

Санкт-Петербургский государственный университет

Председатель ГЭК,

доктор псих.наук

_____ О.А. Пикулёва

«ВОВЛЕЧЕННОСТЬ В РАБОТУ ПЕРСОНАЛА В СФЕРЕ УСЛУГ»

Диссертация

на соискание степени Магистра по направлению 030300 – Психология
основная образовательная программа «Организационная психология и психология
менеджмента»

1-ый рецензент:

к.псих.наук, доцент

Ребзуев Б.Г.

_____ (подпись)

Исполнитель

Студент

Виноградова К.И.

_____ (подпись)

2-ый рецензент:

к.псих.наук, доцент

Круглова М.А.

_____ (подпись)

Научный руководитель:

к. псих.наук, доцент

Маничев С.А.

_____ (подпись)

Санкт-Петербург

СОДЕРЖАНИЕ	стр
Аннотация	4
Введение	5
Глава 1. Теоретические основы изучения вовлеченности	8
1.1.Различные подходы к определению понятия «вовлечённость».....	8
1.1.1.Вовлеченность в прикладных исследованиях.....	14
1.2. Вовлеченность и сходные понятия.....	16
1.3. Предикторы вовлеченности.....	19
1.3.1.Вовлеченность и индивидуальные различия.....	20
1.3.2.Вовлеченность и рабочие ресурсы.....	26
1.3.3.Стратегии изменений в работе (job crafting).....	29
1.4. Флюктуации вовлеченности.....	30
1.5. Практические результаты вовлеченности.....	32
1.6.Структурные модели вовлеченности. Модель требований и ресурсов	34
Резюме по первой главе.....	37
Глава II. Организация и методы исследования	39
2.1. Организация исследования.....	39
2.1.1.Описание характеристик исследуемой выборки.....	40
2.2.Методики исследования.....	42
2.2.1.Опросник «Шкала вовлеченности в работу (UWES)».....	42
2.2.2.Шкала «Изменения в работе» (job crafting).....	43
2.2.3.Личностный опросник «Большая пятерка».....	44
2.2.4.Методика «Психологический капитал».....	44
2.2.5.Опросник «Дизайн работы».....	45
Глава III. Обсуждение полученных результатов	50
3.1 Психометрические показатели.....	50
3.2.Исследование личностных особенностей респондентов и характеристик рабочего места.....	54
3.2.1.Кластерный и сравнительный анализ сочетаний факторов методики «Big Five» и характеристик рабочего места.....	56
3.2.2.Кластерный и сравнительный анализ отдельно взятых факторов методики «Big Five» и характеристик рабочего места.....	62
Вывод по исследованию влияния личностных характеристик на выбор рабочего места...	68

3.3.Исследование параметров, связанных вовлечённостью.....	69
3.3.1.Кластерный анализ. Исследований связи вовлечённости со стратегиями изменений, применяемыми сотрудниками в работе.....	69
3.3.2.Регрессионный анализ. Исследование вовлеченности и стратегий изменений в работе (job crafting).....	73
3.3.3.Исследование личностных особенностей домашнего персонала и их связь с вовлеченностью.....	75
3.3.4.Исследование дизайна работы и его связи с вовлеченностью.....	77
3.4.Исследование параметров, оказывающих влияние на факторы вовлеченности.....	79
3.4.1.Исследование параметров личностного и рабочего ресурса, оказывающих влияние на стратегии изменений в работе.....	79
3.4.1.1.Исследование связи психологического капитала и стратегий изменений в работе.....	79
3.4.1.2.Исследование связи дизайна работы и стратегий изменений в работе.....	82
3.4.1.3.Исследование связи сочетания психологического капитала и рабочих ресурсов на выбор стратегий изменений в работе.....	83
3.4.1.4.Исследование влияния личностных особенностей на стратегии изменений в работе.....	86
3.4.2.Исследование параметров личностного и рабочего ресурса, связанных с личностными особенностями.....	87
Построение обобщающей схемы.....	90
Выводы	92
Заключение	95
Практические рекомендации.....	95
Библиографический список.....	96
ПРИЛОЖЕНИЕ А.....	103
ПРИЛОЖЕНИЕ Б.....	108
ПРИЛОЖЕНИЕ В.....	109
ПРИЛОЖЕНИЕ Г.....	114
ПРИЛОЖЕНИЕ Д.....	116
ПРИЛОЖЕНИЕ Ж.....	118

Аннотация

Для изучения особенностей вовлеченности персонала в сфере услуг и ее взаимосвязи с личностными и рабочими ресурсами, было обследовано 102 сотрудника (женщины), работающих в сфере услуг и относящихся к категории «домашний персонал». Возраст респондентов варьировался от 27 лет до 51 года. За основу взята модель «требования-ресурсы» А.Беккера. Измерялись: уровень вовлеченности (Утрехтская шкала вовлеченности), дизайн работы (Job design), стратегии изменений в работе (Job Crafting). Также, для изучения личного ресурса использовалась методика «Психологический капитал», а для личностных особенностей - методика «Big Five». Обработка данных: регрессионный анализ, кластерный анализ, корреляционный анализ, сравнительный анализ. Результаты. Обнаружено влияние сочетания личностных особенностей по модели «Большая пятерка» на выбор рабочего места. Показано, что уровень вовлеченности домашнего персонала связан с личностными особенностями и стратегиями изменений в работе (job crafting). Определены две стратегии изменений в работе, которые обуславливают вовлеченность. Выявлены определенные личные и рабочие ресурсы, определяющие выбор стратегии изменений в своей работе, а также личные ресурсы, связанные с личностными особенностями.

Ключевые слова: вовлеченность в работу, модель требований и ресурсов А.Беккера, стратегии изменений, домашний персонал, сфера услуг, личные и рабочие ресурсы, психологический капитал

Summary, Title: work engagement of employees in service sector

To study the characteristics of employee engagement in the service sector and its relationship with personal and work resources, 102 employees were surveyed (women) working in the service sector and belonging to the category of "domestic staff". The age of respondents ranged from 27 to 51 years. Our work is based on the model of A.Bakker "job demands-resources". We measured: level of work engagement (UWES, A.Bakker), design work («Job design», Morgeson), job crafting («Job Crafting», Tims, Derks, Bakker). Personal resource we have studied using the technique "psychological capital", and the personal characteristics using a questionnaire «Big Five». Data Processing: regression analysis, cluster analysis, correlation analysis, comparative analysis. Results. It is detected the influence of a combination of personal characteristics (model of "Big Five) on the choice of workplace. It is shown that the level of work engagement of domestic staff affected by personality traits and job crafting. Identified two types of job crafting which cause engagement. Revealed some personal and job resources that determine the choice of strategy changes in their work and also personal resources related to personal characteristics.

Keywords: work engagement, job demands-resource model, job crafting, domestic staff, service sector, personal and job resources, psychological capital

Введение

На рубеже XX и XXI века исследователи в области организационной психологии и руководители коммерческих организаций стали говорить о феномене «вовлеченность». Такие характеристики некоторых работников, как удовлетворенность своей работой, стремление к развитию и расширению своей ответственности, выполнение своей работы всегда вовремя и без напоминания, проявление инициативы и т.п., которые положительно сказываются на эффективности работы организации, не могли остаться без внимания. Более того, произошли изменения, связанные с переходом от традиционной организации к современной, где главный акцент делается на человеческом капитале, на инвестировании в сотрудников, поскольку теперь тот же объем работы должно выполнять меньшее количество людей. И при этом сотрудник должен полностью быть способен психологически «инвестировать» себя в свою работу. Стали появляться вопросы о том, что же стоит за вовлеченностью, какие факторы ее обеспечивают, и самый главный вопрос, которой волнует руководителей организаций: как ей управлять? И все большее число компаний как в Европе, Америке, так и в России стремятся найти то, что позволит определить или сформировать вовлеченность.

На данный момент нельзя выделить вопросы, на основе которых можно было бы определить, будет ли человек вовлечен в свою работу, будет ли «отдавать» себя рабочему процессу целиком. Однако некоторые направления, требующие особого внимания выделить можно. Например, в практике управления человеческими ресурсами Masey, Schneider рассматривают вовлеченность в работу как одно из конкурентных преимуществ и им нельзя пренебрегать на этапе отбора кандидатов. Ряд авторов предполагают, что вовлеченность обуславливается рабочей средой (системой мотивации, эргономичностью рабочего места, дизайном работы). Другие считают, что вовлеченность зависит от самого человека. Также существуют точки зрения, что вовлеченность зависит и возрастает как от личностных ресурсов, так и от окружения.

Последние исследования показывают, что вовлеченность положительно сказывается на эффективности организации, а также обеспечивает и другие полезные выгоды. К примеру, такие организации как Hewitt Associates, Gallup, Экопси Консалтинг и др. публикуют результаты на основе собственных наблюдений за вовлеченностью. Одно из интересных замечаний отмечает Gallup в компаниях-лидерах рынка – около 90% сотрудников с высоким уровнем вовлеченности. Становится очевидным тот факт, что изучение вовлеченности является актуальным.

В нашем исследовании в качестве респондентов выступили 102 сотрудницы, оказывающие услуги в домашнем сервисе (няни, сиделки и домработницы). В основе исследования лежит теоретическая модель, разработанная зарубежными исследователями A.Bakker, E.Demerouti, под названием «рабочие требования и ресурсы». В рамках данной концепции единицей анализа является рабочая ситуация, в которой сотрудник сталкивается с рабочими требованиями (стресс, нехватка времени и т.п.), при этом у него есть личные и рабочие ресурсы, при помощи которых он справляется с трудностями в работе.

Актуальность данного исследования заключается в составлении целостной картины, определяющей факторы вовлеченности такого сектора персонала, как домашний персонал. Данная сфера оказания услуг достаточно специфична, для нее не характерна организационная культура, контекст работы – семья, при этом уровень вовлеченности высокий. Поэтому возникает вопрос, что способствует их вовлеченности?

Цель нашего исследования: изучить особенности и взаимосвязь вовлеченности в работу с личностными и рабочими ресурсами персонала в сфере услуг

Для достижения цели были поставлены следующие задачи:

1. Измерить уровень вовлеченности персонала в сфере услуг
2. Исследовать влияние личностных особенностей на выбор характеристик дизайна рабочего места

3. Определить сочетания личностных особенностей и их влияние на выбор характеристик рабочего места

4. Определить параметры, на основе которых сотрудники различаются по уровню вовлечённости

5. Исследовать, какие личные и рабочие ресурсы оказывают влияние на факторы вовлеченности

6. Выявить и проанализировать наличие сочетания рабочих и личных ресурсов работников сферы услуг, которые влияют на факторы вовлеченности (если таковые имеются)

7. Проанализировать сходство и различия с концептуальной моделью А. Ваккер «требования и ресурсы»

Гипотезы исследования:

1. Личностные особенности влияют на выбор дизайна рабочего места

2. Между вовлеченностью в работу и стратегиями изменений, применяемыми сотрудниками в работе, существует связь.

3. Личные ресурсы (психологический капитал) и рабочие ресурсы (дизайн работы) влияют на стратегии изменений в работе (job crafting)

Объект исследования: личностные особенности и поведение персонала, работающего в сфере услуг, а также дизайн рабочего места

Предмет исследования: особенности вовлеченности и ее взаимосвязи с личностными и рабочими ресурсами

Глава I. Теоретические основы изучения вовлеченности

1.1.Различные подходы к определению понятия «вовлечённость»

На данный момент в литературе отсутствует единая точка зрения на определение понятия «вовлеченность». Однако все исследователи данного феномена говорят о том, что вовлеченность – это явно положительное явление в организации. Проведя литературный обзор, стоит отметить большой дефицит исследований данного феномена в России. В 2015 году вышла книга, ставшая прорывом для России: «Увлеченность работой: Как научиться любить свою работу и получать от неё удовольствие», авторы Шауфели, Дийкстра, Иванова [10].

На данный момент можно выделить пять основных областей, в которых изучается вовлеченность:

1. Что такое «вовлеченность сотрудников»?
2. Как можно управлять вовлеченностью и можно ли вообще?
3. Какова выгода вовлеченности для организации?
4. Как вовлеченность связана с индивидуальными особенностями?
5. Как вовлеченность связана с мнениями сотрудников и их включенностью в управление? [37, Kular, стр.2]

Самой первой работой, посвященной вовлеченности, была работа Kahn, опубликованная в 1990 году. Он определил вовлеченность как «освоение членами организации их рабочих ролей, будучи вовлеченными, люди выражают себя в своей рабочей роли физически, эмоционально и когнитивно» [35, Kahn, с.694].

Kahn выделил три аспекта вовлеченности.

1.Когнитивный аспект включает в себя убеждения сотрудника о руководстве организации и условиях работы.

2.Эмоциональный аспект касается того, как сотрудники думают о каждой из этих трех составляющих и имеют ли они положительное или отрицательное отношение к организации и ее руководителям.

3. Физический аспект вовлеченности сотрудников подразумевает физическую энергию, которую сотрудники используют для успешного исполнения своих рабочих ролей.

Таким образом, следуя позиции Kahn, вовлеченность означает как психологическое, так и физическое присутствие при выполнении сотрудником его организационной роли.

Другие авторы, такие как Baumruk (2004), Richman (2006) and Shaw (2005), определяют вовлеченность как организационную приверженность сотрудников, проявляющуюся на эмоциональном и интеллектуальном уровне [13], а Frank и др. (2004) понимают под вовлеченностью свободу действий, совершённых сотрудником относительно его работы. Более того, они отмечают, что вовлеченность связана с такими целями организации, как удержание сотрудников (retention) [31, с.13].

Одним из современных подходов к описанию вовлеченности является подход, рассматривающий вовлеченность в рамках модели «требования работы-ресурсы» (о ней более подробно пойдет речь в последующем параграфе). Отметим, что за основу своего исследования, мы взяли именно эту модель, поскольку, на наш взгляд, она наиболее полно и реально описывает ситуацию на рабочем месте. В этой модели вовлеченность в работу и выгорание рассматриваются как два полностью независимых конструкта, объединенных концепцией понимания эффективности работающего человека как системы соответствия требований окружающей среды и условий работы его личным ресурсам. По сути, вовлеченность в работу рассматривается как конечный результат процесса выполнения деятельности, имеющего мотивационную природу. Исходя из этой точки зрения, принято различать два вида ресурсов: 1) рабочие и 2) личностные ресурсы. Под рабочими ресурсами подразумевают характеристики работы, возможности работающего человека, способы выполнения своих обязанностей. К личностным ресурсам относят те индивидуальные устойчивые характеристики, например: эмоциональная

устойчивость, перфекционизм и т.д. При положительном взаимодействии личностных и рабочих ресурсов, при условии, что ресурсы сотрудника соответствуют требованиям, предъявляемым работой, он будет вовлечен в работу. При негативном взаимодействии или несоответствии ресурсов и требований у человека развиваются профессиональные деформации, типичной формой которых является выгорание. Необходимо учитывать, что рабочие ресурсы играют важную роль для развития сотрудников, а также способствуют достижению целей. Рабочие ресурсы проявляются тогда, когда рабочие требования повышаются. К примеру, A. Bakker с соавторами Nakanen, Demerouti, Xanthopoulou (2007), изучая уровень вовлеченности в работу у финских учителей, сделали вывод, что рабочие ресурсы влияют на вовлеченность в работу, когда учителя сталкиваются с низким уровнем дисциплины у учеников [цит. по Климовой, 1, с.54].

Что касается собственно определения вовлеченности в работу, Schaufeli и Bakker определяют ее (work engagement) как позитивное, полноценное, связанное с работой внутреннее состояние, которое характеризуется энергией (vigor - высокий уровень энергии и ментальной упругости в процессе работы, готовность приложить усилия к трудностям), преданностью (dedication- сильная психологическая причастность с работой, объединенная со смыслом, вдохновением гордостью и принятием вызова) и поглощенностью (absorption - полная концентрация на работе, вследствие чего человек не замечает хода времени и испытывает трудности при выходе из рабочего состояния) [18, Bakker A, стр. 40]. По сути, вовлеченность показывает насколько работники «переживают, чувствуют» их работу: на что действительно хотят тратить время и направлять свою энергию, какое самое важное стремление на рабочем месте, и то, на чем они концентрируются больше всего. Исследования Bakker показывают, что вовлеченные сотрудники очень энергичны и самостоятельно влияют на события, значимые для их жизни [17, 20, 21]. Хотя вовлеченные сотрудники чувствуют усталость после тяжелого рабочего дня, однако они описывают ее как довольно приятное состояние, потому что это связано с положительными достижениями. И,

наконец, вовлеченные сотрудники любят заниматься другими вещами вне работы, они не перерабатывают, а работают, испытывая при этом положительные эмоции.

Вовлеченность изучают и другие исследователи. Так, Truss с коллегами определяет вовлеченность сотрудников просто как «страсть к работе», что, по их мнению, отражает общую тему, которая проходит через все психологические состояния, которые Kahn определил в трех аспектах вовлеченности [69, с.2]. Robinson, Perryman и Hayday определяют вовлеченность как «позитивное отношение работника к организации и ее ценностям. Вовлеченный работник осознает бизнес-контекст и работает с коллегами для повышения производительности в работе, а также на благо организации. Организация, в свою очередь, должна «питать», поддерживать и увеличивать вовлеченность, которая требует двустороннего взаимодействия между работником и работодателем» [45, стр.9]. Также, эти авторы отмечают, что многие организации понимают вовлеченность как «один шаг сверх приверженности». По словам Saks, мощное теоретическое обоснование для объяснения вовлечения сотрудников можно найти в теории социального обмена. Она основывается на том, что отношения сотрудника и организации развиваются с течением времени в доверительные, устойчивые взаимные обязательства до тех пор, пока стороны соблюдают определенные "правила" обмена. По сути, это инвестирование сотрудником своего капитала в организацию, а взамен он получает льготы и ресурсы от организации. Кроме того, Saks выделяет два типа вовлеченности: job engagement и organization engagement, которые различаются относительно выполняемой сотрудником роли [49, с.604].

По словам Maslach, 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.

Климова О.А. в своей статье приводит подход Massey и Schneider, показывающий 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» [1, стр.53].

Недавно Shuck, основываясь на данных психологии менеджмента, провел обзор определений вовлеченности. На основании 213 публикаций он обозначил четыре подхода к определению вовлеченности [53, стр.5]:

1.Подход «удовлетворение потребностей». Сюда он отнес подход к вовлеченности Kahn. Несмотря на то, что данный подход важен для теоретических размышлений, в эмпирических исследованиях он применяется крайне редко. Рассматриваются также работы May, Gilson and Harter.

2. Подход «анти-выгорание». Уходя своими корнями в психологию профессионального здоровья, этот подход рассматривает вовлеченность в качестве положительного антитеза выгорания. Существуют две школы по этому вопросу. По Maslach and Leiter, 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 (Shaufeli, Bakker, Salanova) 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. На сегодняшний день, наиболее академические исследования по вовлеченности используют Утрехтскую Шкалу Вовлеченности (UWES), краткая, достоверная и надежная анкета, которая основана на приведенном выше определении. В своей работе для измерения вовлеченности мы также используем эту шкалу.

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" (Hurter. По сути, авторы данного подхода Hurter, Schmidt, говорят об идентичности понятий «вовлеченность» и «удовлетворенность». Это подтверждается тем фактом, что опросник вовлеченности Q12 Гэллага коррелирует практически идеально ($r = 0,91$) с пунктом методики по выявлению удовлетворенности работой.

4. Многомерный подход. Saks определяет вовлеченность сотрудников, как «уникальный конструкт, состоящий из познавательного, эмоционального и поведенческого компонентов, которые связаны с индивидуальной рабочей ролью» [54, стр. 602]. Это определение вполне аналогично определению Kahn, потому

что он также фокусируется на рабочей роли. Инновационным аспектом является то, что Saks различает «рабочую вовлеченность» (исполнение рабочей роли) и «организационную вовлеченность» (исполнение роли в качестве члена организации). Хотя они и коррелируют ($r = 0,62$), однако у них различные предпосылки и последствия. Стоит отметить, что данный подход почти не рассмотрен научно-исследовательским сообществом.

В целом, эти четыре подхода подчеркивают различные аспекты вовлеченности: (1) ее отношение с исполнением роли; (2) ее положительная связь с психологическим благополучием сотрудников; (3) ее связь с рабочими ресурсами; и (4) ее связь, как с работой, так и с организацией. Вероятно, в определении вовлеченности, наиболее важным остается вопрос о том, "где провести черту". Или, по-другому, какие элементы включить, а какие элементы, исключить из определения вовлеченности. В своем обзоре Macey и Schneider предлагают исчерпывающий синтез всех элементов, которые были использованы для определения вовлеченности. Их концептуальная основа для понимания вовлеченности сотрудников включает: (1) особенность вовлеченности (например, добросовестность, активность личности); (2) форма вовлеченности (например, удовлетворенность, расширение прав и возможностей); а также (3) поведенческая вовлеченность (например, сверх-ролевое поведение, проактивность).

В данном параграфе мы рассмотрели академический подход к пониманию вовлеченности. Существует подход в рамках бизнеса, который позволяет изучать вовлеченность непосредственно на практике, о нем пойдет речь далее.

1.1.1. Вовлеченность в прикладных исследованиях

В настоящее время также есть несколько подходов к описанию вовлеченности, применяемые непосредственно в бизнесе. Эти наработки осуществляют сами организации. Все подходы имеют свои особенности в объяснении того, как правильно понимать и оценивать вовлеченность и те

факторы, которые на нее влияют. Выделение данных подходов, есть результат обзора организаций А.Онучина [9].

Так, в подходе компании «Hewitt Associates» рассматриваются три индикатора вовлеченности, которые рассматриваются относительно совершаемых действий работника:

1)«Говорит» - позитивные отзывы работника об организации и обо всем, что с ней связано;

2)«Остаётся» - у работника есть желание остаться в компании

3)«Стремится» - работник прикладывает дополнительные усилия в работе

Эти данные основываются на опросе тысячи компаний 2012 года.

Подход организации «Gallup Inc». В ходе своих собственных исследований данная компания выделила четыре измерения вовлеченности сотрудников, которые выражаются в 12 вопросах, наиболее коррелирующих с производительностью труда, лояльностью клиентов и ростом продаж. Вопросы выявляют потребности работников, выявляют работу в команде, поддержку в управлении и возможность роста. С помощью этих вопросов всех сотрудников можно разделить на три группы:

1. Вовлеченные сотрудники
2. Невовлеченные сотрудники
3. Активно отключенные сотрудники

Подход компании «ЭКОПСИ Консалтинг» выделяет два аспекта вовлеченности:

Приверженность своей работе - человек увлечен своей работой и в самом процессе деятельности находит смысл, интерес и удовольствие.

Приверженность успеху компании - сопричастность, переживание личной заинтересованности и ответственности за успех конкретного подразделения и компании в целом.

Консультанты "ЭКОПСИ Консалтинг" проводят ежегодные исследования вовлеченности в России. В результате исследований, они выделили 4 фактора, влияющих на вовлеченность сотрудников.

- 1)Руководство, вызывающее доверие.
- 2)Поддержка инициатив.
- 3)Удовлетворенность
- 4)Интеграция.

1.2.Вовлеченность и сходные понятия

Как уже отмечалось, в психологической литературе нет единства в понимании термина «вовлеченность». Более того, присутствует тенденция приравнивания или идентификации вовлеченности с уже существующими понятиями такими как: организационная приверженность, организационное гражданское поведение, включенность, состояние «потока» и т.д. Отсюда возникает вопрос, а чем вовлеченность отличается от сходных понятий? Как определить отличие?

Shaufeli W. пишет, что, как правило, "вовлеченность сотрудника" (employ engagement) и "вовлеченность в работу" (work engagement) используются как синонимы [3, с.107]. Однако он отдает свое предпочтение последнему, потому что оно более конкретно. Вовлеченность в работу относится к взаимосвязи работника с его или ее работой, в то время как вовлеченность сотрудников может также включать в себя отношения с организацией. Как мы увидим ниже, и отношения с организацией, и различия между традиционными понятиями (приверженность, экстра-ролевое поведение) и вовлеченностью становятся размытыми.

Например, Robinson с коллегами утверждают, что: "... вовлеченность содержит много элементов, как приверженности, так и ОГП, но ни в коем случае

не идентична с ними [37, с.3]. Понятие организационно-гражданского поведения (ОГП) было введено D. Organ, определившим его как "дискреционное поведение, не распознаваемое непосредственно и определенным образом формальной системой поощрений, но которое в агрегированном виде способствует эффективному функционированию организации" [цит.по Онучин А.Н., 9]. Кроме того, вовлеченность имеет двусторонний характер, а также может проявлять степень (то есть быть больше или меньше), чего нельзя сказать ни об ОГП, ни о приверженности. Липатов в своей статье [3] отмечает, что в концепции организационно-гражданского поведения рассматриваются действия сотрудника, которые не являются частью требований к его рабочей деятельности, но при этом способствуют более эффективному функционированию организации. Примерами может служить помощь другим членам рабочей команды, добровольное выполнение дополнительных рабочих обязанностей, предотвращение ненужных конфликтов и конструктивные предложения о деятельности своей рабочей группы и организации в целом.

Есть еще один автор, Saks, он видит отличие вовлеченности от других понятий в ее степени [37, с.5]. Он пишет о том, что организационная приверженность также отличается от вовлеченности тем, что она отражает позицию или отношение человека к своей организации. А вовлеченность это степень, с которой человек внимательно относится к своей работе и поглощен исполнением своей роли. Кроме того, в то время как ОГП включает в себя добровольное и неформальное поведение, которое может помочь коллегам и организации, изучая вовлеченность, мы, прежде всего, подчеркиваем, что она проявляется в формальном исполнении роли.

По Мау и др. вовлеченность, наиболее тесно связана с конструкцией включенность в работу (job involvement). Включенность в работу определяется как «когнитивное состояние психологической идентификации " [цит.по Мау, 41, с.20]. Это отличается от вовлеченности тем, что работник по большей части обеспокоен тем, как работодатель использует его / ее личность во время

исполнения его / ее работы. Кроме того, в то время как в центре внимания job involvement – познавательные процессы, а в вовлеченности, по мнению большинства определений, включаются также и эмоциональная, и поведенческая составляющие. Рабочая включенность (involvement) чаще всего определяется как знания или убеждения, состояния психологической идентификации. Это некоторая степень, в которой индивид лично включен в выполнение своей рабочей роли. В альтернативных исследованиях рабочую включенность рассматривают как позитивную антитезу выгоранию. Однако, в этом случае, определение включенности практически полностью смешивается с понятием «потока».

Более того, рабочая включенность и организационная приверженность относятся к психологической идентификации с работой и эмоциональной привязанности к организации [44, 46, 49]. Сотрудники, которые сильно увлечены и привержены, вероятно, также посвящены своей работе, но им может не хватать энергетических ресурсов (vigor) и погруженности (dedication), которые характерны для вовлеченных работников. Следовательно, рабочая включенность, организационная приверженность и вовлеченность разные конструкты.

Ещё одна конструкция, с которой связывают вовлеченность это понятие «поток», сформулированное М. Чиксентмихайи [37, 8]. Он утверждает что, люди наиболее счастливы, если пребывают в особом потоковом состоянии — состоянии полного единения с деятельностью и ситуацией. В состоянии потока человек забывает о времени, голоде, своей социальной роли и т. д. То есть поток, это мгновение максимально возможной сосредоточенности, пусть даже и длящееся некоторое время, не воспринимаемое субъектом. Состояние вовлеченности же предполагает более длительные отношения с выполняемой им работой.

Также, вовлеченность следует отличать от таких понятий как: трудоголизм, удовлетворенность. Если сравнивать вовлеченность и трудоголизм, то вовлеченным работникам нравится делать вещи, не относящиеся к работе (спорт, чтение, рисование). Трудоголики же работают чрезмерно много даже в вечернее время, вовлеченные в работу сотрудники знают, когда остановиться, чтобы

восстановиться после усилий, связанных с работой. Трудоголики менее эффективны на работе, чем вовлеченные работники, потому что они позволяют работе вмешиваться в их личную жизнь и не оставляют себе времени, чтобы психологически отстраниться и отдохнуть от своей работы. Такая переработка повышает риск профессионального выгорания: они не восстанавливаются и становятся чрезмерно истощенными и циничными в отношении значимости своей работы. Кроме того, трудоголики часто эгоистичны и не знают, как нужно сотрудничать со своими коллегами. В отличие от трудоголиков, вовлеченные работники часто просоциальны, и они умеют сохранять их энергетические ресурсы так, что обеспечивает им защиту от выгорания. В Российской литературе Климова О.А. также отмечает существование различий этих двух явлений [1]. Трудоголизм, в первую очередь, является навязчивым стремлением, он проявляется как зависимость. Трудоголики не испытывают положительных эмоций от своей работы, в то время как вовлеченные сотрудники испытывают радость, впоследствии приводящую их к удовлетворенностью своей работой и жизнью в целом. Климова отмечает, что «вовлеченный в работу сотрудник отличается высоким уровнем субъективного комфорта и психологического благополучия. Он не испытывает каких-либо деструктивных последствий или переживаний, к которым приводят человека профессиональные деформации, особенно, трудоголизм» [1, с.55]

1.3.Предикторы вовлеченности

Вовлеченность, как и другие психологические феномены, не возникает на пустом месте. Ее обуславливают как внешние, так и внутренние факторы. Ниже, мы попробуем описать основные предикторы вовлеченности. Рассмотрим две большие группы предикторов: индивидуальные различия и рабочие ресурсы.

1.3.1.Вовлеченность и индивидуальные различия

Еще одной разницей в определении вовлеченности является взгляд на связь с рабочим процессом. Одни говорят, что вовлеченность это то, что производится

элементами рабочего процесса, другие предполагают, что вовлеченность это то, что каждая личность вкладывает или «приносит» в рабочий процесс.

А) Индивидуальные различия

Индивидуальные различия могут влиять на вовлеченность. Об этом писал еще Kahn, говоря о влиянии этих различий на исполнение работы и приверженность к организации [35, с.701]. Sonnentag пишет о том, что экспериментальные исследования и дневниковые записи показывают наличие влияния индивидуальных различий на уровень вовлеченности [62, с.29]. Следуя этому, люди являются вовлеченными в деятельность по-разному. Например, когда люди находятся в опасной для них ситуации, каждый человек применяет разные способы совладения с ней. Более того, такой психический процесс, как восприятие тоже у всех различен. Люди неодинаково воспринимают окружающий мир и в соответствии со своим представлением (туда входит прошлый опыт, знания, ожидания и текущие потребности) о мире строит свою картину. Вовлеченность также тесно связана с эмоциональным опытом человека и его психологическим благополучием. Очень важное замечание делает Wilson, говоря о том, что «чувства связывают нас с нашей реальностью и обеспечивают внутреннюю обратную связь о том, как мы выполняем нашу работу, что мы хотим и что мы будем делать следующим..» [цит.по Kular, 37]. Towers Perrin, исследуя вовлеченность, определил эмоции и рациональность как основные компоненты личности, влияющие на вовлеченность. Он обнаружил, что эмоциональный фактор связан с личной удовлетворенностью человека, при этом испытывается чувство вдохновения и утверждения, которое они получают от своей работы и от того, что они являются частью организации [37, с.9]. Например, одним из ключевых элементов является чувство собственных достижений на своем рабочем месте. Рациональные факторы, напротив, как правило, относятся к отношениям между человеком и его организацией, например, в какой степени работники понимают свою роль и роль своего аппарата, по отношению к целям компании. Было установлено, что баллы, полученные за ключевые аспекты рациональной

вовлеченности (такие как: « Я понимаю, как моя роль соотносится к целям и задачам компании » и «Я готов приложить больше усилий, чем от меня ожидается»), как правило, выше, чем баллы за эмоциональную вовлеченность (такие как я «Я бы сказал своей компании, что она является хорошим местом для работы» и «я горжусь тем, что работаю для моей компании»).

Однако, рассматривая глубже эмоциональные аспекты работы, картина другая. Две трети респондентов опроса Towers Perrin ответили, что их компания является хорошим местом для работы, и еще меньше половины опрошенных ответили, что компания вдохновляет их, для наилучшего исполнения их работы. По данным исследования, факторы неудовлетворенности работников кроются в различных аспектах их опыта работы, например, подавляющее число нагрузок, отсутствие коммуникации с высшим руководством и возможности развития. Это показывает значимость в определении менеджерами уровня вовлеченности сотрудников. Ведь формирование вовлеченности – это процесс, который не имеет конца, её нужно поддерживать всегда. Причем, речь не идет о том, чтобы делать людей счастливыми или платить им большие деньги. Гораздо более важным для формирования вовлеченности являются такие элементы как сильное руководство, самостоятельность, чувство контроля над своей зоной ответственности и возможность для развития.

Robinson утверждает, что вовлеченность сотрудников может быть достигнута путем создания организационной среды, где присутствуют положительные эмоции. Например, это та среда, в которой сотрудников поощряют [46]. Тем самым достигается повышение организационной эффективности, уменьшение текучести кадров и улучшение здоровья. West разделяет эту точку зрения, ведь, когда люди ощущают положительные эмоции, они могут думать более гибко, открыто и, вероятно, также чувствуют больший самоконтроль, что впоследствии влияет на эффективность их работы.

На наш взгляд, различие в здоровье и личных ценностях может также стать одним из факторов, влияющих на вовлеченность сотрудников так, что некоторые

люди "работают, чтобы жить», а другие «живут, чтобы работать". Различия в навыках, способностях и диспозициях личности влияют на уровень вовлеченности сотрудников. Эти данные мы попытаемся проверить в нашем исследовании. Тем не менее, наиболее важен вывод о том, что это, то самое направление, которого должны придерживаться руководители, чтобы эффективно влиять на уровень вовлеченности.

Б). Личностные ресурсы

Напомним, что согласно модели «требования-ресурсы», одним из ресурсов работника является личностный ресурс, который заключается в устойчивых характеристиках личности, ее состояниях.

Некоторые исследователи, такие как Vance (2006), Christian (2011) говорят о том, что организации могут формировать уровень вовлеченности еще на этапе отбора кандидатов, выбирая претендентов с наиболее подходящими личностными чертами [62, с.29].

Мы знаем, что «большая пятерка» является хорошо изученной и широко распространенной таксономией личностных черт. Christian предполагает, какие связи могут получиться между вовлеченностью и личностными чертами из «большой пятерки». Экстраверсия должна быть положительно связана с вовлеченностью, так как люди с высокими значениями по этой шкале предрасположены к активности и энтузиазму. Нейротизм должен быть отрицательно связан с вовлеченностью, поскольку обеспокоенные сотрудники чаще воспринимают их работу как угрозу, что приводит к истощению их эмоциональных ресурсов. Доброжелательность скорее положительно связана с вовлеченностью, поскольку сотрудники с высоким уровнем доброжелательности могут мобилизовать социальную поддержку и ресурсы, чтобы включиться в выполнение своей рабочей роли и организационный контекст. Ну, и открытость новому опыту также позитивно связана с вовлеченностью, поскольку вовлеченный работник открыт для инноваций и изменений. Данные мета-анализа

Christian показывают корреляции между вовлеченностью и такими личностными чертами как: добросовестность ($M\rho=0,42$) и экстраверсия ($M\rho=0,43$). Данных о связи с доброжелательностью, открытостью новому опыту и нейротизмом не обнаружено [62, стр.15].

Кроме того, к личностным ресурсам относится так называемый психологический капитал личности: оптимизм, жизнестойкость, самоэффективность (уверенность в собственных силах), толерантность к неопределенным ситуациям, высокая самооценка и многие другие, которые сотрудник может контролировать. Оптимизм помогает человеку верить в лучшее будущее и поддерживает позитивный настрой, что позволяет им чувствовать самостоятельность и уверенность в достижении поставленных целей; жизнестойкость придает человеку веру в то, что все преодолимо и нет ничего нерешаемого, а самоэффективность позволяет поверить в свои силы, тем самым позволяя находить решение ситуаций. Его взаимосвязь с вовлеченностью мы попытаемся проверить в нашем исследовании.

В) Гендерные различия

Гендерные различия также были обнаружены. Мужчины обогащают свой опыт на работе и используют для взаимоотношения с семьей, в то время как женщины испытывают истощение на работе по сравнению с семьей. В то время как женщины испытывают обогащение от семьи на работе, мужчины не испытывают никаких связей между семьей и работой. Кроме того, исследования Гэллапа (США) показали, что женщины, как правило, больше удовлетворены и вовлечены в свою работу, чем мужчины (Johnson, 2004).

Гэллап установил разницу между сотрудниками, которые являются одинокими и теми, кто в браке. Было установлено, что в браке работники, как правило, имеют более высокий уровень вовлеченности, чем те, кто одинок. Это говорит о том, что эти сотрудники пришли к точке, где они установили баланс личной и профессиональной жизни. Еще одно отличие, связанное с полом, это то,

что женщины-менеджеры или руководители, как правило, имеют более высокий процент вовлеченных работников, чем мужчины-менеджеры [37, с.21].

Г) Психологическое благополучие

Вовлеченность сотрудников и психологическое благополучие являются различными, но связанными конструкциями. Доказано исследователями, что вовлеченность сотрудников является результатом психологического благополучия, можно сделать вывод, что психологическое благополучие важно для сотрудников. На самом деле это может быть даже более важно для работодателей и организации. Объясняя эти причины, по словам Robinson, люди с более высоким уровнем психологического благополучия более эффективно решают проблемы, с большим энтузиазмом принимают изменения [45, с.35]. Трудно представить другой набор характеристик, кроме как специфичных рабочих навыков, которые являются более важными для организационного успеха. Как отмечают J. Bhatnagar и S. Biswas, вовлеченность сотрудников связана с созданием конкурентоспособности организаций.

Липатов С.А. в своей статье рассказывает об исследовании, направленном на эмпирическую проверку модели Kahn [3], May с коллегами обнаружили, что осмысленность, безопасность и доступность в значимой степени связаны с вовлеченностью. Они также определили, что обогащение работы и роли выступают положительной предпосылкой психологической значимости работы; награждение сотрудника и поддерживающее отношение руководителя позитивно коррелируют с психологической безопасностью, в то время как соблюдение сотрудником норм и самосознание коррелируют отрицательно. Ресурсы положительно коррелировали с психологической готовностью, в то время как наличие других дел было отрицательным предиктором. В целом были зафиксированы значимые различия в результатах работников в зависимости от вовлеченности [3].

Липатов отмечает, что «полезно учитывать и то, что уровень вовлеченности зависит от фазы жизненного цикла компании. В фазе "старт-апа" и в период

быстрого роста вовлеченность выше, и прежде всего за счет благоприятных условий для проявления инициативы. В период стагнации вовлеченность ниже, и дефицит энтузиазма компенсируется ответственностью. В период кризиса происходит резкая дифференциация вовлеченных и активно невовлеченных сотрудников в компании. Анализируя результаты исследования вовлеченности в 2010, 2011 годах в "ЭКОПСИ Консалтинг" отметили, что уровень вовлеченности, позволяет весьма точно определить тенденции спада или подъема бизнеса, как в отдельных компаниях, так и в целых отраслях» [3].

Также, хотелось бы отметить представление о драйверах вовлеченности таких авторов как Robinson D., Pettigman S., Hayday [45]. По их мнению, основной драйвер вовлеченности – это чувство значимости и включенности в рабочие процессы организации. Данное чувство зависит от:

- 1) Включенность работника в принятие организационных решений
- 2) Степень, с которой работники имеют право голоса и их мнение оценивается менеджерами, как ценный вклад в работу организации
- 3) Возможность сотрудников совершенствовать свою работу
- 4) Обеспокоенность организации о здоровье и психологическом благополучии сотрудников

Все это они представили в виде такой схемы:

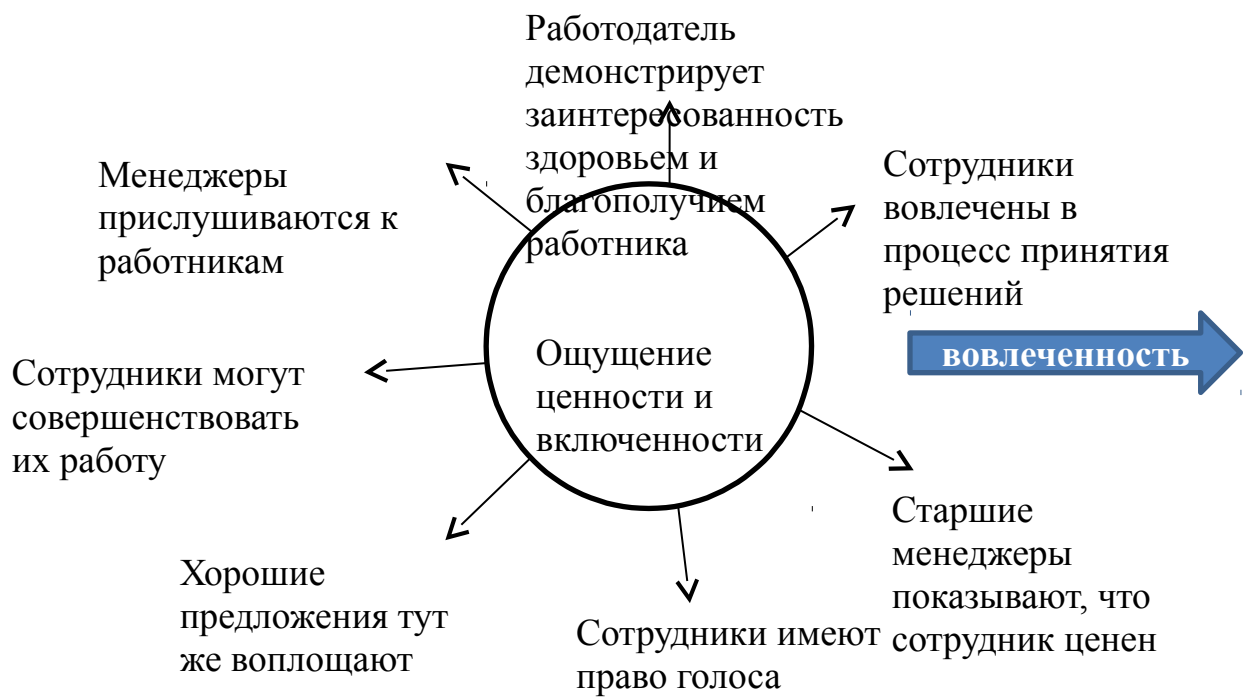


Рис.1. Представление о драйверах вовлеченности Robinson D., Perryman S.

Здесь мы видим компоненты, которые влияют на ощущение «нужности» работника своей компании, а это ощущение, в свою очередь, влияет на уровень вовлеченности.

1.3.2. Вовлеченность и рабочие ресурсы

А) Поддержка сотрудника

Одним из важных факторов является поддержка готовности сотрудников приобретать новый опыт, наличие положительной обратной связи и поддержка инициативы. Сотрудники, которые чувствуют это и понимают, что имеют право на ошибку при освоении нового опыта, имеют большие возможности для формирования вовлеченности. Ошибка будет поводом для обсуждения, а не для санкций. Интересное предположение выдвинул Rothbard [48, с.3]. Он утверждает, что нужно исследовать семью сотрудника. Если он включен и вовлечен в жизнь семьи, то нужно выявить факторы, способствующие этому и использовать их в рабочем пространстве.

В исследовании Robinson 2004 года были выделены ключевые характеристики, которые демонстрировали высокую взаимосвязь с вовлеченностью сотрудников. Они включают в себя желание работать, чтобы сделать текущее положение дел лучше, доверие своей организации, понимание «общей картины бизнеса» компании и более широкого контекста относительно своей деятельности, готовность «пройти лишнюю милю» и стремление быть в курсе последних разработок в своей профессиональной области. Кроме того, вовлеченность тесно связана с пониманием и эмоциональным принятием механизмов оценки трудового участия. Робинсон также отмечает как важный фактор формирования вовлеченности, признание сотрудниками того, что компания стремится к благополучию своих работников [45].

Б)Разделение полномочий между сотрудниками

Хотя некоторые утверждают, что сотрудники "вовлечены", если у них есть положительное отношение к труду, другие, такие как Persell предполагают, что вовлеченность работника имеет смысл только, если есть разделение ответственности между руководством и сотрудниками по вопросам, значимым для организации [38, с.3]. Опрос CIPD, который проводила Truss говорит о том, что закрепление голоса за сотрудником может привести изменения в эффективности работы организации. Голос сотрудника может быть определен как способность работников иметь вклад в принятие решений, которые важны для организации [68]. Lukas утверждает, что одним из главных факторов вовлеченности сотрудников является наличие возможности продвижения своего мнения. Их исследование показало, что в настоящее время многие организации не очень успешны в этом, и в результате, многие сотрудники считают, что им не хватило возможности выразить свои взгляды или принять участие в принятии решений. С другой стороны, исследователи Towers Perrin (2003) [37, с.24] обнаружили, что все-таки некоторые работодатели предоставляют сотрудникам свободу в принятии решений, касающихся их работы; 62 % респондентов утверждали, что у них есть необходимое количество полномочий для принятия самостоятельных

решений, что позволяет им выполнять работу хорошо. Lawler и Worley [38], как и многие другие специалисты, также утверждают, что на высокий уровень вовлеченности в работу положительное влияние оказывает участие сотрудников в управлении. Это позволяет формировать в работниках способность принимать решения, которые важны в их работе и жизни, и тем самым вовлекать в работу. Таким образом, одна из задач формирования вовлеченности заключается в том, чтобы помешать сотрудникам быть пассивными исполнителями решений, приходящих сверху, передать им ответственность за часть решений, которые касаются их самих.

Намерение сотрудника оставить свою организацию, как правило, рассматривается в качестве основной меры того, насколько люди «прочувствованы» своей работой. Вовлеченные сотрудники, скорее всего, имеют большую привязанность к своей организации. Ferguson, однако, отмечает, несмотря на то, что вовлеченные сотрудники могут помочь сократить текучесть кадров и расходы на подбор персонала в организацию, также есть другая тенденция: чем дольше сотрудники остаются в организации, тем меньше они становятся вовлеченными [32, с.270].

В) Дизайн работы

Хороший рабочий дизайн может увеличить как психологическое благополучие, так и вовлеченность. Задача исследователей – определить, какие именно характеристики дизайна работы способствуют повышению вовлеченности.

В целом, дизайн работы определяется как: «...работы, задания и роли, которые структурируются, модифицируются и впоследствии являются фактором организационных результатов, как на уровне группы, так и на индивидуальном уровне» [цит.по Tims 64, с.138].

Теории рабочего дизайна выдвигались на протяжении 60-ти лет. Обычно, этот процесс рассматривается как протекающий «сверху-вниз», то есть организация

придумывает задания, а затем отбирает людей, которые имеют необходимые именно для этой работы знания, умения и навыки. Контролировать, изменять уровень вовлеченности можно структурируя дизайн работы.

Вспомним модель А. Bakker, в которой есть такое понятие, как рабочий ресурс. По сути, это понятие олицетворяет особенности дизайна работы, который выступает в качестве мотиватора деятельности. Дизайн работы для каждого сотрудника индивидуален. «В JD-R модели разделяются структурные и социальные рабочие ресурсы. К структурным ресурсам относятся характеристики дизайна работы (автономия, разнообразие и возможности для развития), к социальным ресурсам – характеристики социального контекста деятельности (поддержка, обратная связь и наличие обучения) [6, с.55].

1.3.3. Стратегии изменений в работе (job crafting)

Bakker А. и Tims М. [65] отмечают, что изменения в работе являются интересной стратегией, используемой сотрудниками, для того чтобы оставаться вовлеченным в работу или начать это делать. Что касается «места» изменений в работе в JD-R модели, то сотрудник осуществляет изменения в требованиях и ресурсах работы, с целью оптимизации своих целей. Конечно, эти изменения касаются не всей работы в целом, а отдельных ее частей. Важно подчеркнуть, эти изменения иницируются самим работником. Например, сотрудник столкнулся с критической или трудной ситуацией, конечно, он может «убежать от проблем», а может выработать порядок действий по устранению этой ситуации (в модели JD-R-требования). В рамках данной теории, Tims и коллеги, проведя исследование на выборке 1 118 человек, выделили 4 стратегии изменения в работе:

- 1) увеличение структурных ресурсов
- 2) увеличение социальных ресурсов
- 3) увеличение рабочих требований
- 4) снижение рабочих требований

Wrzesniewski и Dutton пишут о том, что изменения в работе имеют три различных формы:

1) работники могут увеличивать или уменьшать количество заданий, которых им надо выполнить или же изменить способ выполнения этих заданий

2) работники могут изменить количество или интенсивность взаимодействий как внутри организации, так и за ее пределами

3) работники могут изменить значимость их работы, переформулировав влияние работы на них [65, стр.915].

Как мы уже отмечали, дизайн работы действительно оказывает влияние на вовлеченность. Продолжая мысль, отметим, что изменения в работе касаются именно реструктуризации характеристик рабочего пространства, именно это позволяет сотрудникам чувствовать себя комфортно на рабочем месте. Более того, когда работники успешно создают рабочую среду, это может способствовать повышению удовлетворенности трудом и вовлеченности [66, с.232]. Вовлеченные работники «заботятся» о своей работе, улучшая ее характеристики. В каком-то смысле работа позволяет удовлетворить их потребности, что является сильным толчком к формированию внутренней мотивации. Такие авторы, как Bakker и Tims провели исследование, в котором действительно обнаружили положительную взаимосвязь между стратегиями изменений в работе и вовлеченностью (исследование проводилось на работниках химического завода в 2013 году, [65, с.918]).

1.4. Флюктуации вовлеченности

Интересно отметить еще один важный факт. В последние пять лет возрастает интерес к такому аспекту вовлеченности, как ее колебания. Под колебаниями вовлеченности понимают некоторое изменение уровня вовлеченности за какой-либо промежуток времени (например, час, день, неделя) [15]. Во многих видах профессиональной деятельности необходимо, чтобы работник был вовлечен в

свою деятельность в тот или иной момент (например: подготовка важной презентации для нового клиента или момент, в который сотрудник сталкивается с незнакомой для себя ситуацией, которая повышает требования к нему). Sonnentag в своих исследованиях уделяет внимание именно изменению уровня вовлеченности [61, с.523]. Любой индивид не имеет один и тот же уровень вовлеченности ежедневно. Есть время, когда человек вовлечен в большой степени, а когда-то в меньшей. Так вот средний показатель между этими крайними промежутками будет означать общий уровень вовлеченности, однако, определяя этот уровень, мы игнорируем динамическую характеристику вовлеченности. Существуют данные, что флуктуации вовлеченности зависят от того, использует ли работник стратегии изменения в своей работе. Чем больше он влияет на свое рабочее пространство, тем больше он вовлечен, в такие моменты даже требования, предъявляемые работы воспринимаются как «вызовы», а не как что-то отрицательное.

Рассуждая в рамках этого направления, возникает вопрос о том, как же измерить ежедневные «колебания» вовлеченности. Breevaart, Bakker, Demerouti, Hetland провели многоуровневый факторный анализ «ежедневной версии» Утрехтской шкалы вовлеченности и получилась модифицированная, валидизированная версия UWES [15].

Существует исследования, в которых предпринята попытка измерить колебания вовлеченности и, более того, выявить предикторы этих колебаний. Demerouti в течение пяти рабочих дней опрашивала итальянских учителей. Результаты таковы: в качестве предикторов ежедневных колебаний вовлеченности выступают ежедневная поддержка от коллег. В другом исследовании Xanthopoulou [70] также была обнаружена связь между ежедневной поддержкой коллег и ежедневными колебаниями вовлеченности, кроме того поддержка коллег оказывает позитивный эффект на самооффективность. Казалось бы, самооффективность является здесь фактором-медиатором, однако это не так.

Наоборот, вовлеченность является медиатором между самооффективностью и исполнением [15, стр.5].

1.5.Практические результаты вовлеченности

Считается, что существует связь между вовлеченностью сотрудников и бизнес-результатами. Мета-анализ, проведенный Harter [32, Harter, с.271], подтверждает эту связь. Видя важность этой конструкции требуется оценить, проанализировать и реализовать стратегии HR для повышения и поддержания уровня вовлеченности сотрудников.

Как отмечает J. Singh «... определяя три наиболее показательных критерия «здоровой» компании, Джек Уэлч, бизнес-консультант и бывший генеральный директор General Electric, приводит в первую очередь – вовлеченность сотрудников, во-вторых, удовлетворенность потребителя и в-третьих постоянный денежный поток [60, J. Singh, стр.1]. Вовлеченность сотрудников в текущем бизнес-сценарии достигает высокой значимости и в последнее время была названа как "самая горячая тема в менеджменте". Предыдущие исследования показали, что основным фактором для хорошего функционирования организации является вовлеченность сотрудников.

Хотя концепция вовлеченности работников имеет недавнее происхождение, но уже есть доказательства, что она положительно коррелирует с организационной эффективностью. По Watson Wyatt научно-исследовательские компании с ясным стратегическим направлением являются наиболее успешными по обеспечению вовлеченности своих сотрудников. Вовлеченные сотрудники не только очень привержены, но и понимают, как они могут внести позитивный вклад. то есть: стратегическое направление = вовлеченные сотрудники = конкурентоспособное преимущество [37].

Robert J. Vance в своей исследовательской статье приводит 2 примера компаний, которые получают выгоду от увеличения вовлеченности и приверженности сотрудников:

Компания 1- Caterpillar:

- \$ 8,8 млн годовая экономия от сократилась истощение, прогулы и сверхурочные (Европейский завод).
- Увеличение 70% производства в менее чем за четыре месяца (Азиатско-Тихоокеанский завод).
- Снижение точки безубыточности почти на 50% в единиц / день, и снижение числа жалоб на 80% (профсоюзы завода).
- \$ 2 млн увеличение прибыли и повышение на 34% довольных клиентов (запуск завода).

Компания 2 - Molson Coors Brewing:

Средняя стоимость несчастного случая для вовлеченных сотрудников составила \$ 63, по сравнению со невовлеченными сотрудникам - \$392. Вследствие увеличения вовлеченности сотрудников, компания сэкономила \$ 1721760 издержек безопасности в 2002 году, также улучшились показатели продаж. Кроме того, разница в расходах, связанных с производительностью вовлеченных и невовлеченных сотрудников составила \$ 2104823. Данные взяты из статьи J. Singh [60, стр.1-2].

Также, существуют исследования, доказывающие, что вовлеченность влияет на уровень приверженности своей профессии (Tims), и на степень «желания», с которой работники будут выдвигать свои идеи и предположения (Morrison). Halbesleben в 2010 году провел метаанализ, в котором обнаружили следующие взаимосвязи вовлеченности: с организационной приверженностью ($\rho \frac{1}{4} 0.38$), уровнем здоровья ($\rho \frac{1}{4} 0.20$), намерение уволиться ($\rho \frac{1}{4} 0.26$) и исполнение ($\rho \frac{1}{4} 0.36$) [13, Bakker, с.7]. Так исследования Bakker, Halbesleben и Wheeler показывают, что вовлеченность связана с исполнением работы, исследования Salanova, Agut и Peiro - удовлетворенностью клиентов, а также финансовой прибылью [70].

Авторы книги «Увлеченность работой. Как научиться любить свою работу и получать от нее удовольствие» [10, с.42] пишут об исследовании, в результате

которого выяснилось, что размер выручки зависит от степени вовлеченности сотрудников в ресторанах сети быстрого питания. В те дни, когда работники использовали все свои ресурсы (благоприятную атмосферу, поддержку руководителя), вовлеченность в работу была значительно выше, следовательно, и выручку приносил больше. Кроме того, вовлеченные сотрудники иногда выходят за рамки регламента, помогая коллегам, им нравится приносить пользу организации.

1.6. Структурные модели вовлеченности. Модель требований и ресурсов (Теория JD-R)

Как уже говорилось ранее, в качестве концептуальной модели нашего исследования мы рассматриваем модель «требований и ресурсов» (job demands-resources approach). Теория JD-R, авторами которой являются Bakker, Demerouti – организационная теория, выросшая из исследований, посвященных стрессу на рабочем месте. Главный вопрос, с которого мы начали, был вопрос, почему некоторые сотрудники теряют энтузиазм к их работе и профессионально выгорают? За последние 15 лет, теория JD-R стала очень популярной, и была расширена, чтобы появилась возможность предсказывать рабочую вовлеченность, а также исполнительность. Кроме того, нынешний вариант теории способен отобразить поведение сотрудников (например, саморазрушение и стратегии изменения в работе, которые будут обсуждаться позже). Теорию можно резюмировать с помощью шести важнейших строительных блоков. Прежде, напомним определение вовлеченности в рамках этой модели: «Вовлеченность определяется как позитивное состояние индивида, связанное с работой, которое характеризуется энергичностью, поглощенностью и энтузиазмом» [16, Bakker, стр.5]. Проиллюстрируем основные положения данной теории, за основу взята статья А. Bakker [14].

Во-первых, теория JD-R предлагает, что, хотя каждая организация уникальна, все условия работы можно охарактеризовать с точки зрения требований работы и рабочих ресурсов. Требования работы отсылают к таким аспектам

организационного контекста, которые заставляют работника тратить энергию, включая рабочее давление, сложность задач и неопределенность ситуации. В противоположность этому, рабочие ресурсы относятся к аспектам организационного контекста, которые помогают сотрудникам справиться с требованиями работы, удовлетворить основные психологические потребности и достичь организационные цели.

Во-вторых, рабочие требования и ресурсы осуществляют уникальное воздействие на благополучие сотрудников. Более конкретно, две категории условий работы инициируют два различных процесса. Рабочие требования инициируют процесс ухудшения здоровья и могут привести к усталости и проблемам со здоровьем. Если рабочие требования, такие как сильное давление работы и конфликты сохраняются в течение продолжительного времени, проблемы со здоровьем могут стать хроническими и подорвут производительность труда. В отличие от этого, рабочие ресурсы являются инициаторами мотивационного процесса, и они являются наиболее важными предикторами вовлеченности сотрудников и организационной приверженности. Рабочие ресурсы, такие как поддержка и различные умения (т.е., степень, в которой работа требует от человека использования нескольких навыков в различных видах деятельности) вносят позитивный вклад в исполнение работы, удовлетворяя основные потребности, такие как потребность в компетентности и принадлежности, и, следовательно, способствуют повышению энергичности, преданности делу и поглощенности.

В-третьих, теория JD-R предлагает рабочие требования и ресурсы использовать в прогнозировании благополучия сотрудника. С одной стороны, на рабочие ресурсы могут негативно влиять рабочие требования. Таким образом, социальная поддержка, автономия, и обратная связь по производительности может помочь сотрудникам справиться с высокими требованиями работы, чтобы предотвратить выгорание и проблемы со здоровьем. С другой стороны, рабочие требования, особенно в виде вызовов работнику, могут усилить положительное

влияние рабочих ресурсов на вовлеченность. Это означает, что, когда есть много работы, и когда рабочие задачи сложны, ресурсы работы могут повысить вовлеченность. В таких условиях работы, сотрудники принимают свои рабочие вызовы с высоким уровнем энергии. В том же духе, когда рабочие задания являются сложными и требуют максимально возможного уровня энергии и преданности, ресурсы работы могут быть использованы оптимально, чтобы выполнить работу и достичь целей. Например, многие государственные работники и органы местного правительства, включая учителей средней школы, дворников, водителей автобусов и уборщиков зданий сталкиваются с физическими рабочими требованиями и сталкиваются с тяжелыми условиями труда. Рабочие ресурсы могут работать двумя путями, когда дело доходит до контакта с этими требованиями. Такие ресурсы, как социальная поддержка, возможности для развития, и разнообразие навыков могут выступать в качестве буферов против негативного фактора препятствия в рабочих требованиях. В любом случае, рабочие ресурсы облегчают нагрузку, когда требования являются весьма напряженными, и увеличивают вовлеченность, когда требования рассматриваются как позитивный вызов.

Четвертое предположение, выдвинутое теорией JD-R, говорит о том, что в дополнение к рабочим ресурсам, у сотрудников есть личные ресурсы, которые они могут использовать, чтобы иметь дело с требованиями их работы. Исследования показали, что личные ресурсы, такие как оптимизм, самооффективность и чувство собственного достоинства вносят вклад, объясняя вовлеченность в работу.

В-пятых, сотрудники, которые вовлечены в свою работу, мотивированы остаться вовлеченными. Это означает, что, когда их рабочие требования становятся слишком высокими или когда не хватает ресурсов, вовлеченные сотрудники используют личную инициативу чтобы изменить их условия работы. Такое поведение называется "job crafting," ссылаясь на проактивное поведение, при котором сотрудники занимаются изменением содержания своих задач и реляционных границ. Например, сотрудники могут активно просить обратную

связь об их исполнении, добровольно участвовать в новом проекте, или активизировать свое сотрудничество с другими в их рабочей среде. Изменяя условия работы, улучшая их требования и ресурсы, сотрудники могут оптимизировать их рабочее окружение.

Шестое и последнее утверждение, что сотрудники, которые подвергаются высоким требованиям работы, могут перегореть и войти в цикл потери, в котором их накопившаяся усталость приводит к саморазрушающему. Саморазрушающее поведение относится к поведению, которое создает препятствия, которые могут нанести вред производительности, в том числе появлению ошибок, избегание решения проблем и конфликтам с клиентами или коллегами.

Резюме по первой главе

Литературный анализ по теме «вовлеченность» показал, что проблема вовлеченности, действительно, является актуальной в наше время. За последние десять лет, и особенно в последние четыре года, работодатели и работники сталкиваются с проблемами человеческого капитала в неопределенности экономической ситуации. Экономический спад, который начался в 2008 году, оказал большое влияние на компании и решения, принимаемые руководством. Эти решения повлияли на уровень вовлеченности сотрудников. Спад берет свое, количество увлеченных работой сотрудников падает, также как и приверженность.

Как мы помним из теоретического обзора, вовлеченность сотрудников необходима как самим сотрудникам, так и бизнесу. Так кто же должен нести ответственность за управление вовлеченностью, особенно в период ее спада? На мой взгляд, главную роль в этом играет руководство организаций. Необходимо изучать и исследовать то, как лидеры влияют на психологическое благополучие своих сотрудников, как мотивируют их, с помощью чего формируют доверительное отношение к компании.

Другими словами, если исходить из модели требований-ресурсов, как руководство достигает правильного баланса между требованиями работы и ресурсами, которые есть у каждого сотрудника. Надеемся, что данная работа

поможет приблизиться к тому, что необходимо делать руководителям в первую очередь, чтобы появилась возможность управлять и контролировать вовлеченность.

Глава II. Организация и методы исследования

2.1. Организация исследования

Цель нашего исследования: изучить особенности и взаимосвязь вовлеченности в работу с личностными и рабочими ресурсами персонала в сфере услуг

Для достижения цели были поставлены следующие задачи:

1. Измерить уровень вовлеченности персонала в сфере услуг
2. Исследовать влияние личностных особенностей на выбор характеристик дизайна рабочего места
3. Определить сочетания личностных особенностей и их влияние на выбор характеристик рабочего места
4. Определить параметры, на основе которых сотрудники различаются по уровню вовлечённости
5. Исследовать, какие личные и рабочие ресурсы оказывают влияние на факторы вовлеченности
6. Выявить и проанализировать наличие сочетания рабочих и личных ресурсов работников сферы услуг, которые влияют на факторы вовлеченности (если таковые имеются)
7. Проанализировать сходство и различия с концептуальной моделью А. Ваккер «требования и ресурсы»

Гипотезы исследования:

1. Личностные особенности влияют на выбор дизайна рабочего места
2. Между вовлеченностью в работу и стратегиями изменений, применяемыми сотрудниками в работе, существует связь.
3. Личные ресурсы (психологический капитал) и рабочие ресурсы (дизайн работы) влияют на стратегии изменений в работе (job crafting)

Объект исследования: личностные особенности и поведение персонала, работающего в сфере услуг, а также дизайн рабочего места

Предмет исследования: особенности вовлеченности и ее взаимосвязи с личностными и рабочими ресурсами

2.1.1. Описание характеристик исследуемой выборки

Выборку исследования составил «домашний» персонал, работающий в сфере услуг. Стоит отметить, что в Российском тарификационном справочнике работ нет данного типа персонала, поэтому мы кратко опишем, в чем состоит его особенность. Домашний персонал не является гомогенной выборкой. Он различается по разбросу возрастных и гендерных характеристик, миграционному статусу, а также по «природе» их работы. Вариативность их рабочих задач велика: от уборки дома, присмотра за престарелыми людьми или детьми, сопровождения детей до ухода за садом, приготовления еды и многого другого. Домашний персонал, в зависимости от его функций, имеет разные названия: няни и гувернеры (занимаются воспитанием, уходом и обучением детей от рождения до школьного возраста), сиделки (осуществляют уход за престарелыми людьми), домработницы, экономки (поддерживают чистоту в доме, стирают, гладят), повара.

Всего в нашем исследовании приняли участие 102 женщины в возрасте от 27 до 51 года. Из них 53 няни (52% выборки), 22 сиделки (21,6% выборки), 27 домработниц (26, 4% выборки). Домашний персонал – это сотрудники, работающие от следующих агентств г.Санкт-Петербурга: «Эллада», «Арина Р», «Мэри Поппинс», «Фрекен Бок».

Выборка также имеет различия по уровню образования и стажу работы в данной сфере. Среднее специальное образование (55% выборки), высшее образование (39,2% выборки), неполное высшее (5,8% выборки).

Табл.1 Характеристики возраста и стажа персонала

Возраст и стаж	Максимум	Минимум	Среднее значение	Ст.откл
Возраст	51	27	37,96	7,8
Стаж в семейном сервисе	18	1	5,68	4,06

Методы математической обработки:

1. С целью выявления личностных и рабочих предикторов стратегий изменений был использован множественный регрессионный и кластерный анализ

2. Для определения стратегий изменений, влияющих на вовлеченность, был использован регрессионный анализ и кластерный анализ

3. Для выявления групп по шкалам всех методик мы использовали кластерный анализ

4. Для сравнительного анализа были использованы непараметрические критерии U-манна Уитни и H-Краскала-Уолиса

Инструменты исследования:

Для изучения вовлеченности мы использовали:

Утрехтская шкала вовлеченности, A. Bakker, W. Schaufeli

Как уже отмечалось выше, под вовлеченностью мы понимаем положительное состояние сотрудника относительно его работы, характеризующееся энергичностью, преданностью и погруженностью в свою работу.

Для изучения личностных особенностей и ресурсов мы использовали следующие методики:

1. Методика «Психологический капитал»,
2. Опросник «Big Five», McCrae

Психологический капитал – это положительное состояние человека, связанное с различными аспектами его работы в организации: текучестью кадров, эффективностью, удовлетворенностью трудом и т.д. В психологический капитал входит четыре основных компонента: самоэффективность, оптимизм, стойкость, самооценка.

Большая пятерка – это модель личности человека, включающая в себя пять общих и независимых черт: экстраверсия, нейротизм, доброжелательность, добросовестность, открытость новому опыту.

Для изучения дизайна работы и стратегий изменений в работе мы использовали следующие методики:

1. Методика «Дизайн работы», Morgeson
2. Методика «Стратегии изменения», Tims, Bakker, Derks

Дизайн работы – это разнообразные характеристики работы сотрудника, характеризующие особенности его деятельности. Характеристики делятся на социальные, задачные, контекстуальные

Стратегии изменений в работе – это локальные изменения, инициируемые самим работником в отношении своей работы. Они могут быть связаны с изменением дизайна работы, увеличением или снижением требований к себе, а также поиск социальной поддержки.

2.2. Методики исследования

2.2.1. Опросник «Шкала вовлеченности в работу» (UWES) (Schaufeli, Bakker)

Данный опросник является доступным инструментом для выявления уровня вовлеченности в работу. Имеет высокие значения психометрических показателей. Респонденты оценивают, насколько часто они испытывают то или иное переживание по отношению к своей работе по 6-бальной шкале от “0” (никогда) до “6” (каждый день). Опросник состоит из 17 вопросов, составляющих три шкалы увлеченности работой:

- Энергичность (6 вопросов) – отражает высокий уровень энергии, готовность работника к значительным усилиям, настойчивость при возникновении сложностей в работе;
- Преданность (5 вопросов) – характеризуется приверженностью работе, чувством значимости своего труда, воодушевления и гордости в отношении работы;
- Погруженность (поглощенность) деятельностью (6 вопросов) – описывает полную концентрацию и погружение в работу, изменение восприятия времени, переживания счастья, отсутствие желания отвлечься от работы или прекратить ее.

Подсчет данных осуществляется с помощью среднего балла по каждой шкале. Текст методики представлен в приложении Б.

2.2.2. Шкала «Изменения в работе» (Tims, Bakker, Derks)

Данный опросник направлен на измерение поведения, происходящего по собственной инициативе с целью согласования рабочих условий и требований с собственными возможностями и предпочтениями для достижения поставленных целей. Опросник позволяет выявить основные стратегии поведения, направленного на изменение ситуации работы. Подобное поведение взаимосвязано с вовлеченностью в работу и психологическим капиталом.

Опросник содержит 18 вопросов, которые относятся к 4 факторам - стратегиям изменения ситуации деятельности:

- увеличение структурных ресурсов, улучшение дизайна работы,
- снижение требований, отражающее стремление снизить уровень характеристик труда, которые вызывают стресс и напряжение,
 - увеличение социальных ресурсов, отражающее стремление выстраивать продуктивные отношения с руководством и коллегами
 - увеличение рабочих требований, отражающее стремление усложнять работу различными способами.

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

Ответы на вопросы выставляются в соответствии 5 бальной шкалой. Сам опросник является адаптированным вариантом, изначально разработанным и представленным в англо-язычных работах M.Tims, A.V.Bakker, D.Derks.

2.2.3. Big Five (Большая пятерка)

Пятифакторный личностный опросник или тест Большая пятерка (Big five), разработан американскими психологами Р. МакКрэе и П. Коста в 1983-1985 гг. Позднее методику дорабатывали и в окончательном виде он был представлен NEO-личностным опросником или NEO-PI-R (от англ. Нейротизм, экстраверсия,

открытость – личностный опросник). Авторы опросника Р. МакКрае и П. Коста убеждены, что выделенных пяти независимых переменных, точнее личностных факторов темперамента и характера (нейротизм, экстраверсия, открытость опыту, сотрудничество, добросовестность) достаточно для объективного описания психологического портрета - модели личности. Таким образом, модель большая пятёрка (Big five) – диспозициональная (от англ. disposition — предрасположенность) модель личности человека. Пятифакторный тест-опросник состоит из 75 парных, противоположных по своему значению, стимульных высказываний, характеризующих поведение человека. Стимульный материал имеет пятибалльную оценочную шкалу (-2; -1; 0; 1; 2) для диагностики степени выраженности каждого из пяти факторов: экстраверсия, нейротизм, доброжелательность, добросовестность, открытость новому опыту. В настоящее время тест-опросник «Большая пятёрка» стал популярным и приобрел большое практическое значение как за рубежом, так и в России. Методика 5PFQ была адаптирована А. Б. Хромовым в 1999 г. Текст методики представлен в приложении 6.

2.2.4. Психологический капитал (Luthans, Avey, Jensen, 2009)

Опросник направлен на измерение психологического капитала, который является положительным психологическим состоянием человека как ресурсом для его деятельности в организации.

Психологический капитал составляют следующие конструкты, отражающие общую способность использовать и восстанавливать физические и душевные силы и играющие решающую роль в функционировании индивида на работе:

«Самозффективность» - осознание своих способностей выстраивать поведение и прикладывать необходимые усилия для успешной реализации сложных задач,

«Оптимистичность» - положительная установка, стремление следовать к успеху в настоящем и в будущем,

«Самооценка» - самооценка работника по отношению к профессиональной деятельности в сравнении с другими работниками организации,

«Стойкость» - восприятие и позитивная оценка новых и трудных ситуаций как вызовов, повышающих активность сотрудника.

Опросник содержит 18 вопросов: 4 вопроса по шкале «Самоэффективность», 4 вопроса по шкале «Оптимистичность», 5 вопросов по шкале «Самооценка» и 5 вопросов по шкале «Стойкость». Текст методики представлен в приложении Д.

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

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

1. Характеристики задач

1.1.«Автономия»

Автономия включает три взаимосвязанных аспекта, сосредоточенных на свободе в (а) планировании работы, (b) принятии решений и (с) выборе методов работы.

1.2. «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.

1.3 «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.

1.4 «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.

1.5 «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.

2. Характеристики знаний

2.1. «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.

2.2. «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.

2.3. «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.

2.4. «Разнообразие навыков»

Разнообразие навыков отражает степень, в которой работа требует, чтобы человек использовал множество различных навыков для ее выполнения.

2.5. «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.

3. Социальные характеристики

3.1. «Социальная поддержка»

Социальная поддержка отражает степень обеспечения возможности для подсказок (советов) и помощи от других.

3.2. «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.

3.3. «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.

3.4. «Обратная связь от других»

Обратная связь от других отражает степень предоставления другими сотрудниками информации о работе.

3. Контекст работы

3.1. «Эргономика»

Эргономика отражает степень, в которой рабочее место соответствует требованиям правильного положения и движений.

3.2. «Физические требования»

Физические требования отражают уровень физической активности или усилий, требуемых в работе. Принимается во внимание только физическая сила, выносливость, усилия и активность работы.

3.3. «Рабочие условия»

Условия работы отражают окружающую среду, в пределах которой выполняется работа. Включает присутствие рисков для здоровья, шума, температуру и чистоту на производстве.

3.4. «Использование оборудования»

Использование оборудования отражает разнообразие и сложность технологий, а также оборудования, используемого в работе.

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

Глава III Обсуждение полученных результатов

Прежде чем мы приступим к описанию полученных результатов, представим логику изложения последующего материала. Анализ осуществлялся постепенно, на нескольких уровнях. Сначала мы рассмотрели, каким образом личностные особенности домашнего персонала влияют на выбор рабочего места. После, согласно модели A. Bakker, проверили, как личностные и рабочие ресурсы влияют на вовлеченность посредством стратегий изменений в работе (job crafting). Соответственно, сначала мы исследовали, какие именно стратегии влияют на вовлеченность данного персонала, а затем посмотрели, какие личностные и рабочие ресурсы влияют на стратегии изменений в работе. Итак, приступим к изложению результатов.

3.1. Психометрические показатели

В данном параграфе описываются показатели нормальности распределения, а также критерий внутренней согласованности α -Кронбаха. Все данные приведены относительно шкал каждой из использованных в работе методик.

В методике «Утрехтская шкала вовлеченности» распределение шкал «Энергичность», «Преданность», «Погруженность» является нормальным. Это означает, что измеряемые нами показатели на данной выборке удалось отразить в метрической шкале. Внутренняя согласованность шкал высокая (табл.2).

Таблица.2 «Коэффициент α -Кронбаха относительно шкал методики «Утрехтская шкала вовлеченности»

1.Методика: «Утрехтская шкала вовлеченности»	
<i>Шкалы</i>	<i>Коэффициент α-Кронбаха</i>
Энергичность	0,705
Преданность	0,735
Погруженность	0,654

В методике «Стратегии изменений в работе» (job crafting) шкалы: «снижение требований» и «увеличение требований» имеют нормальное распределение. Шкала «увеличение социальных ресурсов» имеет распределение немного отличное от нормального за счет увеличенного эксцесса (ответ иногда и редко встречаются достаточно часто). Распределение по шкале «увеличение структурных ресурсов» также отличается от нормального, за счет асимметрии вправо. Очень часто встречаются крайние значения ответов респондентов. Это может быть связано с тем, что сотрудники стремились быть «социально-желательными», поскольку заполняли анкету в кадровом агентстве. Коэффициент внутренней согласованности по всем шкалам достаточно высокий (табл.3).

Таблица 3. «Коэффициент α -Кронбаха относительно шкал методики «Стратегии изменения в работе»

2.Методика: «Стратегии изменений в работе»	
<i>Шкалы</i>	<i>Коэффициент α-</i>

	<i>Кронбаха</i>
Увеличение структурных ресурсов	0,820
Снижение требований	0,737
Увеличение социальных ресурсов	0,775
Увеличение требований	0,804

Распределение шкал: «разнообразие задач», «разнообразие навыков», «социальная поддержка», «целостность задач» в методике Моргесона «Дизайн работы» несущественно отличается от нормального. В остальных шкалах по данным гистограмм мы видим, что в ответах респондентов встречаются достаточно часто средние значения (шкалы «автономия», «условия работы», «специализация»). Также отличие распределения от нормального могло быть обусловлено тем, что некоторые вопросы, например, про зависимость сотрудника от коллег и зависимость коллег от сотрудника не правомерны для данной выборки, поскольку респонденты работают, как правило, не взаимодействуя с другими работниками. Кроме того, данная методика является переводом с английского языка, что тоже могло сказаться на восприятии вопросов. Что касается внутренней согласованности шкал, получились разные значения (табл.4). Самое низкое значение имеет шкала «эргономика».

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

3.Методика: «Дизайн работы» (Моргесон)	
<i>Характеристики задач</i>	
<i>Шкалы</i>	<i>Коэффициент α-Кронбаха</i>
Общая автономия	0,510
Разнообразие задач	0,598
Значимость задач	0,371
Целостность задач	0,638
Обратная связь от работы	0,567
<i>Характеристики знаний</i>	
Сложность задач	0,519
Обработка информации	0,464
Решение проблем	0,588
Разнообразие навыков	0,505

Специализация	0,466
<i>Социальные характеристики</i>	
Социальная поддержка	0,651
Зависимость от меня	0,594
Моя зависимость от других	0,312
Взаимодействие за пределами организации	0,642
Обратная связь от других	0,549
<i>Характеристики рабочего места</i>	
Эргономика	0,169
Физические требования	0,585
Условия работы	0,651
Использование оборудования	0,352

В методике «Психологический капитал» распределение шкал незначительно отличается от нормального, отклонение связано с частой встречаемостью крайних, высоких значений. Повторимся, это могло быть связано с проявлением социальной желательности сотрудниками домашнего сервиса, поскольку методики заполнялись в агентстве. Коэффициент внутренней согласованности у всех шкал, кроме «самооценки» достаточно высокий (табл.5).

Таблица 5. «Коэффициент α -Кронбаха относительно шкал методики «Психологический капитал»

4.Методика «Психологический капитал»	
<i>Шкалы</i>	<i>Коэффициент α-Кронбаха</i>
Самозффективность	0,821
Оптимизм	0,776
Самооценка	0,446
Стойкость	0,746

Распределение по шкалам методики «Большая пятерка» в основном нормальное. Только в шкалах «доброжелательность» и «добросовестность» наблюдается асимметрия вправо, то есть в сторону больших значений. Внутренняя согласованность шкал – высокая (табл.6).

Таблица 6. «Коэффициент α -Кронбаха относительно шкал методики «Big Five»

5.Методика «Big Five»	
<i>Шкалы</i>	<i>Коэффициент α-Кронбаха</i>
Экстраверсия	0,797
Доброжелательность	0,893
Добросовестность	0,887
Нейротизм	0,894
Открытость новому опыту	0,849

Одномерные статистики приведены в приложении А.

3.2.Исследование личностных особенностей респондентов и характеристик рабочего места

Одной из проверяемых гипотез нашего исследования является гипотеза о том, что на выбор определенного рабочего места влияют личностные характеристики сотрудника (модель личности «Большая пятерка»). Мы проверили нашу гипотезу с помощью кластерного анализа, выделив группы факторов «Большой пятерки» и их сочетания.

Так кластеризация респондентов по всем факторам «Большой пятерки» показала следующее (табл.7).

Таблица 7. Кластеризация респондентов по факторам методики «Big Five»

Центроиды											
		ЭКСТРАВЕРСИЯ		ДОБРОЖ-СТЬ		ДОБРОС-СТЬ		НЕЙРОТИЗМ		ОТКР.ОПЫТУ	
		Ср. зн.	Ср.кв.откл	Ср. зн	Ср.кв.откл	Ср. зн	Ср.кв.откл	Ср. зн	Ср.кв.откл	Ср. зн	Ср.кв.откл
	1	44,3	8,6	51,4	11,5	51,2	11,0	50,0	12,0	47,7	10,7
	2	53,6	8,8	65,6	6,2	65,0	5,6	45,1	13,0	57,3	8,9
	Об.	49,5	9,8	59,4	11,4	59,4	11,2	47,3	12,8	53,0	10,7

Как видно, выделились две группы. В первой группе оказались люди, склонные к интроверсии, при этом дистанцирующиеся от других людей, недобросовестно относящиеся к своей работе и не любящие перемен и изменений в своей жизни. Во второй группе оказались люди с противоположными характеристиками: экстраверты, позитивно относящиеся к людям, ответственно подходящие к работе и открытые новому опыту. По шкале «нейротизм» группы почти не различаются. Сравним получившиеся группы по шкалам «Дизайна работы» (табл.8).

Таблица 8. Сравнительный анализ групп (критерий U), полученных в результате кластеризации респондентов по шкалам методике «Big Five», относительно дизайна работы

Сравниваемый показатель	Знач. различий	Название группы	№	Средний ранг
Целостность задач	0,04	Группа №1	45	44,78
		Группа №2	57	56,81
Специализация	0,038	Группа №1	45	44,74
		Группа №2	57	56,83

Сотрудники, имеющие высокие показатели по шкалам «Большой пятерки» выбирают работу, в которой выполнение заданий от начала до конца зависит только от них, а также работу, требующую глубоких специализированных знаний в данной области. Это вполне объяснимый результат. Ведь работники, которые умеют устанавливать контакт с людьми, нацелены на общение, готовы развиваться и ответственно подходят к своей работе, с легкостью могут овладеть самыми глубокими и узконаправленными знаниями, и к тому же им важно выбирать работу, где они сами могут выполнить ее от начала до конца, поскольку обладают высоким уровнем ответственности. Для сиделок, нянь и домработниц, обладающих высокими значениями по факторам «большой пятерки» действительно важно выбирать семьи, где выполнение рабочих задач не зависит

от других работников или работодателя, ведь такие работницы с легкостью могут брать ответственность на себя, не боятся взаимодействовать с людьми. С этим связана и специализация работы: так, уверенная в себе няня, которая позитивно относится к людям, осознает всю специфику работы в семье (а, например, не в школе, садике) берет на себя ответственность за выполнение именно этого, узкоспециализированного вида деятельности. В свою очередь, интроверты, дистанцирующиеся от людей и не умеющие брать на себя ответственность, ищут работу, в которой выполнение заданий зависит не только от них, а также работу, которая требует более широко спектра используемых знаний и навыков. Это объясняется тем, что домашний персонал, характеризующийся такими характеристиками, не будет искать работу, где нужно работать одному, скорее всего это будет бригадная работа, в которой ответственность за задачи распределяется между ее членами. Также, они не будут выбирать узконаправленную работу, поскольку будут не готовы совершенствовать свои знания, и отрицательно настроены на общение с другими людьми.

3.2.1. Кластерный и сравнительный анализ сочетаний факторов методики «Big Five» и характеристик рабочего места

Далее, мы провели корреляционный анализ факторов методики «Big Five», с целью объединения в группы наиболее коррелирующих шкал. В таблице 9 приведены данные корреляционного анализа шкал «Большой пятерки» (коэффициент корреляции Пирсона).

Таблица 9. Корреляционный анализ факторов методики «Big Five»

Корреляции шкал «Big Five»					
	Экстраверсия	Доброжелательность	Добросовестность	Нейротизм	Открытость опыту
Экстраверсия	1	,468**	,407**	,313**	,716**
Доброжелательность	,468**	1	,714**	,116	,600**
Добросовестность	,407**	,714**	1	,097	,455**
Нейротизм	,313**	,116	,097	1	,396**

Открытость опыту	,716**	,600**	,455**	,396**	1
** . Корреляция значима на уровне 0,01 (двухсторонняя).					

Сначала мы объединили такие факторы как: экстраверсия и нейротизм. В результате кластеризации респондентов по данным шкалам получились две группы (табл.10). Группа №1 – это эмоционально-неустойчивые экстраверты, группа №2 – эмоционально устойчивые интроверты.

Таблица 10. Кластеризация респондентов по факторам «нейротизм» и «экстраверсия»

		Центроиды			
		ЭКСТРАВЕРСИЯ		НЕЙРОТИЗМ	
		Ср.	Откл.	Ср.	Откл.
	1	53,82	13,76	62,12	6,90
	2	47,48	6,43	40,19	7,90
Объединенный		49,53	9,83	47,28	12,78

Далее мы провели сравнительный анализ получившихся двух групп, относительно шкал методики «Дизайн работы» (табл.11).

Таблица 11. Сравнительный анализ групп (критерий U), полученных в результате кластеризации респондентов по шкалам «нейротизм» и «экстраверсия»

Сравнимый показатель	Знач. различий	Название группы	№	Средний ранг	Сумма рангов
Социальная поддержка	0,008	Эмоционально-нестабильные экстраверты	33	62,74	2070,5
		Эмоционально - стабильные интроверты	69	46,12	3182,5

Указанные группы статистически достоверно различаются только по шкале «социальная поддержка». Это означает, что эмоционально-нестабильные экстраверты при выборе рабочего места ориентируются на то, чтобы была связь с коллегами и возможность в любой момент получить совет и помощь. Эмоционально-стабильные интроверты в этом не нуждаются. Интересно отметить, что при исключении таких факторов, как «добросовестность», «доброжелательность», «открытость новому опыту» характеристики работы: целостность и специализация также исключились. Это свидетельствует о том, что в выборе работы с углубленными знаниями и полным контролем над выполнением задач важную роль играют эти три характеристики.

Перейдём к описанию сравнительных результатов получившихся групп. Действительно, экстраверты склонны к общению с другими людьми, они испытывают потребность в этом общении, при этом, будучи эмоционально-неустойчивыми им нужна поддержка в трудных ситуациях, возникающих на рабочем месте. В какой-то степени выбор работы с социальной поддержкой обусловлен тем, что такие люди хуже работают в стрессовых ситуациях, потому что испытывают психологическое напряжение. Совсем иная ситуация с интровертами. Они не стремятся к интенсивному общению, не ищут новых контактов, эмоционально-устойчивые интроверты быстро приспосабливаются, не расстраиваются из-за неудач, поэтому, вполне логично, что они не нуждаются в социальной поддержке на рабочем месте.

В результате кластеризации респондентов методики «Большая пятерка» по шкалам «доброжелательность», «экстраверсия», «открытость новому опыту» мы получили также две группы (табл.12). Группа №1 – экстраверты с позитивным отношением к другим людям и открытые новому опыту, а группа №2 – это интроверты, предпочитающие держать дистанцию при взаимодействии с другими и не любящие перемен в жизни.

Таблица 12. Кластеризация респондентов по факторам «доброжелательность», «экстраверсия», «открытость новому опыту»

Центроиды						
	ДОБРОЖЕЛ-СТЬ		ОТКР.ОПЫТУ		ЭКСТРАВЕРСИЯ	
	Ср-ее	Откл.	Ср-ее	Откл.	Ср-ее	Откл.
1	65,46	7,5	61,52	6,67	55,75	9,12
2	53,91	11,52	45,5	7,67	44,0	6,66
Объед-ый	59,34	11,37	53,03	10,79	49,53	9,84

По результатам сравнительного анализа данные группы, также как и предыдущие, статистически достоверно различаются по такому показателю рабочего дизайна как социальная поддержка ($p=0,018$), (табл.13).

Таблица 13. Сравнительный анализ групп (критерий U), полученных в результате кластеризации респондентов по шкалам «доброжелательность», «экстраверсия», «открытость новому опыту»

Сравниваемы й показатель	Знач. различ й	Название группы	№	Средний ранг	Сумма рангов
Социальная поддержка	0,018	Группа №1	48	58,83	2824,0
		Группа №2	54	44,98	2429,0

Сотрудники, которые являются экстравертами с позитивным отношением к людям и открытыми новому опыту выбирают рабочее место, где присутствует социальная поддержка от других людей. Совсем иначе выбирают работу интроверты, не открытые новому опыту и предпочитающие держать дистанцию во взаимодействии с другими. Они не нуждаются в социальной поддержке на рабочем месте. То есть, сотрудники, имеющие направленность на взаимодействие с внешним миром, ищут работу с социальной поддержкой. Можно предположить, что с помощью данной рабочей характеристики, они удовлетворяют свою потребность в общении и принадлежности к определенной группе.

Если говорить о домашнем персонале, няни, сиделки и домработницы, относящиеся к первой группе, делают акцент на социальную поддержку именно

потому, что нуждаются в этом, исходя из их личностных особенностей. Кроме того это может быть некой компенсацией неумения справляться со сложными задачами. Они используют свои коммуникативные навыки для установления контакта с работодателем, чтобы позже получать в дальнейшем поддержку от него при любых обстоятельствах (сложных, повседневных и т.п.). А те работницы, которые относятся ко второй группе, не ищут работу с социальной поддержкой, они, оставаясь один на один со своей работой готовы решать самые сложные задачи. К примеру, типичными пожеланиями таких сотрудников являются: отсутствие работодателя на предполагаемом рабочем месте, проживание в отдельной комнате, при этом они готовы браться за самые сложные заявки: пациент с избыточным весом, семья с тремя и более детьми, коттеджи от 350 кв.м.

Далее мы провели кластеризацию респондентов по шкалам методики «Big Five»: «доброжелательность», «добросовестность», «открытость новому опыту» (табл.14). Получилось две группы. Первая группа это люди обязательные и ответственные, с позитивным отношением к другим людям. Ко второй группе относятся люди, недобросовестно относящиеся к работе и «холодно» настроенные на общение с другими людьми. По фактору «открытость новому опыту» различия групп невелики.

Таблица 14. Кластеризация респондентов по факторам «доброжелательность», «добросовестность», «открытость новому опыту»

Центроиды						
	ДОБРОЖЕЛ-СТЬ		ОТКР.ОПЫТУ		ДОБРОСОВЕ-ТЬ	
	Ср-ее	Откл.	Ср-ее	Откл.	Ср-ее	Откл.
1	64,38	6,95	55,5	9,46	65,26	5,66
2	48,31	11,43	47,65	11,63	46,68	9,62
Объед-ый	59,34	11,37	53,03	10,77	59,43	11,2

Сравнительный анализ показал, что эти две группы статистически достоверно ($p < 0,05$) различаются по шкале «Дизайна работы»: специализация (табл.15).

Таблица 15. Сравнительный анализ групп (критерий U), полученных в результате кластеризации респондентов по шкалам «добросовестность», «добросовестность», «открытость новому опыту»

Сравниваемы й показатель	Знач. различ й	Название группы	№	Средний ранг	Сумма рангов
Специализация	0,033	Группа 1	70	55,68	3897,5
		Группа 2	32	42,36	1355,5

Очевидно, что сотрудники, обязательные и ответственные, с позитивным отношением к другим людям выбирают работу, в которой требуются специализированные знания и навыки, а также включены специализированные задачи. Вторая же группа, к которой относятся люди, недобросовестно относящиеся к работе и холодно воспринимающие других людей, выбирают рабочее место, не требующее специализированных, углубленных знаний и навыков в одной области, а предпочитают рабочие задачи, предполагающие широту знаний.

На наш взгляд, это можно объяснить тем, что специализированные знания требуют постоянного развития, обновления, а работницы, которые любят постоянство в своей жизни, не готовы обучаться и получать новые знания. Кроме того специализированные задачи требуют проявления большей ответственности от человека при их решении, а, как мы помним, выделенная группа имеет низкие показатели по параметру добросовестности. Те работницы, которые готовы получать новый опыт и совершенствоваться, обязательны при выполнении поставленных задач выбирают работу, требующую углубленных знаний в их сфере. Например, домработницы, постоянно обучающиеся на курсах, не боятся

идти на «элитные» заказы, где нужно работать с мрамором, натуральным деревом, экологическими стеклопакетами и т.п. А некоторые сиделки, без медицинского образования, не стремятся обучаться и развивать свои навыки, а просят найти им работу в качестве «сиделки-компаньонки», где нужно просто сходить в магазин и контролировать прием лекарств.

3.2.2.Кластерный и сравнительный анализ отдельно взятых факторов методики «Big Five» и характеристик рабочего места

В своем исследовании, мы также решили рассмотреть влияние отдельных факторов «Большой пятерки» на выбор рабочего места. Мы также провели кластеризацию респондентов по каждой отдельно взятой шкале из данной методики. Проанализируем полученные результаты.

Сразу отметим, что по шкале «экстраверсия» статистически достоверных различий не обнаружено, поэтому перейдем к рассмотрению результатов по другим факторам. Рассмотрим данные кластеризации по шкале «доброжелательность» (табл.16). Получились три группы: группа №1 – люди, предпочитающие держать дистанцию, быть обособленными с другими людьми, группа №2 – люди, имеющие характеристики и от группы №1, и от группы №3, группа №3 – люди с позитивным отношением к другим людям.

Таблица 16. Кластеризация респондентов по шкале «доброжелательность»

Центроиды			
		ДОБРОЖ-СТЬ	
		Среднее значение	Ср.кв.отк
	1	36,53	8,07
	2	55,32	3,15
	3	67,22	4,78
	Объединенный	59,34	11,37

Обнаружены статистически достоверные различия относительно шкалы «обратная связь от других» (табл.17).

Таблица 17. Сравнительный анализ групп (критерий H), полученных в результате кластеризации респондентов по шкале «доброжелательность»

Сравниваемый показатель	Знач. различий	Название группы	№	Средний ранг
Обратная связь от других	0,017	Группа №1	13	31,19
		Группа №2	34	50,68
		Группа №3	55	56,81

Работницы с позитивным отношением к другим людям выбирают работу с обратной связью от работодателя. В данной сфере обслуживания в основном это распространяется на нянь и гувернанток. Ведь позитивное и доброжелательное отношение является инструментом их работы, основанной на коммуникации, а обратная связь может выступать в качестве индикаторов эффективности их деятельности. Наоборот, сотрудники, которые дистанцируются от людей, хотят быть самостоятельными, упорно доказывают свое мнение, не нуждаются в обратной связи, поскольку она может противоречить их точке зрения на рабочий процесс, а значит, будет мешать эффективному исполнению.

Отметим, что при комбинации доброжелательности с другими факторами, обратная связь, как характеристика рабочего места, не проявлялась, а присутствовали другие: социальная поддержка и специализация. Похоже, что такие шкалы, как открытость новому опыту, экстраверсия и добросовестность вносят свои изменения. Люди, открытые, обязательные и готовые к переменам нуждаются не столько в когнитивной оценке своей работы, сколько в эмоциональной поддержке.

Далее рассмотрим полученные результаты кластеризации испытуемых по шкале «добросовестность». Получилось две группы (табл.18). Группа №1 – люди, недобросовестно относящиеся к своей работе, не проявляющие настойчивости в

достижении своих целей, группа №2 – люди добросовестные, обязательные и аккуратные.

Таблица 18. Кластеризация респондентов по шкале «добросовестность»

Центроиды			
		ДОБРОСОВ-СТЬ	
		Среднее значение	Ср.кв.отк
	1	46,33	8,98
	2	65,70	5,01
	Объедин-ый	59,43	11,2

Обнаружены достоверные различия по шкалам «специализация», «физические требования» (табл.19).

Таблица 19. Сравнительный анализ групп (критерий U), полученных в результате кластеризации шкалы «добросовестность»

Сравниваемый показатель	Знач. различий	Название группы	№	Средний ранг
Специализация	0,04	Группа №1	33	42,89
		Группа №2	69	55,62
Физические требования	0,023	Группа №1	33	41,97
		Группа №2	69	56,06

Относительно таких характеристик работы как «специализация» и «физические требования», работницы, добросовестно и ответственно относящиеся к трудовой деятельности, выбирают работу, в которой требуются специализированные знания и навыки, а также определенное количество выносливости и физической силы. И, наоборот, сотрудницы безответственно подходящие к деятельности не выбирают работу с такими характеристиками. Это действительно очевидно, так как ответственный сотрудник понимает и отдает себе отчет о знаниях, умениях и силе, требуемых в работе, поэтому выбирает такую

работу. А недобросовестный работник может не понимать требования, предъявляемые к работе, и либо выбирает такую работу, но вскоре увольняется, либо вообще не выбирает, поскольку требования для него являются незнакомыми. Например, сиделки, которые никогда не имели опыта в данной сфере, не будут выбирать заказы с больными, имеющими большой вес (что не соответствует физической подготовленности сотрудницы), или со сложными медицинскими манипуляциями.

В результате кластеризации испытуемых по шкале «нейротизм» получилось две группы (табл.20): группа №1 – лица, эмоциональной неустойчивые, неспособные контролировать свои эмоциональные проявления, группа №2 – люди, эмоционально устойчивые, самодостаточные.

Таблица 20. Кластеризация респондентов по шкале «нейротизм»

		Центроиды	
		НЕЙРОТИЗМ	
		Среднее значение	Ср.кв.отк
Кластер.	1	60,40	7,31
	2	38,82	7,12
	Объединенный	47,28	12,78

Рассмотрим результаты сравнения получившихся групп, относительно шкал методики «Дизайн работы» (табл.21).

Таблица 21. Сравнительный анализ групп (критерий U), полученных в результате кластеризации респондентов по шкале «нейротизм»

Сравниваемый показатель	Знач. различий	Название группы	№	Средний ранг
Социальная поддержка	0,02	Группа №1	40	59,94
		Группа №2	62	46,06

Различие по параметру «социальная поддержка» у нас уже наблюдалось между группами эмоционально-неустойчивые экстраверты и эмоционально устойчивые интроверты. Здесь наша интерпретация подтверждается. Работницы, которые не могут контролировать свои эмоциональные проявления, выбирают работу, где возможно получение поддержки от коллег и работодателя, ведь в трудных ситуациях такие люди не могут самостоятельно решать задачи. Сотрудницы, хорошо умеющие контролировать свое эмоциональное состояние, не нуждаются в социальной поддержке.

Далее, кластеризация испытуемых по шкале «открытость новому опыту» показала следующее (табл.22). У нас получилось три группы: группа №1 - люди, проявляющие интерес к различным сторонам жизни, они доверяют своим чувствам и интуиции и избегают рутинной работы, группа №2 – лица, имеющие часть характеристик групп №1 и №3, группа №3 – люди, любящие постоянство в своей жизни, не готовые к переменам.

Таблица 22. Кластеризация респондентов по шкале «открытость новому опыту»

Центроиды			
		ОТКРЫТОСТЬ НОВОМУ ОПЫТУ	
		Среднее значение	Ср.кв.отк
Кластер.	1	64,61	5,12
	2	50,16	4,13
	3	33,67	6,03
	Объединенный	53,03	10,77

Обнаружены достоверные различия относительно шкал «автономия в принятии решений», «обратная связь от других» (табл.23).

Таблица 23. Сравнительный анализ групп (критерий H), полученных в результате кластеризации испытуемых по шкале «открытость новому опыту»

Сравниваемый	Знач.	Название группы	№	Средний
---------------------	--------------	------------------------	----------	----------------

показатель	различий			ранг
Автономия в принятии решений	0,015	Группа №1	34	55,71
		Группа №2	56	44,99
		Группа №3	12	69,96
Обратная связь от других	0,045	Группа №1	34	50,01
		Группа №2	56	56,29
		Группа №3	12	33,38

Работницы, не любящие перемен в своей жизни выбирают работу, где есть полная автономия в принятии решений. Для данной сферы обслуживания это актуально. Когда у человека есть возможность самостоятельно планировать работу и принимать соответствующие решения, наименее вероятно, что характеристики задач, методов и т.п. будут меняться. Поэтому для работников, любящих постоянство, выбор работы, в которой есть возможность полностью контролировать рабочий процесс является приоритетным. На практике, домработницы, няни и сиделки, не открытые новому опыту предпочитают отсутствие на рабочем месте заказчика, однако при этом работают на одном месте от трех до десяти лет. Те сотрудницы, которые позитивно воспринимают изменения и перемены в своей жизни, могут выбирать работу, где не имеют возможности принимать самостоятельные решения, а эти решения исходят извне. Также, мы видим, что работницы с удовольствием принимающие новшества в своей жизни выбирают работу с обратной связью от других. На наш взгляд, это можно объяснить стремлением к развитию и совершенствованию своей деятельности.

Вывод по исследованию влияния личностных характеристик на выбор рабочего места.

Обобщая результаты, отметим, что гипотеза о влиянии личностных характеристик на выбор рабочего места подтверждена. Часто встречающимися характеристиками рабочего места, которыми руководствуются работницы в сфере домашних услуг, являются: социальная поддержка, обратная связь от других,

специализация. Это отражает специфику данной работы. Социальная поддержка и обратная связь дает возможность оценить собственную работу, а специализация говорит о необходимости специфических знаний и умений, которые можно получить в процессе накопления опыта или обучения на специализированных курсах. Возникает вопрос, почему в сфере домашних услуг личностные характеристики непосредственно влияют на выбор характеристик рабочего места? Можно предположить, что поскольку в данной сфере работники имеют свободный выбор предлагаемых заказов, они могут выбирать работу, согласно параметрам, на которых они основываются. Кроме того, основываясь на этом положении, можно предположить, что роль личностных характеристик относительно уровня вовлеченности также велика.

3.3. Исследование параметров, связанных с вовлеченностью

Прежде чем приступить к анализу полученных результатов, стоит сказать, что общий уровень вовлеченности домашнего персонала – выше среднего. Самый высокий показатель по шкале «преданность», то есть сотрудники психологически связаны со своей работой, испытывают гордость от того, чем занимаются (табл.24).

Таблица 24. Показатели уровня вовлеченности по шкалам. Методика «Утрехтская шкала вовлеченности».

Шкалы	Среднее значение	Возможный максимум	Возможный минимум	Станд.откл
Энергичность	4,32	6	0	0,827
Преданность	4,56	6	0	0,897
Погруженность	4,11	6	0	0,845

3.3.1. Кластерный анализ. Исследование связи вовлеченности со стратегиями изменений, применяемыми сотрудницами в работе

Напомним, целью нашего исследования является выявление особенностей взаимосвязи вовлеченности и характеристик личностных и рабочих ресурсов.

В качестве второй гипотезы мы выдвинули предположение о том, что на вовлеченности сказывается выбор той или иной стратегии изменений в работе (job crafting). В качестве метода обработки мы использовали кластерный анализ.

Сначала, мы решили провести кластерный анализ относительно шкал методики «Стратегии изменений» и сравнить их по шкалам вовлеченности. Кластеризация респондентов показала следующее (табл. 25). Получились две группы. Группа №1 – сотрудницы, часто применяющие в своей работе такие стратегии изменений как: увеличение структурных ресурсов, социальных ресурсов и рабочих требований. Группа №2 – сотрудницы, которые эти стратегии применяют нечасто. По параметру снижение требований группы различаются незначительно.

Таблица 25. Кластеризация респондентов по шкалам методики «Job Crafting»

Центроиды									
Кластер	№	Увеличение структурных ресурсов		Снижение требований		Увеличение социальных ресурсов		Увеличение требований	
		Сред.	Откл.	Сред.	Откл.	Сред.	Откл.	Сред.	Откл.
1	41	4,46	0,42	3,2	0,73	3,62	0,7	3,97	0,53
2	61	3,84	0,8	2,8	0,78	2,35	0,56	2,7	0,76

Сравнив получившиеся группы по шкалам вовлеченности, мы получили статистически значимые различия по всем параметрам (табл.26).

Таблица 26. Сравнительный анализ групп (критерий U), полученных в результате кластеризации респондентов по шкалам методики Job Crafting, относительно шкал вовлеченности

Сравниваемый показатель	Знач. различий	Название группы	№	Средний ранг
Энергичность	0,001	Группа №1	41	63,01

		Группа №2	61	43,76
Преданность	0,016	Группа №1	41	60,10
		Группа №2	61	45,72
Погружённость	0,000	Группа №1	41	64,26
		Группа №2	61	42,93

Эти результаты показывают, что использование позитивных стратегий изменений с целью совладания с трудностями в рабочем процессе, оказывает влияние на вовлеченность. Мы видим, что чем больше сотрудник производит изменения в дизайне работы, налаживает контакт с коллегами и руководством и увеличивает сложность работы, тем выше становится каждый из параметров вовлеченности. Далее мы выделили группы по уровню вовлеченности и сравнили их по стратегиям изменений, чтобы можно было увидеть, по каким именно стратегиям различаются респонденты с разным уровнем вовлеченности. Рассмотрим полученные результаты.

Кластеризация респондентов по шкалам методики «Утрехтская шкала вовлеченности» показала следующее (табл.27). Мы видим, что группа разделилась на три подгруппы, различающиеся по уровню вовлеченности. Группа №1 – с низким показателем вовлеченности, группа №2 – со средним показателем и группа №3 – высокий уровень вовлеченности.

Таблица 27. Кластеризация респондентов по шкалам методики UWES

		Центроиды					
Кластер	№	Энергичность		Преданность		Погружённость	
		Сред.	Откл.	Сред.	Откл.	Сред.	Откл.
1	15	3,1	0,54	3,2	0,71	2,9	0,67
2	50	4,04	0,36	4,5	0,61	3,9	0,45
3	37	5,1	0,42	5,2	0,9	4,9	0,54

Далее, мы решили сравнить выделенные группы относительно стратегий изменений (job crafting), которые используют сотрудницы в своей трудовой деятельности (табл.28).

Таблица 28. Сравнительный анализ групп (критерий H), полученных в результате кластеризации респондентов по шкалам вовлеченности, относительно стратегий изменений в работе

Сравниваемый показатель	Знач. различий	Название группы	№	Средний ранг
Увеличение структурных ресурсов	0,002	Группа №1	15	34,40
		Группа №2	50	47,38
		Группа №3	37	64,00
Увеличение рабочих требований	0,000	Группа №1	15	48,9
		Группа №2	50	52,64
		Группа №3	37	51,01

Мы видим, что персонал, у которого высокий уровень вовлеченности работу, статистически достоверно различается с менее вовлеченными работниками по таким стратегиям изменений в работе как: увеличение структурных ресурсов и увеличение рабочих требований. Это означает, что сотрудницы, погруженные в рабочий процесс, преданные своему делу и отдающие свою энергию сполна, совладают с трудностями в рабочей деятельности с помощью улучшения дизайна своей работы, а также усложнения рабочих требований к себе. Полученные результаты можно объяснить следующим образом. Сотрудник, который обладает возможностью самостоятельно структурировать своё рабочее пространство, уже автоматически вовлекается в свою работу. Ведь структурирование трудовой деятельности требует определенного времени, посвященного работе, а также знаний, необходимых для совершения тех или иных действий, неудивительно, что сотрудник постепенно становится вовлеченным в работу. Для применения такой стратегии изменений как увеличение рабочих требований необходимо достаточное количество энергии и сил, такие люди не боятся сложностей и готовы «отдаваться» деятельности целиком. Если интерпретировать полученные

результаты относительно деятельности домашнего персонала, то получаются следующие выводы. Напомним, что общий уровень вовлеченности домашнего персонала – высокий. На наш взгляд, няни, домработницы и сиделки могут выстраивать процесс и структуру своей работы самостоятельно, поскольку они не привязаны к корпоративным нормам и стандартам. Кроме того, вид деятельности, которым они занимаются, является достаточно монотонным относительно некоторых параметров: соблюдение ежедневного распорядка дня (как с детьми, так и с больными людьми), «объект» работы в основном не меняется на протяжении нескольких лет (уборка одних и тех же квартир, сопровождение одного ребенка с рождения и до начала обучения в школе). Поэтому, возможно, сотрудницы могут усложнять свою деятельность (добавлять обязанности без повышения оплаты, так сиделки могут ходить в магазин, убираться, даже если их не просят; няни и гувернантки занимаются самостоятельным изучением новых методов воспитания и развития, а также, они могут воспринимать свободное время, когда ребенок спит, в качестве времени для новых дел).

3.3.2.Регрессионный анализ. Исследование вовлеченности и стратегий изменений в работе

В этом параграфе мы опишем результаты регрессионного анализа, где в качестве зависимых переменных мы взяли шкалы вовлеченности. Чтобы подтвердить результаты кластерного анализа, мы решили построить модели с целью установления стратегий изменений, определяющих изменчивость оценок вовлеченности сотрудников домашнего сервиса.

В качестве зависимой переменной выступили шкалы вовлеченности (энергичность, преданность, погруженность), а в качестве независимых переменных выступили стратегии изменений в работе (job crafting): снижение требований, увеличение требований, структурных и социальных ресурсов. Обсудим, получившиеся результаты.

Взяв в качестве зависимой переменной шкалу вовлеченности «энергичность», у нас получилась модель, в которой в качестве предпосылки энергичности выступает увеличение рабочих требований, объясняющее более 11% ее дисперсии ($R^2=0.115$). Этот процент невелик, поэтому не достаточен для принятия во внимание данной модели. Увеличение рабочих требований позитивно влияет на энергичность работника ($\beta=0,34$). Это может быть связано с тем, что усложнение работы требует сил и энергии человека, а в соответствии с моделью эта энергия становится частью вовлеченности в рабочий процесс.

Кроме того, регрессионный анализ показал, что увеличение рабочих требований также оказывает прямое воздействие на такой компонент вовлеченности, как «погруженность» ($R^2=0.17, \beta=0.42$). То есть, данная стратегия изменений описывает 17% шкалы «погруженность», причем, чем больше сотрудницы усложняют свою работу, тем больше они в нее погружаются. Как уже отмечалось в описании кластерного анализа, это может быть связано с постоянной и достаточно однообразной работой. Усложнив деятельность, работницы делают ее интересной для себя, по сути, сами себе создают «вызовы», что способствует полной включенности в работу и отдаче себя процессу.

Регрессионный анализ, в котором в качестве зависимой переменной выступила «преданность», показал, что увеличение структурных ресурсов описывает 23% дисперсии шкалы «преданность» ($R^2=0.23, \beta=0.48$). То есть преданность своей работе зависит на 23% от того есть ли у человека возможность изменять дизайн своей работы самостоятельно. Напомним, что показатель «преданности» работе у домашнего персонала достаточно высокий. Кроме того, в своей работе у них есть полная свобода выбора, как «сконструировать свою работу», то есть, как обучить ребенка, как улучшить состояние больного, как будет убирать дом – работница решает сама. У домашнего персонала есть возможность выбрать инструменты работы, режим, время и способ выполнения. Поэтому, получившиеся данные весьма гармонично вписываются в рабочую картину домашнего сервиса.

Вывод. Мы видим, что результаты регрессионного анализа сочетаются с результатами кластерного анализа. Мы получили те же стратегии изменений, которые оказывают влияние на компоненты вовлеченности. Увеличение рабочих требований и возможность увеличивать структурные компоненты работы – это основные стратегии, влияющие на вовлеченность персонала в сфере услуг. Сотрудники домашнего сервиса готовы работать без выходных, берут себе подработку, даже если получают достаточно высокую заработную плату, добавляют себе обязанности, которые ему не обозначал работодатель (например, сходить в магазин лишний раз, домработницы присматривают за детьми, сиделки берут на себя стирку и уборку дома). Преданность же работе обусловлена увеличением структурных ресурсов, то есть, имея возможность создавать свой особый дизайн работы, домашний персонал ценит этот факт и поэтому остается предан своему делу, это доказывает и большой стаж работы в одной и той же сфере.

Однако в регрессионном анализе видно, что процент описываемой дисперсии шкал достаточно мал, поэтому мы попробовали проверить гипотезу о «вмешательстве» личностных особенностей на вовлеченность, добавив факторы Big Five в полученные модели. Из трех предыдущих моделей изменилась только та, в которой в качестве зависимой переменной выступает «энергичность», а в качестве влияющей - увеличение рабочих требований ($\beta=0.3$). Объясняемая дисперсия увеличилась с 12% до 16,3% ($R^2=0.163$), когда в модель добавился фактор «добросовестность» ($\beta=0.26$). Конечно, увеличение недостаточно велико, однако оно подтолкнуло нас выдвинуть предположение о влиянии личностных особенностей данного персонала на уровень вовлеченности.

3.3.3. Исследование личностных особенностей персонала и их связь с вовлеченностью

Проверить гипотезу о влиянии личностных особенностей мы решили с помощью кластерного и сравнительного анализа. Так, сначала мы сравнили

группы респондентов, получившиеся в результате кластеризации по шкалам методики Big Five (табл.7), относительно шкал вовлеченности (табл.29).

Таблица 29. Сравнительный анализ групп (критерий U), различающихся по шкалам методики Big Five, относительно шкал вовлеченности

Сравниваемый показатель	Знач. различий	Название группы	№	Средний ранг
Энергичность	0,045	Группа №1	45	44,91
		Группа №2	57	56,70
Преданность	0,004	Группа №1	45	42,0
		Группа №2	57	59,0
Погружённость	0,014	Группа №1	45	43,38
		Группа №2	57	57,91

Видно, что группа 2, у которой все факторы Big Five имеют высокие значения, является наиболее вовлеченной в работу. То есть весь «набор» личностных особенностей оказывает то или иное влияние на вовлеченность данного персонала. При этом уровень нейротизма в обеих группах почти равный, обозначающий уровень эмоциональной устойчивости (50 и 45 соответственно). Можно говорить о личностной предрасположенности к сфере оказания домашних услуг, а это означает, что не всякий человек, имея даже комфортные условия работы, высокую заработную плату и прочее, сможет заниматься данным видом деятельности.

Далее мы сравнили группы респондентов с разным уровнем вовлеченности (табл.27) относительно каждого из факторов методики Big Five. При сравнении каждого в отдельности фактора из пяти, данные группы различаются только по двум: «доброжелательность», «добросовестность».

Таблица 30. Сравнительный анализ групп (критерий H), различающихся по уровню вовлеченности, относительно факторов Big Five

Сравниваемый показатель	Знач. различий	Название группы	№	Средний ранг
Доброжелательность	0,05	Группа №1	15	38,23
		Группа №2	50	49,62
		Группа №3	37	59,42
Добросовестность	0,001	Группа №1	15	36,67
		Группа №2	50	45,65
		Группа №3	37	65,42

То есть, если мы рассматриваем факторы в совокупности, они все оказывают влияние на компоненты вовлеченности. Когда же мы сравниваем факторы без их объединения, выделяется только два. Возможно, выделились факторы, которые наиболее специфичны для данного вида деятельности. Из таблицы 30 мы видим, с увеличением доброжелательности и добросовестности, увеличивается и уровень вовлеченности в работу. То есть, те няни, сиделки и домработницы, которые позитивно настроены на общение с другими людьми, умеющие сопереживать и быть отзывчивыми, чувствующие личную ответственность за их благополучие, терпимо относящиеся к недостаткам других людей, а также выполняющие свою работу добросовестно, любящие комфорт и порядок, не нарушающие никаких правил и норм, являются наиболее вовлеченными в свою работу. На наш взгляд, очевидно, что все перечисленные особенности данных работниц отражают специфику их деятельности. Без перечисленных характеристик невозможно осуществлять деятельность эффективно, поскольку общение с людьми и ответственность за их родственников и имущество являются главными функциями домашнего персонала.

Возможно, личные особенности оказывают влияние еще на стадии выбора профессиональной деятельности. Как мы помним, особенности личности сказываются на выборе определенных характеристик дизайна работы. Можно предположить, что выбрав наиболее подходящую работу, идеально соответствующую всем критериям работника, сотрудницы сразу вовлекаются в неё, поскольку она соответствует их предпочтениям.

3.3.4. Исследование дизайна работы и его связи с вовлеченностью

Напомним, что в модели А.Беккера также есть компонент, связанный с рабочим ресурсом – это дизайн работы. С помощью сравнительного анализа мы сопоставили группы с разным уровнем вовлеченности относительно компонентов рабочего дизайна. Статистически значимое различие обнаружилось по шкале «автономия» (табл.31).

Таблица 31. Сравнительный анализ групп (критерий H), различающихся по уровню вовлеченности, относительно шкалы: автономия

Сравниваемый показатель	Знач. различий	Название группы	№	Средний ранг
Автономия	0,008	Группа №1	15	31,00
		Группа №2	50	51,88
		Группа №3	37	59,30

Из таблицы видно, что рабочий дизайн сотрудниц, имеющих высокий уровень вовлеченности, характеризуется высоким уровнем автономии. Она проявляется в самостоятельном принятии решений, в возможности выбора методов и способов выполнения работы. Соответственно, можно предположить, что чем больше есть самостоятельности у работниц домашнего сервиса, тем больше они будут вовлечены в свою работу. У нянь, сиделок и домработниц вся работа зависит только от них самих, этим она и интересна. Няни сами выбирают методики развития и воспитания, домработница пользуется своими средствами и оборудованием для уборки, сиделки выстраивают режим дня больного самостоятельно, согласуя с рекомендациями врача. Вся их работа по большей части носит автономный характер, а как показывают данные, это сказывается на уровне вовлеченности (напомним, что у данной выборки он достаточно высокий).

Вывод. В результате проведенного анализа, наша гипотеза о влиянии стратегий изменений в работе на вовлеченность подтвердилась. Кроме того,

выявился еще один фактор, который мы не предполагали изначально, это личностные особенности.

3.4. Исследование параметров, оказывающих влияние на факторы вовлеченности

В предыдущих параграфах мы описали компоненты, оказывающие влияние на вовлеченность. Среди них оказались: стратегии изменений, применяемые сотрудниками в своей работе (гипотеза №2 нашего исследования), личностные особенности по модели личности Big Five (выявилось в процессе исследования) и характеристика дизайна работы – автономия. В модели осталась нерассмотренной еще такая характеристика, как психологический капитал, являющийся личностным ресурсом работника. Согласно гипотезе №3 нашего исследования, личностные и рабочие ресурсы оказывают влияние на стратегии изменений. Мы выдвинули эту гипотезу без учета выяснившихся обстоятельств. А поскольку на вовлеченность оказывают влияние не только стратегии изменений, но еще и личностные особенности, мы рассмотрим влияние двух ресурсов также и на последний фактор.

3.4.1. Исследование параметров личностного и рабочего ресурса, оказывающих влияние на стратегии изменений в работе

Согласно модели А.Беккера, в качестве личностного ресурса выступает психологический капитал, а в качестве рабочего ресурса – дизайн работы.

3.4.1.1. Исследование связи психологического капитала и стратегий изменений в работе

Сначала мы сравнили группы, получившиеся в результате кластеризации респондентов по шкалам стратегий изменений в работе (job crafting) (табл.25) относительно шкал психологического капитала. Напомним, что группа №1 – сотрудники, часто применяющие в своей работе такие стратегии изменений как:

увеличение структурных ресурсов, социальных ресурсов и рабочих требований. Группа №2 – сотрудницы, которые эти стратегии применяют нечасто.

Таблица 32. Сравнительный анализ групп (критерий U), различающихся по частоте применений стратегий изменений, относительно шкал пси.капитала

Сравниваемый показатель	Знач. различий	Название группы	№	Средний ранг
Оптимизм	0,010	Группа №1	41	60,63
		Группа №2	61	45,36
Самооценка	0,009	Группа №1	41	60,70
		Группа №2	61	45,32
Стойкость	0,017	Группа №1	41	59,94
		Группа №2	61	45,83

Из таблицы №32 мы видим, что группа, часто использующая стратегии изменений: увеличение требований, структурных и социальных ресурсов, отличается от другой наличием высокого уровня психологического капитала. Напомним, что стратегии изменения используются сотрудниками с целью совладания с трудностями в рабочей ситуации. Для того чтобы «бороться», необходимы силы или ресурсы. Полученные данные свидетельствуют о том, что няни, сиделки и домработницы, часто использующие множество различных стратегий, обладают хорошим потенциалом (психологическим капиталом) для совладания с рабочими требованиями. Это означает, что наличие ресурсов оказывает положительное воздействие на применение тех или иных стратегий. Домашний персонал характеризуется такими компонентами психологического капитала как, оптимизм - то есть работницы домашнего сервиса стремятся к успеху и верят в него, высокая самооценка по отношению к профессиональной деятельности в сравнении с другими, стойкость – трудные ситуации воспринимаются как вызов и стимул к развитию.

Далее мы решили провести кластеризацию респондентов по шкалам психологического капитала и сравнить полученные группы относительно стратегий изменений в работе. Рассмотрим получившиеся результаты (табл.33).

Таблица 33. Кластеризация респондентов по шкалам психологического капитала

Центроиды									
Кластер	№	Самоэффективность		Оптимизм		Самооценка		Стойкость	
		Сред.	Откл.	Сред.	Откл.	Сред.	Откл.	Сред.	Откл.
1	65	2,9	0,5	3,6	0,7	2,8	0,34	2,8	0,5
2	37	3,5	0,4	4,5	0,4	3,3	0,24	3,4	0,4

Из таблицы видно, что группа №1 характеризуется меньшим показателем уровня психологического капитала, нежели группа №2. Сравним эти группы по шкалам job crafting (табл.34).

Таблица 34. Сравнительный анализ групп (критерий U), различающихся по выраженности психологического капитала, относительно шкал Job Crafting

Сравниваемый показатель	Знач.	Название группы	№	Средний ранг
Увеличение структурных ресурсов	0,000	Группа №1	65	42,44
		Группа №2	37	67,42
Увеличение рабочих требований	0,025	Группа №1	65	46,55
		Группа №2	37	60,20

Отметим, что в таблице оказались не все виды стратегий изменений, а именно те, которые оказывают влияние на вовлеченность (по результатам предыдущего анализа). На наш взгляд, это не случайно. Можно сделать вывод о том, что для домашнего персонала характерно использование именно этих стратегий, как уже отмечалось, из-за специфики их работы. Задействовав весь

психологический капитал, они с легкостью справляются с требованиями, предъявляемыми их деятельностью. Например, няням оптимизм нужен для веры в себя, в то, что они смогут воспитать и развить личность ребенка, стойкость и самоэффективность помогает сиделкам активизировать свои силы, даже тогда, когда работодатель предъявляет различные или даже противоположные требования (когда в семье несколько человек). Здесь подключается и специфика их работы. Обладая достаточным уровнем автономии, они могут подстраиваться под изменения, переструктурировав свою работу или усложнив ее.

Таким образом, психологический капитал, в качестве личного ресурса оказывает влияние на стратегии изменений, которые, в свою очередь, оказывают влияние на вовлеченность. По крайней мере, здесь наблюдается согласованность с моделью А.Беккера в том, что психологический капитал не влияет на вовлеченность напрямую.

3.4.1.2. Исследование связи дизайна работы и стратегий изменений в работе

Мы также сравнили те же группы, получившиеся в результате кластеризации респондентов по шкалам стратегий изменений в работе (job crafting) (табл.25) относительно шкал дизайна работы. Группа №1 – сотрудницы, часто применяющие в своей работе такие стратегии изменений как: увеличение структурных ресурсов, социальных ресурсов и рабочих требований. Группа №2 – сотрудницы, которые эти стратегии применяют нечасто. Согласно полученным результатам, данные группы статистически достоверно различаются по одному параметру: сложность работы (табл.35).

Таблица 35. Сравнительный анализ групп (критерий U), различающихся по методике Job Crafting, относительно сложности работы

Сравниваемый показатель	Знач. различий	Название группы	№	Средний ранг
--------------------------------	-----------------------	------------------------	----------	---------------------

Сложность работы	0,000	Группа №1	41	38,56
		Группа №2	61	60,20

Из таблицы видно, что для сотрудниц, которые часто применяют в своей работе стратегии изменений, характерен такой параметр дизайна работы: как ее несложность. То есть, они начинают применять стратегии, когда в работе нет сложности. На первый взгляд, это кажется странным, ведь стратегии изменений выступают как копинг-стратегии с целью совладания с трудными ситуациями, однако, зачем их применять, как трудностей нет. Как мы уже отмечали, работа в сфере домашних услуг отчасти является монотонной, бесперспективной в плане карьерного роста, а значит неинтересной. Для того чтобы мотивировать себя, няни, сиделки и домработницы увеличивают рабочие требования (тем самым создавая себе «вызов») и самостоятельно структурируют свою работу, ведь деятельность, которая более требовательна к ментальным характеристикам, вероятно, будет мотивировать сотрудников в большей степени. Рассмотрим другой полюс. Те сотрудницы, рабочее пространство которых характеризуется сложностью, в меньшей степени используют стратегии изменений в работе. А это говорит о том, что работа изначально выбрана в соответствии со своими личностными особенностями и возможностями.

3.4.1.3. Исследование связи сочетания психологического капитала и рабочих ресурсов на выбор стратегий изменений в работе

Продолжая проверять гипотезу о влиянии личных и рабочих ресурсов на стратегии изменений, мы решили посмотреть, будут ли влиять сочетания этих ресурсов. С целью установления сочетания психологических переменных, определяющих изменчивость выбора той или иной стратегии изменений в работе сотрудников домашнего сервиса, был проведен регрессионный анализ.

В качестве сочетаемых переменных, мы также, согласно модели JD-R A. Bakker, использовали личностные ресурсы (психологический капитал) и рабочие ресурсы (дизайн работы).

В качестве зависимых переменных выступили шкалы методики «Стратегии изменений в работе» (увеличение структурных ресурсов, увеличение социальных ресурсов, увеличение рабочих требований, снижение рабочих требований), а в качестве независимых переменных выступили шкалы методики «Психологический капитал» (оптимизм, самооффективность, самооценка, стойкость) и шкалы методики «Дизайн работы».

Итак, проанализируем результаты. Такие характеристики психологического капитала, как самооффективность ($\beta=0.38$) и самооценка ($\beta=0.27$), и характеристика дизайна работы: обратная связь от других ($\beta=0.18$) объясняют почти 30% дисперсии шкалы «увеличение структурных ресурсов» ($R^2=0.27$). Как мы видим, наибольший вклад в эту модель вносит психологический капитал, нежели дизайн работы. Действительно, чтобы иметь возможность что-то поменять в работе, сотрудница должна обладать адекватной самооценкой по отношению к профессиональной деятельности и осознавать имеющиеся у нее способности для решения поставленных задач. При этом в рабочем дизайне должна присутствовать такая характеристика как обратная связь от других, ведь она является индикатором необходимых изменений. Данная характеристика важна для сферы домашних услуг, поскольку общение с клиентами это единственный инструмент регуляции рабочих взаимоотношений. Кроме того, самооффективность и самооценка выступают в качестве потенциала, с помощью которых сотрудник оценивает, есть ли у него необходимые знания, умения, способности для осуществления этих изменений. В работе домашнего персонала очень важно осуществлять такую оценку, поскольку результат увеличения структурных ресурсов сказывается на родственниках и имуществе работодателя.

Рассмотрим сочетание переменных, которые влияют на увеличение рабочих требований. В эту модель вошла переменная психологического капитала: оптимизм, которая позитивно влияет на данную стратегию ($\beta=0.26$) и переменная дизайна работы: сложность задач, отрицательно влияющая на увеличение

требований ($\beta=-0.33$). Данная модель описывает 17% дисперсии переменной «увеличение рабочих требований» ($R^2=0.17$).

При высоком уровне оптимизма и низком уровне сложности работы сотрудник использует стратегию, с помощью которой повышает требования в работе (например, просит больше заданий, выполняет те обязанности, которые не включены в должностную инструкцию). Возможно, данная стратегия является внутренней мотивацией, которая повышает интерес к работе. Так могут поступать работницы, имеющие либо большой стаж в данной сфере, либо выполняющие ежедневно монотонную работу.

Рассмотрим результаты еще одного регрессионного анализа относительно зависимой переменной «увеличение социальных ресурсов». Эта переменная не встречалась в предыдущих параграфах, в качестве влияющей на вовлеченность, однако в данном виде анализа обнаружилось переменные ее обуславливающие. Итак, в качестве психологического капитала выступила переменная оптимизм ($\beta=0,27$), а в качестве рабочего ресурса выступили три переменные: автономия в планировании работы ($\beta=-0,24$), сложность задач ($\beta=-0,26$), использование оборудования ($\beta=-0,18$). Данная модель объясняет 25% дисперсии шкалы «увеличение социальных ресурсов» ($R^2=0.25$). То есть, будет ли сотрудник стремиться выстраивать продуктивные отношения с руководством и коллегами зависит на 25% от того обладает ли человек оптимизмом и отсутствуют ли в его работе такие характеристики как: автономия в планировании работы, сложность работы и необходимость использования оборудования или технологий.

Оптимистичный человек уверен в себе, а главное он верит в свой успех в будущем. Работа, в которой не нужно самостоятельно заниматься планированием, и при этом не нужно использовать разнообразие навыков и сложное оборудование, вероятно, не будет мотивировать сотрудников. Если воспринимать отсутствие мотивации как одно из рабочих требований, то направленность на выстраивание отношений с другими участниками рабочего процесса вполне объяснимая

стратегия, тем более, что несложная работа оставляет достаточное количество свободного времени.

Мы видим, что данные модели имеют небольшую описательную «силу», поскольку описывают небольшое количество дисперсии. Возможно, сказался специфический рабочий контекст данного персонала. Во-первых, рамки этого контекста жестко не заданы (в отличие от организаций), во-вторых, домашний персонал заведомо имеет свободу выбора условий работы. В связи с этим, можно предположить, что модель A.Vakker работает на нашей выборке не в полную силу, и, как мы убедились, существуют прямые влияния личностных особенностей на выбор стратегий изменений.

Обобщая результаты, стоит отметить, что выдвинутая нами частная гипотеза о влиянии сочетания личностных и рабочих ресурсов подтвердилась частично. У нас получились модели, в которых дисперсия различных стратегий описывается от 17% до 27%. Конечно, мы принимаем во внимание результаты анализа, однако необходимо понимать, что этот процент недостаточно велик, а значит стоит задуматься какие факторы должны входить в модель дополнительно. Это замечание важно для дальнейших исследований.

3.4.1.4. Исследование влияния личностных особенностей на стратегии изменений в работе

Также мы обнаружили различия между группами, различающимися по факторам Big Five, относительно стратегий изменений в работе. Группа, характеризующаяся высоким показателями по всем факторам большой пятерки в совокупности (экстраверты с позитивным отношением к людям, ответственные и открытые новому опыту), часто использует такие стратегии изменений как увеличение рабочих требований и увеличение структурных ресурсов. И, наоборот, группа с противоположными характеристиками использует данные стратегии реже или вообще не применяет (табл.36). Отметим, что выявились те же стратегии изменений, которые оказывают влияние на вовлеченность.

Таблица 36. Сравнительный анализ групп (критерий U), различающихся по факторам Big Five, относительно стратегий изменений

Сравниваемый показатель	Знач.	Название группы	№	Средний ранг
Увеличение структурных ресурсов	0,019	Группа №1	45	43,80
		Группа №2	57	57,58
Увеличение рабочих требований	0,05	Группа №1	45	45,09
		Группа №2	57	56,56

Таким образом, получается, что сотрудницы, обладающие сразу всеми перечисленными характеристиками (экстраверты, с позитивным отношением к людям, добросовестные и открытые новому опыту) склонны справляться с трудностями в работе с помощью улучшения дизайна работы и увеличения требований. Можно предположить, что личностные особенности являются таким же ресурсом для применения тех или иных стратегий изменений, как и психологический капитал (напомним, что группы, отличающиеся друг от друга по выраженности психологического капитала, различаются по таким же стратегиям изменений).

3.4.2. Исследование параметров личностного и рабочего ресурса, связанных с личностными особенностями

Как уже было сказано выше, в процессе исследования обнаружилась переменная, которую мы не выдвигали в качестве обуславливающей вовлеченность. Однако данные кластерного анализа показали это. Поэтому имеет место рассмотреть, как на личностные особенности влияет психологический капитал и рабочий дизайн.

Сразу отметим, что никаких результатов относительно дизайна работы не получилось, поскольку мы проверяли гипотезу в первом параграфе нашего исследования, где изучали, связь личностных особенностей и выбор рабочего

места. Поэтому перейдём к обсуждению результатов относительно связи психологического капитала и личностных особенностей.

Сначала мы сравнили группы, полученные в результате кластеризации респондентов по шкалам психологического капитала относительно факторов Big Five (табл.37). Напомним, выделились две группы: группа №1 - характеризуется меньшим показателем уровня психологического капитала, группа №2 – более высоким.

Таблица 37. Сравнительный анализ групп, различающихся по выраженности психологического капитала, относительно факторов Big Five

Сравниваемый показатель	Знач.	Название группы	№	Средний ранг
Экстраверсия	0,006	Группа №1	65	45,48
		Группа №2	37	62,07
Нейротизм	0,016	Группа №1	65	56,82
		Группа №2	37	42,16
Открытость новому опыту	0,024	Группа №1	65	46,52
		Группа №2	37	60,26

Как мы видим, сотрудницы, у которых высокий уровень психологического капитала в целом, являются экстравертами, открытыми новому опыту, при этом они эмоционально устойчивы. Другими словами, сильная выраженность проявления капитала характерна для нянь, сиделок и домработниц, которые направлены на общение с другими людьми, готовы развиваться и познавать новое, при этом они умеют контролировать своё поведение. Можно предположить, что личностный ресурс и личностные особенности дополняют друг друга, поскольку мы видим, что низкий уровень выраженности факторов большой пятерки характерен для группы с низким уровнем психологического капитала. Кроме того, вспомним, что оставшиеся два фактора большой пятерки, свойственны тем людям, у которых высокий уровень вовлечённости. То есть, личностные особенности оказывают влияние как на непосредственно вовлечённость

(доброжелательностью и добросовестность), так и на психологический капитал (экстраверсия, нейротизм, открытость новому опыту), который в свою очередь оказывает влияние на стратегии изменений, а последние уже на вовлеченность. Остаётся найти ответ на вопрос: почему с психологическим капиталом связаны экстраверсия, нейротизм, открытость новому опыту, а с вовлеченностью доброжелательность и добросовестность. На наш взгляд, для психологического капитала важно «оценивать» свои ресурсы в трудные ситуации (стойкость), здесь необходимо быть эмоционально устойчивым. Для того чтобы оценить свою эффективность по сравнению с другими (самоэффективность, самооценка) нужно общаться и контактировать с людьми. Открытость новому опыту позволяет совершенствоваться и развиваться, а это может подкреплять веру в лучшее будущее (оптимизм). А ответственность и позитивное восприятие других людей основа вовлеченности в сфере домашних услуг. Няни, сиделки и домработницы, отдающие себе отчёт о специфике работы, при этом позитивно воспринимающие людей (ведь это основа их работы) с легкостью могут «углубиться» в работу и вкладывать свою энергию.

Затем мы сравнили группы, полученные в результате кластеризации респондентов по факторам методики Big Five (табл.7) относительно шкал психологического капитала. Напомним, что в первой группе оказались люди с низкими показателями по всем параметрам большой пятерки, во второй группе оказались люди с высокими показателями по шкалам. По шкале «нейротизм» группы почти не различаются.

Таблица 38. Сравнительный анализ групп, различающихся по выраженности факторов Big Five, относительно психологического капитала

Сравниваемый показатель	Знач.	Название группы	№	Средний ранг
Самоэффективность	0,004	Группа №1	45	42,20
		Группа №2	57	58,84
Стойкость	0,000	Группа №1	45	38,08
		Группа №2	57	62,10

В таблице 38 мы видим, что если рассматривать все факторы большой пятерки вместе, то они различаются по таким шкалам капитала как: самооффективность и стойкость. В предыдущем обсуждении мы говорили о том, что психологический капитал и личностные особенности взаимно дополняют друг друга. Похоже, что данное предположение верно и в этом случае. При наличии выраженного полноценного психологического капитала (его можно рассмотреть как эмоционально-оценочный компонент) сотрудникам не хватает коммуникативного аспекта и креативности (ее они черпают, благодаря своим устойчивым личностным чертам: экстраверсия, открытость опыту, нейротизм). А в случае, когда личностные особенности «работают» вместе, то есть, достаточно коммуникативного и эмоционального компонентов, подключается оценочный компонент: самооффективность: оценка своих сил, стойкость: оценка трудностей. Таким образом, мы видим, что личные ресурсы и личностные особенности взаимодействуют между собой.

Построение обобщающей схемы

Обобщая приведённые результаты исследования, стоит сказать, что выдвинутые гипотезы подтвердились, однако при этом обнаружилось то, чего мы изначально не предполагали. Все вышеописанные данные относительно влияния тех или иных факторов, как на вовлеченность, так и между собой можно

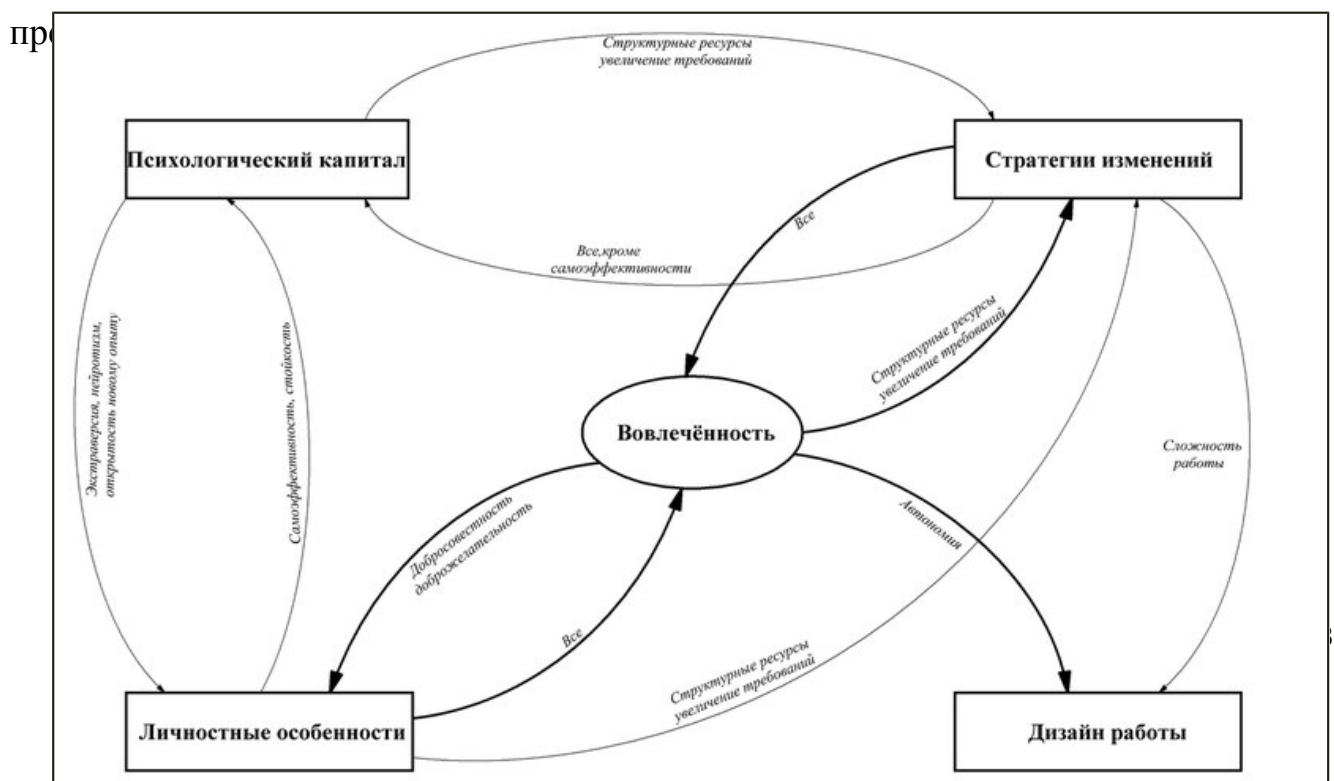


Рис.2. Обобщение полученных результатов. Если стрелка исходит от переменной, значит, относительно ее шкал был проведён кластерный анализ

Из схемы видно, что есть факторы, непосредственно определяющие вовлечённость, а есть опосредованные влияния.

Главным образом, вовлеченность определяется личностными особенностями (добросовестность и доброжелательность) и стратегиями изменений (увеличение структурных ресурсов и увеличение рабочих требований), применяемыми в трудовой деятельности с целью совладания с рабочими «тяжестями». Также есть различия по шкале дизайна работы: автономия. Для сотрудниц, у которых высокий уровень вовлеченности в работу, характерно самостоятельное принятие решений и выбор методов работы. Кроме того, из схемы мы видим, что психологический капитал не влияет напрямую на вовлеченность, а воздействует на стратегии изменений и взаимодействует с личностными особенностями. Кроме того, на стратегиях изменений сказывается такая характеристика дизайна работы, как сложность.

Выводы:

1. Уровень вовлеченности по каждому из ее показателей (энергичность, погруженность, преданность) у сотрудников, работающих в сфере домашнего обслуживания достаточно высокий. Это говорит о том, что няни, сиделки и

домработницы увлечены своей работой, готовы погружаться в неё и полностью отдаваться

2. При рассмотрении личностных особенностей в виде двух полюсных групп: экстраверты, с позитивным отношением к людям, открытые новому опыту, ответственно подходящие к работе, при этом эмоционально-устойчивые, и люди с противоположными характеристиками, обнаружилось, что первая группа выбирает такой дизайн работы, в котором выполнение заданий от начала до конца зависит только от них, а также работу, требующую глубоких специализированных знаний в данной области. Рассмотрев каждый фактор большой пятерки в отдельности, у нас получились следующие результаты. Сотрудницы, позитивно настроенные на общение с другими людьми, выбирают работу с наличием обратной связи. Ответственные работницы выбирают работу в соответствии с их квалификацией и физическими требованиями. Эмоционально - неустойчивые сотрудницы выбирают работу с социальной поддержкой.

3. Выявлены следующие сочетания личностных характеристик домашнего персонала: экстраверсия и нейротизм; доброжелательность, добросовестность, открытость новому опыту; доброжелательность, экстраверсия, открытость новому опыту. Так эмоционально-неустойчивые интроверты выбирают работу с высоким уровнем социальной поддержки. Экстраверты с позитивным отношением к людям и открытые новому опыту выбирают рабочее место, где присутствует социальная поддержка от других людей, а также выбирают такую работу, в которой поставленные задачи не являются сложными. Далее, работники обязательные и ответственные, с позитивным отношением к другим людям выбирают работу, в которой требуются специализированные знания и навыки, а безответственные и дистанцирующиеся от других выбирают работу с широким охватом знаний и умений.

4. Исследование показало, что непосредственные влияния на вовлеченность в работу имеют такие стратегии изменений (то есть стратегии, которые сотрудник применяют в ответ на требования работы), как увеличение структурных ресурсов (самостоятельное улучшение дизайна) и увеличение

рабочих требований. Регрессионный анализ также показал, что основной стратегией изменений в работе, оказывающей влияние на компоненты вовлеченности, является увеличение рабочих требований (влияние на компоненты: энергичность погруженность). А применение стратегии увеличение структурных ресурсов влияет на преданность. Также, в исследовании проявилось, то, чего мы не предполагали изначально. Вовлеченность в работу также зависит от личностных особенностей (добросовестность, доброжелательность). Кроме того, такая характеристика дизайна работы, как автономия сказывается на вовлеченности.

5. Высокие показатели по уровню выраженности психологического капитала оказывают влияние на применение таких стратегий изменений как увеличение структурных ресурсов и увеличение рабочих требований. Рабочий дизайн сотрудниц, которые часто используют стратегии изменений в своей работе, характеризуется несложностью рабочего процесса. Кроме того, выявлено взаимодействие психологического капитала и личностных особенностей. При использовании всех компонентов психологического капитала, проявляются такие личностные особенности как: экстраверсия, нейротизм, открытость новому опыту, а при задействовании всех личностных особенностей, проявляются такие характеристики психологического капитала: самооффективность и стойкость.

6. На каждую из стратегий изменений в работе влияет определенный набор личностных и рабочих ресурсов. Для изменения дизайна работы (структурных ресурсов) необходимо наличие самооффективности, адекватной самооценки и обратной связи от других. Для поиска поддержки от коллег и руководителя необходим оптимизм и такие характеристики работы как отсутствие: автономии в планировании, сложности задач и специализированного оборудования. Для увеличения рабочих требований необходим оптимизм и несложность задач.

7. Анализ данных показал частичное сходство с моделью А.Беккера «требования-ресурсы». На вовлеченность домашнего персонала действительно влияют стратегии изменений, применяемые сотрудницами относительно своей

работы. Однако, при этом в нашей модели немаловажную роль играют личностные особенности, причем как при описании вовлеченности, так и при описании стратегий изменений и психологического капитала. Можно говорить о роли специфичности анной сферы оказания услуг.

Заключение

Анализ литературы в рамках темы нашего исследования позволяет сказать, что тема действительно является актуальной как в научной среде, так и на практике. Изучение данного психологического конструкта началось совсем недавно, однако с каждым годом набирает обороты.

В ходе данной работы опробована модель А.Беккера и Э.Демерути и выявлены соотношения между личностными и рабочими ресурсами и их роль относительно вовлечённости персонала применительно к персоналу, работающему в рамках домашнего сервиса. Зарубежные коллеги установили связь между вовлеченностью, стратегиями изменений и личными и рабочими ресурсами. В нашем исследовании данные связи также обнаружены, однако также обнаружено влияние личностных особенностей на вовлеченность, что не вписывается в модель авторов. Становится понятно, что на персонале, не работающем в организации, действуют другие законы, каковы они – это размышления для дальнейшего исследования.

Однако стоит отметить, наша гипотеза о том, что на выбор рабочего места оказывают влияние личностные характеристики, подтвердилась. Уровень вовлеченности в работу данного персонала достаточно высокий, а значит, знание выявленных параметров сможет помочь регулировать ее уровень. По итогам проведенного исследования сформулированы практические рекомендации.

Практические рекомендации

1. Данные, полученные нами в ходе исследования, можно использовать для сравнительного и контент-анализа в рамках изучаемой темы.

2. Результаты исследования можно применять для работников кадровых агентств по подбору домашнего персонала с целью эффективного отбора персонала на вакантные должности

3. Также, при возникновении конфликтных ситуаций между сотрудником и работодателем, можно использовать построенную нами схему (рисунок 2). Необходимо проанализировать характеристики дизайна, определить личностные особенности и применяемые стратегии совладания с трудностями в работе.

Список использованных источников

1. Климова О.А., Барабанщикова В.В. Представления о вовлеченности в работу и трудоголизме в современных психологических исследованиях.// Национальный психологический журнал.2015. №1[17], с.52-60
2. Липатов С. А. Проблема взаимодействия человека и организации: концепции и направления исследований.//Вестник Московского университета.2012. Сер. 14. Психология. №1, С.85-96.
3. Липатов С.А. Вовлеченность работника в организацию или «увлеченность работой»: соотношение понятий. //Организационная психология. 2015. Т.5, №1, с.104-110
4. Мандрикова, Е.Ю., Горбунова, А.А. Взаимосвязь увлеченности работой, личностных ресурсов и удовлетворенности трудом сотрудников.// Организационная психология. 2012. Т.2, № 4, с.2-22.
5. Мандрикова, Е.Ю. Увлеченность работой: обзор современных зарубежных исследований.// Психология в ВУЗе. 2012. №6, с.53-64.
6. Маничев С.А., Маничева Л.Г. Организационный контекст как предиктор вовлеченности в работу.//Вестник СПбГУ. 2015. Сер.12, №1, стр.53-65
7. Маничев С.А., Маничева Л.Г. Изменения в работе как средство профессионального развития. //Петербургский психологический журнал. 2014. №7, стр.1-23
8. Онучин А.Н., Луцкина В.В., Розин М.В. Управление вовлеченностью персонала.// HRTimes. 2012. № 20, с. 37-40.
9. Онучин А.Н. Вовлеченность персонала: от измерения к управлению URL: <http://www.ecopsy.ru/publikatsii/vovlechennost-personala-ot-izmereniya-k-upravleni.html> (дата обращения: 5.03.2016)
10. Шауфели В., Дийкстра П., Иванова Т. Увлеченность работой. Как научиться любить свою работу и получать от нее удовольствие, 2015, 125 с.

11. Alfes, K., Truss, C., Soane, E.C., Rees, C. and Gatenby, M. Creating an Engaged Workforce.//London, GB, The Chartered Institute of Personnel and Development.2010. p.64
12. Albrecht S.L., Bakker A.B., Gruman J.A., Macey W.H., Saks A.M. Employee engagement, human resource management practices and competitive advantage.// Journal of Organizational Effectiveness: People and Performance. 2015. Vol.2, No.1, pp.7-35
13. Baumruk R. The missing link: the role of employee engagement in business success.// Workspan.2004. Vol. 47, pp.48-52.
14. Bakker A.B., A job demands-recourses' approach to public service motivation.// Public Administration Review by The American Society for Public Administration.2015. pp. 723–732
15. Bakker A. Daily Fluctuations in Work Engagement: An Overview and Current Directions.// European Psychologist.2014. Vol. 19, No.4, pp. 1-11
16. Bakker A.B., Albrecht S., Leiter M. Key questions regarding work engagement.// European Journal of Work and Organizational Psychology.2011. Vol.20, pp.4-28
17. Bakker A.B., Bal P.M. Weekly work engagement and performance: A study among starting teachers.// Journal of Occupational and Organizational Psychology.2010. Vol. 83, pp.189-206.
18. Bakker A., Demerouti E. Job Demands–Resources Theory.// In Wellbeing: A Complete Reference Guide, edited by Peter Y. Chen and Cary L. Cooper. 2014.Vol.3, pp.37–64
19. Bakker A., Demerouti E. Towards a model of work engagement.// Career Development International.2008. Vol.3, No.3, pp.209-223
20. Bakker A.B., Demerouti E. The Job Demands-Resources model: state of the art.// Journal of Managerial Psychology. 2007. Vol.22, pp.309-328.
21. Bakker A., Demerouti E., Sanz-Vergel A.I. Burnout and Work Engagement: The JD-R Approach.//Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior.2014. Vol.1, pp. 389–411.

22. Bakker A.B., Leiter, M.P. Work engagement: a handbook of essential theory and research.// Psychology press. 2010. pp.1-205
23. Bakker A.B., Rodriguez-Munoz A., Sanz Vergel A.I. Modelling job crafting behaviours: Implications for work engagement.// Human relations. 2016. Vol.69(1), p.p.169-189
24. Bakker A.B., Schaufeli, W.B. Positive organizational behavior: engaged employees in flourishing organizations.// Journal of Organizational Behavior. 2008. Vol.29, pp.147-154.
25. Christian M.S., Adela S.G., Jerel E. S. Work Engagement: A Quantitative Review and Test of Its Relations with Task and Contextual Performance.// Personnel Psychology. 2011. Vol. 64(1), pp. 89–136.
26. Crawford E. R., LePine J. A., Rich B. L. Linking job demands and resources to employee engagement and burnout: A theoretical extension and meta-analytic test. // Journal of Applied Psychology. 2010. Vol. 95, N 5. P. 834–848.
27. Demerouti E., Bakker A.B. Job crafting.// An introduction to Contemporary Work Psychology. Ed. Peeters M.C.W., de Jonge J., Taris T.W. First Edition. John Wiley & Sons, Ltd. 2014. pp.3-28
28. Dollard M.F., Bakker A.B. Psychosocial safety climate as a precursor to conducive work environments, psychological health problems, and employee engagement.// Journal of Occupational and Organizational Psychology.2010.Vol.83, pp.579-599
29. Domestic workers across the world: global and regional statistics and the extent of legal protection // International Labour Office – Geneva: ILO.2013. 146 p.
30. Edmondson A. Psychological safety and learning behavior in work teams, //Administrative Science Quarterly.1999.Vol. 44, pp.350-38
31. Frank F.D., Finnegan R.P., Taylor C.R. The race for talent: retaining and engaging workers in the 21st century,// Human Resource Planning. 2004. Vol. 27, No 3, pp.12-25

32. Harter J.K., Schmidt F.L., Hayes T.L. Business-unit level relationship between employee satisfaction, employee engagement, and business outcomes: a meta-analysis, // Journal of Applied Psychology. 2002. Vol .87, pp.268-79.
33. Hakanen J.J., Schaufeli W., Ahola K. The Job Demands-Resources model: A three- year cross-lagged study of burnout, depression, commitment, and work engagement. // Work & Stress. 2008. Vol. 22, No 3, pp.224-241.
34. Holbeche L., Springett N. In Search of Meaning in the Workplace. //Horsham, Roffey Park.2003. p.32
35. Kahn W.A. Psychological conditions of personal engagement and disengagement at work, //Academy of Management Journal. 1990. Vol. 33, pp.692-724
36. Kanungo R.N. Measurement of job and work involvement, // Journal of Applied Psychology. 1982. Vol. 67, pp.341-349
37. Kular S., Gatenby M., Rees C., Soane E., Trus K. Employee Engagement: A Literature Review, // Kingston University Working Paper Series. 2008. No.19, pp. 1-28
38. Lawler E., Worley C.G. Winning support for organizational change: Designing employee reward systems that keep on working, // Ivey Business Journal. 2006. pp.1-5
39. Luthans F., Avolio B.J., Youseff C. Psychological capital: Developing the Human competitive Edge. // Oxford University Press. 2007. pp. 1-256
40. Macey W.H., Schneider B. The meaning of employee engagement. //Industrial and Organizational Psychology.2008. No.1, pp.3-30.
41. May D.R., Gilson R.L., Harter, L.M. The psychological conditions of meaningfulness, safety and availability and the engagement of the human spirit at work. //Journal of Occupational and Organizational Psychology. 2004. Vol.77, pp.11-37.
42. MacLeod D., Clarke N. Engaging for Success: Enhancing Performance through Employee Engagement. // Office of Public Sector Information.2009. p.124
43. Paraskevas P., Demerouti E., Peeters M, W. Schaufeli, and J. Hetland. Crafting a Job on a Daily Basis: Contextual Correlates and the Link to Work Engagement. // Journal of Organizational Behavior. 2012. Vol. 33, No.8, pp. 1120–1141

44. Richman, A. Everyone wants an engaged workforce how can you create it? //Workspan. 2006. Vol. 49, pp.36-39
45. Robinson D., Perryman S., Hayday S. The Drivers of Employee Engagement.// Brighton, Institute for Employment Studies.2004. pp.1-87
46. Robinson I. and Chartered Institute of Personnel and Development. Human Resource Management in Organisations: The Theory and Practice of High Performance. London: Chartered Institute of Personnel and Development. 2006.CIPD
47. Robinson D., Hooker H., Hayday S. Engagement: The Continuing Story.// Brighton: Institute for employment studies. 2007. No.447
48. Rothbard. N.P. Enriching or depleting? The dynamics of engagement in work and family roles.//Administrative Science Quarterly.2001. pp. 1-30
49. Saks A.M. Antecedents and consequences of employee engagement.// Journal of Managerial Psychology. 2006. Vol. 21, No. 6, pp.600-619.
50. Schaufeli, W.B. & Salanova, M. Work engagement: An emerging psychological concept and its implications for organizations.// In S.W. Gilliland, D.D. Steiner. & D.P. Skarlicki (Eds.), Research in Social Issues in Management: Managing Social and Ethical Issues in Organizations. 2007. Vol.5, pp. 135-177
51. Salanova M., Schaufeli W.B. A cross-national study of work engagement as a mediator between job resources and proactive behavior.// International Journal of Human Resource Management. 2008. Vol.19, pp. 116-131.
52. Schaufeli W.B. and Bakker A.B. The Utrecht Work Engagement Scale (UWES). Test manual, Utrecht, The Netherlands: Department of Social and Organizational Psychology. 2003. p.58
53. Schaufeli W.B. What is engagement? // In C. Truss, K. Alfes, R. Delbridge, A. Shantz, & E. Soane (Eds.), Employee Engagement in Theory and Practice. – London: Routledge.2013. Chapter 1, p.37
54. Schaufeli W.B, Bakker A.B. Job demands, job resources, and their relationship with burnout and engagement: A multi-sample study.// Journal of organizational Behavior. 2004.Vol. 25, Issue 3, pp. 293-315

55. Schaufeli W.B., Taris T.W., van Rhenen Willem. Workaholism, Burnout and Work engagement: three of a kind or three different kinds of employee Wellbeing? // *Applied psychology: an international review*. 2008. Vol.57, No.2, pp. 173-203
56. Schaufeli W., Salanova M. Work engagement: On how to better catch a slippery concept.//*European Journal of Work and Organizational Psychology*. 2011. Vol.20, pp.39-46
57. Schaufeli W., Salanova M. Enhancing work engagement through the management of human resources.//*European Journal of Work and Organizational Psychology*. Vol.4, pp.380-402
58. Schaufeli W., Bakker A. Defining and measuring work engagement: Bringing clarity to the concept. In A. Bakker, M. Leiter (eds.) *Work engagement: A handbook of essential theory and research*. 2010. N.Y.: Psychology Press, pp.181-193
59. Shaw K. An engagement strategy process for communicators.//*Strategic Communication Management*. 2005. Vol. 9, No.3, pp.26-29
60. Singh J. Importance of Employee Engagement: A literature Review.//*International Journal of Computer Science and Communication Engineering*.2013. ICETE, p.p.1-4
61. Sonnentag S. Recovery, work engagement, and proactive behavior: a new look at the interface between nonwork and work.// *Journal of Applied Psychology*. 2003. Vol .88, pp.518-28
62. Sonnentag S., Christian D., Demerouti E. Not All Days Are Created Equal: The Concept of State Work Engagement. In *Work Engagement: A Handbook of Essential Theory and Research*. New York: Psychology Press, pp.25-38
63. Tadic M., Bakker A.B., Oerlemans G.M. Challenge versus hindrance job demands and well-being: A diary study on the moderating role of job resources.// *Journal of Occupational and Organizational Psychology*. 2015. Vol.88, p.p.702-725
64. Tims M., Bakker A.B. Job design and employee engagement.// *European Journal of Work and Organizational Psychology*. 2010. Vol.18, pp.131-148

65. Tims M., Bakker A.B., Derks D. Job crafting and job performance: A longitudinal study.// *European Journal of Work and Organizational Psychology*. 2015. Vol.24, No.6, pp.914-928
66. Tims M., Bakker A.B., Derks D. The Impact of Job Crafting on Job Demands, Job Resources, and Well-Being.// *Journal of Occupational Health Psychology*. 2013. Vol. 18, No. 2, pp. 230-240
67. Tims M., Bakker A.B., Derks D. Daily job crafting and the self-efficacy – performance relationship. // *Journal of Managerial Psychology*. 2010. Vol. 29, No. 5, pp. 490-507
68. Truss C., Soane E., Edwards C., Wisdom K., Croll A., Burnett J. *Working Life: Employee Attitudes and Engagement*. // London, 2006. CIPD
69. Truss C., Delbridge R., Alfes K. Shantz, A. and Soane, E. *Employee engagement in theory and practice*. N.Y.: Routledge. 2014. pp.1-11
70. Xanthopoulou, Despoina, Bakker A., Demerouti E., Schaufeli W. Reciprocal Relationships between Job Resources, Personal Resources, and Work Engagement.// *Journal of Vocational Behavior*.2009. Vol.74, No.3, pp. 235–244

Статистика

		Энергичность	Преданность	Погруженность	Структ.ресурсы
N	Допустимо	102	102	102	102
	Пропущенные	0	0	0	0
Среднее значение		4,3203	4,5608	4,1191	4,0941
Стандартная отклонения		,82699	,89754	,84486	,74180
Дисперсия		,684	,806	,714	,550
Эксцесс		-,287	,450	-,009	2,555
Стандартная ошибка эксцесса		,474	,474	,474	,474
Диапазон		3,66	4,40	3,83	4,00
Минимум		2,17	1,60	2,00	1,00
Максимум		5,83	6,00	5,83	5,00

Статистика

		Сниж.треб	Соц.ресурсы	Увел.треб	Авт.в.планир
N	Допустимо	102	102	102	102
	Пропущенные	0	0	0	0
Среднее значение		2,9883	2,8667	3,2176	3,7290
Стандартная отклонения		,79663	,88164	,91678	,70485
Дисперсия		,635	,777	,840	,497
Эксцесс		-,120	-,291	-,740	3,901
Стандартная ошибка эксцесса		,474	,474	,474	,474
Диапазон		4,00	4,00	4,00	4,00
Минимум		1,00	1,00	1,00	1,00
Максимум		5,00	5,00	5,00	5,00

Статистика

		Авт.прин.реш	Авт.выб.мет	Авт.общая	Разнооб.задач
N	Допустимо	102	102	102	102
	Пропущенные	0	0	0	0
Среднее значение		3,7520	3,6865	3,7225	3,6691
Стандартная отклонения		,55853	,55475	,40879	,61355
Дисперсия		,312	,308	,167	,376
Эксцесс		-,288	,304	,648	,140
Стандартная ошибка эксцесса		,474	,474	,474	,474
Диапазон		2,67	2,67	2,44	3,00
Минимум		2,33	2,33	2,56	2,00
Максимум		5,00	5,00	5,00	5,00

Статистика

		Значим.задач	Целост.задач	обр.связьотработ ы	Сложность.задач
N	Допустимо	102	102	102	102
	Пропущенные	0	0	0	0
Среднее значение		3,0784	3,9363	3,3269	3,1642
Стандартная отклонения		,64195	,62009	,75642	,68352
Дисперсия		,412	,385	,572	,467
Эксцесс		-,608	-,296	-,164	,305
Стандартная ошибка эксцесса		,474	,474	,474	,474
Диапазон		2,75	2,75	3,67	3,50
Минимум		1,75	2,25	1,33	1,00
Максимум		4,50	5,00	5,00	4,50

Статистика

		Обработка.Инфо	Реш.проблем	Разнообр.навыко	Специализация
N	Допустимо	102	102	102	102
	Пропущенные	0	0	0	0
	Среднее значение	3,1912	2,9877	3,6471	3,4853
	Стандартная отклонения	,69133	,73236	,60255	,63890
	Дисперсия	,478	,536	,363	,408
	Экссесс	-,165	,431	-,052	1,267
	Стандартная ошибка эксцесса	,474	,474	,474	,474
	Диапазон	3,50	3,50	3,00	3,25
	Минимум	1,50	1,50	2,00	1,50
	Максимум	5,00	5,00	5,00	4,75

Статистика

		Соц.поддерж	Зав.отМеня	МояЗависимость ОтДр	Взаим.заПредела ми
N	Допустимо	102	102	102	102
	Пропущенные	0	0	0	0
	Среднее значение	3,0946	2,1636	2,3694	2,4020
	Стандартная отклонения	,67454	,79782	,68776	,75874
	Дисперсия	,455	,637	,473	,576
	Экссесс	,595	,231	,873	1,114
	Стандартная ошибка эксцесса	,474	,474	,474	,474
	Диапазон	3,67	3,67	3,67	3,75
	Минимум	1,33	1,00	1,00	1,00
	Максимум	5,00	4,67	4,67	4,75

Статистика

		обрат.связьОтДруг их	Эргономика	Физ.треб	Усл.работы
N	Допустимо	102	102	102	102
	Пропущенные	0	0	0	0
	Среднее значение	2,8860	3,2618	3,4931	3,5686
	Стандартная отклонения	,74680	,67114	,71874	,68751
	Дисперсия	,558	,450	,517	,473
	Экссесс	,225	1,488	,074	1,550
	Стандартная ошибка эксцесса	,474	,474	,474	,474
	Диапазон	3,67	3,67	3,67	4,00
	Минимум	1,33	1,00	1,33	1,00
	Максимум	5,00	4,67	5,00	5,00

Статистика

		Использ.оборуд	Самоэфф	Оптимизм	Самооценка
N	Допустимо	102	102	102	102
	Пропущенные	0	0	0	0
	Среднее значение	2,4246	3,0931	3,9436	2,9510
	Стандартная отклонения	,69865	,57260	,78184	,40043
	Дисперсия	,488	,328	,611	,160
	Экссесс	1,158	,607	1,707	-,056
	Стандартная ошибка эксцесса	,474	,474	,474	,474
	Диапазон	4,00	3,00	4,00	2,00
	Минимум	1,00	1,00	1,00	1,80
	Максимум	5,00	4,00	5,00	3,80

Статистика

		Стойкость	ЭКСТРАВЕРСИЯ	ДОБРОЖЕЛАТЕ ЛЬН	ДОБРОСОВЕСТ НОС
N	Допустимо	102	102	102	102
	Пропущенные	0	0	0	0
	Среднее значение	2,9980	49,5294	59,3431	59,4314
	Стандартная отклонения	,56603	9,83800	11,37523	11,19539
	Дисперсия	,320	96,786	129,396	125,337
	Экссесс	,361	,601	1,448	1,708
	Стандартная ошибка эксцесса	,474	,474	,474	,474
	Диапазон	3,00	49,00	55,00	57,00
	Минимум	1,00	26,00	20,00	18,00
	Максимум	4,00	75,00	75,00	75,00

Статистика

		НЕЙРОТИЗМ	ОТКРОПЫТУ
N	Допустимо	102	102
	Среднее значение	47,2843	53,0392
	Стандартная отклонения	12,78410	10,77853
	Дисперсия	163,433	116,177
	Экссесс	-,488	,346
	Стандартная ошибка эксцесса	,474	,474
	Диапазон	54,00	56,00
	Минимум	21,00	19,00
	Максимум	75,00	75,00

Приложение Б «Бланк методики для определения уровня вовлеченности UWES «Утрехтская шкала вовлеченности», A. Bakker»

Шкала вовлеченности в работу

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

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

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

Приложение В «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				Абсолютно
		1	2	3	4	5
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.					
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 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.					
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 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.					
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.					

Приложение Г «Шкала изменений в работе (job crafting)»

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

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

№	Утверждения	Никогда		Иногда		Часто
1.	Я пытаюсь развивать свои способности.					
2.	Я стараюсь самостоятельно профессионально развиваться.					
3.	Я пытаюсь учиться новому во время выполнения своей работы (в своей деятельности).					
4.	Я использую свой потенциал (способности) в полной мере.					
5.	Я самостоятельно решаю, как выполнять свою работу.					
6.	Я убежден, что моя работа не столько умственная, сколько физическая.					
7.	Я стараюсь заботиться о том, чтобы моя работа была менее напряженной в эмоциональном плане					
8.	Я так организовываю свою работу, чтобы свести к минимуму контакт с людьми, чьи проблемы влияют на меня эмоционально.					
9.	Я организую свою работу так, чтобы меньше общаться с теми людьми, чьи ожидания нереалистичны.					
10.	Я стараюсь заботиться о том, чтобы не принимать сложных решений, касающихся моей работы.					
11.	Я организую работу таким образом, чтобы выполнить ее за один раз без слишком длительной концентрации внимания.					
12.	Я прошу своего руководителя, чтобы он обучал или инструктировал меня.					
13.	Я спрашиваю, доволен ли мой руководитель моей работой.					
14.	Я пытаюсь получить вдохновение от своего руководителя.					
15.	Я спрашиваю других как с их точки зрения справляюсь с работой.					
16.	Я прошу совета у коллег.					
17.	Когда на работе создается какой-либо интересный проект или программа, я предлагаю помочь в его/ее осуществлении					

18.	Если появляются какие-либо новые разработки, то я буду одним из первых, кто освоит их и попробует использовать в своей работе					
19.	Если на работе не так много дел, я воспринимаю это как возможность начать делать что-то новое.					
20.	Я всегда выполняю работу, сверх того, что мне поручено, даже тогда, когда я за это не получаю дополнительного вознаграждения.					
21.	Я стараюсь усложнить свою работу, изучая дополнительную информацию о том, что стоит за отдельными ее аспектами.					

Приложение Д Методика «Психологический капитал»

Следующие утверждения направлены на понимание ваших мыслей и чувств в различных ситуациях. Для каждого пункта выберите наиболее соответствующую вам оценку по шкале. Пожалуйста, внимательно прочитайте утверждения перед тем как выберете наиболее подходящую оценку.

Абсолютно неправда	Скорее неправда	Скорее правда	Абсолютно правда
1	2	3	4

Самозффективность

1	Я уверен, что я мог бы эффективно справляться с неожиданными ситуациями	1	2	3	4
2	Благодаря моей находчивости, я могу справиться с непредвиденными ситуациями	1	2	3	4
3	Как правило, даже если я нахожусь в затруднительной ситуации, я могу придумать или найти хорошее решение проблемы	1	2	3	4
4	Я могу справиться с любой проблемой на моем пути	1	2	3	4

Абсолютно неправда	Скорее неправда	Не знаю	Скорее правда	Абсолютно правда
1	2	3	4	5

Оптимистичность

5	Я обычно ожидаю лучшего в смутные времена	1	2	3	4	5
6	Я всегда оптимистично смотрю на свое будущее	1	2	3	4	5
7	Я согласен с выражением “Нет худа без добра”	1	2	3	4	5
8	В целом я полагаю, что позитивные вещи происходят со мной чаще, чем гадости	1	2	3	4	5

Абсолютно неправда	Скорее неправда	Скорее правда	Абсолютно правда
1	2	3	4

Самооценка

9	В целом я удовлетворен собой	1	2	3	4
10	Иногда мне кажется, что я ни в чем не хорош	1	2	3	4
11	Я думаю, что обладаю рядом хороших качеств	1	2	3	4
12	Я могу работать так же хорошо как большинство других людей	1	2	3	4
13	Я чувствую себя не менее ценным по сравнению с другими	1	2	3	4

Не применимо ко мне	Применимо крайне	Применимо иногда	Применимо ко мне
---------------------	------------------	------------------	------------------

	редко			всегда
1	2	3	4	

Стойкость

14	Мне очень нравится иметь дело с новыми и необычными ситуациями	1	2	3	4
15	Мне нравится выбирать разные пути к знакомым местам	1	2	3	4
16	Я более любопытен, чем большинство людей	1	2	3	4
17	Я люблю делать новые и разнообразные вещи	1	2	3	4
18	Я бы описал себя как достаточно сильную личность	1	2	3	4

Приложение Ж «Стимульный материал теста большая пятерка (Big five)».

1. Мне нравится заниматься физкультурой -2 -1 0 1 2 Я не люблю физические нагрузки

2. Люди считают меня отзывчивым и доброжелательным человеком -2 -1 0 1 2 Некоторые люди считают меня холодным и черствым

3. Я во всем ценю чистоту и порядок -2 -1 0 1 2 Иногда я позволяю себе быть неряшливым

4. Меня часто беспокоит мысль, -2 -1 0 1 2 «Мелочи жизни» меня не тревожат

что что-нибудь может случиться

- | | | | | | | |
|---|----|----|---|---|---|--|
| 5. Все новое вызывает у меня интерес | -2 | -1 | 0 | 1 | 2 | Часто новое вызывает у меня раздражение |
| 6. Если я ничем не занят, то это меня беспокоит | -2 | -1 | 0 | 1 | 2 | Я человек спокойный и не люблю суетиться |
| 7. Я стараюсь проявлять дружелюбие ко всем людям | -2 | -1 | 0 | 1 | 2 | Я не всегда и не со всеми дружелюбный человек |
| 8. Моя комната всегда аккуратно прибрана | -2 | -1 | 0 | 1 | 2 | Я не очень стараюсь следить за чистотой и порядком |
| 9. Иногда я расстраиваюсь из-за пустяков | -2 | -1 | 0 | 1 | 2 | Я не обращаю внимания на мелкие проблемы |
| 10. Мне нравятся неожиданности | -2 | -1 | 0 | 1 | 2 | Я люблю предсказуемость событий |
| 11. Я не могу долго оставаться в неподвижности | -2 | -1 | 0 | 1 | 2 | Мне не нравится быстрый стиль жизни |
| 12. Я тактичен по отношению к другим людям | -2 | -1 | 0 | 1 | 2 | Иногда в шутку я задеваю самолюбие других |
| 13. Я методичен и пунктуален во всем | -2 | -1 | 0 | 1 | 2 | Я не очень обязательный человек |
| 14. Мои чувства легко уязвимы и ранимы | -2 | -1 | 0 | 1 | 2 | Я редко тревожусь и редко чего-либо боюсь |
| 15. Мне не интересно, когда ответ ясен заранее | -2 | -1 | 0 | 1 | 2 | Я не интересуюсь вещами, которые мне не понятны |
| 16. Я люблю, чтобы другие быстро выполняли мои распоряжения | -2 | -1 | 0 | 1 | 2 | Я не спеша выполняю чужие распоряжения |

17. Я уступчивый и склонный к компромиссам человек	-2 -1 0 1 2	Я люблю поспорить с окружающими
18. Я проявляю настойчивость, решая трудную задачу	-2 -1 0 1 2	Я не очень настойчивый человек
19. В трудных ситуациях я весь сжимаюсь от напряжения	-2 -1 0 1 2	Я могу расслабиться в любой ситуации
20. У меня очень живое воображение	-2 -1 0 1 2	Я всегда предпочитаю реально смотреть на мир
21. Мне часто приходится быть лидером, проявлять инициативу	-2 -1 0 1 2	Я скорее подчиненный, чем лидер
22. Я всегда готов оказать помощь и разделить чужие трудности	-2 -1 0 1 2	Каждый должен уметь позаботиться о себе
23. Я очень старательный во всех делах человек	-2 -1 0 1 2	Я не очень усердствую на работе
24. У меня часто выступает холодный пот и дрожат руки	-2 -1 0 1 2	Я редко испытывал напряжение, сопровождаемое дрожью в теле
25. Мне нравится мечтать	-2 -1 0 1 2	Я редко увлекаюсь фантазиями
26. Часто случается, что я руковожу, отдаю распоряжения другим людям	-2 -1 0 1 2	Я предпочитаю, чтобы кто-то другой брал в свои руки руководство
27. Я предпочитаю сотрудничать с другими, чем соперничать	-2 -1 0 1 2	Без соперничества общество не могло бы развиваться
28. Я серьезно и прилежно отношусь к работе	-2 -1 0 1 2	Я стараюсь не брать дополнительные обязанности на работе
29. В необычной обстановке я часто нервничаю	-2 -1 0 1 2	Я легко привыкаю к новой обстановке

30. Иногда я погружаюсь в глубокие размышления -2 -1 0 1 2 Я не люблю тратить свое время на размышления
31. Мне нравится общаться с незнакомыми людьми -2 -1 0 1 2 Я не очень общительный человек
32. Большинство людей добры от природы -2 -1 0 1 2 Я думаю, что жизнь делает некоторых людей злыми
33. Люди часто доверяют мне ответственные дела -2 -1 0 1 2 Некоторые считают меня безответственным
34. Иногда я чувствую себя одиноко, тоскливо и все валится из рук -2 -1 0 1 2 Часто, что-либо делая, я так увлекаюсь, что забываю обо всем
35. Я хорошо знаю, что такое красота и элегантность -2 -1 0 1 2 Мое представление о красоте такое же, как и у других
36. Мне нравится приобретать новых друзей и знакомых -2 -1 0 1 2 Я предпочитаю иметь только несколько надежных друзей
37. Люди, с которыми я общаюсь, обычно мне нравятся -2 -1 0 1 2 Есть такие люди, которых я не люблю
38. Я требователен и строг в работе -2 -1 0 1 2 Иногда я пренебрегаю своими обязанностями
39. Когда я сильно расстроен, у меня тяжело на душе -2 -1 0 1 2 У меня очень редко бывает мрачное настроение
40. Музыка способна так захватить меня, что я теряю чувство времени -2 -1 0 1 2 Драматическое искусство и балет кажутся мне скучными
41. Я люблю находиться в больших и веселых компаниях -2 -1 0 1 2 Я предпочитаю уединение
42. Большинство людей честные, и им можно доверять -2 -1 0 1 2 Иногда я отношусь подозрительно к

другим людям

43. Я обычно работаю добросовестно	-2 -1 0 1 2	Люди часто находят в моей работе ошибки
44. Я легко впадаю в депрессию	-2 -1 0 1 2	Мне невозможно испортить настроение
45. Настоящее произведение искусства вызывает у меня восхищение	-2 -1 0 1 2	Я редко восхищаюсь совершенством настоящего произведения искусства
46. «Болея» на спортивных соревнованиях, я забываю обо всем	-2 -1 0 1 2	Я не понимаю, почему люди занимаются опасными видами спорта
47. Я стараюсь проявлять чуткость, когда имею дело с людьми	-2 -1 0 1 2	Иногда мне нет дела до интересов других людей
48. Я редко делаю необдуманно то, что хочу сделать	-2 -1 0 1 2	Я предпочитаю принимать решения быстро
49. У меня много слабостей и недостатков	-2 -1 0 1 2	У меня высокая самооценка
50. Я хорошо понимаю свое душевное состояние	-2 -1 0 1 2	Мне кажется, что другие люди менее чувствительны, чем я
51. Я часто игнорирую сигналы, предупреждающие об опасности	-2 -1 0 1 2	Я предпочитаю избегать опасных ситуаций
52. Радость других я разделяю как собственную	-2 -1 0 1 2	Я не всегда разделяю чувства других людей
53. Я обычно контролирую свои чувства и желания	-2 -1 0 1 2	Мне трудно сдерживать свои желания
54. Если я терплю неудачу, то обычно обвиняю себя	-2 -1 0 1 2	Мне часто «везет», и обстоятельства редко бывают против меня

55. Я верю, что чувства делают мою жизнь содержательнее -2 -1 0 1 2 Я редко обращаю внимание на чужие переживания
56. Мне нравятся карнавальные шествия и демонстрации -2 -1 0 1 2 Мне не нравится находиться в многолюдных местах
57. Я стараюсь поставить себя на место другого человека, чтобы его понять -2 -1 0 1 2 Я не стремлюсь понять все нюансы переживаний других людей
58. В магазине я обычно долго выбираю то, что надумал купить -2 -1 0 1 2 Иногда я покупаю вещи импульсивно
59. Иногда я чувствую себя жалким человеком -2 -1 0 1 2 Обычно я чувствую себя нужным человеком
60. Я легко «вживаюсь» в переживания вымышленного героя -2 -1 0 1 2 Приключения киногероя не могут изменить мое душевное состояние
61. Я чувствую себя счастливым, когда на меня обращают внимание -2 -1 0 1 2 Я скромный человек и стараюсь не выделяться среди людей
62. В каждом человеке есть нечто, за что его можно уважать -2 -1 0 1 2 Я еще не встречал человека, которого можно было бы уважать
63. Обычно я хорошо думаю, прежде чем действую -2 -1 0 1 2 Я не люблю продумывать заранее результаты своих поступков
64. Часто у меня бывают взлеты и падения настроения -2 -1 0 1 2 Обычно у меня ровное настроение
65. Иногда я чувствую себя фокусником, подшучивающим над людьми -2 -1 0 1 2 Люди часто называют меня скучным, но надежным человеком
66. Я привлекателен для лиц противоположного пола -2 -1 0 1 2 Некоторые считают меня обычным и неинтересным человеком
67. Я всегда стараюсь быть добрым -2 -1 0 1 2 Некоторые люди думают, что я

и внимательным с каждым
человеком

самонадеянный и эгоистичный

68. Перед путешествием я намечаю точный план -2 -1 0 1 2 Я не могу понять, зачем люди строят такие детальные планы
69. Мое настроение легко меняется на противоположное -2 -1 0 1 2 Я всегда спокоен и уравновешен
70. Я думаю, что жизнь – это азартная игра -2 -1 0 1 2 Жизнь – это опыт, передаваемый последующим поколениям
71. Мне нравится выглядеть вызывающе -2 -1 0 1; 2 В обществе я обычно не выделяюсь поведением и модной одеждой
72. Некоторые говорят, что я снисходителен к окружающим -2 -1 0 1 2 Говорят, что я часто хвастаюсь своими успехами
73. Я точно и методично выполняю свою работу -2 -1 0 1 2 Я предпочитаю «плыть по течению», доверяя своей интуиции
74. Иногда я бываю настолько взволнован, что даже плачу -2 -1 0 1 2 Меня трудно вывести из себя
75. Иногда я чувствую, что могу открыть в себе нечто новое -2 -1 0 1 2 Я не хотел бы ничего в себе менять