

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

ФАКУЛЬТЕТ ПСИХОЛОГИИ

КАФЕДРА ПСИХОЛОГИИ

ИВЧЕНКО АННА ВЛАДИМИРОВНА

ВЫПУСКНАЯ КВАЛИФИКАЦИОННАЯ РАБОТА

СРАВНИТЕЛЬНЫЙ АНАЛИЗ ОРГАНИЗАЦИОННОЙ ЛОЯЛЬНОСТИ И
ВОВЛЕЧЁННОСТИ В РАБОТУ У СОТРУДНИКОВ ИЗ
ГОСУДАРСТВЕННЫХ И ЧАСТНЫХ УЧРЕЖДЕНИЙ

Направление подготовки 37.03.01 Психология

Направленность (профиль) образовательной программы

Психология управления

Обучающийся

(подпись)

А. В. Ивченко
(инициалы, фамилия)

Руководитель

доцент каф. психологии, канд. мед. наук, доцент
(должность, ученая степень, ученое звание)

(подпись)

А. А. Машанов
(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 95 с., таблиц 13, рисунков 6, источников 45, приложений 1.

ЛОЯЛЬНОСТЬ, ЛОЯЛЬНОСТЬ ПЕРСОНАЛА, ВОВЛЕЧЕННОСТЬ В РАБОТУ

Цель исследования: провести сравнительный анализ организационной лояльности и вовлечённости в работу, у сотрудников из государственных и частных учреждений.

Объект исследования: лояльность сотрудников к организации.

Предмет исследования: взаимосвязь организационной лояльности и вовлечённости в работу, у сотрудников из государственных и частных учреждений.

Гипотеза исследования: взаимосвязь между лояльностью к организации и уровнем вовлечённости в работу, отличается у сотрудников из государственных и частных учреждений.

В результате исследования были выявлены специфические черты взаимосвязи между организационной лояльностью и вовлечённостью в работу у сотрудников государственных и частных учреждений. Так сотрудники государственных учреждений вовлекаются в работу и готовы демонстрировать лояльность при положительной атмосфере в коллективе, позитивной внешней оценке результатов своей деятельности. Сотрудники частных центров демонстрируют высокую вовлечённость при увеличении сложности выполняемой работы, возможности самостоятельно определять содержание своей работы.

СОДЕРЖАНИЕ

ВВЕДЕНИЕ	5
I ВОВЛЕЧЕННОСТЬ В РАБОТУ КАК УСЛОВИЕ ЛОЯЛЬНОСТИ ПЕРСОНАЛА ОРГАНИЗАЦИИ	7
1.1 Содержание понятия «лояльность» как психологической категории	7
1.2 Виды лояльности персонала	15
1.3 Понятие «вовлеченности» в психологии управления	19
1.4 Взаимосвязь вовлеченности в работу и лояльности к организации	30
II СРАВНИТЕЛЬНЫЙ АНАЛИЗ ВЗАИМОСВЯЗИ ОРГАНИЗАЦИОННОЙ ЛОЯЛЬНОСТИ И ВОВЛЕЧЕННОСТИ В РАБОТУ, У СОТРУДНИКОВ ГОСУДАРСТВЕННЫХ И ЧАСТНЫХ УЧРЕЖДЕНИЙ	35
2.1 Методические основы диагностического исследования	35
2.2 Анализ и интерпретация данных исследования	41
2.3 Статистическая обработка результатов исследования	62
2.4 Рекомендации для администрации организаций	84
ЗАКЛЮЧЕНИЕ	89
СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННОЙ ЛИТЕРАТУРЫ	91
Приложение	

ВВЕДЕНИЕ

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. В нашей работе мы рассмотрим вовлеченность и лояльность персонала, определим параметры, связывающие и отличающие их друг от друга.

Лояльность персонала стала изучаться довольно недавно, но уже заняла важное место в системе эффективного управления персоналом и ведения деятельности организации. Это повлекло за собой то, что в настоящее время возник новый вид взаимоотношений между работодателем и сотрудниками, который основан на взаимном доверии и уважении, базируется на реалистичных ожиданиях обеих сторон. Лояльность персонала – это характеристика, определяющая его приверженность организации. Она включает в себя одобрение персоналом целей компании и способов их достижения.

Цель исследования: провести сравнительный анализ организационной лояльности и вовлечённости в работу, у сотрудников из государственных и

частных учреждений.

Задачи исследования:

1. Теоретически проанализировать отличия и близость понятий «лояльность персонала» и «вовлеченность в работу персонала».

2. Обосновать взаимосвязь лояльности к организации и уровня вовлеченности в работу персонала.

3. Спланировать и провести эмпирическое исследование лояльности сотрудников к организации и вовлеченности сотрудников в работу.

4. Сформулировать выводы по работе и разработать рекомендации.

Объект исследования: лояльность сотрудников к организации.

Предмет исследования: взаимосвязь организационной лояльности и вовлеченности в работу, у сотрудников из государственных и частных учреждений.

Гипотеза исследования: взаимосвязь между лояльностью к организации и уровнем вовлеченности в работу, отличается у сотрудников из государственных и частных учреждений.

Методы и методики исследования:

1. «Методика измерения лояльности» Баранская С. С.

2. Опросник вовлеченности Q12.

3. Опросник «Дизайн работы» (Morgeson, Humphrey).

4. Методы описательной статистики: U–критерий Манна–Уитни, коэффициент ранговой корреляции Спирмена, ϕ –угловое преобразование Фишера.

I ВОВЛЕЧЕННОСТЬ В РАБОТУ КАК УСЛОВИЕ ЛОЯЛЬНОСТИ ПЕРСОНАЛА ОРГАНИЗАЦИИ

1.1 Содержание понятия «лояльность» как психологической категории

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].

Понятие «лояльный» в словаре иностранных слов трактуется как «держась в границах законности, иногда только внешне, формально» [31]. Характерное и более развернутое определение дает академик Г. Осипов: «...установка, поведение, заключающееся в соблюдении существующих правил, норм, представлений, а также в выполнении своих обязанностей по отношению к другим даже при несогласии с ними» [19].

Отношение лояльности можно скорее назвать социально-рациональным. Для человека лояльность к кому-либо или чему-либо обусловлена рационально продуманными установками, которые основываются на социально значимой необходимости – достижении поставленных властных, идеологических, экономических и других целей. Именно во имя этих целей, установок человек осознанно принимает на себя обязательства соблюдать те или иные предписания, нормы, правила, не придавать, не вредить и так далее.

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 [21].

Наиболее известные определения «лояльности персонала» Э. Баттермана, Д. Страссела, Р. Моудей, Р. Стирса, Л. Портера, Н. Аллен, Д. Мейера, В. Доминьяка, Ю. Вершило, А. Потеряхина содержат ключевые положения данного понятия, к которым следует отнести готовность прикладывать дополнительные усилия, желание разделить цели и ценности организации, предприятия, установка на определенное поведение персонала и сознательное соблюдение установленных норм и правил, а также личную заинтересованность в развитии предприятия. Существующие определения трактуют лояльность персонала как самостоятельное явление, в то время как она может являться целевым ориентиром и значимым элементом системы управления человеческими ресурсами.

В рамках подхода Говарда Беккера под лояльностью персонала понимается сделка между сотрудником и предприятием, именуемая как «side bets», что означает соотношение инвестиций, сделанных человеком в деятельность предприятия и инвестиций, осуществляемых в человека. Также её рассматривают как привязанность человека к своему поведению, поступкам, действиям и нежелание изменять место работы из-за высоких издержек при потере привычного алгоритма поведения. Поведение лояльного сотрудника будет выходить за рамки формальных отношений [27].

Иначе рассматривается лояльность персонала, выступая как переменная, отражающая силу связи, существующей в представлении человека о самом себе

и предприятия, на котором он работает. Более того, усиление данной взаимосвязи в будущем может привести к определённому поведению сотрудника, при котором наблюдается высокий уровень выполнения работы и низкая норма равнодушия и уменьшение количества сотрудников, которые часто меняют места работы [7].

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 [32].

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 [30].

Вершило А.: существует прямая взаимосвязь между лояльностью и экономической эффективностью персонала. Стремление персонала к максимальной производительности способствует увеличению доходов и уменьшению расходов компании за счёт генерирования новых идей и энтузиазма, что особенно важно сейчас, во время динамичного экономического развития [3].

Лояльность персонала – это доброжелательное, корректное, искреннее, уважительное отношение к руководству, сотрудникам, иным лицам, их действиям, к компании в целом; осознанное выполнение сотрудником своей работы в соответствии с целями и задачами компании и в интересах компании, а также соблюдение норм, правил и обязательств, включая неформальные, в отношении компании, руководства, сотрудников и иных субъектов

взаимодействия [10].

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 [20].

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 [22].

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.

Домяк 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 [22]: рабочие характеристики; система стимулирования; корпоративная культура; ценностная структура; конфликты в организации; возможности продвижения, карьерные ориентации; ориентация на обучение; персональные факторы: пол, возраст, стаж, образование.

Можно выделить множество факторов, которые способствуют лояльности персонала, в связи с этим Мейер [19] предложил разделить их на четыре основные группы: опыт работы, соответствие ценностей, организационная поддержка и организационная справедливость.

Опыт работы сильно влияет на аффективную составляющую лояльности, при этом наибольших значений она достигает у тех сотрудников, чей повседневный опыт способствует чувству комфорта (например, ролевая определенность, хорошие межличностные отношения) и компетентности

(например, соответствующие уровни сложности задач и личной ответственности).

Соответствие ценностей. Организационные ценности отражают сущность компании, путей сбыта производимой продукции и услуг, способов обращения с сотрудниками. Сотрудники будут более лояльны к организации, когда их ценности совместимы с ценностями организации.

Организационная поддержка. Сотрудники будут более лояльны по отношению к организации, если она лояльна по отношению к ним. Обычно лояльность организации по отношению к сотрудникам рассматривается как обеспечение гарантии занятости.

Организационная справедливость. Люди рассчитывают на справедливое обращение с ними и ценят его. На ощущение справедливости влияет распределение значимых для сотрудника ресурсов (зарплата, продвижение по службе и пр.) [19].

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 [24].

В литературе часто делаются попытки выявить и систематизировать все факторы, влияющие на лояльность. Быстро выясняется, что их не так и мало, влияет практически всё. Воплотить в жизнь их все в рамках реальной компании абсолютно невозможно. Ну и в любом случае, надо помнить, что всегда важны индивидуальный подход и мониторинг ситуации.

1.2 Виды лояльности персонала

Несмотря на большую проработанность данной темы и многочисленные исследования, лояльность сотрудников остается скорее актуальной проблемой, чем изученным феноменом. Среди причин, придающих лояльности статус проблемы, находятся разночтения в понимании сути лояльности и её причин, наличие большого количества синонимичных понятий и этимологических аналогов лояльности, а также различные взгляды авторов на классификацию.

Среди зарубежных авторов наибольшее внимание заслужила аффективная лояльность, которая в целом рассматривается как набор сильных положительных установок к организации. Аллен и Мейер на основе концепции Портера и его коллег (Mowday, Steers) определили аффективную лояльность как эмоциональную привязанность к организации, идентификацию и вовлеченность в организацию, предполагающую разделение целей и ценностей организации, готовность прикладывать дополнительные усилия в интересах организации и оставаться ее членом.

Корни концепции аффективной лояльности лежат в работе Розабетт Кантер, чье определение лояльности выглядит следующим образом: «готовность

социальных актеров отдавать энергию и быть преданным организации». В свое очередь Кантер выделяет три типа лояльности: продолженная (длительная), сплочения и контроля. Первый тип связывает когнитивную систему человека с социальными ролями, второй – катексическую (эмоциональную, энергетическую) с отношениями, а третий – оценочную с нормами [10].

Следующая лояльность – моральная (ценностная) лояльность, основана на интернализации норм и идентификации с организационным авторитетом. Обычно, исследования моральной лояльности рассматривались как часть аффективной лояльности, однако ряд исследователей выделяют моральную лояльность в отдельный конструкт. О’Рейли, Чатмен и Колдуэлл определили моральную лояльность как соответствие между человеком и ценностями организации; Майер и Шурман – как принятие служащим целей и ценностей организации; Ярош и Йермиер – как степень, в которой человек в психологическом отношении привязан к организации через интернализацию ее целей, ценностей и миссии. Ценностная лояльность определяется как убеждение и принятие организационных целей и ценностей и готовность проявить значительные усилия от имени организации.

Ряд исследователей описывают нормативную лояльность как ощущение обязательства оставаться в организации. Симиларли, Винер и Варди утверждают, что такая лояльность происходит из «ценности лояльности и долга по отношению к организации». В целом, нормативная лояльность – это ощущение обязательств, которые заставляют человека действовать определенным образом. Эта форма лояльности отличается от аффективной, потому что отражает ощущение обязанности или обязательства работать в организации, но не обязательно эмоциональную привязанность. Она отличается от продолженной лояльности, потому что не обязательно соотносится с личными расчетами затрат и выгод [2].

По мнению Доминьяк лояльность работника по отношению к организации складывается из потенциальной (на основе идеальных ожиданий) и воспринятой лояльности (на основе реального опыта). Лояльность может быть, как реальной,

действительной, так и внешней, показной, демонстрируемой. Таким образом, оценить лояльность работника организации можно, измерив величину его личного вклада в достижение целей компании [9].

В своей работе мы будем придерживаться типологии лояльности Баранской С. С. В своих трудах она выделяет организационную лояльность, профессиональную лояльность и лояльность труду как взаимосвязанные, взаимодополняющие, но несводимые друг к другу. Эти же типы описываются в моделях П. Морроу, но лояльность труду и профессии, служат скорее факторами организационной лояльности [2].

На сегодняшний день организационную лояльность рассматривают с двух основных позиций: лояльность как основа организационной безопасности и благонадёжности, базирующаяся на соблюдении норм и правил и проявляющаяся в корректном, нейтральном отношении к своей организации (Чумарин, Харский, Ковров,) и лояльность как верность, эмоциональная привязанность сотрудника к организации, желание быть её частью и служить на благо её процветания (Магура, Портер, Браун). В первом случае делается акцент на нормативных компонентах лояльности, связанных с принятием, подчинением и разделением сотрудниками норм и правил организации. Однако эмоциональный уровень отношений в данном случае не рассматривается и может сводиться к идеям терпимости и безразличия. Во втором случае акцент делается именно на возникновении у сотрудников эмоций и чувств по отношению к организации, что представляет большой интерес для психологического исследования: сотрудники проявляют интерес и озабоченность состоянием дел организации, гордятся своей причастностью к ее команде, принимают участие в решении ее проблем и развитии. Данные критерии наиболее часто используются различными авторами как характеристики организационной лояльности сотрудников.

Организационная лояльность – это ситуативная эмоциональная связь сотрудника со своей компанией, обусловленная наличием внутренних личностных и внешних ситуативных психологических факторов,

детерминирующих характер данной связи.

Часто причина организационной лояльности заключается не столько в возникновении привязанности к определенной организации, сколько в возможностях профессиональной самореализации внутри нее, построении карьеры в рамках своей специализации. В данном случае речь идет о профессиональной лояльности. Ее синонимами у различных авторов выступают: приверженность сфере занятости (Mellor), профессиональная приверженность (Herscovitch, Meyer), карьерная значимость (Adler, Corson) и профессионализм (Cacioppe). Лояльность профессии связана с идентификацией сотрудника со своей профессиональной деятельностью, вовлеченностью в нее, стремлением к профессиональному самосовершенствованию, мастерству. При этом собственно место работы (компания) имеет лишь второстепенное значение по отношению к характеру, специализации работы в ней.

Лояльность труду. Данный вид лояльности связан с восприятием трудовой деятельности, активности в целом как центрального понятия в жизни, имеющего особую ценность для сотрудника. Его рассматривают также как мотивацию к труду (Herscovitch, Meyer) и вовлеченность в трудовую деятельность (Kanungo). В русскоязычном варианте лояльность труду соответствует понятию трудолюбия. Труд, являясь ценностью сам по себе, способен оказывать влияние на отношение и к организации, и к профессии. Это подчеркивает значимость рассмотрения лояльности именно в типовом триединстве с трудом как одним из своих объектов [9].

В своих трудах С. С. Баранская также выделяет демонстрируемую и потенциальную лояльность [2]. Первая это та, которую стремятся показать сотрудники компаний, а вторая – «максимальная» лояльность, которую сотрудники способны проявить по отношению к компании, «компании–идеалу».

Демонстрируемая лояльность развивается с момента вхождения сотрудника в компанию, работник оценивает возможности, перспективы реализации ожиданий, осуществляется это на основе реального опыта работы в организации.

Потенциальная лояльность развивается на основе идеальной картины

ожиданий от компании за счет предварительной информации о фирме, полученной сотрудником с учетом его предыдущего опыта, существующих установок и актуальных потребностей. После «входа» в организацию потенциальная лояльность снижается из-за неизбежных расхождений между идеальной картиной ожиданий и действительностью. Длительность этого спада определяется наличием отложенных (долгосрочных) ожиданий.

1.3 Понятие «вовлеченности» в психологии управления

Впервые термин был определен в 1990 году Вильямом Каном, который определил ее как освоение членами организации своих рабочих ролей: «вовлечённые сотрудники реализуются физически, интеллектуально и эмоционально в процессе профессиональной деятельности» [29]. По его мнению, вовлеченность может проявляться в трех основных аспектах:

~ когнитивный аспект вовлечения сотрудников касается убеждений сотрудников об организации, ее лидерах (руководителях) и условиях труда; такие сотрудники умственно сфокусированы, бдительны и внимательны;

~ в эмоциональном аспекте проблема в том, насколько сотрудники эмоционально связаны с организацией, имеют ли они положительное или отрицательное отношение к организации и ее руководителям;

~ поведенческий (физический) аспект вовлечения сотрудников касается энергии, которую вкладывают сотрудники в выполнение своих ролей.

Робинсон утверждал, что вовлеченность содержит многие элементы, сближающие ее с такими понятиями как приверженность и организационное гражданское поведение, но отнюдь не идентично любому из них. Кроме того, ни приверженность, ни организационное гражданское поведение не отражают достаточно двух аспектов вовлеченности – ее двусторонний характер, и степень, в которой вовлеченные сотрудники должны обладать

бизнес–осведомленностью [18].

По мнению М. Магура: «Вовлеченность – это желание предпринимать личные усилия, вносить свой вклад как член организации для достижения её целей». Вовлеченность в работу организации может быть достигнута лишь в том случае, если работа в организации побуждает и формирует у людей:

~ готовность, если это требуют интересы организации, к дополнительным усилиям, не ограничиваясь должностными инструкциями;

~ чувство самоуважения, основанное на удовлетворённости своими профессиональными достижениями и своей работой;

~ заинтересованность в достижении значимых для организации рабочих результатов;

~ ответственность за результаты своей работы [21].

Бердяев Н. А. понимал вовлеченность как творческий акт, а, по мнению Е. С. Власовой, вовлеченность – количество решений, самостоятельно принятых работниками; состояние эмоциональной и интеллектуальной приверженности компании [13].

Липатов С. А., в свою очередь, соотнес два близких по смыслу понятия: вовлеченность работника в организацию и увлеченность работой. Вовлеченность в работу определяется как степень, с которой индивид рассматривает (воспринимает) свою работу, как часть своей Я–концепции или, другими словами, как степень идентификации индивида с выполняемой работой. Те индивиды, которые показывают высокую вовлеченность в работу, воспринимают свой труд в качестве важной части собственной жизни, качественное выполнение их работы важно для их самооценки [13].

Увлеченность работой представляет собой положительное состояние человека на работе. Человек увлечен своей работой и в самом процессе деятельности находит смысл, интерес и удовольствие. При этом увлеченность рассматривается как устойчивое и глубокое, затрагивающее различные психические процессы, эмоционально-когнитивное и мотивационное состояние, которое не фокусируется на каком-то конкретном предмете, событии, человеке

или форме поведения, а описывает отношение человека к работе в целом.

По словам Маслач С., энергичность, включенность и эффективность – это основные составляющие вовлеченности, которые противоположны выгоранию. Именно выгорание является основным источником разрушения вовлеченности в работу, который превращает энергичность в истощение, включенность в цинизм, а эффективность в безрезультативность [20].

Климова О. А. в своей статье приводит зарубежную классификацию, показывающую различные типы вовлеченности в работу: личностная вовлеченность, ситуативная вовлеченность и поведенческая вовлеченность. Она пишет, что «ситуативная вовлеченность обеспечивается индивидуальной мотивацией человека в работу, его личным энтузиазмом, настойчивостью и готовностью преодолевать любые трудности, поддерживающие высокий уровень включенности в работу. Формированию данного типа вовлеченности в работу может способствовать удовлетворенность своей профессиональной деятельностью, приносящей позитивные эмоции. Развитию личностной вовлеченности человека способствуют такие индивидуальные черты как совестливость, накопленный позитивный личный опыт работы и эмоциональность. Поведенческую вовлеченность порождают рабочие условия, в которых осуществляет профессиональную деятельность сотрудник, и его привычная социальная роль. Выделенные типы вовлеченности в работу отличаются по степени ситуативности формирования этого позитивного паттерна поведения. Если в случае поведенческой вовлеченности положительный тренд рабочего поведения основан на чисто внешних характеристиках, легко изменяющихся со сменой работы, то личностная вовлеченность будет гарантировать стабильную заинтересованность и включенность сотрудника, его влюбленность именно в свое дело, а не в, например, привычное офисное помещение» [13].

Основываясь на данных психологии менеджмента Шик Д., провел обзор определений вовлеченности. На основании 213 публикаций он обозначил четыре подхода к определению вовлеченности [22]:

1. Подход «удовлетворение потребностей». Сюда он отнес подход к вовлеченности В. Кахана. Несмотря на то, что данный подход важен для теоретических размышлений, в эмпирических исследованиях он применяется крайне редко.

2. Подход «анти-выгорание». Уходя своими корнями в психологию профессионального здоровья, этот подход рассматривает вовлеченность в качестве положительного антитеза выгорания. По С. Маслач и Л. Лейтер, вовлеченность и выгорание являются двумя противоположными концами единого континуума. Более конкретно, вовлеченность характеризуется энергией, включенностью и эффективностью, которые считаются противоположными трем аспектам выгорания: истощение, цинизм и отсутствие чувства долга, соответственно. По смыслу это означает, что лица, с высоким уровнем вовлеченности менее склонны к выгоранию, и наоборот. Второй альтернативный взгляд (Шауфер С., Бейкер Т., Саланова О.) рассматривает вовлеченность в качестве единственной концепции, которая отрицательно соотносится с выгоранием. Вовлеченность, с этой точки зрения, определяется как: «положительное, связанное с работой состояние, которое характеризуется энергичностью, преданность делу, и поглощенностью».

3. Подход «удовлетворенность – вовлеченность». Согласно Gallup Organization: «Вовлеченность – энтузиазм, с которым человек выполняет свою работу, в то же время индивид насколько же включен и удовлетворен своей работой». По сути, авторы данного подхода Хантер Р., Смит О., говорят об идентичности понятий «вовлеченность» и «удовлетворенность».

4. Многомерный подход. Сакс А. определяет вовлеченность сотрудников, как «уникальный конструкт, состоящий из познавательного, эмоционального и поведенческого компонентов, которые связаны с индивидуальной рабочей ролью». Автор различает «рабочую вовлеченность» (исполнение рабочей роли) и «организационную вовлеченность» (исполнение роли в качестве члена организации) [33].

В целом, эти четыре подхода подчеркивают различные аспекты

вовлеченности: ее отношение с исполнением роли; ее положительная связь с психологическим благополучием сотрудников; ее связь с рабочими ресурсами; и ее связь, как с работой, так и с организацией.

Итак, вовлеченность – это показатель взаимоотношений «организация – работник», при котором работник готов выполнять действия, выходящие за рамки своего функционала, прилагать дополнительные усилия, рекомендовать свою компанию в качестве работодателя, работать в компании как можно дольше. Вовлеченный сотрудник обладает следующими признаками: рекомендует компанию в качестве работодателя, прилагает дополнительные усилия, выполняет действия, выходящие за рамки своего функционала.

Вовлеченность рассматривают как эмоциональное и интеллектуальное состояние, которое мотивирует сотрудников выполнять их работу как можно лучше. О вовлеченности уместно говорить, когда человек переживает за свою компанию, выкладывается и старается работать как можно лучше, воспринимает бизнес компании как свой, и считает своим долгом внести свой вклад в его процветание.

Вовлеченность персонала обусловлена многими положительными последствиями, например, такими как: повышение уровня энтузиазма в работе, повышение производительности труда, уменьшение текучести кадров, появление активности и готовности сотрудников к перевыполнению своих обязательств. В конечном итоге всё это приводит к процветанию компании и успешному развитию бизнеса [21].

Под понятием вовлеченности также понимают степень участия сотрудников в жизни и деятельности компании, совпадение интересов организации с интересами работников, позитивное отношение персонала к своей работе, которое приводит к повышению производительности труда [8]. Вовлеченные сотрудники ощущают свою причастность к делам компании, они чувствуют, что они нужны и что их работа важна. В результате эффективность их труда возрастает, а также увеличивается инновационная отдача, когда сотрудники по собственной инициативе генерируют идеи по развитию организации и сами же

их внедряют.

К основным факторам формирования вовлеченности являются:

1. Значимость работы. Когда сотрудники видят смысл в своих задачах и понимают, как их работа влияет на общий результат, они становятся более мотивированными и вовлеченными. Важно, чтобы задачи были интересными и соответствовали профессиональным навыкам сотрудников.

2. Поддержка руководства. Руководители играют ключевую роль в создании атмосферы доверия и поддержки. Они должны предоставлять обратную связь, признавать успехи сотрудников и помогать им развиваться профессионально.

3. Возможность развития. Возможность учиться новому, расти профессионально и карьерно является важным фактором вовлеченности. Сотрудники хотят видеть перспективы своего роста внутри компании.

4. Баланс между работой и личной жизнью. Если у сотрудников есть возможность поддерживать баланс между работой и личными делами, они чувствуют себя более удовлетворенными и менее выгорающими. Это способствует повышению уровня вовлеченности.

5. Корпоративная культура. Культура компании, которая поддерживает открытость, доверие, уважение и командный дух, создает благоприятную среду для высокой вовлеченности. Важны такие аспекты, как прозрачность процессов, участие сотрудников в принятии решений и наличие возможностей для самовыражения.

6. Признание и вознаграждение. Признание достижений сотрудников через материальные и нематериальные формы поощрения помогает повысить уровень их мотивации и вовлеченности. Это может включать бонусы, премии, публичное признание успехов и благодарственные письма.

7. Автономия и ответственность. Предоставление сотрудникам свободы действий и ответственности за результаты своей работы позволяет им чувствовать себя важными и значимыми членами команды. Это также стимулирует инициативность и креативность.

8. Качество взаимоотношений. Хорошие отношения с коллегами и

руководством создают атмосферу доверия и сотрудничества, что положительно сказывается на уровне вовлеченности. Важно, чтобы в коллективе царил поддержка и взаимопонимание.

9. Безопасность и стабильность. Чувство стабильности и уверенности в завтрашнем дне играет важную роль в поддержании высокого уровня вовлеченности. Сотрудникам важно знать, что компания заботится о них и обеспечивает достойные условия труда.

10. Соответствие ценностей. Когда личные ценности сотрудников совпадают с ценностями компании, это усиливает их приверженность и желание работать на благо организации. Это касается таких аспектов, как этика, социальная ответственность и корпоративная миссия [21].

Вовлеченность сотрудников напрямую влияет на производительность компании. Существует множество исследований, подтверждающих эту взаимосвязь. Вот несколько основных причин, почему высокая вовлеченность ведет к увеличению производительности:

1. Повышение эффективности работы. Вовлеченные сотрудники работают с большей отдачей и концентрацией. Они стремятся выполнять свои обязанности качественно и своевременно, что приводит к росту общей эффективности компании.

2. Снижение текучести кадров. Высокий уровень вовлеченности снижает вероятность ухода сотрудников из компании. Это уменьшает затраты на подбор и обучение новых работников, а также сохраняет накопленный опыт и знания внутри организации.

3. Увеличение инноваций и креативности со стороны сотрудников. Вовлеченные сотрудники чаще предлагают новые идеи и готовы экспериментировать. Это способствует развитию инновационных продуктов и услуг, что может дать компании конкурентное преимущество.

4. Улучшение качества обслуживания клиентов. Вовлеченные сотрудники лучше взаимодействуют с клиентами, что повышает качество обслуживания и увеличивает лояльность клиентов. Это, в свою очередь, приводит к увеличению

продаж и прибыли компании.

5. Сокращение количества ошибок и брака. Вовлеченные сотрудники внимательнее относятся к своим обязанностям, что снижает количество ошибок и производственного брака. Это экономит ресурсы и улучшает общую эффективность производства.

6. Укрепление корпоративной культуры. Высокая вовлеченность способствует созданию позитивной рабочей среды, где сотрудники поддерживают друг друга и работают вместе ради общего результата. Это укрепляет корпоративную культуру и делает компанию более привлекательной для потенциальных кандидатов.

7. У сотрудников наблюдается более быстрая адаптация к изменениям. Вовлеченные сотрудники легче принимают изменения и быстрее адаптируются к новым условиям работы. Это особенно важно в условиях быстро меняющегося рынка и технологий [23].

Таким образом, повышение уровня вовлеченности сотрудников является стратегически важной задачей для любой компании, стремящейся увеличить свою производительность и конкурентоспособность.

Понятие вовлеченность в работу характеризует состояние эмоциональной и интеллектуальной связи сотрудника с организацией. Однако, в психологии управления существуют понятия, которые описывают этот же феномен: удовлетворенность работой и лояльность персонала. Сравнение данных понятий позволяет выделить вовлеченность как самостоятельный, и более того, системообразующий феномен отношения человека как к работе, так и к организации. Эти понятия часто используются в контексте анализа состояния сотрудников в организации, они имеют разные значения и отражают различные аспекты их отношения к работе. В таблице 1.1. мы рассмотрели ключевые различия между этими терминами.

Сравнение понятий вовлеченность и удовлетворенность

Критерий сравнения	Вовлеченность	Удовлетворенность	Лояльность
1	2	3	4
Определение	<p>Вовлеченность описывает степень эмоциональной и интеллектуальной привязанности сотрудника к своей работе и организации. Вовлеченные сотрудники активно участвуют в жизни компании, проявляют инициативу, заинтересованы в достижении результатов и стремятся внести свой вклад в общее дело.</p>	<p>Удовлетворенность отражает субъективное восприятие сотрудником условий труда, включая заработную плату, рабочее окружение, отношение коллег и начальства, возможности для профессионального роста и другие аспекты. Удовлетворенный сотрудник доволен тем, что получает от работы, но это не обязательно означает высокую активность или стремление к достижениям.</p>	<p>Лояльность отражает верность и преданность сотрудника компании. Лояльные сотрудники остаются в компании длительное время, несмотря на возможные трудности или предложения от других работодателей. Лояльность может основываться на чувстве долга, благодарности или удовлетворенности условиями труда.</p>
Активность и инициатива	<p>Вовлеченные сотрудники демонстрируют высокую активность и инициативу. Они готовы брать на себя дополнительную ответственность, предлагать новые</p>	<p>Удовлетворенные сотрудники могут быть пассивными и довольствоваться текущим положением дел. Они выполняют свои обязанности, но не всегда стремятся выйти за рамки установленных</p>	

Продолжение таблицы 1.1

1	2	3	4
	идеи и искать пути улучшения рабочих процессов.	требований.	
Эмоциональный компонент	Вовлеченность предполагает сильную эмоциональную связь с компанией и работой. Такие сотрудники испытывают чувство гордости за свою организацию и идентифицируют себя с её целями и миссией.	Удовлетворенность может быть основана на рациональных факторах, таких как зарплата, комфортные условия труда и отсутствие конфликтов. Эмоциональная составляющая здесь менее выражена.	Может быть основана на рациональных соображениях, таких как стабильность, безопасность или благодарность за предоставленные возможности. Лояльные сотрудники могут испытывать меньшую эмоциональную привязанность, но они остаются верны компании из-за личных убеждений или обстоятельств.
Продуктивность и результативность	Вовлеченные сотрудники обычно более продуктивны и эффективны, так как они стремятся достичь высоких результатов и улучшают рабочие процессы.	Удовлетворенные сотрудники могут выполнять свои обязанности на приемлемом уровне, но без стремления к совершенству или достижению выдающихся результатов.	Лояльные сотрудники могут выполнять свои обязанности на приемлемом уровне, но без стремления к совершенству или достижению выдающихся результатов. Их основной мотив стабильность и надежность.

Окончание таблицы 1.1

1	2	3	4
Приверженность компании	Вовлеченные сотрудники склонны оставаться в компании дольше, поскольку они чувствуют себя частью коллектива и верят в будущее организации.	Удовлетворенные сотрудники могут менять работу, если найдут предложение с лучшими условиями, даже если они довольны текущей ситуацией.	Лояльные сотрудники также склонны оставаться в компании долгое время, но их решение может быть основано больше на внешних факторах, таких как удобство расположения офиса, стабильность зарплаты или отсутствие лучших предложений.
Отношения с коллегами и руководством	Вовлеченные сотрудники строят крепкие отношения с коллегами и руководством, так как они активно участвуют в совместной работе и стремятся к сотрудничеству.	Удовлетворенные сотрудники могут иметь нейтральные или хорошие отношения с коллегами и начальством, но эти отношения не обязательно являются глубокими или основанными на доверии.	Лояльные сотрудники могут иметь хорошие отношения с коллегами и начальством, но эти отношения не всегда являются глубокими или основанными на доверии.

Таким образом, вовлеченность, удовлетворенность и лояльность – это разные аспекты отношения сотрудника к работе. Вовлеченность подразумевает активное участие, инициативу и эмоциональную привязанность сотрудника. Удовлетворенность отражает общее довольство условиями труда. Лояльность отражает верность и готовность оставаться в компании. Эти показатели важны для успешной работы компании, однако именно вовлеченность имеет большее значение для долгосрочного успеха и устойчивого развития организации.

1.4 Взаимосвязь вовлеченности в работу и лояльности к организации

Вовлеченность сотрудника в работу действительно может оказывать значительное влияние на его лояльность к организации. Психологический механизм этого влияния заключается в нескольких ключевых аспектах, которые мы рассмотрим ниже.

Эмоциональная привязанность к организации. Когда сотрудник вовлечён в свою работу, он испытывает сильные положительные эмоции, связанные с выполнением своих обязанностей и результатами своей деятельности. Это создаёт эмоциональную привязанность к компании, так как человек начинает ассоциировать своё благополучие и удовлетворение с успехом организации. Чем сильнее эта привязанность, тем выше вероятность, что сотрудник останется в компании, даже если появятся внешние соблазны, такие как лучшие условия труда или более высокая зарплата [4].

Идентификация с целями и миссией компании. Вовлечённые сотрудники обычно глубоко понимают и разделяют цели и миссию своей компании. Они считают, что их работа важна и приносит пользу не только им самим, но и обществу в целом. Такое ощущение принадлежности к чему-то большему, чем просто работа, усиливает чувство лояльности. Человек начинает воспринимать компанию как часть своей личности, что делает его менее склонным к смене работодателя [13].

Удовлетворённость и мотивация. Высокий уровень вовлечённости обычно сопровождается чувством удовлетворения от проделанной работы. Когда сотрудник видит, что его усилия оцениваются и приносят реальные результаты, он становится более мотивированным и удовлетворённым. Это, в свою очередь, способствует формированию положительного отношения к работодателю и желанию продолжать работать в данной организации [21].

Развитие и карьерные перспективы. Вовлечённый сотрудник часто получает больше возможностей для профессионального роста и развития. Компании, которые поддерживают вовлечённых сотрудников, обычно предлагают им

обучение, наставничество и продвижение по службе. Осознание того, что компания инвестирует в его развитие, усиливает чувство благодарности и лояльности со стороны сотрудника [9].

Социальные связи и поддержка. Вовлечённые сотрудники часто имеют более тесные социальные связи с коллегами и руководством. Они ощущают поддержку и взаимопомощь в коллективе, что создаёт чувство принадлежности к команде. Это укрепляет их привязанность к компании и снижает вероятность поиска новой работы, так как они не хотят терять ценные профессиональные и личные связи [29].

Ответственность и контроль. Вовлечённые сотрудники берут на себя больше ответственности за свои действия и решения. Они чувствуют, что их мнение и вклад важны для компании. Такой уровень контроля и самостоятельности усиливает чувство ответственности перед организацией, что также способствует повышению лояльности [13].

Психологический механизм влияния вовлеченности на лояльность можно описать через несколько феноменов.

Формирование положительной самооценки. Вовлечённый сотрудник чувствует себя успешным и компетентным, что повышает его самооценку. Это вызывает положительное отношение к компании, которая даёт ему возможность реализовать свой потенциал.

Ассоциативное мышление. Положительный опыт работы и достижения начинают ассоциироваться с конкретной компанией. Сотрудник связывает свои успехи и удовлетворённость с местом работы, что укрепляет его привязанность.

Создание психологической привязанности. Через взаимодействие с коллегами, руководством и достижение совместных целей формируется эмоциональная привязанность к компании. Это создаёт барьер против перехода в другую организацию.

Инвестиционная теория. Вовлечённый сотрудник считает, что вложил много времени, сил и эмоций в свою работу и компанию. Это заставляет его рассматривать уход как потерю инвестиций, что снижает вероятность смены

работы [25].

Вовлеченность сотрудников может существенно влиять на характер их лояльности к организации, определяя, каким образом они выражают свою приверженность и какую ценность представляют для компании. Существуют различные виды лояльности, и каждый из них проявляется по-разному в зависимости от уровня вовлеченности сотрудников. Рассмотрим основные типы лояльности и то, как вовлеченность влияет на каждый из них:

Прагматическая лояльность основана на рациональных соображениях, таких как стабильность, удобство или финансовые выгоды. Сотрудники с прагматической лояльностью остаются в компании, потому что это соответствует их интересам, например, из-за хорошей заработной платы, удобного местоположения или социального пакета.

При низкой вовлеченности сотрудники с прагматической лояльностью могут оставаться в компании исключительно из-за материальных выгод, но их интерес к работе и организации минимален. Они могут выполнять свои обязанности формально, без особого энтузиазма.

Вовлеченные сотрудники с прагматической лояльностью не только получают удовольствие от работы, но и чувствуют себя полезными и важными для компании. Они могут оставаться в организации дольше, так как находят в ней не только финансовую выгоду, но и удовлетворение от своей роли [12].

Эмоциональная лояльность основывается на сильных эмоциях и привязанности к компании. Сотрудники с эмоциональной лояльностью искренне любят свою работу и организацию, они идентифицируют себя с её миссией и ценностями.

При низкой вовлеченности эмоциональная лояльность может ослабевать. Сотрудники могут начать сомневаться в своих чувствах к компании, если они не видят смысла в своей работе или не получают должной поддержки.

Вовлеченные сотрудники с эмоциональной лояльностью чувствуют глубокую привязанность к компании и её миссии. Они готовы идти на жертвы ради интересов организации и остаются верными ей даже в трудные

времена [29].

Нормативная лояльность возникает из чувства долга или обязательства перед компанией. Сотрудники с нормативной лояльностью остаются в организации, потому что считают, что это правильно или ожидаемо от них.

При низкой вовлеченности нормативная лояльность может проявляться как вынужденная приверженность. Сотрудники могут оставаться в компании из-за страха потерять работу или потому, что считают, что обязаны это делать, но их мотивация и производительность могут страдать.

Вовлеченные сотрудники с нормативной лояльностью ощущают глубокое обязательство перед компанией, которое подкреплено их искренним интересом и удовольствием от работы. Они остаются в организации не только из чувства долга, но и потому, что верят в её успех [2].

Инструментальная лояльность связана с внешними стимулами и выгодами, такими как бонусы, премии или карьерные перспективы. Сотрудники с инструментальной лояльностью остаются в компании, потому что ожидают получить определенные преимущества.

При низкой вовлеченности инструментальная лояльность может стать основным мотиватором для продолжения работы в компании. Однако, если внешние стимулы исчезнут или станут недостаточными, сотрудник может быстро сменить работодателя [13].

Вовлеченные сотрудники с инструментальной лояльностью видят в бонусах и перспективах дополнительный стимул, но их основное стремление выражено в реализации своих профессиональных амбиций и достижение высоких результатов. Они остаются в компании, потому что верят в её потенциал и хотят внести свой вклад в её развитие.

Вовлеченность сотрудников играет ключевую роль в формировании различных видов лояльности к организации. Высокая вовлеченность усиливает эмоциональную и нормативную лояльность, делая сотрудников более преданными и мотивированными. С другой стороны, низкая вовлеченность может превратить лояльность в формальную обязанность или временный

компромисс, снижая продуктивность и увеличивая риск текучести кадров.

Для поддержания здоровой и устойчивой лояльности важно создавать условия, которые способствуют вовлеченности сотрудников, обеспечивая им возможности для личностного и профессионального роста, признания их заслуг и создания позитивной рабочей атмосферы.

Вовлеченность сотрудника и организационная лояльность связаны между собой, причем эта связь двусторонняя: вовлеченность способствует развитию лояльности, а лояльность, в свою очередь, усиливает вовлеченность.

Таким образом, лояльность рассматривается как положительное отношение персонала к организации, гордость от осознания принадлежности к ней. Под лояльностью персонала понимает осознанную систему поведения и деятельности работников, направленную на повышение эффективности своего труда для достижения целей организации.

Вовлеченность и лояльность являются важными аспектами, которые помогают компаниям удерживать ценных сотрудников и повышать их продуктивность. Вовлеченность характеризуется активным участием и эмоциональной привязанностью, тогда как лояльность отражает верность и готовность оставаться в компании. Оба этих качества важны для успешного функционирования организации, хотя и требуют разного подхода к управлению персоналом.

Вовлеченность сотрудника в работу оказывает прямое влияние на его лояльность к организации через формирование эмоциональной привязанности, идентификации с целями компании, удовлетворения от работы и социальных связей. Психологические механизмы, лежащие в основе этого процесса, включают ассоциативное мышление, создание психологической привязанности и инвестиционную теорию. Поддерживая высокий уровень вовлеченности, компании могут значительно повысить лояльность своих сотрудников и снизить текучесть кадров.

II СРАВНИТЕЛЬНЫЙ АНАЛИЗ ВЗАИМОСВЯЗИ ОРГАНИЗАЦИОННОЙ ЛОЯЛЬНОСТИ И ВОВЛЕЧЕННОСТИ В РАБОТУ, У СОТРУДНИКОВ ГОСУДАРСТВЕННЫХ И ЧАСТНЫХ УЧРЕЖДЕНИЙ

2.1 Методические основы диагностического исследования

Диагностическое исследование мы проводили на базе ООО психологический центр развития, коррекции и консультирования «ПереСвет», в рамках семинара-практикума «Особенности работы с детьми с ОВЗ, в рамках нейропсихологического подхода». На семинаре–практикуме присутствовали психологи и дефектологи из частных и государственных учреждений. Специалистов, работающих на дому в частном порядке (самозанятых) мы в выборку не включали. В общем в исследовании приняли участие 38 человек. Всех участников мы разделили на две группы. Первая группа «частный сектор» вошли специалисты, работающие в рамках коммерческого оказания услуг, их численность составила 14 человек. Вторая группы «госслужащие», работают в различных муниципальных государственных учреждениях (не состоящие в частных организациях), их численность составила 14 человек. Возраст, стаж работы в профессиональной области нами не учитывался. Стаж работы в организации составлял от 3 до 12 лет.

Для диагностического исследования лояльности персонала мы применяли следующую методику:

«Методика измерения лояльности» Баранская С. С.

Данная методика представляет собой опросник, состоящий из двух частей (первая часть – демонстрируемая лояльность, вторая – потенциальная лояльность) по 25 утверждений, относящихся к трем типам лояльности: организационной лояльности, лояльности профессии и лояльности труду. В первой части респондентам предлагается оценить данные утверждения по 5

–балльной шкале с точки зрения отношения сотрудников к организации, в которой они работают: от 1 – «абсолютно не согласен», до 5 – «полностью согласен»; во второй части опросника эти же утверждения оцениваются сотрудниками по отношению к организации, в которой они хотели бы работать. С целью повышения достоверности ответов респондентов и снижения процента социально одобряемых ответов утверждения опросника составлены в форме от третьего лица.

1. Шкала «Организационная лояльность» представлена в опроснике в виде 15 утверждений, относящихся к трем подшкалам.

Подшкала «Гордость за организацию»: утверждения № 1, 4, 9, 12, 21 (пример утверждения для подшкалы: «Репутация организации в глазах сотрудников безупречна»).

Подшкала «Вовлеченность в дела организации»: утверждения № 8, 11, 16, 19, 20 (пример утверждения для подшкалы: «Сотрудники активно помогают организации в разрешении ее проблем»).

Подшкала «Нелояльное поведение»: утверждения № 2, 6, 14, 18, 22 (пример утверждения для подшкалы: «С таким же успехом любой из сотрудников работал бы и в другой организации»).

2. Шкала «Профессиональная лояльность» представлена в опроснике в виде пяти утверждений: № 3, 7, 15, 23, 25 (пример утверждения для шкалы: «Одна из важнейших целей работы сотрудников в организации – стать профессионалом»).

3. Шкала «Лояльность труду» представлена в опроснике в виде пяти утверждений: № 5, 10, 13, 17, 24 (пример утверждения для шкалы: «Работа – то, чем сотрудник должен заниматься большую часть времени»).

Шкалы опросника лояльности имеют следующие нормы показателей:

1. Подшкала «Гордость за организацию». Нормы: <16 – низкий уровень; 16 – 20 – средний уровень; >20 – высокий уровень.

2. Подшкала «Вовлеченность в дела организации». Нормы: <15 – низкий уровень; 15 – 19 – средний уровень; >19 – высокий уровень.

3. Подшкала «Нелояльное поведение». Нормы: <14 – низкий уровень; 14

–18 – средний уровень; >18 – высокий уровень.

4. Шкала «Организационная лояльность». Нормы: <46 – низкий уровень; 46 – 57 – средний уровень; >57 – высокий уровень.

5. Шкала «Профессиональная лояльность». Нормы: <51 – низкий уровень; 51 – 63 – средний уровень; >63 – высокий уровень.

6. Шкала «Лояльность труду». Нормы: <39 – низкий уровень; 39 – 57 – средний уровень; >57 – высокий уровень.

Для изучения вовлеченности применялся «Опросник вовлеченности Q12» и Опросник «Дизайн работы» (Morgeson, Humphrey).

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.

Интерпретация результатов строится по следующему алгоритму: Посчитайте количество ответов «да» для каждой анкеты. Суммируйте количество ответов «да» во всех анкетах. Переведите ответы в проценты: количество, соответствующее «да» – это процент вовлеченности для компании.

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

Оценка строится по пятибалльной шкале (от 1 до 5), где 1 означало «абсолютно не согласен с утверждением», а 5 – «абсолютно согласен с утверждением».

1. Характеристики задач.

1.«Автономия». Автономия включает три взаимосвязанных аспекта, сосредоточенных на свободе в планировании работы (56, 69, 49), принятии решений (17, 40, 74) и выборе методов работы (38, 18, 6).

2. «Разнообразие задач». Разнообразие задач относится к требованию выполнять широкий диапазон задач. Рабочие места, которые подразумевают

выполнение множества различных задач, вероятно, являются более интересными и предпочтительными (63, 48, 44, 20).

3. «Значимость задач». Значимость задач отражает степень влияния работы на жизни или работу других, в пределах или вне организации. Люди на рабочих местах, которые оказывают значительный эффект на физическое или психологическое благосостояние других, вероятно, испытывают большее чувство важности работы (60, 37, 30, 23).

4. «Целостность задач». Целостность задачи отражает работу с отдельными составляющими продукции (деятельности), результаты которой могут быть легко определены. Рабочие места, которые подразумевают отдельную задачу, например, соединение деталей продукции, более интересны, чем рабочие места, которые подразумевают только работу с отдельными мелкими деталями (12, 13, 57).

5. «Обратная связь от работы». Обратная связь от работы отражает степень предоставления информации об эффективности выполнения работы. Уделяется особое внимание обратной связи непосредственно от самой работы в противовес обратной связи от других (71, 4, 77).

2. Характеристики знаний.

1. «Сложность работы». Сложность работы относится к степени, в которой рабочие задачи сложны и трудны для выполнения. Поскольку работа, которая включает сложные задачи, требует использования многочисленных навыков высокого уровня и более требовательна к ментальным характеристикам, она, вероятно, будет мотивировать сотрудников в большей степени (1, 59, 29, 14).

2. «Обработка информации». Количество обрабатываемой информации, необходимой на работе, отражает степень, в которой работа требует проявления внимания к обработке данных или другой информации. Некоторые рабочие места требуют более высоких уровней контроля и активной обработки информации, чем другие (2, 15, 51, 45).

3. «Решение проблем». Решение задач отражает степень, в которой работа требует уникальных идей или решений и отражает более активные

познавательные требования к обработке информации. Решение задач включает производство уникальных или новаторских идей и решений, определение и решение необычных проблем, защиту от ошибок (54, 33, 8, 36).

4. «Разнообразие навыков». Разнообразие навыков отражает степень, в которой работа требует, чтобы человек использовал множество различных навыков для ее выполнения (66, 26, 53,7).

5. «Специализация». Специализация отражает степень включения специализированных задач или обладание специализированными знаниями и навыками. В противоположность широте действий и навыков, обусловленных особенностями задачи, и разнообразию навыков, специализация отражает глубину знаний и навыков в определенной области (32, 47, 3, 72).

3. Социальные характеристики.

1. «Социальная поддержка». Социальная поддержка отражает степень обеспечения возможности для подсказок (советов) и помощи от других (50, 16, 62, 41, 35).

2. «Зависимость». Зависимость от меня отражает степень, в которой работа зависит от других, и другие зависят от нее. Также данная характеристика отражает «связность» рабочих мест друг с другом (10, 61, 25).

3. «Взаимодействие за пределами организации». Взаимодействие за пределами организации отражает степень, в которой работа требует, чтобы сотрудники взаимодействовали и общались с людьми, не являющимися сотрудниками организации. Это подразумевает взаимодействие с поставщиками, клиентами или любым другим внешним предприятием (65, 55, 11, 9, 67).

4. «Обратная связь от других». Обратная связь от других отражает степень предоставления другими сотрудниками информации о работе (5, 28).

Методика позволяет оценить субъективное восприятие основных характеристик профессиональных задач (рабочих ситуаций). Текст методики представлен в Приложении 1.

Для того, чтобы узнать конкретный балл по каждому из показателей, необходимо сложить баллы по всем ответам, которые относятся к данному

показателю, и найти среднее значение. То, какие ответы относятся к какому показателю, указано в ключе.

2.2 Анализ и интерпретация данных исследования

Обработка и интерпретация данных по «методике измерения лояльности» Баранской С.С. Результаты исследования представлены ниже в виде таблиц и рисунков. В таблице 2.1 представлены результаты измерения лояльности для группы «госслужащих».

Таблица 2.1

Данные по «Методике измерения лояльности» Баранской С. С. группы «госслужащие»

Уровень лояльности /Тип лояльности	Демонстрируемая лояльность			Потенциальная лояльность		
	Организац ионная лояльность	Профессио нальная лояльность	Лояльно сть труду	Организац ионная лояльность	Профессион альная лояльность	Лояльнос ть труду
Низкий	75%	50%	20%	0%	0%	0%
Средний	25%	45%	75%	10%	50%	45%
Высокий	0%	5%	5%	90%	50%	55%

В группе «госслужащие» сотрудники имеют низкий уровень 75% персонала по показателю организационная лояльность, 50% – профессиональная лояльность и 20% – лояльность труду. Средний уровень организационной

лояльности равен 25%, средний уровень профессиональной и лояльности труду – 45% и 75% соответственно. Высокий уровень организационной лояльности в данной группе не имеет никто, а вот профессиональная и лояльность труду имеют по 5%.

Из этих данных видно, что в группе «госслужащих» по показателям организационной и профессиональной лояльности лидирует низкий уровень, а в лояльности труду преобладающим является средний уровень. Низкий показатель свидетельствует о безразличном или негативном отношении работника к своей организации, её репутации. Область работы в организации являются малозначимыми для специалистов. Труд для них имеет второстепенную, инструментальную значимость.

Потенциальная лояльность данной группе имеет ведущие показатели по организационной лояльности и лояльности к труду – 90% и 55% соответственно, а профессиональная лояльность разделилась по среднему и высокому уровню равномерно.

Данные организационной лояльности группы «госслужащие» отображены в таблице 2.2.

Таблица 2.2

Данные шкалы «Организационная лояльность» по «Методике измерения лояльности» Баранской С. С. группы «госслужащих»

Тип лояльности	Демонстрируемая лояльность (организационная)			Потенциальная лояльность (организационная)		
	Гордость за организацию	Вовлеченность в дела организации	Нелояльное поведение	Гордость за организацию	Вовлеченность в дела организации	Нелояльное поведение
Уровень лояльности						
Низкий	60%	40%	30%	30%	30%	0%
Средний	40%	60%	70%	45%	50%	20%
Высокий	0%	0%	0%	25%	20%	80%

Гордость за организацию в группе отображена низким уровнем – 60%, что свидетельствует о безразличном или же негативном отношении сотрудника к своей организации, ее репутации. Стоит отметить, что по данной подшкале ни один человек, ни имеет высокого уровня.

Подшкала «вовлеченность в дела организации» имеет ведущий показатель 60% по среднему уровню, это означает, что этим сотрудникам небезразличны потребности, планы и проблемы их организации, хотя большая степень людей с низким показателем (40%) свидетельствует о том, что эти сотрудники не чувствуют себя частью компании, не хотят нести ответственность за ее неудачи.

Подшкала «нелояльное поведение» имеет преобладающее значение по среднему уровню, что означает, что сотрудники не совершают противоправных действий и готовы выполнять свою работу в рамках должностных инструкций.

Далее проанализируем результаты изучения лояльности у сотрудников организаций, предоставляющих социальные услуги на коммерческой основе. Данные по методике С.С. Баранской представлены в таблице 2.3.

Таблица 2.3

Данные по «Методике измерения лояльности» Баранской С. С. группы «частный сектор»

Уровень лояльности /Тип лояльности	Демонстрируемая лояльность			Потенциальная лояльность		
	Организац ионная лояльность	Профессио нальная лояльность	Лояльно сть труду	Организац ионная лояльность	Профессион альная лояльность	Лояльнос ть труду
Низкий	15%	10%	10%	0%	0%	0%
Средний	35%	35%	10%	10%	30%	65%
Высокий	50%	55%	80%	90%	70%	35%

В данной группе сотрудники имеют низкий уровень 15% персонала по показателю организационная лояльность, 10% – профессиональная лояльность и 10% – лояльность к труду. Средний уровень организационной лояльности равен 35%, средний уровень профессиональной и лояльности к труду – 35% и 10% соответственно. Высокий уровень по шкале организационная лояльность имеет 50% персонала, лояльность к труду и профессиональная имеют по 80% и 55% сотрудников, соответственно.

Ведущий высокий показатель организационной лояльности говорит, о том, что компания является для этих сотрудников чем-то большим, чем место работы. Специалисты считают свою организацию одной из лучших, чувствуют её превосходство над другими и гордятся своей причастностью к ней. Они стремятся совершенствовать себя и развиваться в своей профессиональной области. Активная трудовая деятельность, работа является смыслом и центральным компонентом в жизни специалистов из группы «частный сектор», они стремятся быть деятельными, полезными и задействованными в различных видах работ.

Далее проанализируем подшкалы организационной лояльности. Данные представлены в таблице 2.4.

Таблица 2.4

Данные шкалы «Организационная лояльность» по «Методике измерения лояльности» Баранской С. С. группы №3 (КМК)

Тип лояльности	Демонстрируемая лояльность (организационная)			Потенциальная лояльность (организационная)		
	Гордость за организацию	Вовлеченность в дела организации	Нелояльное поведение	Гордость за организацию	Вовлеченность в дела организации	Нелояльное поведение
Низкий	35%	15%	15%	0%	0%	10%
Средний	30%	20%	25%	20%	30%	25%
Высокий	55%	65%	60%	80%	70%	65%

Подшкала «гордость за организацию» имеет 35% низкого уровня, это говорит о том, что сотрудника абсолютно гордятся работой в ней.

Ведущим показателем подшкалы «вовлеченность в дела организации» является высокий уровень – 65%, что означает, эти сотрудники стремятся разделять проблемы и потребности организации.

Подшкала «нелояльное поведение» имеет преобладающий высокий показатель, а это характеризует сотрудников, как следующих принятым организационным правилам и нормам, не допускающих со своей стороны противоправных действий. Сотрудники не задумываются об уходе и, несмотря на возможное наличие проблем, связывают своё будущее с работой именно в данной компании.

Таким образом, после первичного анализа результатов изучения лояльности сотрудников частных и государственных учреждений, мы можем сказать, что сотрудники «частного сектора» более лояльны по отношению к своей организации. Далее мы более детально сравним результаты изучения лояльности в обеих группах. Результаты представлены на рисунках 2.1. и 2.2.

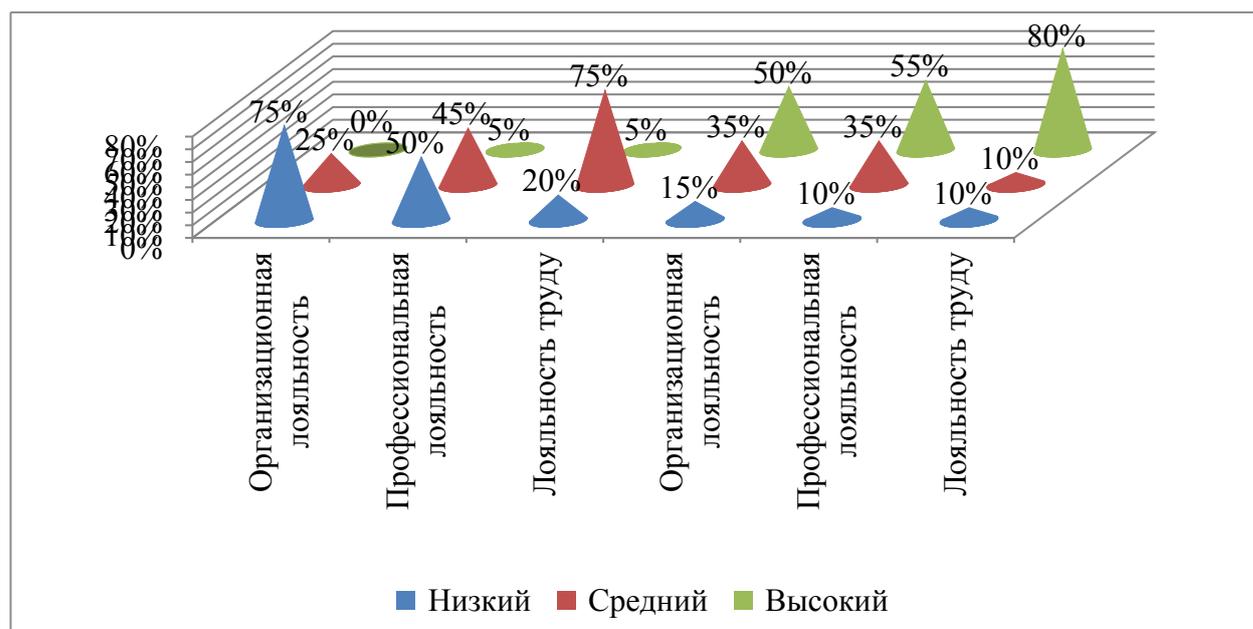


Рис. 2.1 Сравнительный график по демонстрируемой лояльности между сотрудниками разных групп

Сравнивая демонстрируемую лояльность между сотрудниками государственных учреждений и сотрудниками из частного сектора можно заметить, что по шкале организационная лояльность у сотрудников из государственных учреждений доминирует низкие значения (75% оценок респондентов), тогда как у сотрудников из частного сектора по организационной лояльности доминируют высокие значения – 50%.

В демонстрируемой профессиональной лояльности у сотрудников из государственных учреждений доминирует низкие значения – 50% сотрудников. У сотрудников частных организаций доминируют высокие значения – 55% сотрудников данных организаций.

Сравнивая по параметру «лояльность к труду» мы видим, что у сотрудников из государственных учреждений в 75% случаев доминирует средние значения. У сотрудников частных организаций в 80% случаях доминируют высокие значения по параметру лояльность к труду.

Таким образом, мы можем сказать, что у сотрудников государственных учреждений по демонстрируемой лояльности к организации доминирует низкие значения. Низкая демонстрируемая лояльность сотрудников проявляется в ряде поведенческих признаков, которые указывают на их неудовлетворённость текущей ситуацией в компании и недостаточную приверженность её целям. Сотрудники с низкой лояльностью редко предлагают идеи или инициативы для улучшения рабочих процессов. Они выполняют лишь минимально необходимые задачи и избегают брать на себя дополнительную ответственность. Такие сотрудники часто задерживают выполнение заданий. Они могут открыто критиковать компанию, её политику, руководство или коллег, причём зачастую эта критика носит негативный характер и не сопровождается конструктивными предложениями. Сотрудники избегают участия в корпоративных событиях, праздников или тренингов. Они могут отсутствовать на важных собраниях или приходиться с опозданием. Такие сотрудники ограничивают свое общение с другими членами команды до необходимого минимума, избегая неформальных контактов и совместных проектов. Они могут вступать в конфликты с коллегами

или руководством, что создаёт напряжённую атмосферу в коллективе и затрудняет совместную работу. Низко лояльные сотрудники часто находятся в активном поиске новых вакансий, размещают резюме на сайтах по трудоустройству и посещают собеседования, не скрывая этого факта. Они постоянно выражают недовольство уровнем заработной платы, условиями труда и отсутствием перспектив для карьерного роста, что демотивирует их и снижает продуктивность. В крайних случаях сотрудники с низкой лояльностью могут разглашать внутреннюю информацию компании, что нарушает правила конфиденциальности и может нанести ущерб репутации организации. Отсутствие заинтересованности в результатах своей работы и равнодушие к успехам или неудачам компании также являются признаками низкой лояльности.

Далее проанализируем результаты потенциальной лояльности (рис. 2.2.).

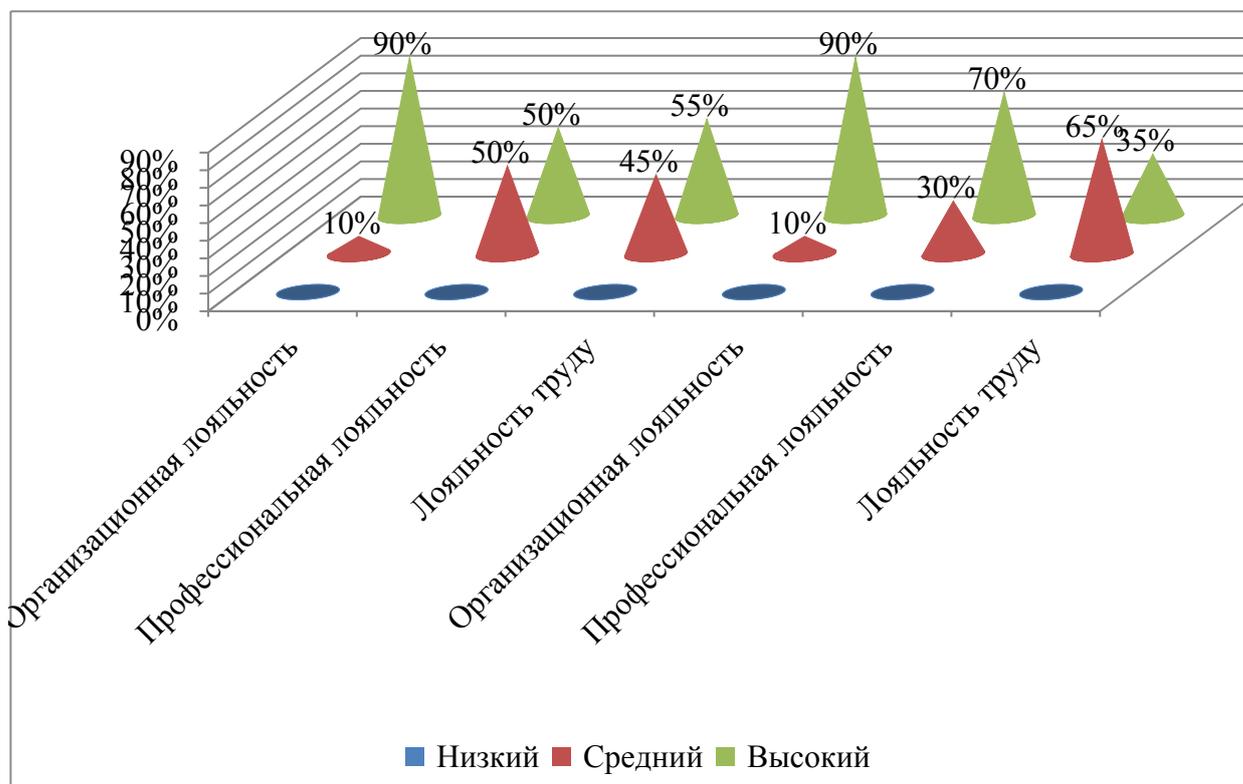


Рис. 2.2 Сравнительный график по потенциальной лояльности между сотрудниками разных групп

Сравнивая группы государственных служащих и служащих частного сектора по критерию потенциальной лояльности, мы видим, что организационная лояльность в обеих группах у сотрудников имеет высокие значения (90%). По шкале профессиональная лояльность в рамках потенциальной лояльности 50 и 70% сотрудников имеют высокие значения. Единственная шкала по которой различаются сотрудники государственных и частных организаций – это шкала лояльность к труду. Сотрудники государственных учреждений потенциально лояльны к труду в 55% случаев на высоком уровне. Тогда как сотрудники частных организаций потенциально лояльны к труду в 65% случаях на средний уровень.

Это говорит о том, что сотрудники частных учреждений чуть менее лояльны потенциально к выполняемой деятельности в организации. Возможно, это связано с тем что в частных организациях очень высокий уровень стрессового стресса работы. Он проявляется в высокой интенсивности работы, быстрой смене детей с разными диагнозами, гибком графике работы, ненормированности рабочего дня, ожидания сотрудников при приеме на работу не совпадают с реальностью (например, обещанные перспективы карьерного роста отсутствуют). На наш взгляд именно это является основными негативными факторами, которые снижают потенциальную лояльность к труду у сотрудников работающих в частных организациях.

Далее мы сравнили результаты изучения организационной лояльности по подшкалам (рис. 2.3. и 2.4.).

Сравнивая результаты госслужащих и сотрудников частного центра по подшкалам организационной лояльности, в рамках демонстрируемой лояльности сотрудников, мы можем заметить следующее. Сотрудники государственных учреждений демонстрируют средние значения по всем подшкалам: гордость за организацию, вовлеченность дела организации, и нелояльное поведение.

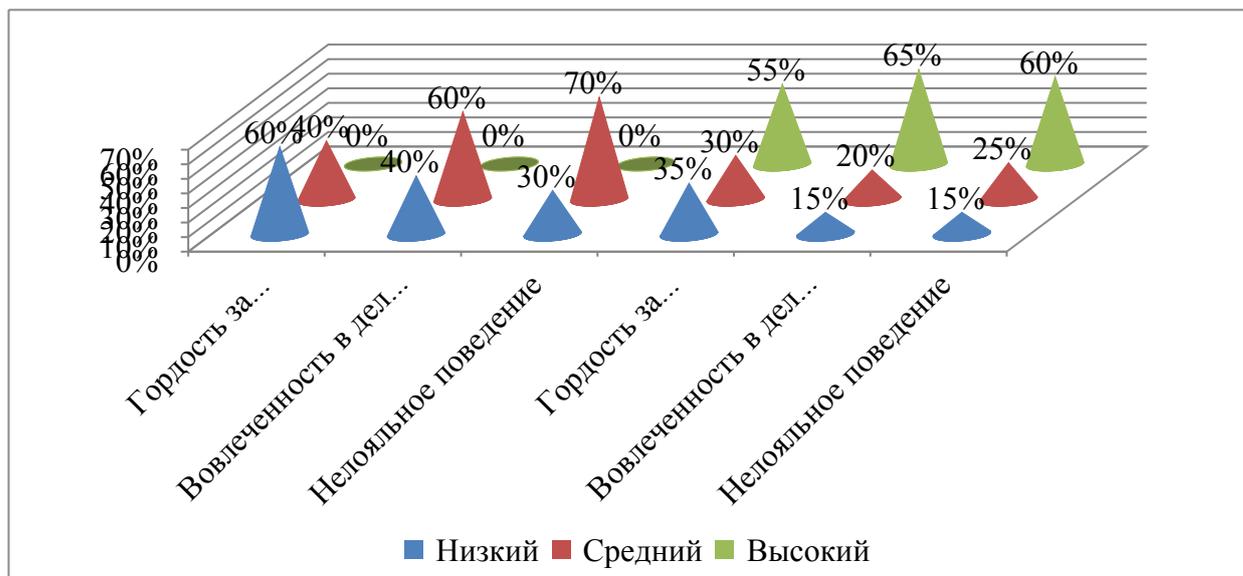


Рис. 2.3 Сравнительный график по подшкалам организационной лояльности (демонстрируемая лояльность) между сотрудниками разных групп

Сотрудники частных организаций демонстрируют высокие значения по всем подшкалам организационной лояльности. Это говорит о более высоком уровне лояльности к организации у сотрудников частного сектора, который они демонстрируют в настоящее время по отношению к своей организации.

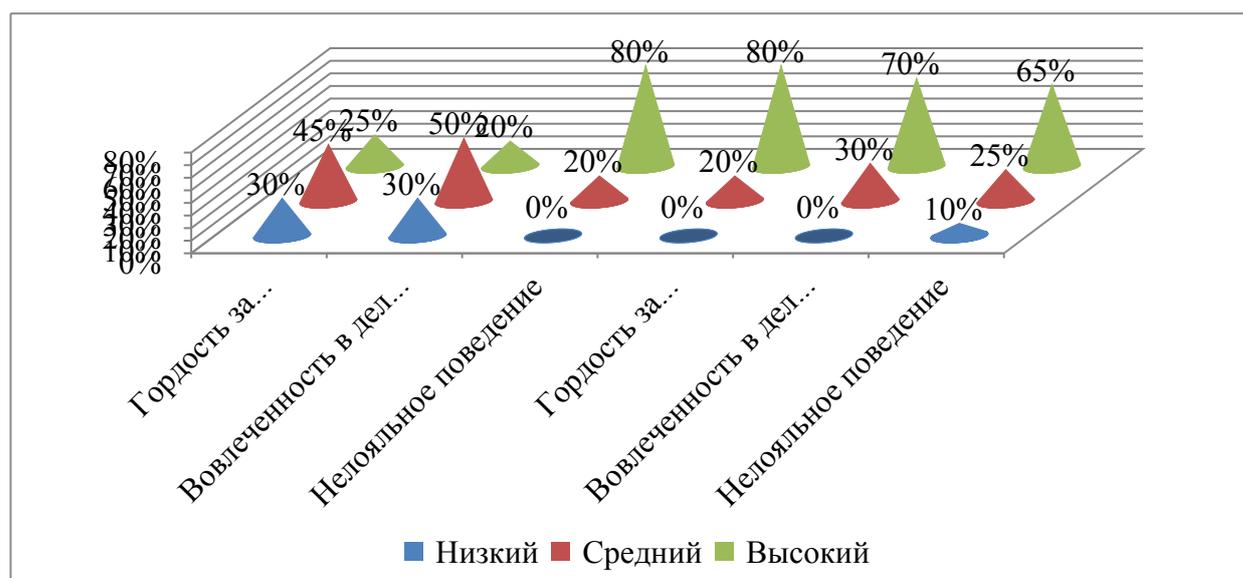


Рис. 2.4 Сравнительный график по подшкалам организационной лояльности (потенциальная лояльность) между сотрудниками разных групп

Сравнивая результаты госслужащих и сотрудников частного центра по подшкалам организационной лояльности, в рамках потенциальной лояльности сотрудников, мы замечаем. Сотрудники государственных учреждений в основном демонстрируют средние значения, в частности по шкалам гордость за организацию, и вовлечённостью в дела организации. По шкале не лояльное поведение они демонстрируют 80% высоких значений. Это говорит о том, что на предложение с лучшими условиями работы сотрудники государственных учреждений всё равно останутся в на работе в своей организации.

Сотрудники частных организаций по всем подшкалам организационной лояльности демонстрирует высокие значения. Этим сотрудникам нравится компания, и они готовы трудиться здесь еще долгое время, оставаясь преданным работником, но при этом не прилагая лишних усилий. Потенциально лояльные сотрудники обычно удовлетворены определенными аспектами работы, такими как зарплата, условия труда, возможности обучения, и готовы продолжать работать в этой компании, но не стремятся активно улучшать свои результаты или вносить значительный вклад в развитие компании.

Сравнивая этот результат с демонстрируемой лояльностью, по которой у сотрудников частных организаций также высокие значения лояльности, мы приходим к выводу, что сотрудники частных секторов более лояльно к своей организации чем сотрудники государственных учреждений.

Перейдем к анализу результатов изучения вовлеченности сотрудников в работу. Данные полученные по методике Q-12 представлены на рисунках 2.5. и 2.6.

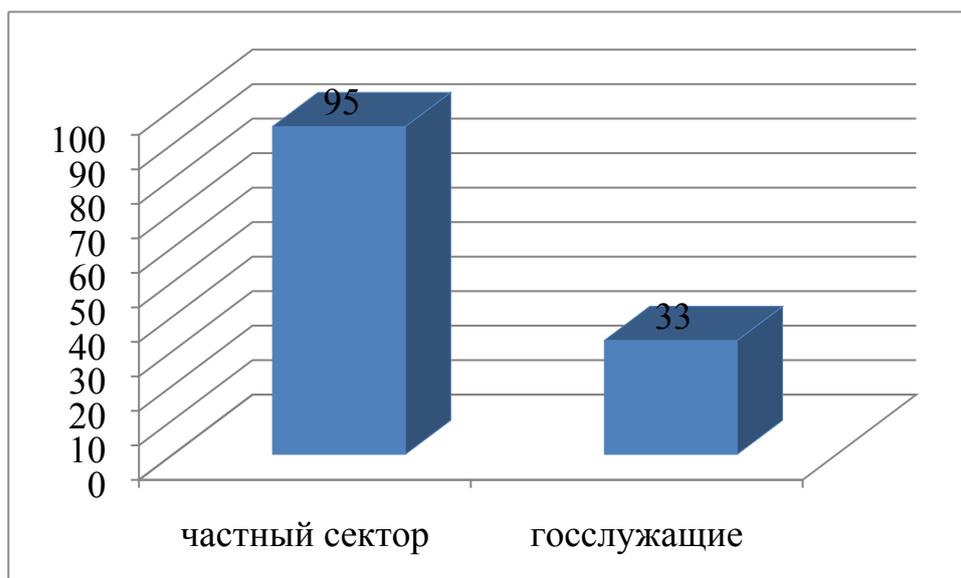


Рис. 2.5 Вовлеченность сотрудников в работу из обеих групп

Как видно из рисунка 2.5. сотрудники из группы «частный сектор» оценивают свою вовлеченность в работу высоко (95%). Тогда как сотрудники из группы «госслужащие» оценивают свою вовлеченность низки (33%). Для того чтобы понять причины этого различия, а также выделить негативные рабочие факторы, мы проанализировали ответы респондентов по шкалам методики.

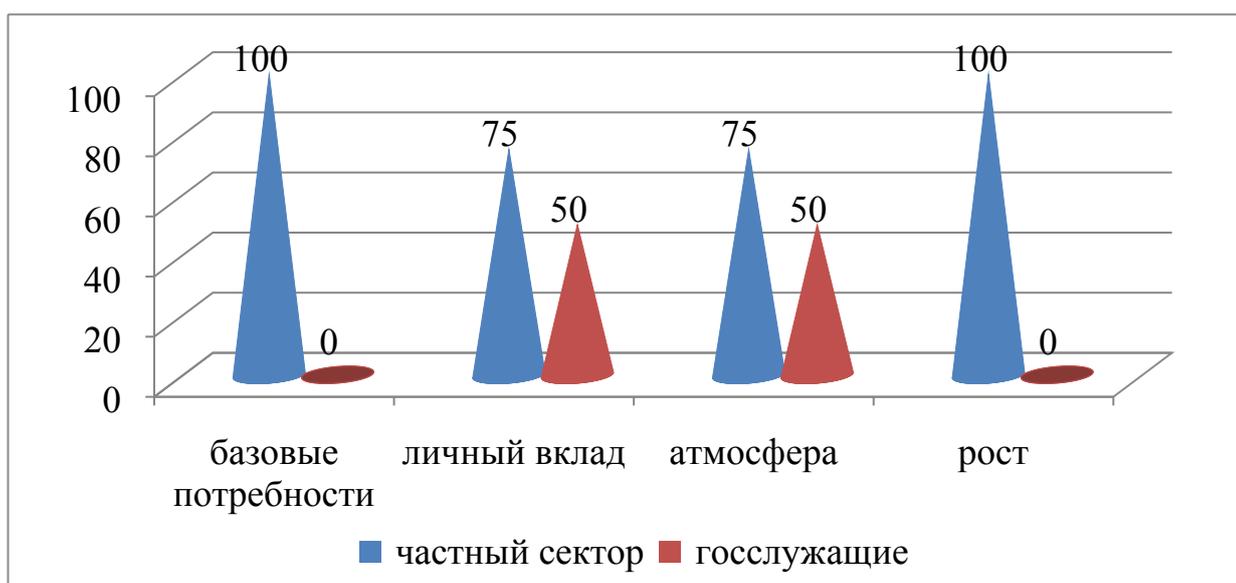


Рис. 2.6 Сравнение между группами по шкалам методики Q12

Напомним, что интерпретация результатов по методике Q12 строится подсчетом количества положительных ответов на вопросы. Таким образом, в группе «частный сектор» специалисты ответили на 160 раз положительно из 168 возможных. Специалиста из группы «госслужащие» ответили положительно только 56 раз. Как мы видим на рисунке 2.6., по всем шкалам наблюдаются различия в оценках сотрудников.

По шкале «базовые потребности» сотрудники из группы «частный сектор» в 100% ответили положительно, а сотрудники из группы «госслужащие» в 100% случаев ответили отрицательно. Таким образом, сотрудники из группы «частный сектор» знают, что от них ожидают на работе. У них есть материалы и оборудование, необходимые для качественного выполнения работы.

По шкале «личный вклад» сотрудники из группы «частный сектор» в 75% ответили положительно, а сотрудники из группы «госслужащие» в 50% случаев ответили положительно. У сотрудников, работающих в коммерческих организациях, чаще есть возможность каждый день делать то, что у меня получается лучше всего. Они получают признание или похвалу за хорошую работу, имеют возможность развиваться, считают, что руководитель заботится о них как о человеке. Тогда как половина сотрудников из государственных учреждений не испытывают этого.

По шкале «атмосфера на работе» сотрудники из группы «частный сектор» в 75% ответили положительно, а сотрудники из группы «госслужащие» в 50% случаев ответили положительно. Сотрудники частных центров считают, что на работе считаются с их мнением. Они разделяют миссию или цель компании, считают, что их труд важен. Считают, что коллеги стремятся делать свою работу качественно, имеют дружеские отношения в коллективе.

Тогда как сотрудники из госучреждений считают, что на работе не считаются с их мнением. Они частично миссию или цель компании, считают, что их труд важен. Считают, что коллеги стремятся делать свою работу качественно, но не имеют дружеских отношения в коллективе.

По шкале «профессиональный рост» сотрудники из группы «частный

сектор» в 100% ответили положительно, а сотрудники из группы «госслужащие» в 100% случаев ответили отрицательно. Сотрудники из частных компаний понимают и реализуют план своего профессионального развития. Они чувствуют поддержку от коллег и руководства на этом пути. Они имеют возможность на работе учиться и расти.

Таким образом, вовлеченность в работу сотрудников из частных компаний значительно выше, чем у сотрудников из государственных учреждений. Возможно, это связано с тем что в частном секторе ценятся высококвалифицированные специалисты, которые обладают или потенциально обладают высокими показателями эффективности в работе. Прибыль и эффективность коммерческого центра на прямую зависит от качества оказываемых услуг, особенно это касается реализации коррекционных и образовательных программ для детей. Услуги таких центров весьма дороги, и родители голосуют за качество услуги центра, в том числе рублем. Поэтому, руководство частных центров стремится к постоянному повышению квалификации своих сотрудников по актуальным направлениям работы. Более того, в частных центрах. Имеется возможность выбирать программы для обучения сотрудников.

Частные детские центры, как правило, имеют малое количество сотрудников (примерно 3 – 10 человек). В таком коллективе легче построить близкие межличностные отношения, но и конфликтных ситуаций возникает больше, если сотрудники не сплотились между собой. В частных центрах более высокая конкуренция между сотрудниками, т.к. заработная плата напрямую зависит от количества проведенных занятий.

В государственных учреждениях социального обслуживания, сотрудник не имеет прямой возможности выбирать образовательные программы для повышения своей квалификации. Зачастую сотрудники учатся там куда послало руководство. К сожалению, качество таких образовательных программ низкое. Из нашего опыта, такие программы чаще всего, направлены на педагогический компонент работы, а не психологический, т.е. учат составлять рабочие

программы, а не проводить полноценное коррекционное занятие. В связи с этим, сотрудники (особенно с опытом работы от 5 лет) очень скептически настроены на повышение своей квалификации, и ходят на программы для получения сертификатов, т.к. это влияет на их заработную плату. Но не выносят из этих программ ничего для себя профессионально полезного.

Коллективы в государственных учреждениях больше, чем в частных центрах, но и конкуренция в них практически отсутствует. Это на наш взгляд, является негативным фактором, т.к. тормозит развитие специалиста, нивелирует его внутреннюю мотивацию на профессиональное развитие. Конфликты между сотрудниками в госучреждениях случаются редко, и как правило, на межличностном уровне. Это способствует формированию благоприятной атмосферы в коллективе, что повышает вовлеченность сотрудников в работу. Более того, в госучреждениях, реализуется институт наставничества, чего в частных центрах, как правило, нет. Это помогает молодым сотрудникам влиться в коллектив, легче осваивать профессиональные навыки работы, что несомненно повышает как лояльность молодых сотрудников, так и их вовлеченность в работу.

Далее проанализируем негативные и позитивные рабочие факторы, которые могут повышать или понижать вовлеченность сотрудников в работу. Для этого мы проанализируем данные по опроснику «Дизайн работы» (Morgeson, Humphrey).

Таблица 2.5

Результаты исследования характеристик работы в группе «госслужащие»

Шкалы	Показатели	Уровень		
		низкий	средний	высокий
1	2	3	4	5

Окончание таблицы 2.5

1	2	3	4	5
Автономия	В планировании задач	58	21	21
	В принятии решений	79	7	14
	В выборе методов	50	36	14
Характеристика задач	Разнообразие задач	7	28	65
	Значимость задач	0	0	100
	Целостность задач	14	7	79
	Обратная связь от работы	50	21	29
Характеристика заданий	Сложность работы	14	14	72
	Обработка информации	7	36	57
	Решение проблем	14	58	28
	Разнообразие навыков	14	72	14
	Специализация	0	0	100
Социальные характеристики	Социальная поддержка	0	65	35
	Зависимость	0	21	79
	Взаимодействие за пределами организации	57	0	43
	Обратная связь от других	29	29	42

По шкале «Автономия» в группе «госслужащих» доминирует низкий уровень параметров. Это означает, что сотрудники считают, что руководители детально контролируют каждый шаг сотрудников, оставляя мало пространства для самостоятельных действий. Это может включать в себя постоянные проверки, частые отчеты и необходимость согласования каждого шага. Задачи назначаются с жесткими временными рамками, которые не оставляют места для гибкости и адаптации под индивидуальные особенности выполнения работы.

Все ключевые решения принимаются исключительно высшим руководством, без привлечения мнений и предложений сотрудников. Это лишает их возможности влиять на процесс и результаты работы. При выполнении задач сотрудникам предоставляется узкий спектр возможных решений или методов, что ограничивает их креативность и способность адаптироваться к изменяющимся условиям.

Сотрудники обязаны следовать строго определенным процедурам и методикам, которые установлены руководством. У сотрудников нет возможности внедрять новые методы или подходы к выполнению задач, даже если они могут повысить эффективность работы. От сотрудников требуется регулярная подача подробных отчетов о проделанной работе, что отвлекает от самой работы и увеличивает бюрократическую нагрузку.

По шкале «Характеристика задач» доминируют высокие значения по показателям разнообразие задач, сложность задач и целостность задач. По показателю обратной связи от работы доминируют низкие значения.

При оценке характеристик работы показатели разнообразие задач, сложность задач и целостность задач могут иметь следующую интерпретацию. Сотрудник выполняет широкий спектр задач, требующих различных навыков и знаний. Работа требует высокого уровня интеллектуальных усилий и глубоких знаний. Работа требует анализа большого количества данных, выявления скрытых закономерностей и разработки нестандартных решений. Для выполнения задачи необходимы глубокие знания и опыт в определенной области. Работа представляет собой законченную деятельность, имеющую начало, середину и конец. Сотрудник отвечает за весь цикл выполнения задачи, начиная от постановки цели и заканчивая оценкой результата. На нем лежит полная ответственность за качество и своевременность выполнения задачи.

Низкие значения по показателю обратная связь от работы могут свидетельствовать о том, что сотрудники получают обратную связь крайне редко, руководитель редко общается с сотрудниками. Собственно обратная связь носит слишком общий характер и не содержит конкретных рекомендаций по

улучшению работы. Пожелания и запросы сотрудника относительно улучшений условий работы или повышения квалификации остаются без внимания. Обратная связь идет исключительно от руководителя к подчиненному, без возможности для диалога и обмена мнениями.

По шкале «характеристика работы» параметры сложность работы, обработка информации и специализация имеют высокий уровень выраженности. Такие показатели как решение проблем и разнообразие навыков – выражены средне.

С точки зрения сотрудников из группы «госслужащие», выполняемые задачи включают множество этапов и требуют комплексного подхода. Работа требует применения знаний из разных дисциплин или сфер деятельности, т.к. им приходится решать нестандартные задачи, требующие глубокого анализа и поиска инновационных решений. Работа требует умения интерпретировать данные из различных источников и синтезировать их в целостную картину. Но работа не требует наличия уникальных знаний и умений, что несомненно требует обучения и освоения новых технологий и подходов, но не является обязательным и постоянным требованием к их работе.

По шкале «социальные характеристики» показатель социальной поддержки имеет средний уровень выраженности. Показатели зависимости и обратная связь от других имеют высокие значения. Показатель взаимодействие вне работы имеет низкое значение. Таким образом, выраженность социальных характеристик при оценке характеристик работы означает, что поддержка со стороны коллег и руководства присутствует, но она не является ни чрезмерно высокой, ни полностью отсутствующей. Это может означать, что в случае необходимости сотрудники могут обратиться за помощью к коллегам и руководству, однако такая поддержка не является постоянной и активной. Есть определенные механизмы для обсуждения вопросов и обмена информацией, такие как еженедельные собрания или регулярные рабочие группы. Однако эти каналы могут быть недостаточно эффективными или частыми.

Таким образом, оценивая характеристики работы как элемент

вовлеченности в работу, сотрудники государственных учреждений отмечают как положительные факторы характеристики рабочих задач и заданий. В качестве негативных факторов выделяются низкая автономность в планировании своей работы при высокой ответственности за ее результат, низкий уровень обратной связи.

Далее проанализируем результаты изучения характеристик работы для группы «частный сектор» (таблица 2.6.).

Таблица 2.6

Результаты исследования характеристик работы в группе «частный сектор»

Шкалы	Показатели	Уровень		
		низкий	средний	высокий
Автономия	В планировании задач	14	72	14
	В принятии решений	36	36	28
	В выборе методов	14	14	72
Характеристика задач	Разнообразие задач	28	14	58
	Значимость задач	0	21	79
	Целостность задач	0	50	50
	Обратная связь от работы	21	14	65
Характеристика заданий	Сложность работы	0	14	86
	Обработка информации	36	36	28
	Решение проблем	0	14	86
	Разнообразие навыков	7	7	86
	Специализация	7	14	79
Социальные характеристики	Социальная поддержка	58	28	14
	Зависимость	50	40	10
	Взаимодействие за пределами организации	72	21	7
	Обратная связь от других	50	36	14

По шкале «автономия» планирование задач и принятие решений имеет среднее значение, а вот показатель выбор методов – высокое значение. Среднее значение по шкале «автономия» в контексте планирования задач и принятия решений может означать, что сотрудники имеют некоторую свободу в планировании своих задач, окончательное утверждение планов часто требует одобрения руководства. Это может означать, что у сотрудников есть возможность предлагать свои варианты, но финальное решение принимается руководителем. Руководство делегирует часть задач и решений сотрудникам, но сохраняет контроль над ключевыми моментами. Например, сотрудник может планировать ежедневные задачи, но долгосрочные планы и приоритеты устанавливаются руководством.

Существуют чётко очерченные рамки, в пределах которых сотрудники могут действовать самостоятельно. Например, сотрудник может выбирать методы работы, но должен придерживаться установленных сроков и бюджета. Руководство старается поддерживать баланс между контролем и предоставлением свободы сотрудникам. Это может выражаться в периодической проверке прогресса, но при этом сотрудники имеют возможность самостоятельно определять пути достижения поставленных целей.

Уровень автономии может варьироваться в зависимости от опыта и должности сотрудника. Более опытные специалисты могут обладать большей степенью независимости, тогда как новичкам предоставляется меньше свободы. Сотрудники могут проявлять инициативу и предлагать новые идеи, но реализация этих идей требует одобрения руководства.

По шкале «характеристика задач» все показатели имеют высокие значения: разнообразие, значимость, целостность задач и обратная связь от работы. Сотрудники выполняют разнообразные задачи, что предотвращает монотонность и скуку. Это разнообразие задач стимулирует постоянное обучение и приобретение новых навыков, что способствует профессиональному росту сотрудников. Сами сотрудники осознают, что их работа имеет высокую ценность для компании и клиентов. Это придаёт смысл их труду и усиливает

чувство причастности к общему делу. Понимание значимости задач повышает мотивацию, так как сотрудники видят реальные результаты своей работы и их влияние на успех компании.

Сотрудники из этой группы, имеют возможность работать над завершёнными проектами или задачами, что даёт им возможность видеть конечный результат своей работы. Это повышает чувство удовлетворения и завершённости. Высокая целостность задач подразумевает большую ответственность за весь процесс, что развивает лидерские качества и умение управлять проектами.

Сотрудники регулярно получают обратную связь по своей работе, что позволяет им быстро исправлять ошибки и улучшать свои результаты. Разнообразие, значимость и целостность задач, подкрепляемые качественной обратной связью, создают благоприятные условия для высокой мотивации и вовлечённости сотрудников. Широкий спектр задач стимулирует креативное мышление и поиск новых решений. Постоянное обучение и развитие новых навыков способствуют карьерному продвижению и повышению квалификации.

По шкале «характеристики заданий» сложность заданий, решение проблем, разнообразие навыков, специализация – имеют высокие оценки специалистов. Показатель обработка информации имеет средний и низкий уровень значимости, с точки зрения специалистов.

Высокие оценки по таким характеристикам свидетельствуют о том, что специалисты сталкиваются с трудными и многогранными задачами, требующими глубокого анализа и критического мышления. Это может требовать значительных умственных усилий и концентрации. Работа фокусируется на поиске эффективных решений для возникающих проблем, что стимулирует творческий подход и изобретательность. Специалисты вынуждены в своей работе использовать широкий спектр навыков. Однако, несмотря на разнообразие навыков, работа требует высокой степени специализации знаний и умений применяемых в работе.

Средний уровень значимости обработки информации свидетельствует о

том, что специалисты из данной группы, ориентированы на практические навыки. Они могут уделять меньше внимания обработке и анализу данных, сосредотачиваясь вместо этого на непосредственном выполнении задач и достижении практических результатов. Возможно, специалисты полагаются на интуицию и предыдущий опыт,

По шкале «социальные характеристики» социальная поддержка, взаимодействие за пределами работы, зависимость от других, обратная связь от других – имеют низкий уровень. Сотрудники могут испытывать недостаток поддержки со стороны коллег и руководства, что может привести к чувству одиночества и неуверенности в себе, сотрудники могут чувствовать, что вынуждены справляться с трудностями самостоятельно.

Ограниченное общение за пределами рабочего места может препятствовать формированию крепких межличностных связей и чувства принадлежности к коллективу. А недостаток неформального общения может усложнить разрешение конфликтов и недопониманий, так как сотрудники реже обсуждают личные и профессиональные вопросы в дружеской атмосфере.

Другим последствием низкого уровня социальной поддержки может стать излишняя независимость сотрудников, что иногда может мешать сотрудничеству и координации усилий в рамках общих проектов. А так же способствовать увеличению вероятности ошибок, так как никто не проверяет и не дополняет работу другого. Недостаток обратной связи может создать неопределенность относительно ожиданий и стандартов работы, что затруднит достижение целей и выполнение задач.

Таким образом, среди положительных факторов, влияющих на вовлеченность в работу, сотрудники из группы «частный сектор» выделяют наличие автономии в планировании своей деятельности, сложность и разнообразие рабочих задач. В качестве негативных факторов вовлеченности в работу, выделяется низкий уровень социальной поддержки и обратной связи от коллег.

2.3 Статистическая обработка результатов исследования

Первичный анализ данных изучения лояльности персонала по группам производился методами описательной статистики: был проверен расчёт по U – критерию Манна–Уитни. Результаты расчетов представлены в таблицах 2.7. – 2.9.

Таблица 2.7

Результаты расчета U критерия Манна–Уитни по шкалам методики С. С. Баранской

	Демонстрируемая лояльность			Потенциальная лояльность		
	Организа- ционная лояльность	Профессион- альная лояльность	Лояльн- ость к труду	Организа- ционная лояльность	Профессион- альная лояльность	Лояльн- ость к труду
значение U	42	64	39	75	70	69
Достовер- ность	0,01	0,05	0,01	Нет различий	Нет различий	0,05

В результате расчета критерия Манна–Уитни достоверно доказаны различия между выборками по всем параметрам сравнения для демонстрируемой лояльности. Это означает, то на данный момент сотрудники из группы «частный сектор» более лояльны к своей организации, чем сотрудники из группы «госслужащие». Специалисты, работающие в частных центрах, воспринимают организацию как место где реализуются их планы, они могут профессионально расти и развиваться. При этом удовлетворяются их базовые потребности: уровень заработной платы, условия труда, забота о них как о личностях.

В потенциальной лояльности нами обнаружены различия только по критерию лояльность к труду. Сотрудники частных организаций склонны сохранять большую верность своей организации, дольше оставаться с организацией даже в трудное время, чем сотрудники государственных учреждений.

Таблица 2.8

Результаты расчета U критерия Манна–Уитни по подшкалам организационной лояльности, по методике С. С. Баранской

	Демонстрируемая лояльность			Потенциальная лояльность		
	Гордость за организацию	Вовлеченность в дела организации	Нелояльное поведение	Гордость за организацию	Вовлеченность в дела организации	Нелояльное поведение
значение U	41	40	40	62	60	76
Достоверность	0,01	0,01	0,01	0,05	0,05	нет

Анализируя результаты расчетов, мы пришли к выводу, что сотрудники из группы «частный сектор» испытывают большую гордость за принадлежность к организации, вовлечены в дела организации, и менее склонны к нелояльному поведению, чем сотрудники из группы «госслужащие». Потенциально, сотрудники из группы «частный сектор», готовы придерживаться этих установок по отношению к организации, чем «госслужащие». Однако, потенциально к смене организации сотрудники обеих групп не готовы. Они демонстрируют одинаково низкий уровень нелояльного поведения.

Таблица 2.9

Результаты расчета U критерия Манна–Уитни по характеристиками работы

Шкалы	Показатели	значение U	Достоверность
Автономия	В планировании задач	35	0,01
	В принятии решений	39	0,01
	В выборе методов	59	0,05
Характеристика задач	Разнообразие задач	68	нет
	Значимость задач	51	0,05
	Целостность задач	71	нет
	Обратная связь от работы	40	0,01
Характеристика заданий	Сложность работы	75	нет
	Обработка информации	66	нет
	Решение проблем	53	0,05
	Разнообразие навыков	60	0,05
	Специализация	53	0,05
Социальные характеристики	Социальная поддержка	37	0,01
	Зависимость	39	0,01
	Взаимодействие за пределами организации	61	0,05
	Обратная связь от других	60	0,05

Сотрудники из обеих групп различаются по восприятию характеристик работы. Так, сотрудники частных центров большую значимость придают автономии в планировании принятии решений по поводу своей работы, а также свободы в выборе методов решения профессиональных задач.

Сотрудники частных центров придают большую значимость таким

характеристикам работы как значимость задач и наличие обратной связи от работы. Для сотрудников частных центров имеет большую значимость имеет разнообразия навыков, которые им необходимо применить при решении профессиональных задач. Они более трепетно относятся к значимости решения проблем, с которыми сталкиваются в ходе решения профессиональных заданий. Также для них оказывается более важным наличие узкой специализации и наличия специализированных навыков, которые они могут применять при решении профессиональных заданий.

Сотрудники частных центров ниже оценивают значимость уровня социальной поддержки и зависимость от других при решении профессиональных задач. При этом сотрудники частных центров ниже, чем сотрудники государственных учреждений, оценивают необходимость взаимодействия за пределами организации. Наличие обратной связи от других, для сотрудников частного центра, оказывается менее значимым, чем для сотрудников государственных учреждений.

Это нас приводит к выводу о том, что для сотрудников частных центров оказываются наиболее значимые характеристиками работы, положительно влияющими на их вовлеченность в работу: автономия в планировании своей профессиональной деятельности, сложность задач, наличие возможности самостоятельно и полностью планировать всю коррекционную и или развивающую работу. Для них оказывается наиболее важным характеристики заданий, которые они решают в ходе профессиональной деятельности. В частности, для них оказывается очень важно быть самостоятельными в решении проблем; применять разнообразные навыки, обладать какими-то специальными и уникальными техниками, умениями, которые помогают в решении поставленных профессиональных задач. Сотрудники частных центров готовы больше проявлять лояльность, т.к. имеют возможность проявить свою индивидуальность, уникальность как профессионала. При этом они имеют возможность профессионально расти и развиваться, осваивать те навыки, которые они считают наиболее эффективными для решения своих

профессиональных задач. Работу с трудными и сложными детьми они воспринимают как профессиональный вызов, и постоянно ищут какие-то новые способы и средства помощи своим маленьким клиентам.

Для сотрудников частных центров оказывается малозначимым наличие социальных характеристик в работе. Данные характеристики не влияют на их вовлеченность в работу, в отличие от сотрудников государственных учреждений. Мы можем предположить, что это связано с тем что интенсивность работы в частных центрах очень высокая, и взаимодействие с коллегами в основном касается обсуждения профессиональных задач, обсуждение плана коррекции того или иного клиента. Этого оказывается достаточно для того чтобы сотрудники удовлетворили свою потребность в общении, и они мало нуждаются в стороннем общении на личные темы со своими коллегами. Тогда как сотрудники государственных учреждений более высоко оценивают значимость социальных характеристик работы, и их низкие значения выражаются как негативные факторы для вовлечённости в работу. Мы можем предположить, что для сотрудников госучреждений наличие благоприятного микроклимата в организации является одним из факторов положительно влияющих на их вовлечённость в работу. То есть для них мало значимым оказывается их индивидуальное профессиональное проявление, наиболее важным для них оказывается наличие команды и командной работы.

Результаты по методике Q12 мы сравнили, используя ϕ -критерий Фишера. Результаты расчетов приведены в таблице 2.10.

Таблица 2.10

Результаты расчета ϕ -критерий Фишера для методики Q12

	Значение фи	Достоверность
1	2	3
Базовые потребности	2,38	0,01

Окончание таблицы 2.10

1	2	3
Личный вклад	3,1	0,01
Атмосфера	2,9	0,01
Рост	3,4	0,01

Анализируя результаты вовлечённости сотрудников в работу между сотрудниками государственных учреждений и сотрудниками частных центров, мы видим, что по всем шкалам сравнения значимы различия между группами. Таким образом, сотрудники частных центров оценивают себя как более вовлечённых в работу организации, чем сотрудники государственных учреждений.

Сотрудники из частных организаций оценивают удовлетворенность базовых потребностей выше, чем сотрудники государственных учреждений. Свой личный вклад в процветание организации, её эффективность сотрудники частных центров оценивают выше, чем сотрудники государственных учреждений.

Атмосферу которая царит в организации сотрудники частных центров оценивают выше, чем сотрудники государственных учреждений. Здесь мы можем предположить, что сотрудники частных центров под атмосферой поднимают профессиональные взаимодействия между коллегами и взаимодействия с руководством организацией. Тогда как сотрудники государственных учреждений под атмосферой понимают, в большей степени, социально-психологический климат организации.

Сотрудники частных организаций выше оценивают возможности профессионального роста и развития, чем сотрудники государственных учреждений. Всё это приводит нас к выводу о том, что вовлечённость сотрудников частных учреждений в работу организации более высокая, чем у

сотрудников государственных учреждений.

Основной гипотезой работы было, что взаимосвязь между лояльностью к организации и уровнем вовлечённости в работу, отличается у сотрудников из государственных и частных учреждений. Для проверки этой гипотезы мы применили ранговую корреляцию Спирмена.

Результаты расчетов представлены в таблицах 2.11. и 2.12.

В результате корреляционного анализа нами обнаружена отрицательная корреляционная связь между шкалами автономии и демонстрируемой организационной лояльности. Это означает, что чем меньше автономии сотрудники государственных учреждений имеют в планировании своей профессиональной деятельности, тем более высокую организационную лояльность они демонстрируют. Другими словами сотрудники государственных учреждений не нуждаются в самостоятельности принятия решений в работе, в выборе методов работы, и более того, если такая автономия им будет предоставлена они будут менее лояльны по отношению к организации.

Шкала демонстрируемая организационная лояльности положительно связана с таким компонентом вовлеченности как удовлетворение базовых потребностей. Это означает что, чем более удовлетворены потребности сотрудников госучреждений, в частности наличие оборудования, место работы, соблюдение условий труда, тем более высокую организационную лояльность сотрудники демонстрируют.

Профессиональная лояльность имеет прямую корреляционную связь с такими характеристиками работы как разнообразие задач, сложность работы, решение проблем, профессиональный рост. Другими словами мы можем сказать, уровень профессиональной лояльности зависит от таких характеристик вовлеченности как наличие профессионального роста, и сложности решаемых задач с которыми сталкиваются специалисты.

Специалистам из государственных учреждений, хотелось бы решать разнообразные профессиональные задачи, которые имеют окончательное решение. К сожалению, специфика работы социальных учреждений в которых

работают специалисты, зачастую не предусматривает оценку конечного результата своей деятельности. Дети в государственных учреждениях приходят на коррекционные курсы, которые длятся от 10 дней до 3 месяцев. В этом случае специалисты не всегда имеют возможность оценить конечный результат своего профессионального влияния на состояние ребёнка. Однако результаты корреляционного анализа показывают, что для специалистов это крайне важно, это тот элемент через который они оценивают свою профессиональную эффективность. Работая в рамках длительных курсов коррекционной работы, специалисты имеют возможность оценить результат своей деятельности, что является для них маркером вовлеченности в работу и повышает их профессиональную лояльность.

Лояльность труду оказывается положительно связана с такими компонентами вовлеченности как сложность работы, обработка информации, обратная связь от других, личный вклад, и атмосфера в организации. Таким образом, оказывается что лояльность труду у государственных служащих детерминирована такими характеристиками вовлеченности как возможность реализовать сложные задачи, требующие значительной обработки информации. Такая работа возможна в рамках диагностических обследований детей и формирования коррекционной программы. Отдельно заметим, что лояльность к труду напрямую связана с профессиональной похвалой от коллег и руководства, замеченный личный вклад в решение профессиональной задачи. Атмосфера на работе имеет прямое влияние на уровень лояльности к труду, который демонстрируют сотрудники государственных учреждений. Как мы говорили выше, под атмосферой в организации сотрудники госучреждений в большей степени понимают социально–психологический климат.

Потенциальная организационная лояльность имеет прямую и очень сильную тесноту связи с целостностью задач, а также отрицательную корреляционную связь с личным вкладом. Таким образом, потенциальная лояльность к организации сотрудники готовы сохранять только в ситуациях, где они смогут полностью реализовывать свою задачу профессиональную задачу,

понимать её значение, и планировать её реализацию. В будущей перспективе, сотрудники государственных учреждений готовы демонстрировать организационную лояльность если их личный вклад в реализацию профессиональных задач, и эффективность работы всей организации является отмеченным и замеченным руководством и коллегами.

Потенциальная профессиональная лояльность оказывается отрицательно связано с обратной связью от работы и отрицательную связана с личным вкладом. Таким образом, потенциальная профессиональная лояльность напрямую связана с тем насколько замечается и оценивается труд специалиста, его вклад в реализацию общих задач и достижений миссии организации. Мы можем предположить, что если такой вклад не замечается, руководство редко оценивает деятельность специалиста, это приведет к падению лояльности, и сотрудник будет выполнять свои функции формально.

Потенциальная лояльность к труду, у сотрудников госучреждений, имеет прямую корреляционную связь с такими показателями как сложность работы, атмосфера в организации и профессиональный рост. Отметим что связь между потенциальной лояльностью к труду и профессиональным вкладом, как компонентом вовлеченности, имеют высокую корреляционную связь. Это означает что лояльность к труду, в будущей перспективе, для сотрудников государственных учреждений связана с разнообразием и сложностью рабочих функций, но в большей степени оно завязано на возможности профессионального роста и развития, а также атмосферу в том коллективе, в котором они работают.

Сравнивая результаты с предыдущими данными, мы можем предположить что сотрудникам государственных учреждений очень важно внешняя оценка результативности их труда, вклад в общее дело, оценка их профессионализма.

Анализируя результаты по подшкалам организационной лояльности мы отметим, что демонстрируемая гордость за организацию положительно связана с такими показателями вовлеченности как значимость работы, решение проблем. Это означает, что чем более сложные значимые проблемы решает специалист,

тем более большую гордость за организацию он испытывает. Учитывая специфику работы сотрудников мы можем предположить, что работа с трудными детьми, и их родителями, наличие изменений в поведении ребёнка и структуре родительского отношения для сотрудников госучреждений является показателем их эффективности, а значит повышает вовлеченность и их в работу и гордость за принадлежность к данной организации.

Демонстрируемая вовлеченность дела организации имеет отрицательные связи со всеми показателями автономии в работе, что приводит нас мысли если сотрудник госучреждения не имеет возможности принять самостоятельное решение в рамках своей профессиональной задачи это снижает его вовлеченность дела организации. Более того, вовлеченность в дела организации имеет прямую корреляционную связь с личным вкладом. Это означает что сотрудники, которые имеют возможность много вкладывать своих профессиональных знаний, умений и навыков демонстрируют высокую вовлеченность дела организации. Возможно это связано с разнообразием задач специалистов, например, специалист может работать не только с детьми, но и с его родителями, участвует в организации и проведении различных мероприятий в организации. То есть выполняет не только прямые профессиональные обязанности, но и его рабочий день наполнен другими деятельностями.

Удивительным оказывается факт, что не лояльное поведение сотрудников государственных учреждений имеет прямую корреляционную связь с такими показателями как сложность работы, обработка информации, разнообразие навыков, решение проблем. Также не лояльное поведение отрицательно связано со специализацией. Получается что сотрудник будет готов уходить из организации, при повышении сложности работы, разнообразие задач и снижению требований к специализации. Мы предполагаем, что сотрудники считают наличие имеющиеся у них навыки, умения и знания, касающиеся профессии, достаточными для того чтобы эффективно выполнять свои профессиональные задачи. Снижение уровня требований к их знаниям и умениям повышает их не лояльное поведение, то есть способствует их уходу из

организации. Равно как и повышение сложности выполняемой работы, повышение требований к обработке информации и разнообразию решаемых задач, повышает не лояльное поведение сотрудников, то есть способствует их уходу из организаций. На наш взгляд сотрудники госучреждений пытаются соблюсти некоторое равновесие между требованием к работе и личным вкладом. С одной стороны, они не желают вкладывать больше чем они вкладывают в данный момент времени в решении своих профессиональных задач, не видят возможности или смысла повышать свою профессиональную компетенцию, но при этом и меньший вклад они не готовы реализовывать. Они считают, что достигли некоторого профессионального потолка и в дальнейшем им просто некуда расти.

Возможна и другая интерпретация. Сложности в работе и повышение требований к деятельности специалистов государственных учреждений связано не с их профессиональной деятельностью, то есть проведением коррекционных занятий, а с нагрузкой по ведению документации, отчётности, что оценивается сотрудниками негативно и повышает их не лояльное поведение к организации.

Потенциально гордость за организацию положительно связана с значимостью решаемых задач и с решением проблем с которыми сталкиваются специалисты в ходе выполнения профессиональной деятельности. В будущем гордость за принадлежность к организации сотрудники готовы испытывать тогда, когда они решают некоторые социальные значимые проблемы, позволяющие им реализовать свои профессиональные и личностные ресурсы.

Потенциальная вовлеченность в дела организации положительно связана с со всеми показателями автономии в работе, а также связана с личным вкладом дела организации. Это означает, что потенциально сотрудники готовы вовлекаться в работу организации, давать больше профессионального и личного ресурса если им позволят большую самостоятельность в принятии решений касающихся их профессиональных задач. Возможно, имеется влияние фактора документальной работы, то есть сотрудники государственных учреждений перегружены различными требованиями, отчётами и другой формальной

работой, и не имеют возможности в большей степени заниматься своей профессиональной деятельностью.

Потенциально не лояльное поведение отрицательно связано с решением проблем, личным вкладом и профессиональным ростом. Это означает что сотрудники государственных учреждений готовы демонстрировать не лояльное поведение если снижаются социальные значимость решаемых проблем, оценка их личностного вклада, и возможности профессионального роста. Но при этом не лояльное поведение повышается, если повышаются требования к их навыкам. Это достаточно нелогичная и сложная дилемма между необходимостью профессионального роста и нежеланием осваивать какие-то новые формы работы.

Можем предположить, что под формой, работы которая приходится осваивать сотрудников государственных учреждений, имеется в виду не обучение новым техникам, методам их профессиональной деятельности. Под этим понимается, в большей степени, навыки педагогической работы с детьми, возможно проведение мероприятий с детьми, требованиями к оформлению документации и т.п. Этот факт повышает не лояльность сотрудников к государственному учреждению.

Таким образом, среди специфических черт взаимосвязи между организационной лояльностью и вовлеченностью сотрудников в работу в группе «госслужащие» мы можем отметить несколько факторов. Первое, необходимость внешней оценки эффективности своей профессиональной деятельности. Для сотрудников государственных учреждений оказывается крайне важным положительная оценка их деятельности коллегами, обмен опытом с коллегами, оценка руководителя, возможно формальные оценки.

Второе, нами обнаружена дилемма между необходимостью повышения квалификации и потребностью в увеличении личного вклада в решении профессиональных задач, и повышением нелояльности при повышении требований к специализированности навыков, которые должен демонстрировать специалист. Нами это проинтерпретировано как недостаточное качество

образовательных программ, на которые специалистов государственных учреждений отправляют. С другой стороны, эту дилемму может провоцировать тот факт что специалисты наработали определённый опыт и не желают дальше профессионально развиваться и совершенствоваться. Это может служить показателем профессионального выгорания специалистов из государственных учреждений.

Третье, желание специалистов в большей автономии в принятии профессиональных решений, в частности планирование своей деятельности и выборе методов работы, что повышает их вовлеченность в дела организации, но понижает организационную лояльность. Мы имеем дело с дилеммой между желанием делать самостоятельно свою работу, планировать свою работу, но при повышении требований к автономности специалисты будут нелояльны по отношению к организации. Это может указывать на ригидность профессиональных установок, которые демонстрируют сотрудники госучреждений. Их низкой профессиональной мобильности, и привычке делать все по алгоритму. Возможно это связано с тем, что их уровень их заработной платы связан не с эффективностью их работы, а с правильностью заполнения документации, количеством пройденных курсов повышения квалификации, проведёнными мероприятиями и т.п.

Таблица 2.11

Корреляционная матрица взаимосвязи компонентов вовлеченности в работу и организационной лояльностью, для группы «госслужащие»

		Демонстрируемая лояльность			Потенциальная лояльность			Демонстрируемая лояльность (организационная)			Потенциальная лояльность (организационная)		
		Организационная лояльность	Профессиональная лояльность	Лояльность труду	Организационная лояльность	Профессиональная лояльность	Лояльность труду	Гордость за организацию	Вовлеченность в дела организации	Нелояльное поведение	Гордость за организацию	Вовлеченность в дела организации	Нелояльное поведение
1		2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13
Автономия	В планировании задач	-0,5							-0,8			0,7	
	В принятии решений	-0,5							-0,5			0,7	
	В выборе методов	-0,5							-0,8			0,6	
Характеристика задач	Разнообразие задач		0,6										
	Значимость задач							0,6			0,5		
	Целостность задач				0,8								
	Обратная связь от работы					-0,6							

Окончание таблицы 2.11

		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13
Характеристика заданий	Сложность работы			0,6	0,6			0,6			0,7			
	Обработка информации				0,5						0,6			
	Решение проблем			0,6					0,7			0,6		-0,7
	Разнообразие навыков										0,7			
	Специализация										0,8			0,7
Социальные характеристики	Социальная поддержка										-0,5			
	Зависимость													
	Взаимодействие за пределами организации													
	Обратная связь от других				0,5									
Вовлеченность	Базовые потребности	0,6												
	Личный вклад				0,6	-0,6	-0,5			0,6			0,6	-0,6
	Атмосфера				0,5			0,5						
	Рост			0,6				0,7						-0,6

Таблица 2.12

Корреляционная матрица взаимосвязи компонентов вовлеченности в работу и организационной лояльностью, для группы «частный сектор»

		Демонстрируемая лояльность			Потенциальная лояльность			Демонстрируемая лояльность (организационная)			Потенциальная лояльность (организационная)		
		Организационная лояльность	Профессиональная лояльность	Лояльность труду	Организационная лояльность	Профессиональная лояльность	Лояльность труду	Гордость за организацию	Вовлеченность в дела организации	Нелояльное поведение	Гордость за организацию	Вовлеченность в дела организации	Нелояльное поведение
1		2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13
Автономия	В планировании задач	0,6				0,5			-0,8			0,7	
	В принятии решений	0,5				0,5			-0,5			0,7	
	В выборе методов	0,6				0,5			-0,8			0,6	
Характеристика задач	Разнообразие задач		0,6										
	Значимость задач	0,7						0,6			0,5		
	Целостность задач				0,8			0,7			0,5		
	Обратная связь от работы	-0,5			0,8	0,6							

Анализируя результаты корреляционного анализа в группе «частный сектор» мы отмечаем, что демонстрируемая организационная лояльность напрямую связана с показателями автономии, показателями значимости задач и такими показателями вовлеченности как базовые потребности и личный вклад. Одновременно демонстрируемая организационная лояльность имеет отрицательную корреляционную связь с обратной связью от работы. Это означает что организационная лояльность у сотрудников, работающих в частных организациях, напрямую зависит от самостоятельности принимаемых ими профессиональных задач, они не терпят вмешательство в содержание своей профессиональной деятельности, социальная значимость решаемых задач, эффективности организации также имеет прямое значение для повышения их организационной лояльности.

Удовлетворённость потребностей в оборудовании наличие рабочего места графика работы и других базовых потребностей, а также оценка их личного вклада в эффективность работы всей организации, служит положительными факторами вовлечённости и повышают организационную лояльность. Однако отметим что, чем более интенсивную обратную связь от руководителей и коллег имеют специалисты, работающие в частном секторе, тем ниже становится их организационная лояльность. То есть специалисты предпочитают работать максимально автономно, в полной ответственности за результаты своей работы, они не нуждаются в дополнительном подтверждении своей профессиональной эффективности.

Профессиональная демонстрируемая лояльность сотрудников, из частных организаций, имеет прямые корреляционные связи с разнообразием задач, сложностью работы, решением проблем, разнообразием применяемых навыков и возможностью профессионального роста в организации. Имеется отрицательная корреляционная связь с обратной связью от других. Как и в случае с демонстрируемой организационной лояльностью, профессиональная лояльность напрямую зависит от сложности задач, которая реализуют специалист в ходе своей профессиональной деятельности. Для специалистов

частного сектора оказывается очень важным разнообразие навыков, которые они могут применять в своей работе, и скорее всего, это связано с их оценкой возможности профессионального роста в ходе работы в данной организации. Наличие отрицательной коллекционной связи говорит, что, и если сотрудник частной организации получает слишком интенсивную обратную связь от других, это снижает его профессиональную лояльность к работе в конкретно данной организации. То есть самостоятельная, и законченная деятельность имеет для сотрудников частных центров э очень высокую значимость.

Лояльность к труду в рамках демонстрируемой лояльности имеет положительные корреляционные связи со сложностью работы, обработкой информации, обратной связью от других, с личным вкладом и атмосферой в организации. Отметим что демонстрируемая лояльность труду имеет высокую тесноту связи со сложностью работы, которую выполняет специалист. Мы можем предположить что в сложных случаях с которыми сталкиваются специалисты коррекционной работы, сложности диагностики и разработки коррекционной программы, имеют для специалистов вовлекающие значения, т.е. способствует повышению их включенности в профессиональную деятельность. Именно в этом случае для специалистов частных центров имеет значение обратная связь от других, оценка эффективности их работы. В этом случае они готовы принимать помощь, поддержку и советы от своих коллег и руководства.

Потенциальная профессиональная лояльность положительно связана со всеми компонентами автономности в работе, с обратной связью от работы, разнообразием навыков, личным вкладом в профессиональную деятельность. Это говорит о том, что в будущем специалисты частных центров готовы демонстрировать профессиональную лояльность только при сохранении их профессиональной автономности, сложности решения задач, а также оценкой собственного личного вклада в эффективность решения профессиональной задачи.

Потенциальная лояльность к труду имеет прямую корреляционную связь со

сложностью работы, отрицательную корреляционную связь с взаимодействием за пределами организации. В будущем лояльность к труду сотрудники готовы сохранять при сохранении сложности работы которую они выполняют. При этом взаимодействие за пределами организациями ими оценивается негативно, они готовы сохранять лояльность к труду только при сохранении своей личной жизни, своего личного времени в неприкосновенности.

Анализируя подшкалы организационной лояльности отметим, что гордость за организацию положительно связана с большим количеством компонентов вовлеченности. В частности, значимые задачи, целостность задач, решение проблем, разнообразие навыков, специализация, социальной поддержкой, личным вкладом в профессиональную деятельность. Таким образом, гордость за организацию связана с содержанием работы специалистов, её сложностью, её разнообразие, также возможность самостоятельно и в полном объёме применять свои профессиональные навыки. Именно это позволяет специалистам из частного сектора чувствовать личный вклад в решение профессиональных задач.

Шкала вовлеченность в дела организации имеет отрицательные корреляционные связи со всеми компонентами автономности выполнения работы. Таким образом, специалисты из частных организаций чувствуют свою вовлеченность в работу организации только при наличии возможности самостоятельно принимать решение, планировать свою рабочее время и выбирать методы воздействия которые они реализуют в ходе профессиональной деятельности. Отметим, что вовлеченность в дела организации имеет прямую корреляционную связь со специализацией. Это означает, что специалисты ценят свои уникальные профессиональные навыки, они готовы применять их для решения сложных профессиональных задач, и именно это возможность позволяет им чувствовать себя вовлечёнными в организацию, чувствовать себя профессионально успешным.

Нелояльное поведение сотрудников из частных центров связано отрицательно с компонентами характеристик заданий: сложность работы, обработка информации, решение проблем, разнообразия навыков,

специализации, социальной поддержкой. При этом отметим, что отрицательная коалиционная связь с компонентами вовлеченности как разнообразие навыков и специализации, имеют высокую тесноту связи. Таким образом, если работа которую выполняет специалисты частных центров станет менее сложной, снизится необходимость применения разных профессиональных навыков, снизятся требования к уникальности техник и методов которые специалисты применяют в работе, это снизит их лояльное поведение по отношению к организации. Для специалистов в частных центрах, оказывается наиболее значимым сложность самой работы и, её содержания, её нетривиальность. Их лояльное поведение повышается по мере их профессионального роста и возможности применять разные профессиональные навыки к трудным клиническим случаям.

Потенциальная гордость за организацию у сотрудников частных центров связана с значимостью выполняемых задач, целостностью выполнения задач, сложностью работы, решением проблем и личным вкладом в решения проблемы. Таким образом, эффективность работы всей организации специалистами оценивается через значимости выполнения ими профессиональных задач.

Потенциальная вовлеченность в дела организации имеет прямую корреляционную связь со всеми показателями автономии выполнения задач, а также удовлетворением базовых потребностей и личного вклада в работу организации. Таким образом, потенциально сотрудники частных центров будут сохранять верность организации только при сохранении самостоятельности их работы, удовлетворение их потребностей в оборудовании, методиках, и сохранение возможности профессионального роста.

Потенциально нелояльное поведение сотрудников связано отрицательно с решением проблем, личным вкладом и профессиональным ростом сотрудников. Это нами интерпретируется, что если снизится возможность личного вклада и профессионального роста сотрудников, это снизит их возможность решать проблемы, а значит повысит их нелояльное поведение к организации. Или же с другой стороны, если организация прекратит оценку профессионализма и

помощь специалистам в повышении их компетенций, это повысит их нелояльное поведение по отношению к данной организации.

Таким образом, в качестве специфических черт взаимосвязи между организационной лояльностью и вовлеченностью в работу сотрудников частных центров мы можем отметить следующие.

Сотрудники частных центров в большей степени ценят сложность работы которую они выполняют, для них стимулирующим и позитивным оказывается сложность решаемых проблем, возможность применения разных профессиональных навыков и обучения различным специализированным методам со своими маленькими клиентами.

Второе, специалисты частных центров демонстрирует свою лояльность по отношению к организации через возможность повышать свою профессиональную компетенцию, в отличие от специалистов которые работают в государственных учреждениях.

Третье, для специалистов частных центров оказывается негативным фактором интенсивная оценка результативности их работы и её содержания. Специалисты частных центров готовы принимать помощь и поддержку от коллег и руководства, в ситуациях сложных случаях требующих возможно применение тех методов работы которыми специалист не владеет, или когда они не ведущие специалист. Например, ребёнок с логопедическими нарушениями, в этом случае психолог или дефектолог становится второстепенным специалистом. Но от эффективности его работы напрямую будет зависеть эффективность работы специалиста логопеда. Таким образом, специалисты работающих частных центрах, предпочитают самостоятельную автономную работу командной работе. Но при сложных диагностических случаях готовы выполнять свои функции работы в команде.

Нелояльное поведение, специалистов из частных центров, готовы демонстрировать в случае снижения требований к сложности их работы и снижению степени разнообразия применяемых навыков. То есть, специалисты из частных центров больше вовлекаются в работу если сталкиваются со

сложными диагностическими случаями, сложными случаями коррекционной работы.

В результате проделанной работе мы можем утверждать, что гипотеза работы подтвердилась. Взаимосвязь между лояльностью к организации и уровнем вовлечённости в работу, отличается у сотрудников из государственных и частных учреждений..

Так у сотрудников государственных учреждений среди таких отличий мы можем отметить необходимость внешней оценки эффективности своей профессиональной деятельности. Второе, дилемма между необходимостью повышения квалификации и потребностью в увеличении личного вклада в решении профессиональных задач. Третье, желание специалистов в большей автономии в принятии профессиональных решений. Учет этих факторов сможет повысить вовлеченность в работу специалистов из государственных учреждений.

Сотрудники частных центров в большей степени ценят сложность работы которую они выполняют. Второе, специалисты частных центров демонстрирует свою лояльность через возможность повышать свою профессиональную компетенцию. Третье, для специалистов частных центров оказывается негативным фактором интенсивная оценка результативности их работы и её содержания. Специалисты частных центров готовы принимать помощь и поддержку от коллег и руководства, в сложных случаях, они готовы выполнять свои функции работы в команде. Именно сложность и интенсивность работы повышает вовлеченность в работу у специалистов из частных центров.

2.4 Рекомендации для администрации организаций

По результатам эмпирического исследования выявлено, что сотрудники госучреждений странным образом демонстрируют повышенную лояльность к

своей организации, несмотря на то, что предпочитают ограниченную свободу действий в своей работе. Обеспечение сотрудников качественным оборудованием и комфортабельными условиями работы оказывает существенное влияние на повышение их приверженности организации.

Степень профессиональной приверженности тесно связана с наличием вызовов, требующих глубоких компетенций, перспективами для профессионального развития и ощущением значимости своего вклада в общие цели компании. Одобрение со стороны коллег и руководства оказывает существенное влияние на мотивацию сотрудников, укрепляя их приверженность работе и повышая уровень организованности.

Чтобы сотрудники были мотивированы, необходимо создать в коллективе благоприятную психологическую атмосферу, обеспечить им возможности для профессионального роста и личностного развития.

Рекомендации для администрации по кадровой политике:

1. Создать благоприятные условия для работы, оснастить рабочее пространство необходимым оборудованием и строго соблюдать требования безопасности труда. Постоянно собирать обратную связь от сотрудников через опросы, чтобы своевременно выявлять и устранять любые возникающие проблемы.

2. Регулирование чрезмерной самостоятельности сотрудников. Важно давать конкретные указания и четко определять ожидания от выполнения обязанностей, снижая излишнюю самостоятельность. Необходимо повысить эффективность контроля выполнения поручений и внедрить систематический мониторинг качества работы каждого сотрудника.

3. Стимулирование мотивации к результатам работы. Внедрить механизм оценки эффективности работы сотрудников на всех этапах, гарантируя открытость и ясность в процессе оценки. Регулярно обсуждать с сотрудниками отчеты о результатах, акцентируя внимание на индивидуальном вкладе каждого сотрудника в общий успех компании.

4. Внедрить регулярную практику поощрения сотрудников через

предоставление конструктивной и позитивной обратной связи после завершения задач. Поощрение личных достижений и профессионального развития на встречах и корпоративных праздниках, формирование культуры признания индивидуальных успехов.

5. Обеспечить непрерывное профессиональное развитие сотрудников посредством организации образовательных программ, семинаров и тренингов. Способствовать росту перспективных сотрудников до руководящих позиций, установив четкие и понятные для всех критерии продвижения по службе.

6. Создать атмосферу доброжелательности и взаимопонимания среди коллег, поощрять развитие корпоративной культуры, основанной на помощи и поддержке друг друга. Поощрять сплоченность команды посредством проведения тимбилдинговых мероприятий и организации совместных культурных и спортивных инициатив.

7. Повышение эффективности обработки документов и отчетной деятельности. Например, внедрить автоматизированную систему сбора и передачи отчетной информации, сократив использование бумажных носителей. Внедрить четкие дедлайны для предоставления отчетности и оптимизировать процесс обработки документов, чтобы снизить рабочую нагрузку на персонал.

Чтобы рекомендации были действительно действенными, администрация должна сосредоточиться на создании благоприятной рабочей атмосферы и укреплении взаимоуважения и доверия между сотрудниками и руководством. Повышение лояльности сотрудников к компании и их работе, в свою очередь, повысит их приверженность делу и организации.

В частных компаниях уровень лояльности сотрудников тесно коррелирует с предоставлением им широкой автономии, ответственностью за значимые задачи и признанием их личного вклада в общий успех. Эффективная работа сотрудников обусловлена их желанием самостоятельности в решении задач и потребностью в минимальной внешней поддержке. Чрезмерная обратная связь от руководства и коллег может снижать уровень лояльности сотрудников. Чем сложнее задачи, чем больше требуется переработки информации и чем

значительнее личный вклад, тем выше лояльность к работе.

Поощрение самостоятельности в профессиональном росте и отказ от чрезмерного контроля – вот что действительно повышает вовлеченность и лояльность работников.

Рекомендации для администрации организаций:

1. Повышение самостоятельности сотрудников. Уменьшайте излишние формальности и дайте свободу в выборе инструментов и стратегий для решения задач. Не перегружайте рутинные действия чрезмерными ограничениями и правилами. Поощряйте сотрудников к активному участию в определении целей и стратегического развития компании, и своем профессиональном пути.

2. Увеличение важности профессиональной сферы. Постоянно напоминайте сотрудникам о том, как их работа вносит вклад в общее благо и какую ценность она представляет. Поощряйте успешные примеры и делитесь ими, чтобы вдохновить других на достижение аналогичных результатов.

3. Рассмотрение и признание индивидуальных заслуг. Внедрите прозрачную методику для определения индивидуального вклада каждого работника в достижение общих целей компании. Внедрите практику периодических собраний и обсуждений, на которых каждый сотрудник сможет поделиться достижениями своей работы.

4. Снижение влияния внешних оценок и ограничений. Сведите к минимуму количество директив и инструкций, исходящих от руководства. Оптимизируйте количество формальных проверок и аудиторских этапов.

5. Создание благоприятной среды для профессионального развития. Внедрите систему постоянного развития и повышения профессиональных компетенций сотрудников. Развивайте и применяйте максимально широкий спектр умений и подходов.

6. Поощрение инноваций и креативности. Поощряйте стремление сотрудников к внедрению передовых технологий и креативных концепций. Поощряйте нестандартные решения для повседневных задач, создавая условия для творческих экспериментов.

7. Обратная связь: ее обработка и использование. Создайте атмосферу сотрудничества, где взаимодействие руководителя с коллегиальным советом будет добровольным и не вызовет ощущения лишней нагрузки. Дайте сотрудникам возможность самостоятельно решать, когда им нужна помощь и совет.

Создайте надежную информационную систему, которая обеспечит быструю обработку данных и формирование своевременных аналитических отчетов. Оптимизируйте информационные каналы, устраняя избыточную информацию, и упростите административные процедуры.

8. Вовлечение в проектный процесс. Поощряйте вовлечение сотрудников в проектные группы и временные команды. Создавайте рабочие группы, объединяя специалистов из разных областей, чтобы поощрять междисциплинарные инициативы.

Руководство организации должно стремиться к созданию такой атмосферы, которая максимально способствует развитию способностей каждого сотрудника, предоставляя им высокий уровень свободы и независимости в профессиональных решениях. Уважение к значимости труда каждого, признание индивидуального вклада и высокий профессионализм сотрудников – вот ключевые факторы, которые обеспечат эффективную работу организации и повысят лояльность ее сотрудников.

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Вовлеченность сотрудников играет ключевую роль в формировании различных видов лояльности к организации. Высокая вовлеченность усиливает эмоциональную и нормативную лояльность, делая сотрудников более преданными и мотивированными. С другой стороны, низкая вовлеченность может превратить лояльность в формальную обязанность или временный компромисс, снижая продуктивность и увеличивая риск текучести кадров.

Для поддержания здоровой и устойчивой лояльности важно создавать условия, которые способствуют вовлеченности сотрудников, обеспечивая им возможности для личностного и профессионального роста, признания их заслуг и создания позитивной рабочей атмосферы.

Таким образом, лояльность рассматривается как положительное отношение персонала к организации, гордость от осознания принадлежности к ней. Под лояльностью персонала понимается осознанную систему поведения и деятельности работников, направленную на повышение эффективности своего труда для достижения целей организации.

Вовлеченность и лояльность являются важными аспектами, которые помогают компаниям удерживать ценных сотрудников и повышать их продуктивность. Вовлеченность характеризуется активным участием и эмоциональной привязанностью, тогда как лояльность отражает верность и готовность оставаться в компании. Оба этих качества важны для успешного функционирования организации, хотя и требуют разного подхода к управлению персоналом.

Нами было проведено исследование взаимосвязи организационной лояльности и вовлеченности в работу специалистов, работающих в государственных и частных учреждениях. В результате мы обнаружили специфические черты этой взаимосвязи.

Так у сотрудников государственных учреждений среди черт мы можем

отметить необходимость внешней оценки эффективности своей профессиональной деятельности. Второе, дилемма между необходимостью повышения квалификации и потребностью в увеличении личного вклада в решении профессиональных задач. Третье, желание специалистов в большей автономии в принятии профессиональных решений. Учет этих факторов сможет повысить вовлеченность в работу специалистов из государственных учреждений.

Сотрудники частных центров в большей степени ценят сложность работы которую они выполняют. Второе, специалисты частных центров демонстрирует свою лояльность через возможность повышать свою профессиональную компетенцию. Третье, для специалистов частных центров оказывается негативным фактором интенсивная оценка результативности их работы и её содержания. Специалисты частных центров готовы принимать помощь и поддержку от коллег и руководства, в сложных случаях, они готовы выполнять свои функции работы в команде. Именно сложность и интенсивность работы повышает вовлеченность в работу у специалистов из частных центров.

В продолжении развития исследования этой темы было бы интересно выяснить влияние различных факторов (организационных, внутриличностных) на формирование вовлеченности сотрудников в работу. Отдельным направлением работы может стать разработка мер профилактики снижения вовлеченности сотрудников в работу, формирования компетенций у руководителя, которые способствуют повышению вовлеченности сотрудников в работу.

СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННОЙ ЛИТЕРАТУРЫ

1. Баранская, С. С. Методика измерения лояльности / С. С. Баранская // Психологические исследования: электрон. науч. журн. – 2011. – № 1(15). – С. 115–120.
2. Баранская, С. С. Проблема этимологии понятия «организационная лояльность» / С. С. Баранская // Санкт–Петербургский государственный университет. Вестник КГУ им. Н.А. Некрасова. – 2010. – Т. 16. – № 2. – С. 36–40.
3. Бельская, Е. Г. Лояльность и преданность персонала как фактор стабилизации социально-экономических систем / Е. Г. Бельская // Журнал научных публикаций аспирантов и докторантов. – ПИ № ФС77–24978 от 05.07.2006. – С. 10–15.
4. Германов, И. А. Измерение организационной лояльности персонала (опыт апробации методики Мейер–Аллен) / И. А. Германов, Е. Б. Плотникова // Вестник Пермского университета. Философия. Психология. Социология. – 2011. – №. 3. – С. 18–26.
5. Джуэлл, Л. Индустриально-организационная психология: учебное пособие / Л. Джуэлл. – Санкт-Петербург : Питер, 2001. – 720 с.
6. Доминьяк, В. И. Организационная лояльность: модель реализации ожиданий работника от своей организации / В. И. Доминьяк. – Санкт-Петербург : СПбГУ, Изд–во «Лема». – 2006. – 236 с.
7. Доминьяк, В. И. Организационная лояльность / В. И. Доминьяк // Менеджер по персоналу. – 2006. – №. 4. – С. 56–62.
8. Доминьяк, В. И. «Лояльность – причинение пользы» / В. И. Доминьяк // Интервью В. Доминьяка в журнале «Отдел кадров». – 2004. – №11. – С. 102–105.
9. Доминьяк, В. И. Организационная лояльность: модель реализации ожиданий работника от своей организации / В. И. Доминьяк // Диссертация на соискание ученой степени кандидата психологических наук. – Санкт-Петербург : СПбГУ, Изд–во «Лема», 2006. – 125 с.

10. Доминяк, В. И. Феномен лояльности в разработках зарубежных исследователей / В. И. Доминяк // Персонал–Микс. – 2003. – №1. – С. 22–28.

11. Доминяк, В. И. Различные подходы к феномену лояльности и безопасность организаций / В. И. Доминяк // Теория и практика становления и развития школы безопасности (научные, учебные, методические и организационные аспекты). Сборник тезисов докладов всероссийской научно–практической конференции. – Санкт-Петербург : Изд–во РГПУ им. А. И. Герцена, 2014. – 238 с.

12. Истратова, О. Н. Справочник психолога–консультанта организации / О. Н. Истратова, Т. В. Эксакусто. –2–е. изд. – Ростов-на-Дону: Феникс, 2017. – 638 с.

13. Климова, О. А. Представления о вовлеченности в работу и трудоголизме в современных психологических исследованиях / О. А. Климова, В. В. Барабанщикова // Национальный психологический журнал. – 2015. – №1 [17]. – С.52–60

14. Ковров, А. В. Лояльность персонала: что и как изучается в организации / А. В. Ковров // Мир и безопасность. – № 2. –1998. – С. 57–61.

15. Кузнецова, О. А. Взаимоотношение организационной и профессиональной приверженности врачей с процессуальной мотивацией их трудовой деятельности / О. А. Кузнецова, С. А. Маничев // Вестник Санкт–Петербургского университета. Серия 12. Социология. – 2021. – №. 3. – С. 20–27.

16. Липатов, С. А. Проблема взаимодействия человека и организации: концепции и направления исследований / С. А. Липатов // Вестник Московского университета. – 2012. – Сер. 14. Психология. – №1. – С.85–96.

17. Липатов, С. А. Вовлеченность работника в организацию или «увлеченность работой»: соотношение понятий / С. А. Липатов // Организационная психология. – 2015. – Т.5. – №1. – С. 104–110.

18. Ловаков, А. В. Организационная идентификация и приверженность персонала: сходство и различие / А. В. Ловаков, С. А. Липатов // Психология.

Журнал Высшей школы экономики. – 2021. – Т. 8. – №. 2. – С. 12–18.

19. Магура, М. И. Чем, кроме денег, можно мотивировать персонал? / М. И. Магура // Служба кадров и персонал. 2006. – № 5–6. – С.7–12.

20. Мандрикова, Е.Ю. Увлеченность работой: обзор современных зарубежных исследований / Е. Ю. Мандрикова // Психология в ВУЗе. – 2022. – №6. – С. 53–64.

21. Мандрикова, Е.Ю., Горбунова, А.А. Взаимосвязь увлеченности работой, личностных ресурсов и удовлетворенности трудом сотрудников / Е. Ю. Мандрикова, А. А. Горбунова // Организационная психология. – 2014. – Т.2. – № 4. – С.2–22.

22. Маничев, С. А. Изменения в работе как средство профессионального развития / С. А. Маничев, Л. Г. Маничева // Петербургский психологический журнал. 2024. №7. М С.1–23.

23. Маничев, С. А. Организационный контекст как предиктор вовлеченности в работу / С. А. Маничев, Л. Г. Маничева // Вестник СПбГУ. – 2024. – Сер.12. – №1. – С.53–65.

24. Матвеева, Е. В. Психологическая служба: учебно–методическое пособие / Е. В. Матвеева. – Киров : Изд–во ВятГГУ, 2019. – 63 с.

25. Минюрова С. А. Разработка методики диагностики профессиональной приверженности: определение конструкта / С. А. Минюрова, А. И. Калашникова // Инновационные проекты и программы в образовании. – 2023. – №. 5. – С. 26–31.

26. Миронова, Т. Л. Самосознание профессионала / Т. Л. Миронова. – Улан–Удэ; Изд–во Бурятского ун–та, 1999. – 200 с.

27. Наследов, А. Д. Математические методы психологического исследования / А. Д. Наследов. – Санкт-Петербург : Речь. – 2006. – 166 с.

28. Овчинникова, О. Г. Лояльность персонала / О. Г. Овчинникова // Журнал «Управление персоналом». 2006. – 96 с.

29. Онучин, А. Н. Вовлеченность персонала: от измерения к управлению / А. Н. Онучин – URL:

<http://www.ecopsy.ru/publikatsii/vovlechenost-personala-ot-izmereniya-k-upravleni.html> (дата обращения 17.03.2025).

30. Онучин, А. Н. Управление вовлеченностью персонала / А. Н. Онучин, В. В. Луцкина, М. В. Розин // HRTimes. – 2022. – № 20. – С. 37–40.

31. Осипов, Г. В. Социологический энциклопедический словарь / Г. В. Осипов. – Москва : Издательская группа НОРМА–ИНФРА. Москва, 2000. – 356 с.

32. Останина, М. В. Лояльность персонала предприятия – теоретические подходы к анализу / М. В. Останина. – Государственный университет, Высшая школа экономики. Пермский филиал. Ежемесячный научный журнал // Актуальные проблемы гуманитарных и естественных наук. №12 декабрь 2010. – С. 220–228.

33. Перфильева, М. Б. Система социальных факторов и условий, детерминирующих управление лояльностью персонала организаций : дис. ... на соискание ученой степени доктора социологических наук / М. Б. Перфильева. – Санкт-Петербург. – 2011. – 206 с.

34. Полосухина, М. В. Построение алгоритма управления лояльностью персонала с системе HR-менеджмента / М. В. Полосухина, Е. Г. Кетова // Управление экономическими системами: электронный научный журнал. – 2012. – № 12(48). – С. 69.

35. Прасолов, В. И. Технологии обеспечения лояльности персонала в структуре политики безопасности фирмы / В. И. Прасолов //Создание системы корпоративной безопасности. Практические подходы: Материалы конференции. – 2005. – Т. 15. – С. 75–80.

36. Райхельд, Ф. Ф. Эффект лояльности: движущие силы экономического роста, прибыли и непреходящей ценности / Ф. Ф. Райхельд. [пер. с англ. под ред. Э. В. Кондуковой]. – Москва : Вильямс, 2015. – 384 с.

37. Ридецкая, О. Г. Психологическое сопровождение профессиональной деятельности : Хрестоматия / О.Г. Ридецкая. – Москва : Изд. центр ЕАОИ, 2022. – 806 с.

38. Сардак, Е. В. Факторы формирования лояльности персонала в условиях рыночной экономики / Е. В. Сардак // Донецкий национальный университет экономики и торговли имени Михаила Туган – Барановского, Украина. <http://www.be5.biz/ekonomika1/r2010/00195.htm>. (дата обращения: 16.05.2025).

39. Словарь иностранных слов / под ред. И. В. Лёхина, С. М. Локшиной, Ф. Н. Петрова – Москва : Государственное изд-во иностранных и национальных словарей, 1955. – 856 с.

40. Соловейчик, А. В. Лояльность персонала и факторы, характеризующие организацию / А. В. Соловейчик // Известия Российского государственного педагогического университета им. А.И Герцена. – 2020. – №. 125. – С. 40–51.

41. Соломанидина, Т. О. Мотивация трудовой деятельности персонала / Т. О. Соломанидина, В. Г. Соломанидин. – Москва : Юнити–Дана, 2009 – 312 с.

42. Харский, К. В. Благонадежность и лояльность персонала / К. В. Харский. – Санкт-Петербург : Питер, 2003. – 315 с.

43. Цвык, В. А. Профессионализация как социальный процесс / В. А. Цвык. – <http://edu.znate.ru/docs/index-28085933.html>. (дата обращения 26.04.2025).

44. 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.

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

«Опросник «Дизайн работы», Моргесон»

Компания хотела бы узнать Ваше мнение относительно некоторых характеристик работы на предприятии. Пожалуйста, оцените соответствие ниже представленных утверждений характеристикам Вашей работы. При ответах используйте 5-балльную шкалу, где:

- 1 – «абсолютно не согласен с данным утверждением»,
- 5 – «абсолютно согласен»

Сделайте только одну пометку кружочком на шкале напротив каждого вопроса. Не оставляйте вопросы без ответов. Спасибо за сотрудничество!

№	Утверждения	Абсолютно не согласен				Абсолютно согласен
		1	2	3	4	5
1	2	3	4	5	6	7
1.	Работа подразумевает, что я выполняю одновременно одну задачу или деятельность.					
2.	Работа требует от меня отслеживания большого количества информации.					
3.	Работа требует узкоспециализированных знаний и навыков.					
4.	Работа сама по себе предоставляет обратную связь о том, как я ее выполнил.					
5.	Другие люди в организации, например, руководители и коллеги, предоставляют об эффективности (например, качестве и количестве) моей деятельности.					
6.	Работа позволяет мне самому решать, каким образом работать.					
7.	Работа требует использования многих навыков.					
8.	На работе часто приходится иметь дело с проблемами, которые я не встречал до этого.					

Продолжение приложения 1

1	2	3	4	5	6	7
9.	Работа включает обширное взаимодействие с людьми, происходящее за пределами моей организации.					
10.	При выборе своих действий я вынужден учитывать то, что делают или сделали другие					
11.	Я часто общаюсь по работе с людьми не из моей организации.					
12.	Работа включает выполнение задач, которые имеют очевидное начало и конец.					
13.	Работа построена таким образом, что я выполняю целый участок работы от начала и до конца.					
14.	Работа подразумевает выполнение относительно легких задач.					
15.	Работа требует от меня много думать.					
16.	У меня есть возможность встречаться с другими людьми в процессе моей работы.					
17.	Работа дает мне возможность использовать личную инициативу и собственное мнение в процессе ее выполнения.					
18.	Работа дает мне значительную возможность для проявления независимости и свободы в том, как я ее выполняю.					
19.	У меня есть возможность завести близкую дружбу на работе.					
20.	Работа включает в себя выполнение различных задач.					
21.	Работа включает использование сложного оборудования или сложных технологий.					
22.	До тех пор пока не будет выполнена моя работа, другая работа не может быть закончена.					
23.	Выполняемые мной задачи оказывают значительное влияние на людей, не работающих в					

Продолжение приложения 1

1	2	3	4	5	6	7
	моей организации.					
24.	На рабочем месте нет превышающего норму уровня шума.					
25.	Я вообще ничего не смогу сделать, если другие не выполнили свою часть работы					
26.	Работа требует от меня использования множества различных навыков для того, чтобы ее выполнить.					
27.	Работа требует большой физической выносливости.					
28.	Я получаю обратную связь о своей деятельности от других людей из моей организации (например, от руководителей или коллег).					
29.	Работа включает относительно несложные задачи.					
30.	Работа оказывает большое влияние на людей, не работающих в моей организации.					
31.	Работа требует, чтобы я выполнил свою работу до того, как другие закончат свою.					
32.	Работа является узкоспециализированной с точки зрения цели, задач или действий.					
33.	Работа требует от меня быть креативным.					
34.	Рабочее место учитывает все различия в размерах людей с точки зрения проходов, доступности, высоты расположения, пространства для ног и т.д.					
35.	Люди, с которыми я работаю, дружелюбны.					
36.	Работа требует уникальных идей и решений проблем.					
37.	Работа сама по себе является значимой и важной в глобальном масштабе.					
38.	Работа позволяет мне принимать решения о том, какие методы я буду использовать для ее выполнения.					

Продолжение приложения 1

1	2	3	4	5	6	7
39.	Работа протекает в чистой окружающей обстановке.					
40.	Работа позволяет мне самому принимать много решений					
41.	Люди, с которыми я работаю, проявляют личный интерес ко мне.					
42.	Требуется очень много времени, чтобы освоить оборудование, используемое в работе.					
43.	У работы маленький риск несчастных случаев.					
44.	Работа требует выполнения широкого круга задач.					
45.	Работа требует от меня анализа большого количества информации.					
46.	Работа требует большой мышечной силы.					
47.	Инструменты, процедуры, материалы, и т.д. используемые в этой работе являются узкоспециализированными с точки зрения цели.					
48.	Работа включает в себя выполнение ряда различных вещей.					
49.	Работа позволяет мне самому спланировать, как я буду ее выполнять.					
50.	У меня есть возможность узнавать в процессе работы других людей					
51.	Работа требует, чтобы я отслеживал больше, чем одну вещь одновременно.					
52.	Расположение сидячих рабочих мест на работе адекватно (например, есть достаточное количество сидячих мест, удобные стулья, хорошая поструральная поддержка).					
53.	Работа требует от меня использовать много сложных навыков или навыков высокого уровня.					
54.	Работа включает решение проблем, у которых нет					

Продолжение приложения 1

1	2	3	4	5	6	7
	очевидного правильного решения.					
55.	Значительную часть своей работы я выполняю вместе с людьми, не являющимися членами моей организации.					
56.	Работа позволяет мне самому принимать решения о том, как ее распланировать					
57.	Работа позволяет мне завершать задачи, которые я начинаю.					
58.	Работа протекает в условиях, не угрожающих здоровью (например, отсутствие химикатов, паров и т.д.)					
59.	Рабочие задачи простые и незамысловатые.					
60.	Результаты моей работы, вполне возможно, значительно влияют на жизнь других людей.					
61.	Будет ли доведена до завершения моя часть работы зависит не только от меня но и от усилий многих других работников разных специальностей					
62.	Мой руководитель обеспокоен благополучием людей, работающих на него/нее.					
63.	Работа включает в себя большое разнообразие задач					
64.	Работа дает мне возможность полностью завершать те задачи, которые я начал.					
65.	Я трачу много рабочего времени на людей не из моей организации.					
66.	Работа требует разнообразия навыков.					
67.	Я получаю большое количество информации о результатах моей деятельности от моего руководителя и коллег.					
68.	На работе комфортные условия с точки зрения температуры и влажности.					

Окончание приложения 1

1	2	3	4	5	6	7
69.	Работа позволяет мне самому установить порядок, в котором я решаю свои рабочие задачи.					
70.	Работа других напрямую зависит от моей.					
71.	Сама трудовая деятельность предоставляет прямую и ясную информацию об эффективности (например, качество и количество) моей деятельности.					
72.	Работа требует глубины знаний и опыта.					
73.	Работа включает взаимодействие с труднодоступными предметами.					
74.	Работа предоставляет мне значительную автономию в принятии решений.					
75.	Большая часть работы связана с очень значительными физическими усилиями					
76.	Работа включает использование для разных задач разного оборудования (в сумме много видов оборудования).					
77.	Работа сама по себе предоставляет информацию о том, как я ее выполнил.					

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

Факультет психологии

Направление подготовки 37.03.01 Психология

Направленность (профиль) образовательной программы Психология
управления

Выпускающая кафедра психологии

ОТЗЫВ

на выпускную квалификационную работу

Студента(ки) Ивченко Анны Владимировны группы 250-пу

(Ф.И.О. полностью)

на тему «Сравнительный анализ организационной лояльности и вовлечённости в работу у сотрудников из государственных и частных учреждений»

(указать полное наименование темы согласно приказу)

Выпускная квалификационная работа бакалавра выполнена на 95 страницах, содержит приложение(ия) на 6 страницах.

1. Актуальность и значимость темы: в выпускной квалификационной работе рассмотрен вопрос в отношении взаимосвязи организационной лояльности и вовлеченности в работу у сотрудников из государственных и частных учреждений.

2. Логическая последовательность: изложение теоретического материала в параграфах выстроено в логической последовательности, в полном соответствии объекту, предмету, цели исследования. В первой части рассмотрены основные понятия. Во второй главе представлено описание этапов эмпирического исследования, методик, проведён анализ данных с использованием математического критерия.

3. Аргументированность и конкретность выводов и предложений: выводы проработаны, сформированы корректно, согласуются с полученными данными.

4. Полнота проработки литературных источников: для написания выпускной квалификационной работы Ивченко А.В. проработала 45 научных источников, что позволило провести многоаспектный анализ проблемы исследования.

5. Качество общего оформления работы, таблиц, иллюстраций, приложений, графиков: работа оформлена согласно предъявляемым требованиям,

иллюстрационные материал и приложения выполнены в полном объеме.

6. Положительные стороны работы: проведено исследование на выявление взаимосвязи организационной лояльности и вовлеченности у сотрудников из государственных и частных учреждений.

7. Уровень самостоятельности при работе над темой выпускной квалификационной работы: можно отметить, что Ивченко А.В. основательно проработала материал согласно теме выпускной квалификационной работы. Подошла к работе целеустремленно и ответственно.

8. Недостатки работы: существенных недостатков в работе не обнаружено.

9. Оценка сформированности компетенций ОК-5, ОПК-1, ОК-7, ОК-4, ОК-1, ОК-2, ОК-3, ОК-8, ОК-6, ОК-9, ПК-7, ПК-8, ПК-6, ПК-9, ПК-12, ПК-10, ПК-11, ПК-14, ПК-13, отработанных обучающимся при работе над темой выпускной квалификационной работы. Перечисленные компетенции имеют высокий уровень развития.

10. Выпускная квалификационная работа соответствует установленным требованиям к выпускным квалификационным работам и может быть рекомендована к защите на заседании Государственной экзаменационной комиссии. Работа заслуживает оценки «отлично».

Руководитель выпускной квалификационной работы Машанов А.А., доцент
каф. психол., канд. мед. наук, доцент

(Ф.И.О. должность, ученая степень, ученое звание)

«30» июне 2015г.


(подпись руководителя)

*С уважением
Ивченко А.В.
30 июня 2015г.*

ООО «Психологический центр
развития, консультирования и
коррекции»
г. Красноярск

Ректору АНО ВО СИБУП
Забегу В.Ф.

АКТ ВНЕДРЕНИЯ

Результаты выпускной квалификационной работы Ивченко Анны Владимировны по теме «Сравнительный анализ взаимосвязи организационной лояльности и вовлеченности в работу у сотрудников из государственных и частных учреждений» внедрены в практику организации. В частности для разработки программы профессионального развития сотрудников центра.

«23» 06 2025г.



Дулоладова Е.Г.

ООО «Психологический центр
развития, консультирования и
коррекции»
г. Красноярск

Ректору АНО ВО СИБУП
Забегу В.Ф.

ЗАЯВКА

Организация просит направить студента группы 250-пу Ивченко Анну Владимировну для проведения исследования на тему «Сравнительный анализ взаимосвязи организационной лояльности и вовлеченности в работу у сотрудников из государственных и частных учреждений»

« ___ » _____ 2025г.



Давыдова Е.Г.