о какой лояльности не может быть и речи [3].

Лояльность сотрудников базируется не только на деньгах. Все большее значение приобретают факторы нематериального стимулирования. И это второе условие лояльности. Признание коллегами и руководством, понимание важности деятельности, ответственность и ощущение компетентности, возможность профессионального развития, престижность работы, являются очень важными условиями благожелательности и уважения к своей компании. Их отсутствие, как правило, обезличивает отношение сотрудников и высшего менеджмента. Если руководство привыкло не замечать достижений персонала, очень легко получить кадровую нестабильность и даже побег сотрудников. Люди, не чувствующие связи с работодателем, уходят, как только появляется шанс зарабатывать больше.

В рамках нематериального стимулирования лояльность можно поднимать и через социальные пакеты (стимулы можно поделить на стимулы, не требующие инвестиций со стороны компании и стимулы, требующие инвестиций). Сюда отнесем: поздравления с праздниками, проведение корпоративных праздников, похвала, различного рода благодарственные письма, грамоты, кубки и награды, обучение за счет компании, предоставление жилья, предоставление беспроцентной ссуды на улучшение жилищных условий, приобретение товаров длительного пользования, оплата проезда к месту отдыха или самого отдыха,

помощь в устройстве детей сотрудников в лагеря отдыха, учебные заведения (детсады, школы), служебный автотранспорт, оплата мобильных телефонов, интернета и так далее. Однако при этом необходимо учитывать индивидуальные особенности сотрудников. Ведь у людей разные цели, как жизненные, так и профессиональные. Невнимание к этому фактору может свести на нет все усилия руководства.

Избежать этого позволит применение технологии обратной связи -третьего важного фактора лояльности. С ее помощью начальники больше узнают персональные потребности работников. Обратная связь является проводником идей руководства к подчиненным разного уровня, позволяя избежать неправильного понимания стратегических и тактических целей компании. При этом мнения рядовых сотрудников о менеджменте и общей политике организации становятся объектом внимания руководства. Значимость этих факторов объясняется тем, что отсутствие или недостаток информации о результатах работы подчиненных часто становится главной причиной низкой лояльности [4].

По мнению Перфильевой М. управленческая команда выступает как основной фактор формирования лояльности персонала. Особенность характера лояльности, генерируемого управленческими командами в том, что они вселяют в персонал веру в позитивные изменения в компании [14].

Несмотря на большую проработанность данной темы и многочисленные исследования, лояльность сотрудников остается скорее актуальной проблемой, чем изученным феноменом. Среди зарубежных авторов наибольшее внимание заслужила теория Аллен и Мейер.

Аффективная лояльность (или эмоциональная лояльность) – это глубокое личное и эмоциональное стремление сотрудника продолжать работать в организации, основанное на позитивных эмоциях и идентификации с её культурой, ценностями и целями. Эта форма лояльности возникает, когда сотрудник искренне увлечён своей работой, чувствует принадлежность к коллективу и стремится к долгосрочному сотрудничеству с компанией.

Для IT-специалистов, чья деятельность зачастую связана с высокими умственными нагрузками, новаторством и креативностью, аффективная лояльность приобретает особое значение. IT-специалисты с высоким уровнем аффективной лояльности глубоко верят в идеи и цели компании. Они чувствуют личную ответственность за реализацию миссии и стремятся внести максимальный вклад в её достижение. Это может проявляться в готовности участвовать в сложных и амбициозных проектах, предлагать новые решения и проявлять инициативу.

IT-специалисты часто работают в командах, где взаимодействие и взаимопомощь играют важную роль. Аффективная лояльность выражается в сильной привязанности к коллегам и руководителям, желании поддерживать хорошие рабочие отношения и способствовать созданию комфортной атмосферы в коллективе. Специалисты, заинтересованы в развитии своих профессиональных навыков и компетенций, зная, что это принесёт пользу не только им самим, но и всей компании. Они охотно участвуют в образовательных программах, тренингах и семинарах, организованных работодателем.

Более того, аффективно лояльный IT-специалист готов преодолевать трудности и справляться с проблемами, возникающими в процессе работы. Он воспринимает неудачи как временные препятствия и ищет пути их устранения, не теряя интереса к своему делу. Специалисты склонны оставаться в компании надолго, даже если получают привлекательные предложения от конкурентов. Они рассматривают свою карьеру как долгосрочное партнёрство с организацией, в которой работают. Аффективная лояльность снижает риск эмоционального выгорания, так как сотрудники находят смысл и радость в своей работе, испытывают поддержку со стороны руководства и коллег.

Таким образом, IT-специалисты с высоким уровнем аффективной лояльности работают эффективнее, так как они мотивированы внутренними убеждениями и стремлением достичь лучших результатов.

Компании, способные поддерживать высокий уровень аффективной лояльности, меньше подвержены риску утраты ключевых специалистов, что

экономит ресурсы на подбор и обучение новых сотрудников.

Лояльные сотрудники более открыты к новым идеям и экспериментам, что способствует внедрению инноваций и повышению конкурентоспособности компании.

Нормативная лояльность – это форма лояльности, основанная на чувстве долга или обязательства перед организацией. IT-специалисты с высоким уровнем нормативной лояльности продолжают работать в компании не столько из-за личных предпочтений или материального расчета, сколько из-за ощущения обязанности или морального долга. Рассмотрим, как эта форма лояльности проявляется в контексте профессиональной деятельности IT-специалистов.

IT-специалисты с нормативной лояльностью ощущают обязанность оставаться в компании, основываясь на убеждении, что это правильно и справедливо. Например, они могут считать, что организация инвестировала в их профессиональное развитие, предоставляя доступ к обучению, современным технологиям и проектам, и теперь они обязаны «отработать» этот вклад. Многие IT-специалисты воспринимают свою работу как результат благоприятных обстоятельств, созданных компанией. Если организация предоставляла интересные проекты, поддерживала профессиональный рост или создавала комфортные условия труда, сотрудник может чувствовать благодарность и желание продолжить сотрудничество в знак признательности.

Иногда нормативная лояльность проявляется в виде страха лишиться стабильной работы. IT-специалисты понимают, что смена места работы может привести к неопределённым последствиям, таким как снижение дохода, потеря социального пакета или ухудшение рабочего климата. Это создаёт ощущение необходимости оставаться в привычных условиях, даже если эмоциональная привязанность или материальная выгода уже отсутствуют.

Внешние социальные ожидания играют важную роль в формировании нормативной лояльности. IT-специалисты могут ощущать давление со стороны семьи, друзей или общественного мнения, считающих, что менять работу не стоит, пока она приносит достаточный доход и стабильность.

В некоторых случаях нормативная лояльность формируется из-за отсутствия подходящих вариантов трудоустройства. Специалист может осознавать, что рынок труда ограничен или конкуренция высока, и, несмотря на возможное недовольство текущей ситуацией, решает остаться в компании из-за недостатка других предложений.

Преимущества нормативной лояльности состоят в том, что она может способствовать стабильности коллектива и уменьшению текучести кадров. Специалисты с такой формой лояльности реже меняют место работы, что позволяет компании сохранять ценные кадры и минимизировать расходы на подбор персонала.

Однако нормативная лояльность не всегда означает высокую продуктивность или творческий потенциал. Специалист, работающий исключительно из чувства долга, может терять мотивацию и переставать развиваться профессионально. Со временем это может негативно сказываться на результатах его работы и общем климате в коллективе.

Продолженная (или калькулятивная) лояльность – это форма лояльности, основанная на рациональном расчете и взвешивании преимуществ и недостатков работы в определенной организации. IT-специалисты с высоким уровнем продолженной лояльности остаются в компании преимущественно из-за внешних факторов, таких как финансовая стабильность, наличие льгот или отсутствие привлекательных альтернатив на рынке труда.

IT-специалисты с продолженной лояльностью регулярно оценивают плюсы и минусы своей текущей работы. Они сравнивают свою зарплату, бонусы, социальный пакет и другие выгоды с предложениями на рынке труда. Если они видят, что смена работы принесет больше потерь, чем приобретений, они предпочитают оставаться на своем месте.

Продолженная лояльность часто связана с боязнью перемен. IT-специалисты могут бояться столкнуться с новыми трудностями, такими как освоение незнакомых технологий, привыкание к новому коллективу или адаптация к другим рабочим условиям. Даже если они недовольны текущей

ситуацией, страх перед неизвестностью заставляет их оставаться на прежнем месте.

IT-специалисты нередко сталкиваются с высокими затратами на смену работы, включая потерю накопленных льгот, перерыв в карьере или необходимость освоения новых инструментов и технологий. Все это делает уход менее привлекательным, особенно если текущая работа обеспечивает относительную стабильность. IT-специалисты могут оставаться в компании, если не видят привлекательных вакансий на рынке труда. Это особенно актуально в периоды экономической нестабильности или при наличии узкой специализации, когда количество подходящих предложений ограничено.

Преимущества продолженной лояльности состоят в том, что она обеспечивает стабильность и предсказуемость для компании. IT-специалисты с такой формой лояльности редко ищут новую работу, что уменьшает затраты на подбор и обучение новых сотрудников.

Однако специалисты, остающиеся в компании исключительно из-за отсутствия альтернатив, могут постепенно терять мотивацию и переставать развиваться профессионально. Это может приводить к снижению качества работы и общему ухудшению климата в коллективе.

II ИССЛЕДОВАНИЕ ВЗАИМОСВЯЗИ ВОВЛЕЧЕННОСТИ В РАБОТУ И УДОВЛЕТВОРЕННОСТИ ТРУДОМ СОТРУДНИКОВ ОРГАНИЗАЦИИ

2.1 Организация и методы исследования

Таким образом, проведенный теоретически анализ показал вовлеченность сотрудников и их удовлетворенность трудом тесно связаны между собой и играют важную роль в успешной деятельности организации. Вовлеченность работников определяется их эмоциональной привязанностью к работе, чувством ответственности за результаты своего труда и стремлением внести свой вклад в общие цели компании. Когда сотрудники ощущают себя вовлеченными, это положительно сказывается на их удовлетворенности от работы и отношении к организации в целом. Вовлеченные сотрудники более мотивированы, целеустремлены и готовы прилагать дополнительные усилия для достижения общих целей организации. Они видят свой труд не просто как способ заработка, а как возможность влиять на бизнес-процессы, развиваться профессионально и творчески воплощать свои идеи. Такой подход к работе ведет к повышению уровня удовлетворенности трудом у сотрудников, их лояльности к организации.

Кроме того, вовлеченные сотрудники обычно испытывают более высокий уровень удовлетворенности от взаимодействия с коллегами и руководством. Уверенность в себе, чувство принадлежности к команде и возможность общения на равных способствуют созданию благоприятной рабочей атмосферы. Это в свою очередь укрепляет внутреннюю мотивацию сотрудников и поддерживает их позитивный настрой. Вовлеченные работники ощущают поддержку со стороны руководства в их развитии, получают возможность проходить обучение, участвовать в проектах и расширять свои знания и навыки. В результате у сотрудников формируется лояльное отношение к своей работе и организации в целом.

В настоящем исследовании приняли участие 18 человек, сотрудники компании диджитал-агенство «Спарта», г. Красноярск. В выборку вошли специалисты из IT-сферы: аккаунт-менеджеры (3 человека), проектные менеджеры (2 человека), директолог, SMM-специалисты (3 человека), SEO-специалисты (3 человека), WEB-разработчики (3 человека), WEB-дизайнеры (3 человека). Возраст испытуемых 22 – 30 лет.

Для исследования взаимосвязи вовлеченности в работу и удовлетворенность трудом у сотрудников с разным типом организационной лояльности нами были использованы следующие методики:

1. Интегральная удовлетворенность трудом А. В. Батаршева.
2. Утрехтская шкала увлеченности работой (UWES – Utrecht Work Engagement Scale), разработанной Шауфелли, адаптированной на русскоязычной выборке Д. А. Кутузовой.
3. Опросник вовлеченности Q12.
4. Шкала организационной лояльности Д. Мейера, Н. Ален.

Интегральная удовлетворенность трудом А. В. Батаршев. Интегративным показателем, отражающим благополучие – неблагополучие личности в трудовом коллективе, является удовлетворенность трудом, которая содержит оценки интереса к выполняемой работе, удовлетворенности взаимоотношениями с сотрудниками и с руководством, уровень притязаний в профессиональной деятельности, удовлетворенность условиями, организацией труда и др. Данная методика позволяет оценить не только общую удовлетворенность своим трудом, но и оценить ее составляющие. Автор предлагает рассматривать следующие составляющие удовлетворенности трудом:

1. Интерес к работе.
2. Удовлетворенность достижениями в работе.
3. Удовлетворенность взаимоотношениями с сотрудниками
4. Удовлетворенность взаимоотношениями с руководством
5. Уровень притязаний в профессиональной деятельности.
6. Предпочтение выполняемой работы высокому заработку.

7. Удовлетворенность условиями труда.

8. Профессиональная ответственность.

9. Общая удовлетворенность трудом.

Утрехтская шкала увлеченности работой. Данный опросник на сегодняшний день является единственным доступным инструментом для выявления уровня увлеченности работой, имеет высокие значения психометрических показателей.

Опросник (как в англо-, так и в русскоязычной версии) состоит из 17 пунктов, составляющих три шкалы увлеченности работой: энергичность (6 пунктов), энтузиазм (5 пунктов), поглощенность (6 пунктов).

Средний показатель по каждой шкале сравнивается со статистическими нормами, и определяется степень выраженности каждой из трех шкал. О высокой степени увлеченности говорит высокий уровень выраженности всех трех шкал. Среднестатистические нормы для шкал увлеченности работой представлены в таблице 2.1.

Таблица 2.1

Среднестатистические нормы для шкал увлеченности работой

Шкалы увлеченности работой	Баллы		
	Низкий уровень	Умеренный уровень	Высокий уровень
Энергичность	0-2,9	3-5	5,01-6
Энтузиазм	0-3,9	3,4-5,6	5,61-6
Поглощенность	0-2,8	2,9-5,2	5,21-6

Опросник вовлеченности Q12. Исследовательская группа Gallup предложила небольшой опросник, состоящий всего из 12 вопросов (так называемый Q12). Чем больше утвердительных ответов дает на них сотрудник, тем более высоким уровнем вовлеченности он характеризуется.

Опросник разработан на основе многочисленных фокус-групп и интервью. В общей сложности в исследовании приняли участие 87 000 подразделений различных компаний и более миллиона сотрудников.

В результате были выбраны 12 вопросов, ответы на которые в наибольшей степени коррелируют (связаны) с основными показателями эффективности персонала.

Два первых раскрывают базовые потребности:

1. Я знаю, что от меня ожидают на работе.
2. У меня есть материалы и оборудование, необходимые для качественного выполнения моей работы.

Вопросы 3 – 6 – о личном вкладе сотрудника в процессы компании:

3. У меня есть возможность каждый день делать то, что у меня получается лучше всего.
4. За последние семь дней я получил признание или похвалу за хорошую работу.

5. Мой руководитель заботится обо мне как о человеке.

6. В компании есть кто-то, кто поощряет мое развитие.

Вопросы 7 – 10 об атмосфере на работе:

7. На работе с моим мнением считаются.
8. Миссия или цель моей компании заставляет меня чувствовать, что мой труд важен.
9. Мои партнеры или коллеги стремятся делать свою работу качественно.
10. У меня есть лучший друг в коллективе.

Вопросы 11 – 12 раскрывают потребности сотрудника в личном росте и профессиональном развитии:

11. В последние шесть месяцев кто-то на работе говорил со мной о моем

прогрессе.

12. В прошлом году у меня была возможность на работе учиться и расти.

Шкала организационной лояльности Д. Мейера, Н. Ален, в адаптации Е. Доценко. Методика создана в 2000 году в варианте, состоящем из трех субшкел в соответствии с авторской трехкомпонентной моделью по шесть вопросов в каждой. В соответствии с моделью авторы выделяют три подхода к лояльности, позволяющие объяснить природу связи между работником и организацией, снижающей вероятность добровольного ухода сотрудника из организации: эмоциональную привязанность к организации, осознание затрат, связанных с уходом из организации, и ощущение обязательств перед организацией.

Субшкала аффективной (эмоциональной) лояльности (Affective Commitment Scale – ACS) измеряет степень идентификации, вовлеченности и эмоциональной привязанности работника к организации.

Субшкала продолженной лояльности (Continuous Commitment Scale – CCS) измеряет степень осознания работником того, как затраты, ассоциирующиеся с уходом из организации, связывают его с организацией.

Субшкала нормативной лояльности (Normative Commitment Scale – NCS) – степень ощущения работником обязательств перед организацией.

При этом утверждается, что аффективная, продолженная и нормативная лояльность являются именно компонентами организационной лояльности, а не отдельными ее типами, и могут рассматриваться в терминах профиля лояльности.

Ключ. Для каждой субшкалы нужно просуммировать оценки в соответствии с ключом и сумму разделить на шесть (среднее арифметическое).

Оценки по утверждениям, отмеченным буквой R инвертируются, т.е. вместо 7 ставим 1, вместо 6 – 2, 5 – 3 и т.д.

Ключ к обработке результатов представлен в таблице 2.2.

Таблица 2.2

Обработка результатов по методике «Шкала организационной лояльности»
Д. Мейера, Н. Ален

Факторы приверженности	Номера утверждений
Эмоциональная приверженность компании ACS	1, 4, 7R, 10R, 13R, 16, 22
Нормативная приверженность компании CCS	2, 5, 8, 11, 14, 17, 18
Текущая приверженность организации NCS	3R, 6, 9, 12, 15, 19, 20,21

Далее проанализируем полученные результаты согласно представленным методикам исследования.

2.2 Анализ результатов исследования

В соответствии с гипотезой работы, что существуют особенности взаимосвязи вовлеченности в работу влияет и удовлетворенностью трудом у IT-специалистов с разным типом лояльности, вся выборка была разделена на три подгруппы.

Основанием для деления являлись результаты, полученные по методике «Шкала организационной лояльности» Д. Мейера, Н. Ален. Полученные данные представлены на рисунке 2.1.

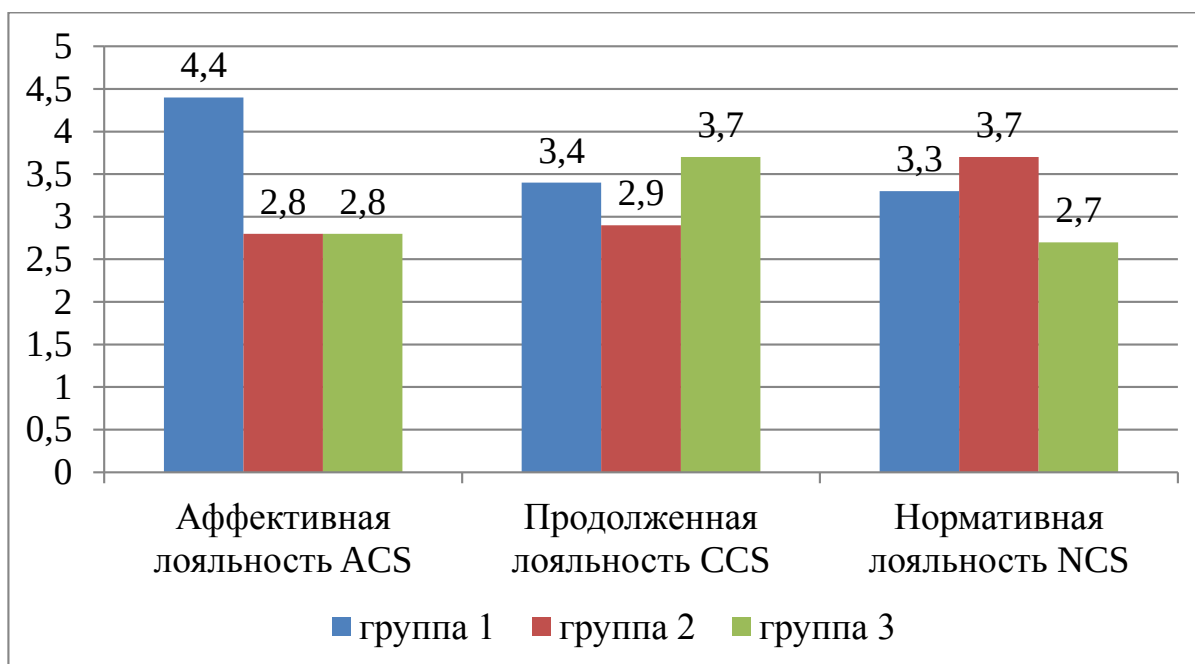


Рис. 2.1 Выраженность показателей организационной лояльности, по результатам методики «Шкала организационной лояльности» Д. Мейера, Н. Ален

В группу 1 вошли сотрудники у которых доминирует аффективная лояльность (6 человек). Эти сотрудники испытывают сильную эмоциональную привязанность к своей организации. Они чувствуют себя частью коллектива, ощущают свою принадлежность к компании и искренне хотят оставаться её членами. Они работают ради удовлетворения личных потребностей и внутренних ценностей, совпадающих с целями и миссией организации, их личные цели часто пересекаются с целями работодателя.

Сотрудники с высокой аффективной лояльностью, стремятся продолжать работу именно в этой организации, потому что чувствуют, что она (организация) является важным элементом их жизни. Они получают удовольствие от своей деятельности и гордятся своим вкладом в общее дело. Своё пребывание в организации, такие сотрудники, рассматривают как долгосрочное сотрудничество, видят перспективы своего профессионального роста внутри организации. Сотрудники проявляют инициативу, активно участвуют в жизни

компании и готовы прилагать дополнительные усилия для достижения общих целей.

В группу 2 вошли сотрудники у которых доминирует нормативная лояльность (6 человек). Такие сотрудники лояльны к организации из-за чувства ответственности или долга перед компанией. В основе такой лояльности лежат социальные нормы и обязательства, которые человек принимает на себя в процессе взаимодействия с организацией. Работники с нормативной лояльностью считают, что обязаны оставаться в компании, поскольку это правильно или справедливо. Они воспринимают увольнение как нарушение морального договора с работодателем.

Такие сотрудники убеждены, что уход из компании нанесёт ущерб ей или коллегам, и это становится препятствием для поиска новой работы. Часто их поведение определяется внешними социальными нормами, например, ожиданием верности со стороны руководства или коллектива.

Поскольку мотивация больше связана с долгом, такие сотрудники реже проявляют высокую активность и энтузиазм. Сотрудник, с нормативной лояльностью, склонен избегать конфликтов с руководством и коллегами, чтобы поддержать чувство собственного комфорта. Они не идентифицируются с целями и миссией организации, в которой работают. Хотя и следуют нормам и правилам компании, при этом их внутренние ценности могут расходиться с корпоративными.

В группу 3 вошли сотрудники у которых доминирует продолженная лояльность (6 человек).

Такие сотрудники остаются в организации преимущественно из-за отсутствия лучших альтернатив или из-за страха потерять текущее положение. Такой тип лояльности основывается на рациональных расчётах и прагматичных соображениях, связанных с материальными выгодами или необходимостью сохранять стабильность. Они остаются в компании, потому что считают, что это наиболее рациональный выбор в текущих условиях, их лояльность возникает из-за недостатка выбора, а не по причине желания оставаться.

Для таких работников важна предсказуемость и безопасность. Они предпочитают избегать неопределённостей, связанных с переходом на новую работу. Продолженная лояльность характеризуется низкой эмоциональной вовлеченностью и слабым чувством идентификации с компанией. Человек работает здесь, потому что сейчас это удобно, а не потому, что испытывает глубокие эмоции или симпатию к организации.

Такие сотрудники часто ориентированы на получение быстрых результатов и материальных вознаграждений, не видя смысла вкладываться в долгосрочные перспективы компании. Сотрудники остаются в организации из-за хорошей заработной платы или социального пакета, но при этом не проявляют особого интереса к миссии или культуре организации.

Мы проанализировали результаты изучения вовлеченности сотрудников из it-сферы, внутри каждой из полученных групп. Результаты анализа внутри групп и между групп представлены на рисунках 2.2 – 2.3.

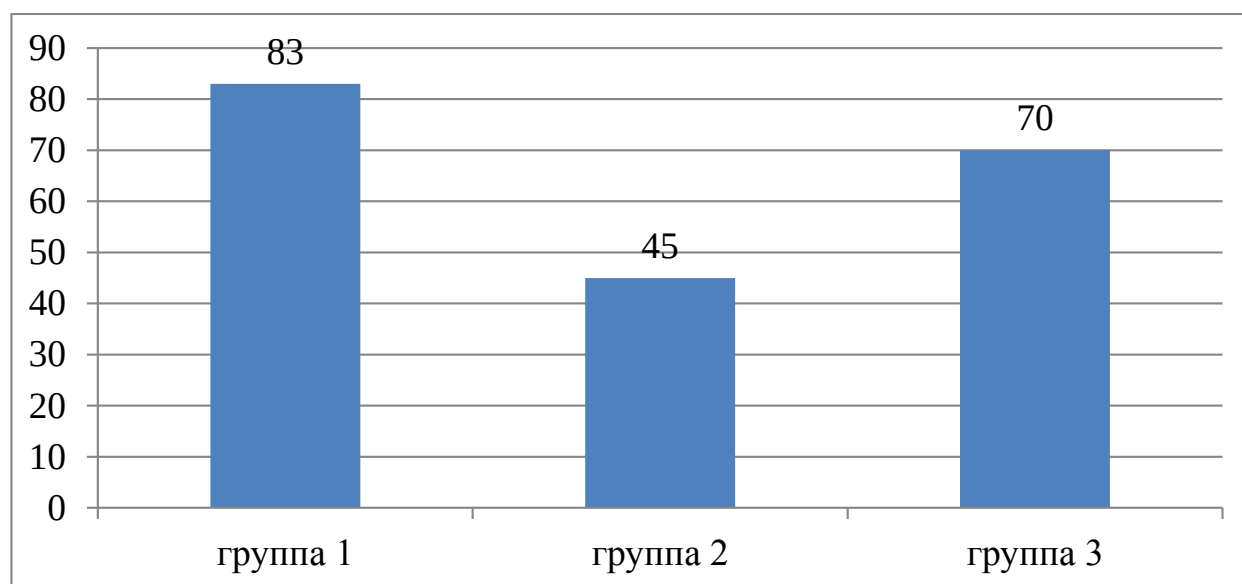


Рис. 2.2 Результаты по методике «Опросник вовлеченности Q12»

В группе 1 (сотрудники с аффективной лояльностью) мы видим высокие показатели вовлеченности в работу у сотрудников (среднее – 83 балла). Высокие результаты указывают на то, что сотрудники демонстрируют большую производительность и эффективность. Они стремятся делать свою работу качественно и вкладывают дополнительные усилия для достижения целей компании.

Таким сотрудникам комфортно на рабочем месте, они чувствуют поддержку со стороны коллег и руководства, имеют необходимые ресурсы для выполнения своих профессиональных задач. Более того, сотрудники чётко понимают, что от них ожидается руководством организации, что способствует повышению продуктивности выполнения своих обязанностей. Эти сотрудники видят возможности для собственного карьерного продвижения и обучения внутри компании.

Высокие показатели свидетельствуют о наличии доверительных отношений между сотрудниками и руководством. Вовлечённые сотрудники активно взаимодействуют с коллегами, способствуют созданию позитивной атмосферы в команде и готовы помогать друг другу. Они чувствуют, что их вклад в развитие организации ценится и признаётся, т.к. они могут предлагать новые идеи и подходы, способствующие развитию организации.

В группе 2 (сотрудники с нормативной лояльностью) мы видим низкие показатели вовлеченности в работу у сотрудников (среднее – 45 баллов). Низкие результаты свидетельствуют о наличии проблем, влияющих на производительность сотрудников, их неудовлетворённость своей работой.

Такие сотрудники часто испытывают недостаток мотивации и интереса к своей работе. Они выполняют свои обязанности формально, без стремления к качественному результату. Низкие результаты вовлеченности в работу указывают на то, что сотрудники не до конца понимают свои функции и рабочие задачи, что ведёт к снижению их эффективности и неуверенности в правильности действий.

Эти сотрудники могут испытывать дискомфорт на рабочем месте, чувствовать нехватку ресурсов или поддержки со стороны руководства и коллег, отсутствие возможностей для профессионального роста и обучения. Сотрудники могут чувствовать, что застряли на одном месте и не видят перспектив. Так же низкие результаты могут сигнализировать о недостаточной обратной связи со стороны руководства или плохих отношениях с коллегами.

В группе 3 (сотрудники с продолженной лояльностью) мы видим средние показатели вовлеченности в работу у сотрудников (среднее – 70 баллов).

Средние результаты создают неоднородную картину вовлечённости, некоторые аспекты их рабочего опыта сотрудников положительные, но есть и области, требующие улучшения. Такие сотрудники могут демонстрировать некоторую заинтересованность в своей работе, но не в полной мере. Они выполняют свои обязанности, но не проявляют активного стремления к улучшению результатов. Сотрудники могут иметь общее представление о своих функциях и профессиональных задачах, но не всегда ясно понимают, как их работа вписывается в общие цели компании.

Возможно, сотрудники испытывают определённые неудобства или нехватки ресурсов, которые снижают общий уровень комфорта. Например, сотрудники видят определённые возможности для профессионального роста, но эти возможности ограничены или недостаточно очевидны.

Взаимоотношения с руководством оцениваются такими сотрудниками как приемлемые, но не всегда поддерживающими и вдохновляющими. Возможно поддержки, обратная связь от руководства, предоставляется нерегулярно или недостаточно подробно. Сотрудники могут испытывать периоды усталости или выгорания, особенно если сталкиваются с повышенными нагрузками или недостатком ресурсов.

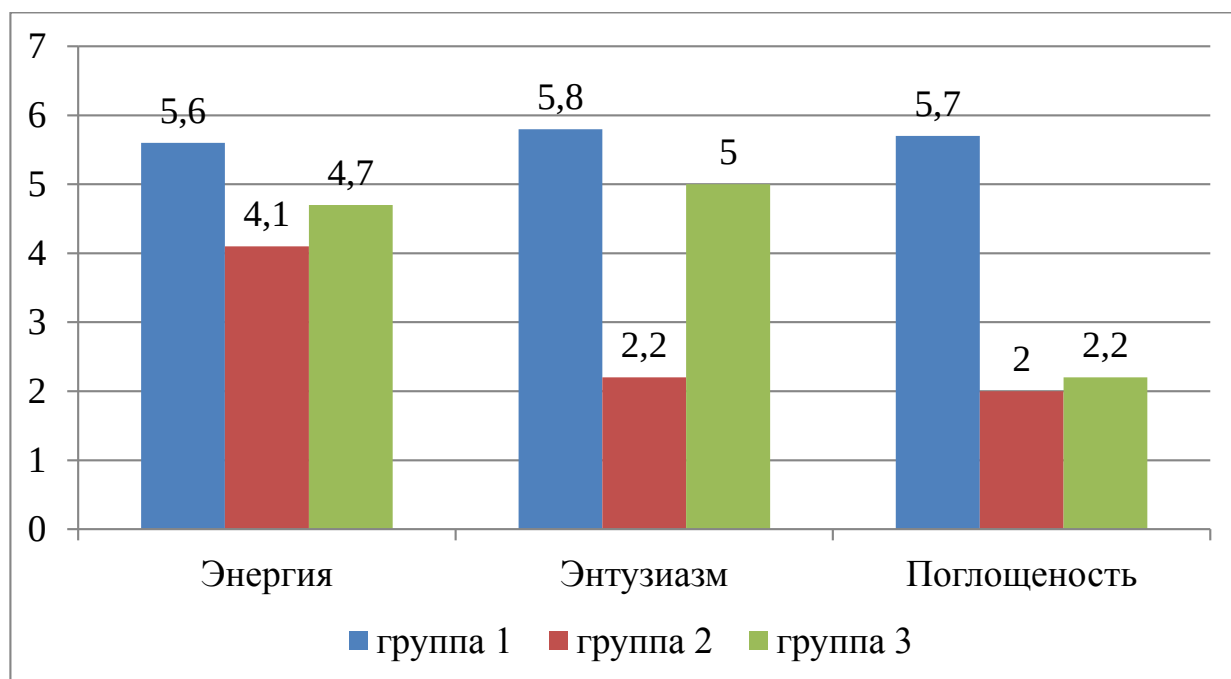


Рис. 2.3 Сравнение выраженности показателей увлеченности работой, по результатам «Утрехтской шкалы увлеченности работой»

Из рисунка 2.3. видно, что сотрудники с аффективной лояльностью (группа 1) демонстрируют высокие показатели по всем шкалам опросника.

Сотрудники испытывают высокий уровень вовлечённости в свою работу.

Высокие баллы по шкале «Энергия» (средний – 5,6 балла) свидетельствуют о том, что сотрудники чувствуют себя бодрыми и активными, способны справляться с высокими рабочими нагрузками и редко испытывают усталость или истощение. Эти сотрудники готовы посвящать много сил и времени выполнению своих профессиональных обязанностей.

Высокие значения по шкале «Энтузиазм» (средний – 5,8 балла) указывают на сильное эмоциональное вовлечение в работу. Сотрудники с такими показателями испытывают вдохновение в процессе профессиональной деятельности. Они искренне любят свою работу и находят в ней смысл. Это может проявляться в готовности прикладывать дополнительные усилия и идти дальше стандартных требований для достижения высоких результатов.

Высокие показатели по шкале «Поглощенность» говорят о том, что

сотрудники настолько увлечены своей деятельностью, что теряют счёт времени и могут забыть обо всём остальном, кроме текущих задач.

Сотрудники с нормативной лояльностью (группа 2) демонстрируют средние показатели по шкале «Энергия» (4,1 балла), низкие показатели по шкалам «Энтузиазм» (2,2 балла) и «Поглощенность» (2 балла).

Средние показатели по шкале «Энергия» указывают на то, что сотрудники справляются с повседневными рабочими обязанностями, но не готовы брать на себя дополнительную нагрузку или сверхурочную работу.

Низкие показатели по шкале «Энтузиазм» свидетельствуют о том, что сотрудники не испытывают сильного эмоционального увлечения своей работой. Они могут воспринимать её как рутинную обязанность, выполнять свои функции на приемлемом уровне, но не будут проявлять инициативу или искать способы улучшить качество своей работы.

Низкие показатели по шкале «Поглощенность» указывают на то, что сотрудники могут легко отвлекаться, терять интерес к выполняемым задачам и не находить удовольствия в самом процессе работы. Это может приводить к снижению концентрации внимания на рабочем процессе, и уменьшать их продуктивность.

Сотрудники с продолженной лояльностью (группа 3) демонстрируют средние показатели по шкале «Энергия» (4,7 балла) и «Энтузиазм» (5 баллов), низкие показатели по шкалам «Поглощенность» (2,2 балла).

Средние показатели по шкале «Энергия» указывают на то, что сотрудники справляются с повседневными рабочими обязанностями, но не готовы брать на себя дополнительную нагрузку или сверхурочную работу.

Средние показатели по шкале «Энтузиазм» свидетельствуют о том, что сотрудники испытывают умеренную эмоциональную привязанность к своей работе. Они выполняют свои обязанности добросовестно, но не переживают особо сильных эмоций по поводу своей работы.

Низкие показатели по шкале «Поглощенность» указывают на то, что сотрудники могут легко отвлекаться от выполняемой задачи. Это снижает их

продуктивность и затрудняет концентрацию на длительных или сложных заданиях.

Подводя итог анализу вовлеченности в работу можно сформулировать общее представление для каждой группы.

В группе сотрудников с аффективной лояльностью высокий уровень вовлеченности в работу. Сотрудники чувствуют удовлетворение и радость от своей работы, готовы уделять значительное количество времени и энергии своим профессиональным обязанностям. Они энергичны и мотивированы на достижение высоких результатов, и полностью погружены в рабочий процесс и испытывают низкий уровень стресса и выгорания.

Сотрудники с нормативной лояльностью демонстрируют низкий уровень вовлеченности в работу, находясь в состоянии умеренного баланса между вовлеченностью и эмоциональной отстранённостью. Они выполняют свои обязанности, но делают это скорее формально. Такая ситуация может быть результатом монотонности работы, отсутствием интересных задач или неудовлетворительных условий труда.

Сотрудники с продолженной лояльностью демонстрируют средний уровень вовлеченности в работу. Они выполняют свои обязанности стабильно, но не испытывают глубокого интереса к своей работе. Они могут быть вполне компетентными и надёжными работниками, но им недостаёт полной вовлечённости и концентрации. Это может приводить к тому, что они действуют по шаблону, выполняя стандартные задачи, но не стремятся выходить за рамки установленных норм.

Далее, проанализируем результаты исследования удовлетворенности трудом у сотрудников с разными типами лояльности. Для этого мы проводили методику «Интегральная удовлетворенность трудом» А. В. Батаршев, результаты представлены на рисунке 2.4 – 2.6.

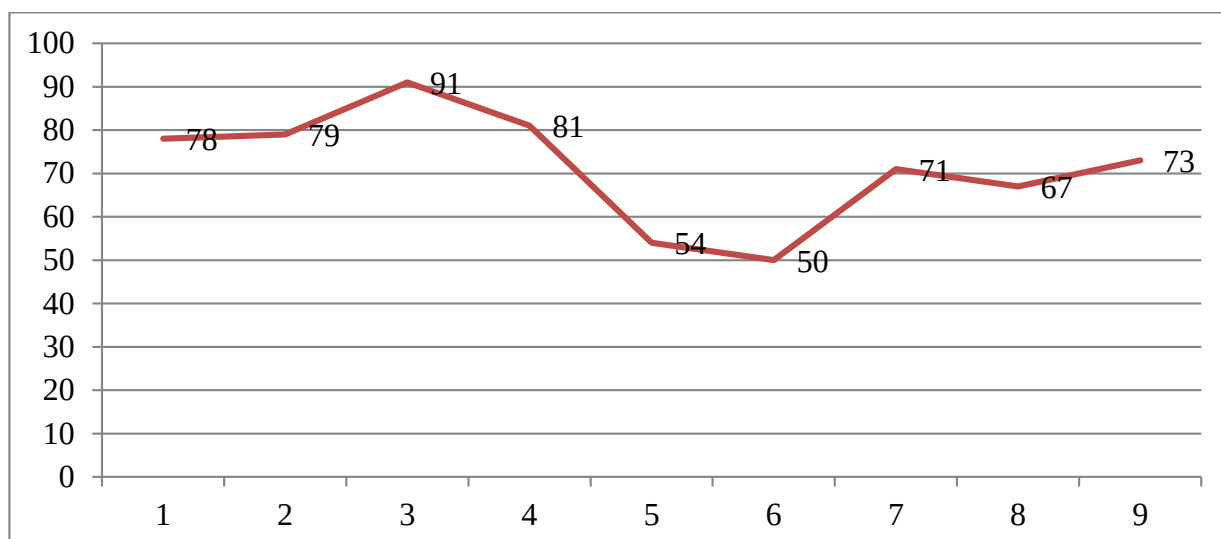


Рис. 2.4 Профиль удовлетворенности трудом в группе 1, по методике «Интегральная удовлетворенность трудом» А. В. Батаршев

Примечание: 1 – интерес к работе, 2 – удовлетворенность достижениями в работе, 3 – удовлетворенность взаимоотношениями с сотрудниками, 4 – удовлетворенность взаимоотношениями с руководством, 5 – уровень притязаний в профессиональной деятельности, 6 – предпочтение выполняемой работы высокому заработку, 7 – удовлетворенность условиями труда, 8 – профессиональная ответственность, 9 – интегральный показатель

В группе с аффективной лояльностью удовлетворенность трудом находится на высоком уровне. По всем шкалам диагностированы высокие значения удовлетворенности. Исключение составляют шкала «уровень притязаний в профессиональной деятельности» и «предпочтение выполняемой работы высокому заработку», которые удовлетворены средне. Такой результат свидетельствует о том, что сотрудники этой группы, в целом довольны своей работой, испытывают позитивные эмоции и положительно оценивают свое профессиональное положение в организации.

Средние показатели по шкале «уровень притязаний в профессиональной деятельности» могут указывать на то, что данные сотрудники уже достигли определенного уровня развития в профессии, который их устраивает, и пока не

видят перспектив дальнейшего профессионального роста.

Средние значения по шкале «предпочтения выполняемой работы высокому заработку» показывает, что материальная составляющая работы (зарплата) для сотрудника является важной, но не определяющей.

Таким образом, мы можем сказать, что сотрудники с аффективной лояльностью, в целом довольны своей текущей деятельностью, но нуждается в балансе между интересностью работы и адекватной оплатой.

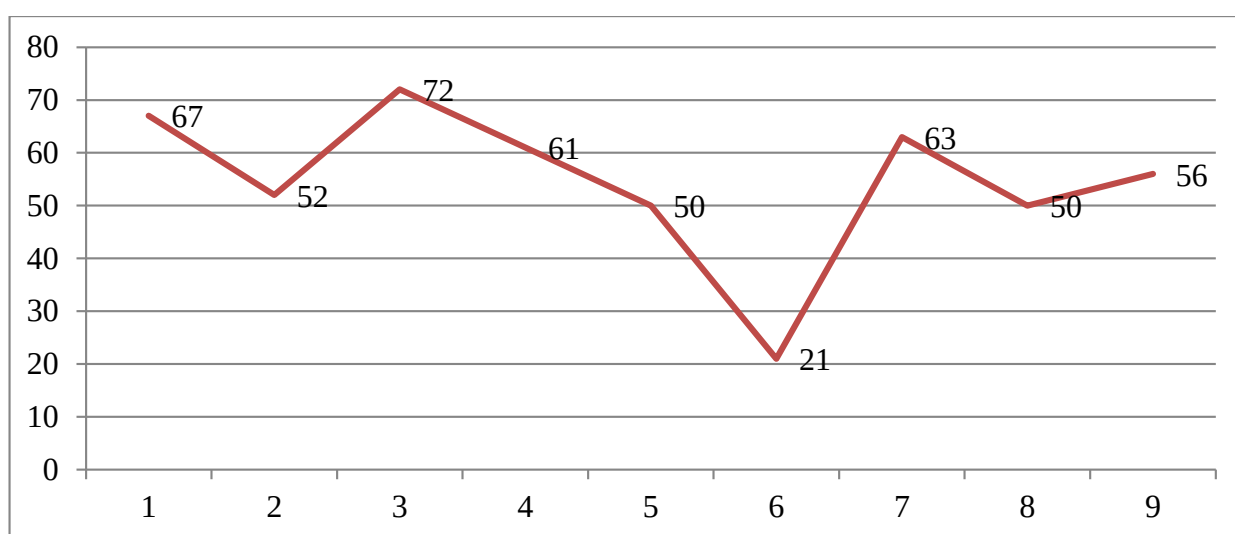


Рис. 2.5 Профиль удовлетворенности трудом в группе 2, по методике «Интегральная удовлетворенность трудом» А. В. Батаршев

Примечание: 1 – интерес к работе, 2 – удовлетворенность достижениями в работе, 3 – удовлетворенность взаимоотношениями с сотрудниками, 4 – удовлетворенность взаимоотношениями с руководством, 5 – уровень притязаний в профессиональной деятельности, 6 – предпочтение выполняемой работы высокому заработку, 7 – удовлетворенность условиями труда, 8 – профессиональная ответственность, 9 – интегральный показатель

В группе с нормативной лояльностью, мы видим высокие значения по шкале «удовлетворенность взаимоотношениями с сотрудниками». Средние значения

удовлетворенности присущи шкалам «интерес к работе», «удовлетворенность достижениями в работе», «удовлетворенность взаимоотношениями с руководством», «уровень притязаний в профессиональной деятельности», «удовлетворенность условиями труда», «профессиональная ответственность». Низкий уровень удовлетворенности выявлен по шкале «предпочтение выполняемой работы высокому заработку».

Средняя удовлетворенность по большинству шкал («интерес к работе», «удовлетворенность достижениями в работе», «удовлетворенность взаимоотношениями с руководством», «уровень притязаний в профессиональной деятельности», «удовлетворенность условиями труда», «профессиональная ответственность») указывает на то, что сотрудники из данной группы, находятся в состоянии нейтрального отношения к различным аспектам своей работы. С одной стороны, это отсутствие явного недовольства, но с другой – отсутствие выраженного энтузиазма. Такое положение дел требует внимания, так как оно может постепенно привести к снижению мотивации и производительности сотрудников.

Низкая удовлетворенность по шкале «предпочтение выполняемой работы высокому заработку» свидетельствует о важности размера финансового вознаграждения (зарплаты) за свой труд. Сотрудники склонены отдавать приоритет заработной плате перед содержанием самой работы. Это может быть связано с недостаточным уровнем дохода, ощущением несправедливого распределения материальных благ или отсутствием иных стимулов, которые могли бы компенсировать низкий заработок.

Таким образом, сотрудники с нормативной лояльностью, испытывают умеренную удовлетворенность различными аспектами работы, имеют значительное недовольство уровнем заработка. Подобная ситуация создает риск демотивации и снижения эффективности труда, особенно если другие аспекты работы также начнут ухудшаться.

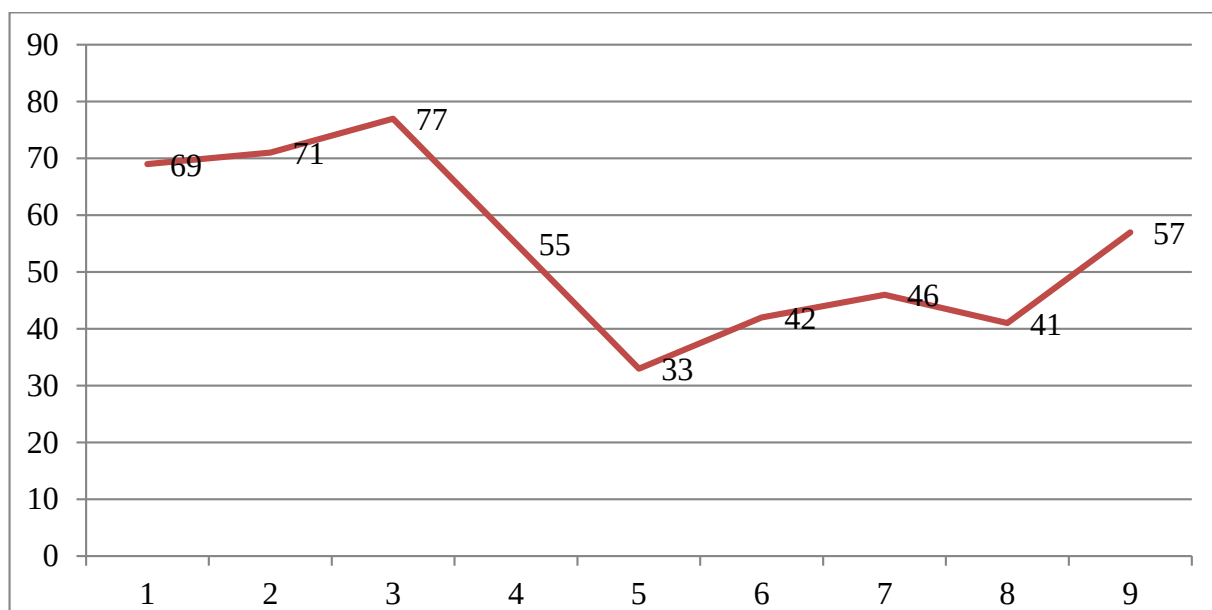


Рис. 2.6 Профиль удовлетворенности трудом в группе 3, по методике «Интегральная удовлетворенность трудом» А. В. Батаршев

Примечание: 1 – интерес к работе, 2 – удовлетворенность достижениями в работе, 3 – удовлетворенность взаимоотношениями с сотрудниками, 4 – удовлетворенность взаимоотношениями с руководством, 5 – уровень притязаний в профессиональной деятельности, 6 – предпочтение выполняемой работы высокому заработку, 7 – удовлетворенность условиями труда, 8 – профессиональная ответственность, 9 – интегральный показатель

По шкалам «интерес к работе», «удовлетворенность достижениями в работе», «удовлетворенность взаимоотношениями с сотрудниками» – высокие показатели удовлетворенности.

По шкалам «удовлетворенность взаимоотношениями с руководством», «удовлетворенность условиями труда» – средний уровень удовлетворенности.

По шкалам «уровень притязаний в профессиональной деятельности», «предпочтение выполняемой работы высокому заработку», «профессиональная ответственность» – низкий уровень удовлетворенности.

Полученные результаты по методике показывают смешанный уровень удовлетворенности работой у сотрудников данной группы.

Высокие показатели удовлетворенности указывают на то, что сотрудники получают удовольствие от выполнения своих обязанностей, гордятся своими успехами и поддерживают хорошие отношения с коллегами. Эти факторы создают основу для положительного восприятия работы в целом.

Средние показатели удовлетворенности говорят о некотором недовольстве в отношении руководства и условий работы. Возможно, сотрудники считают, что руководство недостаточно уделяет внимание их работе и заботам, не обеспечивает необходимыми ресурсами для комфортной работы.

Низкие показатели удовлетворенности может свидетельствовать о недостатке амбиций или отсутствии видимых возможностей для карьерного роста. Предпочтение работы высокому заработку говорит о том, что сотрудник больше ориентирован на финансовую компенсацию, нежели на саму работу.

Профессиональная ответственность также вызывает сомнения, что может быть связано с неуверенностью в своих силах или отсутствием четких целей и ожиданий.

Таким образом, сотрудники с продолженной лояльностью, довольны своим рабочим местом, достижениями и коллективом, но испытывает разочарование в отношении руководства, условий труда и материальной компенсации.

Низкие показатели по уровню притязаний и ответственности указывают на недостаток мотивации и уверенности в себе. Это сочетание факторов может привести к профессиональному выгоранию и снижению производительности.

Далее представлен сравнительный анализ отдельных компонентов удовлетворенности трудом у сотрудников с разными типами лояльности по методике «Интегральная удовлетворенность трудом» А. В. Батаршев. Данные отображены на рисунке 2.7.

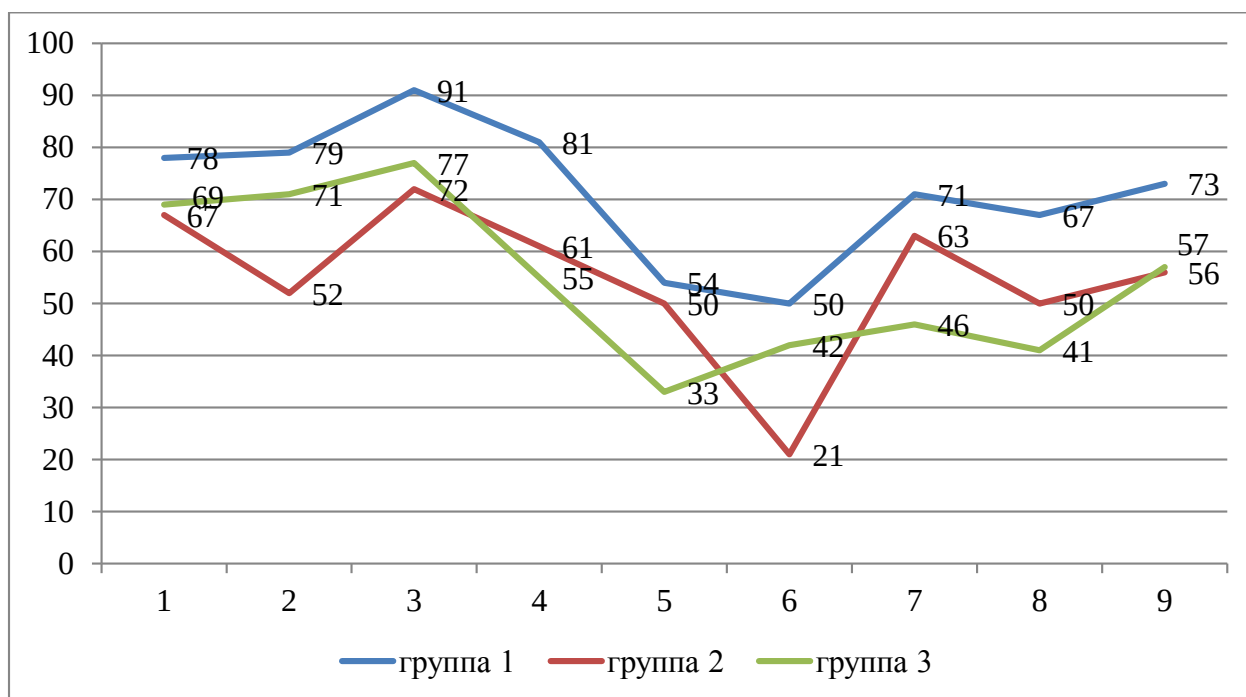


Рис. 2.7 Анализ отдельных компонентов удовлетворенности трудом у сотрудников с разными типами лояльности

Примечание: 1 – интерес к работе, 2 – удовлетворенность достижениями в работе, 3 – удовлетворенность взаимоотношениями с сотрудниками, 4 – удовлетворенность взаимоотношениями с руководством, 5 – уровень притязаний в профессиональной деятельности, 6 – предпочтение выполняемой работы высокому заработку, 7 – удовлетворенность условиями труда, 8 – профессиональная ответственность, 9 – интегральный показатель.

Анализ отдельных компонентов удовлетворенности трудом у сотрудников с разными типами лояльности показывает, что наибольшие расхождения оценок между сотрудниками группы 1 группы 2 имеются по шкалам «удовлетворенность взаимоотношениями с сотрудниками», «удовлетворенность взаимоотношениями с руководством».

Этот результат свидетельствует о том, что сотрудники с аффективной лояльностью склонны лучше воспринимать и оценивать межличностные отношения, так как они более чувствительны к атмосфере в коллективе и отношениям с начальством. Они чаще воспринимают взаимодействие с

коллегами и руководством как нечто положительное, даже если объективно ситуация может быть схожей с группой с нормативной лояльностью. Их ожидания от взаимодействия могут быть ниже, а готовность прощать недостатки выше. Возможно, руководство и/или коллеги могут оказывать больше поддержки сотрудникам с аффективной лояльностью, что усиливает их ощущение удовлетворенности.

Наибольшие расхождения оценок между сотрудниками группы 2 группы 3 имеются по шкалам «удовлетворенность достижениями в работе», «предпочтение выполняемой работы высокому заработку», «удовлетворенность условиями труда».

Эти результаты говорят о том, что сотрудники с нормативной лояльностью более удовлетворены своей работой в плане личных достижений, содержания труда и внешних условий. Они могут видеть в своей работе больше смысла и ценности, что делает их менее зависимыми от внешнего давления или материальных факторов. Сотрудники с продолженной лояльностью, напротив, вероятно, менее удовлетворены этими аспектами работы. Они могут рассматривать свою работу скорее, как вынужденную необходимость, а не как источник внутреннего удовлетворения. Их удерживает на месте внешние обстоятельства, такие как стабильность или отсутствие альтернатив, а не личные убеждения или стремление к достижению профессиональных успехов.

Наибольшие расхождения оценок между сотрудниками группы 1 группы 3 имеются по шкалам «удовлетворенность взаимоотношениями с сотрудниками», «удовлетворенность взаимоотношениями с руководством», «удовлетворенность условиями труда», «профессиональная ответственность».

Эти результаты говорят о том, что сотрудники с аффективной лояльностью более удовлетворены своей работой в плане межличностных отношений, взаимодействия с руководством и условий труда. Они также демонстрируют большую приверженность и ответственность в профессиональном плане. Это может быть связано с тем, что они находят в своей работе больше смысла и ценности, что делает их менее зависимыми от внешних обстоятельств.

Сотрудники с продолженной лояльностью, напротив, вероятно, менее удовлетворены этими аспектами. Они могут рассматривать свою работу скорее, как вынужденную необходимость, а не как источник внутреннего удовлетворения. Их удерживает на месте внешние обстоятельства, такие как стабильность или отсутствие альтернатив, а не личные убеждения или стремление к достижению профессиональных успехов.

В продолжении работы, мы проверим полученные результаты о сходстве и различии между удовлетворенностью трудом и вовлеченностью в работу у сотрудников с разными типами лояльности, при помощи методов математической статистики.

В ходе первичного анализа результатов исследования, нами получены данные о наличии сходств и различий в удовлетворенность и трудом и вовлеченности в работу у сотрудников с разными типами лояльности. Для проверки этого результата мы применили критерий Манна-Уитни. Расчет проводился автоматизированной программе, представленной на сайте psychol-ok.ru/statistics/mann-whitney/.

Результаты всех математических расчетов представлены в таблицах 2.3. – 2.6. Для удобства формулирования выводов, в таблицах указаны только достоверные различия между группами, цифра в таблице представлено значение $U_{\text{эмп}}$. Критические значения $\rho_{(0,01)} = 14$, $\rho_{(0,05)} = 21$.

Таблица 2.3

Результаты расчетов критерия Манна-Уитни, для методики «Шкала организационной лояльности» Д. Мейера, Н. Ален

Шкалы / группы	1-2	2-3	1-3
Аффективная лояльность	10		10
Нормативная лояльность	12	10	16
Продолженная лояльность	19	12	12

Таким образом, можно с уверенностью сказать, что распределение на группы испытуемых, по доминированию типа лояльности, произведено верно. Группа 1 – группа сотрудников с аффективной лояльностью. Группа 2 – сотрудники с нормативной лояльностью. Группа 3 – сотрудники с продолженной лояльностью.

Таблица 2.4

Результаты расчетов критерия Манна-Уитни, для методики Q12

Шкалы / группы	1-2	2-3	1-3
Вовлеченность	6	8	15

Таким образом, сотрудники с разными типами лояльности различаются по вовлеченности в работу. Сотрудники с аффективной лояльностью демонстрируют высокий уровень вовлеченности. Сотрудники с нормативной лояльностью демонстрируют низкий уровень вовлеченности. Сотрудники с продолженной лояльностью демонстрируют средний уровень вовлеченности.

Таблица 2.5

Результаты расчетов критерия Манна-Уитни, для методики «Утрехтская шкала увлеченности работой»

Шкалы / группы	1-2	2-3	1-3
Энергия	8		16
Энтузиазм	12	7	
Поглощенность	10		9

Таким образом, сотрудники с аффективной лояльностью отличаются по всем параметрам сравнения от сотрудников с нормативной лояльностью; от сотрудников с продолженной лояльностью они отличаются по шкалам «энергия» и «поглощенность». И близки по показателю «энтузиазм». Можно сказать, что сотрудники с аффективной и продолженной лояльностью одинаково эмоционально вовлекаются в работу, испытывают вдохновение в процессе профессиональной деятельности. Они искренне любят свою работу и находят в ней смысл. Они готовы прикладывать дополнительные усилия и идти дальше стандартных требований для достижения высоких результатов.

Сотрудники с нормативной лояльностью и сотрудники с продолженной лояльностью близки по показателям вовлеченности в работу. Их оценки совпадают по шкалам «энергия» и «поглощенность». Сотрудники этих групп одинаково не готовы вкладывать свою энергию в рабочий процесс, могут легко отвлекаться, терять интерес к выполняемым задачам и не находить удовольствия в самом процессе работы.

Таблица 2.6

Результаты расчетов критерия Манна-Уитни, для методики «Интегральная удовлетворенность трудом» А. В. Батаршева

Шкалы / группы	1-2	2-3	1-3
1	2	3	4
Интерес к работе			
Удовлетворенность достижениями в работе		14	
Удовлетворенность взаимоотношениями с сотрудниками	12		12
Удовлетворенность	12		12

Окончание таблицы 2.6

1	2	3	4
взаимоотношениями с руководством			
Уровень притязаний в профессиональной деятельности			
Предпочтение выполняемой работы высокому заработку	19	17	
Удовлетворенность условиями труда		12	10
Профессиональная ответственность			14
Общая удовлетворенность трудом	10		12

Такими образом, описанные при первичном анализе различия между группами, получили статистическое подтверждение. Наши выводы можно считать достоверными.

Сотрудники с аффективной лояльностью в оценке удовлетворенности трудом в большей степени ориентируются на межличностные отношения. Они чаще воспринимают взаимодействие с коллегами и руководством как нечто положительное, демонстрируют готовность прощать недостатки в работе и отношениях

Сотрудники с нормативной лояльностью более удовлетворены своей работой в плане личных достижений, содержания труда и внешних условий. Они находят в своей работе смысл, и чувствуют ее ценность, что делает их менее зависимыми от внешнего давления или материальных факторов.

Сотрудники с продолженной лояльностью, рассматривают свою работу скорее, как вынужденную необходимость, а не как источник внутреннего удовлетворения. Их удерживает на месте внешние обстоятельства, такие как стабильность или отсутствие альтернатив.

Далее проверим основную гипотезу работы. Для этого мы провели корреляционный анализ Спирмена. Расчет проводился при помощи калькулятора представленного на сайте [psychol-ok.ru>statistics/spearman/](http://psychol-ok.ru/statistics/spearman/). Корреляционные матрицы представлены в таблицах 2.7 – 2.9.

Таблица 2.7

Корреляционная матрица в группе испытуемых с аффективной лояльностью

	Энтузиазм	Поглощенность	Вовлеченность
Интерес к работе		0,6	0,6
Удовлетворенность взаимоотношениями с сотрудниками	0,8		0,7
Удовлетворенность взаимоотношениями с руководством	0,7		0,7
Предпочтение выполняемой работы высокому заработку	0,7	0,7	
Профессиональная ответственность	0,6	0,7	
Общая удовлетворенность трудом			0,6

Нами обнаружено, что в группе сотрудников с аффективной лояльностью имеется высокая положительная корреляция между интересом к работе, энтузиазмом, поглощенностью и вовлеченностью в работу. При сильной эмоциональной связи с организацией, что, вероятно, поддерживается интересом к работе и позитивным опытом взаимодействия внутри коллектива, поглощенность помогает достичь состояния потока, при котором деятельность кажется легкой и приятной. Интерес к работе усиливает эмоциональную привязанность к компании, делает процесс работы увлекательным и способствует активному общению в коллективе. Высокие значения энтузиазма, поглощенности и вовлеченности усиливают друг друга, создавая замкнутый цикл положительного воздействия. Сотрудник, испытывающий интерес к работе, чувствует себя преданным компании, глубже погружается в рабочий процесс и демонстрирует высокие уровни вовлеченности.

Обнаружено, что в группе сотрудников с аффективной лояльностью имеется высокая положительная корреляция между удовлетворенностью взаимоотношениями с сотрудниками, энергией и вовлеченностью в работу. Удовлетворительные взаимоотношения создают комфортную среду, в которой сотрудники чувствуют себя уверенно. Это снижает стресс и улучшает общее самочувствие, что способствует росту энергии. Энергия, в свою очередь, позволяет сотрудникам более эффективно выполнять свои обязанности и проявлять активность в работе, что ведёт к большей вовлечённости в работу. Более того, вовлеченность усиливается благодаря энтузиазму сотрудника и поддержке со стороны коллег, что создаёт благоприятную ситуацию: чем больше вовлечённость, тем больше энтузиазма к работе демонстрирует сотрудник и лучшее взаимодействие с командой.

Нами обнаружено, что в группе сотрудников с аффективной лояльностью имеется высокая положительная корреляция между предпочтением выполняемой работы высокому заработку, преданностью и вовлеченностью в работу. Выявленная корреляция указывает на существование циклического эффекта. Ценность работы стимулирует вовлеченность. Чем интереснее и

значимее кажется работа, тем больше усилий сотрудник готов вложить в нее. Вовлеченность повышает энтузиазм к работе. Когда сотрудник активно участвует в жизни компании и видит плоды своих трудов, его привязанность к организации возрастает. Лояльность к компании усиливает восприятие важности выполняемых задач и миссии организации.

Нами обнаружено, что в группе сотрудников с аффективной лояльностью имеется высокая положительная корреляция между профессиональной ответственностью, преданностью и вовлеченностью в работу. Это результат указывает на то, что сотрудники ответственно относятся к своим обязанностям, они чувствуют себя важной частью команды и организации. Это способствует укреплению эмоциональной привязанности и желанию оставаться в компании. Они активно участвуют в делах компании, предлагают идеи и инициативы, направленные на улучшение рабочих процессов и повышение эффективности компании. Сотрудники вовлечены в работу, они более внимательно относятся к качеству исполнения своих обязанностей, что обусловлено высоким уровнем их профессиональной ответственности.

Таким образом, при аффективной лояльности мы наблюдаем взаимное усиление всех показателей вовлеченности в работу. Высокий уровень вовлеченности в работу детерминирован общей удовлетворенностью работой, интересом к ней, качеством общения в компании. Это в свою очередь приводит к усилению вовлеченности в работу в форме поглощенности ею, и усиливает эмоциональную преданность компании.

Таблица 2.8

Корреляционная матрица в группе испытуемых с нормативной лояльностью

	Энергия	Энтузиазм	Вовлеченность
1	2	3	4
Интерес к работе			0,6

Окончание таблицы 2.8

1	2	3	4
Удовлетворенность достижениями в работе		0,6	0,6
Предпочтение выполняемой работы высокому заработку	0,5	0,6	0,6
Удовлетворенность условиями труда	0,6	0,5	0,7

Нами обнаружено, что в группе сотрудников с нормативной лояльностью имеется высокая положительная корреляция между интересом к работе и вовлеченностью в работу. Нормативная лояльность в данном контексте предполагает, что работники придерживаются установленных норм и правил компании, что также способствует их стабильному поведению и взаимодействию внутри коллектива.

Высокая корреляция между интересом и вовлеченностью среди таких сотрудников свидетельствует о том, что их интерес к делу не ограничивается поверхностным знанием, а может перерасти в активное участие и стремление развивать свою деятельность дальше, что положительно скажется на эффективности их работы и общей атмосфере в коллективе.

Нами обнаружено, что в группе сотрудников с нормативной лояльностью имеется высокая положительная корреляция между Удовлетворенностью достижениями в работе, энтузиазмом и вовлеченностью в работу. Это означает, что сотрудники, которые чувствуют удовлетворение от достигнутых результатов, чаще проявляют приверженность своему труду и готовы больше вовлекаться в рабочие процессы. Они осознают значимость своего вклада в общее дело и ценят успехи, которых достигают. При этом сотрудники будут

более лояльны к компании. Они видят смысл в продолжение сотрудничества. Такая корреляция указывает на то, что при нормативной лояльности мотивационные факторы тесно связаны. Удовлетворение от успехов ведёт к повышению лояльности и усиленной вовлечённости в работу.

Нами обнаружено, что в группе сотрудников с нормативной лояльностью имеется высокая положительная корреляция между низкими показателями предпочтения выполняемой работы высокому заработку, энергией, энтузиазмом и вовлеченностью в работу.

Корреляция между предпочтением заработка и низкой вовлеченностью в работу среди сотрудников с нормативной лояльностью указывает на преобладание внешнего стимулирования над внутренним интересом к профессиональной деятельности. В результате они выполняют свои обязанности минимально эффективно, чтобы получить ожидаемое вознаграждение.

Нами обнаружено, что в группе сотрудников с нормативной лояльностью имеется высокая положительная корреляция между неудовлетворенностью условиями труда, и низкими значениями преданности и вовлеченностью в работу. Недовольство условиями труда (например, низкая заработная плата, плохие физические условия работы, недостаток ресурсов или поддержки) может снижать общую мотивацию сотрудников. Это приводит к тому, что они теряют интерес к работе и начинают воспринимать её как обязанность, а не как возможность для личного и профессионального роста. Сотрудники не чувствуют, что их усилия должным образом оцениваются или поддерживаются, поэтому не испытывать сильную преданность организации. Они склонны выполнять свои обязанности формально, без стремления к улучшению или инновациям.

Таблица 2.9

Корреляционная матрица в группе испытуемых с продолженной лояльностью

	Энтузиазм	Поглощенность	Вовлеченность
Интерес к работе		0,5	0,5
Удовлетворенность взаимоотношениями с сотрудниками	0,7	0,6	0,5
Удовлетворенность взаимоотношениями с руководством		0,7	0,5
Уровень притязаний в профессиональной деятельности	0,5		
Предпочтение выполняемой работы высокому заработку	0,5		
Удовлетворенность условиями труда	0,6	0,5	
Профессиональная ответственность		0,6	0,7

Нами обнаружено, что в группе сотрудников с продолженной лояльностью имеется высокая положительная корреляция между интересом к работе и вовлеченностью в работу. Корреляция означает, что сотрудники, проявляющие больший интерес к своей деятельности, чаще всего, также демонстрируют высокую степень вовлечённости в рабочие процессы. Чем больше сотрудник заинтересован в выполняемой работе, тем сильнее он погружается в неё, активно

ищет пути улучшения процессов, предлагает идеи и участвует в командной работе. Таким образом, интерес можно рассматривать как способ формирования аффективной лояльности сотрудника к своему труду и компании.

Нами обнаружено, что в группе сотрудников с продолженной лояльностью имеется высокая положительная корреляция между удовлетворенностью взаимоотношениями с сотрудниками и руководством, и вовлеченностью в работу. Сотрудники, которые удовлетворены своими отношениями с коллегами и руководством, скорее всего, будут чувствовать большую эмоциональную привязанность к коллективу и организации в целом. При такой взаимосвязи срабатывает эффект синергии. Сотрудники довольны своим окружением и взаимодействием с руководством, поэтому склонны проявлять большее желание сотрудничать друг с другом, делиться идеями и совместно искать решения проблем. Это усиливает чувство принадлежности к команде и повышает общую эффективность работы.

Нами обнаружено, что в группе сотрудников с продолженной лояльностью имеется высокая положительная корреляция между низким уровнем притязаний в профессиональной деятельности, и низкими значениями преданности работе. Сотрудники довольствуются стабильностью текущего положения дел и не стремятся к значительным изменениям или улучшению своего профессионального статуса. Возможно, они не видят перспектив для развития или не имеют ясных целей, теряют интерес к профессиональному росту и становятся менее активными участниками рабочего процесса. Хотя эти сотрудники остаются лояльным к компании, их лояльность носит скорее пассивный характер. Они не предпринимают активных шагов для продвижения или улучшения своей позиции.

Нами обнаружено, что в группе сотрудников с продолженной лояльностью имеется высокая положительная корреляция между низким уровнем предпочтения выполняемой работы высокому заработку, неудовлетворенность условиями труда, и низкими значениями преданности работе. Предпочтение выполняемой работы перед высоким заработком говорит о том, что для

сотрудников важнее содержание и смысл их труда, нежели материальные выгоды. Однако если работа сама по себе не приносит удовлетворения, это может отрицательно сказываться на энтузиазме к работе. Совместная корреляция между этими факторами и низкими значениями энтузиазма указывает на то, что, когда сотрудники недовольны условиями труда и не находят удовлетворение в самой работе, несмотря на высокий приоритет содержания работы перед зарплатой, их общая преданность снижается. То есть, даже если изначально работа была важна для них, негативные факторы перевешивают этот положительный аспект, что может выразиться в потере сотрудника.

Нами обнаружено, что в группе сотрудников с продолженной лояльностью имеется высокая положительная корреляция между низким уровнем Профессиональной ответственности, и низкими значениями вовлеченности в работу. Профессиональная ответственность является показателем осознания сотрудником важности своих действий и решений для общего дела компании. Обнаруженная корреляция означает, что сотрудники, которые меньше осознают свою роль и влияние на организацию, одновременно показывают меньшую активность и энтузиазм в отношении своей работы.

В результате корреляционного анализа, нам удалось выделить особенности взаимосвязи между удовлетворенностью трудом и вовлеченностью в работу у сотрудников с разными типами лояльности.

У сотрудников с аффективной лояльностью взаимосвязь между удовлетворенностью работой и вовлеченностью в работу имеет циклический эффект. Ценность работы стимулирует вовлеченность в работу. Чем интереснее и значимее кажется работа, тем больше усилий сотрудник готов вложить в нее. Вовлеченность повышает энтузиазм к работе. Когда сотрудник активно участвует в жизни компании и видит плоды своих трудов, его привязанность к организации возрастает. Аффективная лояльность к компании усиливает восприятие важности выполняемых задач и миссии организации.

Таким образом, при аффективной лояльности мы наблюдаем взаимное

усиление всех показателей вовлеченности в работу. Высокий уровень вовлеченности в работу детерминирован общей удовлетворенностью работой, интересом к ней, качеством общения в компании. Это в свою очередь приводит к усилению вовлеченности в работу в форме поглощенности ею, и усиливает эмоциональную преданность компании.

У сотрудников с нормативной лояльностью взаимосвязь между удовлетворённостью работой и вовлеченностью в работу не ограничивается поверхностным знанием, а может перерасти в активное участие и стремление развивать свою деятельность дальше. При этом сотрудники будут более лояльны к компании, т.к. видят смысл в продолжение сотрудничества. Однако, характер связей указывает на преобладание внешнего стимулирования над внутренним интересом к профессиональной деятельности. В результате, сотрудники с нормативной лояльностью, выполняют свои обязанности минимально эффективно, чтобы получить ожидаемое вознаграждение.

У сотрудников с продолженной лояльностью взаимосвязь между удовлетворённостью работой и вовлеченностью в работу обусловлена эффектом синергии. Сотрудники довольны своим окружением и взаимодействием с руководством, поэтому склонны проявлять большее желание сотрудничать друг с другом, делиться идеями и совместно искать решения проблем. Это усиливает чувство вовлеченности в работу и повышает общую эффективность работы. Вовлеченность в работу, для этих сотрудников, можно рассматривать как способ формирования аффективной лояльности сотрудника к своему труду и компании. К сожалению, сотрудники довольствуются стабильностью текущего положения дел и не стремятся к значительным изменениям или улучшению своего профессионального статуса, т.к. не понимают свою роль и влияние на организацию, что снижает их общую вовлеченность в работу.

2.3 Рекомендации для психолога организации

Рекомендации для сотрудников с аффективной лояльностью. В этой группе высокий уровень вовлеченности в работу детерминирован общей удовлетворенностью работой, интересом к ней, качеством общения в компании. Их больше стимулирует перспектива профессионального роста и ее зависимость от личных усилий, чем размер зарплаты или должность. В этом направлении могут оказаться полезными:

1. Техники поддержания эмоционального баланса сотрудника.

1.1. Регулярные индивидуальные встречи. Один на один беседы с руководителем помогают сотруднику делиться своими чувствами, ощущениями от рабочего процесса и возникающими трудностями. Важно создавать пространство доверия, чтобы сотрудник мог открыто выражать свою точку зрения и получать обратную связь.

1.2. Обучение управлению эмоциями. Тренинги и семинары, направленные на развитие навыков саморегуляции эмоций и управления стрессовыми ситуациями, позволят сотрудникам лучше справляться с давлением и поддерживать позитивное настроение даже в сложных ситуациях.

1.3. Создание пространства психологической разгрузки. Организация зон отдыха на рабочем месте, создание возможностей для релаксации (например, комнаты медитации, зоны для йоги), поддержка корпоративных мероприятий, способствующих отдыху и восстановлению сил.

2. Подходы к развитию командного взаимодействия.

2.1. Формирование культуры общения. Проведение регулярных встреч команды, направленных на обмен опытом, обсуждение успехов и трудностей. Это способствует укреплению чувства принадлежности и помогает решать конфликты на ранних стадиях.

2.2. Использование инструментов обратной связи. Развитие практики регулярного обмена конструктивной обратной связью между сотрудниками и

руководством позволяет каждому чувствовать себя услышанным и поддерживаемым. Например, внедрение системы анонимных анкет позволит собирать мнения сотрудников о рабочих процессах и атмосфере в коллективе.

2.3. Поддержка инициатив снизу-вверх. Поощрение предложений и идей сотрудников, вовлечение их в принятие решений, связанных с организацией рабочего процесса. Такая практика укрепляет чувство значимости каждого сотрудника и повышает мотивацию.

3. Методы повышения уровня удовлетворения работой.

3.1. Индивидуальные карьерные планы. Помощь сотрудникам в определении целей профессионального роста и разработка индивидуальных планов развития, учитывающих личные предпочтения и амбиции.

3.2. Фокус на развитии личных компетенций. Предоставление возможности прохождения тренингов и курсов, соответствующих интересам и потребностям сотрудников. Обучение новым профессиональным навыкам стимулирует профессиональный рост и увеличивает уровень удовлетворенности своей деятельностью.

3.3. Расширение полномочий и ответственности. Делегирование части функций руководителю, предоставление возможности принятия самостоятельных решений в рамках своих обязанностей. Такой подход развивает ответственность и чувство причастности к общему делу.

Рекомендации для сотрудников с нормативной лояльностью. В этой группе характер связей указывает на преобладание внешнего стимулирования над внутренним интересом к профессиональной деятельности. В результате, сотрудники с нормативной лояльностью, выполняют свои обязанности минимально эффективно, чтобы получить ожидаемое вознаграждение. Для эффективной работы с этими сотрудниками необходимы специфические подходы и инструменты, позволяющие повысить их заинтересованность и активность в работе.

1. Мотивация через повышение осознанности ценностей.

1.1. Анализ личностных потребностей и профессиональных амбиций.

Регулярная работа над выявлением внутренних стимулов сотрудников, включая помощь в осознании собственных целей и мотивации.

1.2. Привязывание профессиональных задач к личным целям. Каждый проект или задание рассматривается как возможность личного роста и саморазвития. Объясняется, каким образом успешное выполнение заданий влияет на карьеру и личную жизнь сотрудника.

2. Повышение осознания собственной роли и важности вклада.

2.1. Консультации по расширению видения влияния своей деятельности на организацию. Работники начинают понимать, как их повседневные усилия влияют на общий успех предприятия, что делает их деятельность более осмысленной.

2.2. Выделение достижений и признание заслуг. Открытое поощрение небольших побед и положительных результатов работы улучшает самооценку и создает ощущение востребованности.

3. Структурированная постановка задач и контроль качества исполнения.

3.1. Помощь в четкой формулировке требований и ожиданий руководства. Подробное разъяснение должностных обязанностей и критериев оценки успеха даёт ясность относительно ожидаемых результатов и способов их достижения.

3.2. Плановая оценка прогресса и регулярная обратная связь. Сотрудники получают своевременную информацию о результатах своего труда, что поддерживает дисциплину и стимулирует продуктивность.

4. Индивидуальная работа по снижению стресса и улучшению психоэмоционального состояния.

4.1. Разработка плана персонального восстановления энергии. Сотрудникам предлагается набор простых методов борьбы со стрессом и усталости, таких как прогулки на свежем воздухе, короткие перерывы на физическую разминку или дыхательные упражнения.

4.2. Психологическая поддержка и консультативная помощь. Проведение индивидуальных консультаций, направленных на снижение тревоги и выработку стратегий преодоления негативных переживаний, связанных с трудовой

деятельностью.

4.3. Введение более интересных и разнообразных задач, стимулирующих творческий подход и самостоятельность, улучшение структуры рабочего процесса для минимизации отвлечений. Это может включать: перепланировку рабочего процесса таким образом, чтобы минимизировать отвлечения; включение элементов творчества или нестандартных подходов к решению задач; проведение тренингов по управлению вниманием и концентрации.

Рекомендации для сотрудников с продолженной лояльностью. Вовлеченность в работу, для этих сотрудников, можно рассматривать как способ формирования аффективной лояльности сотрудника к своему труду и компании. Такие сотрудники демонстрируют умеренную степень включённости и достаточно стабильны в своём поведении, но их мотивы могут колебаться в зависимости от внешних обстоятельств. Поэтому для повышения степени вовлечённости и удержания сотрудников важно предложить такие формы психологического сопровождения, которые будут стимулировать развитие позитивных отношений, укреплять значимость их профессиональной идентичности и улучшать восприятие ими условий труда.

1. Развитие коммуникативных связей и укрепление социальной сплочённости группы.

1.1. Создание ситуаций совместного отдыха. Организация совместных внерабочих мероприятий (корпоративные мероприятия, спортивные соревнования, тимбилдинги). Эти события повышают привлекательность рабочего окружения, создавая позитивные ассоциации с коллегами и укрепляют социальную поддержку среди сотрудников.

1.2. Повышение открытости коммуникации. Проводить регулярные групповые обсуждения успехов, неудач и перспектив организации. Поддерживать дух сотрудничества и равноправия в команде путём предоставления равных возможностей высказывать свое мнение и идеи.

1.3. Акцент на смыслообразующих аспектах деятельности. Периодическое проведение обсуждений о смысле и цели работы, её влиянии на окружающий

мир и окружающих людей. Помогают сотрудникам осознать вклад своей работы в достижение общих целей компании.

2. Психологическое сопровождение и развитие уверенности в себе.

2.1. Работа с ожиданиями и страхами. Проведение индивидуальной работы с сотрудниками по осознанию своих сильных сторон и областей для совершенствования. Усиление веры в собственные силы, устранение страха перед новыми обязанностями или сложными проектами.

2.2. Самопрезентация и расширение социальных контактов. Тренинги и консультации по эффективному взаимодействию с клиентами и партнёрами, формированию положительного имиджа и уверенного поведения.

2.3. Программа оздоровления и профилактика стрессов. Внедрение корпоративной программы физической активности, организация спортивных секций, занятия йогой или медитацией прямо на территории компании.

3. Реализация модели постоянного профессионально-личностного роста.

3.1. Коучинговая система наставничества. Система менторства и коучинга для новичков и опытных специалистов. Наставничество создаёт доверительные взаимоотношения и обеспечивает преемственность лучших практик, помогая молодым специалистам быстрее адаптироваться и развиваться.

3.2. Профессиональное обучение и карьерное продвижение. Возможность повышать квалификацию, посещать курсы повышения квалификации, мастер-классы и конференции. Создавать перспективы вертикального и горизонтального продвижения, показывая реальные пути профессионального роста.

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

В современных условиях работники меняют свое отношение как к своему труду в целом, так и к отдельным его компонентам. Это отношение проявляется в первую очередь в уровне удовлетворенности трудом и в соответствующем поведении работников образования. В свою очередь удовлетворенность трудом является оценочным элементом отношения к труду и связана с внутренним состоянием работника в процессе выполняемой работы и с его субъективной оценкой значимости собственной трудовой деятельности. Удовлетворенность трудом определяет, насколько работник доволен условиями своей работы, насколько работа соответствует его ожиданиям, насколько в ней могут реализоваться его способности и склонности. Так же удовлетворенность трудовой деятельностью является важнейшим, фактором повышения производительности и эффективности труда, вовлеченности в свою работу.

В свою очередь, вовлеченность в работу - это долговременное эмоциональное состояние, характеризующее степень совпадения ценностей сотрудника (его личных миссии, видения, целей, заинтересованности, удовлетворённости, лояльности, приверженности, ключевых факторов успеха) с ценностями организации и отражающее готовность сотрудника посвятить свое личное время деятельности в интересах организации, по собственному желанию проявлять инициативу и прикладывать дополнительные усилия для достижения целей организации.

Подводя итоги теоретическому анализу, можно существует несколько факторов, которые связывают вовлеченность сотрудников и их удовлетворенность работой с лояльностью к организации. Эти факторы могут быть как внутренними (связанными с личными характеристиками сотрудников), так и внешними (обусловленными организационной средой).

Нами проведено исследование взаимосвязи удовлетворенности трудом и вовлеченностью в работу у сотрудников с разными типами лояльности. В

результате нами были выделены особенности этой взаимосвязи.

Для сотрудников с аффективной лояльностью уровень вовлеченности в работу детерминирован общей удовлетворенностью работой, интересом к ней, качеством общения в компании. Их больше стимулирует перспектива профессионального роста и ее зависимость от личных усилий, чем размер зарплаты или должность.

Для сотрудников с нормативной лояльностью характер связей указывает на преобладание внешнего стимулирования над внутренним интересом к профессиональной деятельности. В результате, сотрудники с нормативной лояльностью, выполняют свои обязанности минимально эффективно, чтобы получить ожидаемое вознаграждение.

Для сотрудников с продолженной лояльностью вовлеченность в работу можно рассматривать как способ формирования аффективной лояльности сотрудника к своему труду и компании. К сожалению, сотрудники довольствуются стабильностью текущего положения дел и не стремятся к значительным изменениям или улучшению своего профессионального статуса, т.к. не понимают свою роль и влияние на организацию, что снижает их общую вовлеченность в работу.

На основании полученных результатов, мы сформулировали ряд рекомендаций для руководителей, направленных на формирование вовлеченности сотрудников в работу.

СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННОЙ ЛИТЕРАТУРЫ

1. Боронова, Г. Х. Психология труда: конспект лекции / Г. Х. Боронова, Н. В. Прусова. – Москва : Эксмо, 2018. – 160 с.
2. Бунина, Т. А. Основные понятия вовлеченности персонала и его сравнения со смежными показателями / Т. А. Бунина // Цели и пути устойчивого экономического развития : сб. науч. ст. по материалам II МНПК. – Уфа : ООО «НИЦ Вестник науки», 2020. – С. 30–39.
3. Быстрова, Н. В. Карьерное обучение как инструмент повышения вовлеченности в работу / Н. В. Быстрова, С. Н. Казначеева, Т. В. Крылова // Проблемы современного педагогического образования. – 2024. – № 82-4. – С. 67–70.
4. Быстрова, Н. В. Факторы, влияющие на вовлеченность в работу сотрудников организации / Н. В. Быстрова, Т. В. Крылова, А. А. Шкунова // Russian Journal of Education and Psychology. – 2024. – Т. 15, № 1-2. – С. 296–301.
5. Вильчинская, М. А. Вовлеченность персонала как инструмент повышения эффективности деятельности компании / М. А. Вильчинская, С. Г. Волохова, Е. А. Волохова, В. Н. Наконечных // Вестник БГУ. Экономика и менеджмент. – 2022. № 3. – С. 26–35.
6. Глухих, Л. В. Концепция стратегической вовлеченности и ее место в стратегическом управлении промышленностью / Л. В. Глухих // Экономика и управление. – 2008. – №1(33). – С. 102–106.
7. Гончарова, Н. В. Управление человеческими ресурсами организации в условиях современного рынка труда : учебное пособие для студентов вуза, обучающихся по направлению подготовки 38.03.02 «Менеджмент» / Н. В. Гончарова, Л. В. Дайнеко, Е. В. Зайцева. – Екатеринбург : Уральский федеральный университет им. Первого Президента России Б. Н. Ельцина, 2021. – 162 с
8. Грачев, А. А. Организационные факторы удовлетворенности трудом и

жизнью рабочих и служащих / А. А. Грачев. // Вестник РГПУ им. А. И. Герцена. – 2020. – №62. – С. 225 – 229.

9. Дерин, М. О. Управление вовлеченностью персонала как социальная технология работы с кадрами предприятия / М. О. Дерин // Управление городом: теория и практика. – 2023. – № 4(50). – С. 35–39.

10. Долиденко, М. Г. Инструменты для работы над вовлеченностью в сфере fashion-ритейла / М. Г. Долиденко, А. А. Рычкова // Вестник МИРБИС. – 2023. – № 2(34). – С. 161–165.

11. Доминьяк, В. Организационная лояльность / В. Доминьяк // Менеджер по персоналу. – 2006. – №. 4. – С. 34–40

12. Егорова, А. Вовлеченные сотрудники. Как создать команду, которая работает с полной отдачей / А. Егорова. – Москва : Бобора, 2023. – 320 с.

13. Захарова, А. Волшебные драйверы вовлеченности персонала // [Электронный ресурс] / А. Захарова // HR-портал : сайт. – URL : <https://hr-portal.ru/blog/volshebnyedrayvery-vovlechnosti-personala> (дата обращения 03.09.2024).

14. Иванченко, Т. О. Мотивация и вовлеченность персонала – важнейший инструмент улучшения качества / Т. О. Иванченко, Н. П. Есаулова // Фундаментальные проблемы радиоэлектронного приборостроения. – 2010. – Т.10. – №1–3. – С. 355–357.

15. Камешкова, Ю. Ю. Вовлеченность в работу: базовые и усиливающие факторы / Ю. Ю. Камешкова // Известия Института менеджмента СГЭУ. – 2022. – № 2(26). – С. 57–60.

16. Кириллов, Л. Вовлеченность персонала как фактор успеха компании в условиях кризиса // [Электронный ресурс] / Л. Кириллов // Корпоративный менеджмент : сайт. – URL : https://www.cfin.ru/anticrisis/methodical/material/consultants/employee_engagement.shtml (дата обращения 03.09.2024).

17. Ключков, А. К. Вовлечённость и лояльность персонала от А до Я / А. К. Ключков. – Москва : Эксмо-Пресс, 2021. – 240 с.

18. Латфуллин, Г. Р. Организационное поведение / Г. Р. Латфуллин,

О. Н. Громов. – Санкт-Петербург : Питер, 2014. – 432 с.

19. Ленсиони, П. Правда о вовлеченности сотрудников / П. Ленсиони. – Москва : Эксмо, 2024. – 182 с.

20. Манн, И. Маркетинг без бюджета / И. Манн. – Москва : Манн, Иванов и Фербер, 2017. – 116 с.

21. Мескон, М. Х. Основы менеджмента / М. Х. Мескон, И. Альберт, Ф. Хедоури : Пер. с англ. – Москва : Дело ЛТД, 2004. – 253 с.

22. Набатчикова, О. М. Работа с высокой вовлеченностью. Эффективные инструменты / О. М. Набатчикова // X международная научно-практическая конференция молодых ученых и специалистов атомной отрасли «Команда» : Сборник тезисов, Санкт-Петербург, 27–30 июня 2023 года. – Санкт-Петербург : ООО «Издательский дом Недра». – 2023. – С. 202–203.

23. Носкова, О. Г. Психология труда / О. Г. Носкова. Под ред. Е. А. Климова. – Москва : Академия, 2022. – 384 с.

24. Окунева, Т. В. Культура труда работников как фактор реализации корпоративной стратегии управления транспортным предприятием / Т. В. Окунева, О. Н. Шестопалова // Вопросы управления. – 2021. – № 4 (71). – С. 137–150.

25. Овчинникова, О. Г. Лояльность персонала / О. Г. Овчинникова. Москва : Управление персоналом, 2006. – 96 с.

26. Онучин, А. Н. Вовлеченность персонала: от измерения к управлению [Электронный ресурс] / А. Н. Онучин. – URL: <http://www.ecopsy.ru/publikatsii/vovlechennost-personala-ot-izmereniya-k-upravleni.html> (дата обращения: 11.05.2025).

27. Плешкова, Н. А. Вовлеченность персонала как инструмент повышения эффективности его деятельности / Н. А. Плешкова, Г. А. Позорова, Е. Г. Першина // Управление экономическими системами: электронный научный журнал. – 2015. – №10 (82). – С. 22.

28. Павленко, И. А. Эволюция теоретических представлений о трудовой мотивации персонала / И. А. Павленко, Е. А. Деркачева, П. С. Павленко //

Экономика: теория и практика. – 2021. – № 2(62). – С. 33–40.

29. Пряжников, Н. С. Психология труда и человеческого достоинства / Н. С. Пряжников, Е. Ю. Пряжникова. – Москва : Академия, 2005. – 216 с.

30. Ребрикова, Н. В. Теоретические аспекты вовлеченности персонала в организации / Н. В. Ребрикова, О. А. Шальнова // Креативная экономика. – 2022. – № 7(16). – С. 2697–2712.

31. Саенко, В. Н. HR-технологии и вовлеченность персонала в работу / В. Н. Саенко, П. К. Луговая // Телескоп: журнал социологических и маркетинговых исследований. – 2023. – № 2. – С. 52–60.

32. Токарева, Ю. А. Мотивация трудовой деятельности персонала: комплексный подход : монография / Ю. А. Токарева, Н. М. Глухенькая, А. Г. Токарев. – Урал. федер. ун-т им. Б.Н. Ельцина, Шадр. гос. пед. ун-т. Шадринск : ШГПУ, 2021. – 216 с.

33. Толочек, В. А. Современная психология труда. / В. А. Толочек. – Санкт-Петербург : Питер, 2019. – 479 с.

34. Трейси, Б. Полная вовлеченность. Вдохновляйте, мотивируйте и раскрывайте все лучшее в своей команде / Б. Трейси. – Москва : Манн, Иванов и Фербер, 2016. – 284 с.

35. Хеллеви́г Й. Что такое вовлеченность персонала и почему она так важна [Электронный ресурс] / Й. Хеллеви́г // Awara : сайт. – URL : <https://www.awaragroup.com/ru/blog/what-employee-engagement-is-and-why-it-matters/> (дата обращения: 03.05.2025).

36. Чудинов, А. Е. Измерение вовлеченности персонала: работа над ошибками / А. Е. Чудинов // ВУЗ и реальный бизнес. – 2020. – Т. 1. – С. 250–255.

37. Харский, К. В. Благонадежность и лояльность персонала / К. В. Харский. – Санкт-Петербург : Питер, 2003. – 496 с.

38. Цвык, В. А. Профессионализация как социальный процесс [Электронный ресурс] / В. А. Цвык. – <http://edu.znate.ru/docs/index-28085933.html>. (дата обращения: 15.05.2025).

39. Шауфели, В. Увлеченность работой. Как научиться любить свою работу

и получать от нее удовольствие / В. Шауфели, П. Дийкстра, Т. Иванова. – Москва : «Когито-Центр», 2025. – 125 с.

40. Шейнис, М. Ю. Рабочая книга психолога организации / М. Ю. Шейнис. – Самара : Издательский дом «Бахрах-М», 2021. – 224 с.

41. Эндеко, Т. Марш энтузиастов, или как повысить вовлеченность персонала / Т. Эндека. – Москва : Спутник, 2017. – 224 с.

42. Юсупов, А. А. Создание работы и производительность в пожарных: роль смысла работы и вовлеченности в работу / А. А. Юсупов // Инновационные исследования как основа развития научной мысли : сборник научных трудов по материалам VIII Международной научно-практической конференции, Анапа, 07 сентября 2023 года. – Анапа : Общество с ограниченной ответственностью «Научно-исследовательский центр экономических и социальных процессов» в Южном Федеральном округе, 2023. – С. 186–190.

Интегральная удовлетворенность трудом А. В. Батаршева

	Интерес к работе	Удовлетворенность достижениями в работе	Удовлетворенность взаимоотношениями с сотрудниками	Удовлетворенность взаимоотношениями с руководством	Уровень притязаний в профессиональной деятельности	Предпочтение выполняемой работы высокому заработку	Удовлетворенность условиями труда	Профессиональная ответственность	Общая удовлетворенность трудом
1	33	10	50	50	50	25	50	0	36
2	50	50	100	83	25	50	25	0	55
3	100	100	100	100	75	25	100	100	89
4	100	100	100	100	50	50	100	100	89
5	66	50	50	33	50	0	50	0	44
6	100	100	100	100	50	75	100	100	92
7	66	50	66	50	0	50	50	50	50
8	50	75	83	66	50	0	50	50	53
9	66	100	83	50	50	25	25	0	55
10	33	25	83	50	50	25	50	50	47
11	66	100	50	33	50	25	0	50	47
12	100	75	83	83	50	50	75	100	77
13	50	50	66	50	50	50	50	0	50
14	50	0	66	33	25	25	50	50	39
15	83	100	100	83	75	75	75	100	86
16	100	75	100	83	50	50	100	100	83
17	100	100	100	100	50	25	50	50	71
18	66	50	66	33	25	50	75	50	53

Приложение 2

Табл. 1, п. 2

Утрехтская шкала увлеченности работой (UWES – Utrecht Work Engagement Scale), разработанной Шауфелли, адаптированной на русскоязычной выборке Д. А. Кутузовой

	Энергия	Энтузиазм	Поглощённость
1	26	24	25
2	25	20	19
3	29	22	24
4	30	25	26
5	24	19	21
6	20	15	17
7	24	17	18
8	30	25	24
9	16	10	19
10	21	16	20
11	30	25	27
12	27	22	25
13	14	10	16
14	20	13	16
15	29	23	25
16	27	22	26
17	21	17	20
18	26	20	25

Опросник вовлеченности Q12

№ п/п	Вовлеченность
1	46
2	71
3	43
4	78
5	50
6	95
7	74
8	45
9	61
10	75
11	72
12	40
13	80
14	48
15	75
16	73
17	95
18	70

Шкала организационной лояльности Д. Мейера, Н. Ален

	Аффективная лояльность ACS	Продолженная лояльность CCS	Нормативная лояльность NCS
1	40	10	8
2	12	28	16
3	6	32	18
4	21	16	34
5	34	6	6
6	32	12	6
7	8	30	20
8	6	26	24
9	23	18	28
10	10	24	22
11	12	28	18
12	28	18	8
13	32	14	12
14	20	18	32
15	12	28	16
16	6	32	18
17	28	14	12
18	26	12	10