



РАНХиГС

РОССИЙСКАЯ АКАДЕМИЯ НАРОДНОГО ХОЗЯЙСТВА
И ГОСУДАРСТВЕННОЙ СЛУЖБЫ
ПРИ ПРЕЗИДЕНТЕ РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ



Корпоративный менеджмент и бизнес-образование

МОСКВА
МАКС Пресс
2015

ФГБУ ВПО «РОССИЙСКАЯ АКАДЕМИЯ
НАРОДНОГО ХОЗЯЙСТВА И ГОСУДАРСТВЕННОЙ СЛУЖБЫ
при ПРЕЗИДЕНТЕ РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ»

Высшая школа корпоративного управления

Корпоративный менеджмент и бизнес-образование

Сборник научных статей

*Под редакцией
д.э.н., проф. С.О. Календжяна
и д.с.н., проф. Е.С. Яхонтовой*



МОСКВА – 2015

УДК 334.7:378
ББК 65.290-2:78
К68

Рецензенты

Ю.А. Савинов, д.э.н., профессор кафедры технологии внешнеторговых сделок Всероссийской академии внешней торговли Минэкономразвития РФ;
В.И. Солнцева, к.т.н. доцент кафедры «Инженерная педагогика» факультета повышения квалификации преподавателей МГТУ им. Н.Э. Баумана

Под редакцией

д.э.н., проф. *С.О. Календжяна* и д.с.н., проф. *Е.С. Яхонтовой*

Корпоративный менеджмент и бизнес-образование: Сборник научных статей Под ред. Календжяна С.О., Яхонтовой Е.С. – М.: МАКС Пресс, 2015. – 266 с.
ISBN 978-5-317-04969-0

В книге рассматриваются различные теоретические аспекты и современные практики корпоративного менеджмента и бизнес-образования. Особое внимание в данной работе уделено исследованию детерминант создания и развития человеческого капитала как неотъемлемого условия развития конкурентоспособности отечественных компаний.

Книга адресована преподавателям, аспирантам, студентам факультетов управления различных вузов и слушателям программ MBA и DBA бизнес-школ. Она будет интересна научным работникам, топ-менеджерам, специалистам различных сфер управления: экономики, производства, социологии, социальной психологии и организационного поведения.

Ключевые слова: корпоративный менеджмент, конкурентоспособность отечественной экономики и бизнеса, эффективность организаций, производительность труда, развитие человеческого капитала, бизнес-образование.

УДК 334.7:378
ББК 65.290-2:78

Corporate management and business education: Collection of scientific articles / Edited by S. Kalendzhyan, PhD, professor and E. Yakhontova, PhD, professor. – M.: MAKS Press, 2015. – 266 p.

The book covers various theoretical aspects and modern practice of corporate management and business education. Special attention is paid to examining the determinants of creation and development of the human capital, which is an essential condition for the development of domestic companies' competitiveness.

The book is intended for the teachers, post-graduate students, students of the management faculties of different universities and for the MBA and DBA students of business schools.

It will be also interesting for the scientists, top-managers, specialists of the different management areas: economics, production, sociology, social psychology and organizational behavior.

Key words: corporate management, competitiveness of the national economy and business, efficiency of organizations, labor productivity, human capital development, business education.

ISBN 978-5-317-04969-0

© Авторы статей, 2015

Содержание

Предисловие	5
Аганбегян А.Г. О проблеме возобновления социально-экономического роста и преодолении кризисных явлений	7
Раздел 1. Современные тенденции бизнес-образования и управление человеческим капиталом	18
Календжян С.О. Процессы интеграции бизнес-школ и развитие бизнес-образования	18
Дуканич Л.В., Коробейникова С.В. Формирование потребительской лояльности к услугам бизнес-образования в условиях глобализации.	41
Яхонтова Е.С., Томская А.Г. Особенности мотивации инновационной активности персонала отечественных компаний....	62
Кабалина В.И., Чеглакова Л.М. Вовлеченность работников через призму нормативного и сверхнормативного поведения	85
Николаева М.А., Красюк И.Н., Калугина С.А. Интерактивные методы обучения как основа инновационных образовательных технологий... ..	108
Фурта С.Д., Усанова О.Н. О лидерстве и учебных программах по лидерству....	116
Павлова Н.Ф. Анализ методов формирования общекультурных и профессиональных компетенций студентов бакалавриата в курсе практической социологии	131
Раздел 2. Механизмы и инструменты современного корпоративного менеджмента	150
Шамов А.А., Амирова Г.В. Механизмы менеджмента ...	150
Жданов Д.А. Определение эффективности организационного построения компании	174
Аракелян Н.Р., Аракелян А. Механизм трансформации регулирования экономики и корпоративного управления в условиях глобализации.....	184
Дуканич Л.В. Управление сложными социально-экономическими объектами и процессами в регионе: структурно-организационный аспект.. ..	208
Черкасов В.В. Подходы к финансовому обеспечению модернизации российской промышленности	224

Крылатых Э.Н., Чашарина О.М. Кластерный анализ предпосылок обеспечения продовольственной безопасности	240
Ермакова С.Э., Евдокимова Е.Г., Измалков Н.С. Системный подход к оценке эффективности деятельности медицинских организаций	252

- Инновационное развитие компаний предполагает системную работу с новаторами, признание их талантов и создание для них благоприятного мотивационного климата, включая вознаграждение инновационной активности.
- Эффективность системы мотивации инновационной деятельности зависит от ее интеграции с другими системами управления персоналом и организационной культурой. Цели инновационного развития детерминируют приоритетность обучения и развития персонала, поддержания благоприятного инновационного климата в компании.

Вовлечённость работников через призму нормативного и сверхнормативного поведения¹⁹

Кабалина В.И., НИУ ВШЭ, к.и.н., профессор,
 зав. кафедрой управления человеческими ресурсами
 Чеглакова Л.М., НИУ ВШЭ, к.с.н.,
 доцент кафедры управления человеческими ресурсами

Employee engagement through a prism of normative and above-norms behavior

Kabalina V. I., NIU HSE, PhD, professor,
 Head of Human resource management Department
 Cheglakova L. M., NIU HSE, PhD, associate professor of
 Human resource management Department

В статье обсуждаются подходы к трактовке понятия «вовлеченность работников», которое все шире используется в практике управления человеческими ресурсами в зарубежных и российских компа-

¹⁹ Статья написана по результатам исследования «Конгруэнтность личных и организационных ценностей и ее влияние на вовлеченность персонала организации, поддержанного в 2014 году грантом факультета менеджмента Национального исследовательского университета «Высшая школа экономики». Мы выражаем благодарность своим коллегам, доценту К.В. Решетниковой и доценту М.Д. Предводителевой за совместную работу.

ниях. Авторы предлагают сузить данное понятие, сфокусировав его на поведенческой компоненте, и рассматривать через призму нормативного и сверхнормативного поведения, с учетом контекста конкретной организации. В работе освещаются результаты эмпирического исследования вовлечённости работников российской туристической компании, проведенного с использованием качественных и количественных методов сбора данных в апреле-июне 2014 года.

Ключевые слова: вовлеченность работников, нормативное поведение, сверхнормативное поведение, организационный контекст.

This article discusses the approaches to the interpretation of the «personnel engagement» concept which is more widely used in the HRM practices of the foreign and Russian companies. Authors suggest to narrow this concept, focusing on behavioral component, and to consider it through a prism of normative and above-norms behavior taking into account the organizational context. Results of the empirical research on the employee engagement in the Russian travel agency conducted in June 2014, with the use of qualitative and quantitative methods of data collection, are presented in the article.

Keywords: employee engagement, normative behavior, above-norms behavior, organizational context.

В последние годы наблюдается заметный рост интереса к теме вовлеченности работников со стороны как ученых, так и практиков, не только за рубежом, но и в России. Буквально на глазах крупные российские компании сменили фокус опросов работников: вместо ранее популярных опросов удовлетворенности персонала теперь проводятся опросы вовлеченности работников. Увеличивается число научных и практико-ориентированных публикаций. При этом среди заинтересованных сторон до сих пор нет общего понимания, что же такое «вовлеченность работников» (employee engagement)²⁰ Тем не менее, все они сходятся во мнении, что вовлеченность надо изучать

²⁰ MacLeod, D., and Clarke, N. 2009. *Engaging for Success: Enhancing Performance Through Employee Engagement*, London: Office of Public Sector Information.

в силу потенциального воздействия на производительность труда, удержание персонала²¹ и результаты деятельности компаний²²

Первоначально концепцию вовлеченности персонала развивали психологи, рассматривая вовлеченность работника как сложное понятие, включающее несколько составляющих (в частности, эмоциональную, когнитивную, поведенческую)²³ В числе прочих исследовательских проблем социальных психологов интересовало, может ли этот теоретический конструкт помочь объяснению индивидуальной результативности работника²⁴

Лишь сравнительно недавно проблематика вовлеченности работников привлекла внимание исследователей в области трудовых отношений и УЧР. Они вывели понятие вовлеченности за рамки индивида, который является объектом исследований психологов, и сделали акцент на организационном контексте и, в частности, на роли практик УЧР. Было признано, что вовлеченность может быть механизмом, посредством которого практики УЧР могут влиять на индивидуальные и организационные результаты. Так, в дискуссии о стратегическом УЧР был поставлен вопрос о связи стимулирования вовлеченности сотрудников с результатами деятельности компании, а также о стратегиях достижения ключевых показателей через повышение вовлеченности работников²⁵

²¹ Little B., Little P. 2006. Employee engagement: conceptual issues, *Journal of Organizational Culture, Communications and Conflict*, 10 (1): 111–120; Truss, K., Soane, E., Edwards, C.Y.L., Wisdom, K., Croll, A., and Burnett, J. 2006. *Working Life: Employee Attitudes and Engagement*, London: Chartered Institute of Personnel and Development.

²² Bakker A. B., Demerouti E., ten Brummelhuis L. L. 2012. Work engagement, performance, and active learning: The role of conscientiousness, *Journal of Vocational Behavior*, 80 (2): 555–564.

²³ Kahn, W.A. 1990. Psychological Conditions of Personal Engagement and Disengagement at Work, *Academy of Management Journal*, 33: 702.

²⁴ Christian, M.S., Garza, A.S., and Slaughter, J.E. 2011. Work Engagement: A Quantitative Review and Test of its Relation with Task and Contextual Performance, *Personnel Psychology*, 64: 89–136; Hakanen, J.J., and Schaufeli, W.B. 2012. Do Burnout and Work Engagement Predict Depressive Symptoms and Life Satisfaction? A Three-Wave Seven-Year Prospective Study, *Journal of Affective Disorders*, 141: 415–424; Soane, E.C. 2013. Leadership and Employee Engagement, in *Employee Engagement in Theory and Practice*, eds. C. Truss, K. Alfes, R. Delbridge, A. Shantz, and E.C. Soane, London: Routledge.

²⁵ Alfes, K., Shantz, A.D., Truss, C., and Soane, E.C. 2013. The Link Between Perceived Human Resource Management Practices, Engagement and Employee Behaviour: A Moderated Mediation Model, *The International Journal of Human Resource Management*, 24: 330–351

Несмотря на выявленное психологами и исследователями УЧР позитивное влияние высокой степени вовлеченности работников на результаты компании, вопросы трактовки понятия вовлеченности и ее факторов остаются дискуссионными.

В научной литературе нет ответа на вопросы о том, какова связь между компонентами вовлеченности, может ли быть использована лишь одна из традиционно выделяемых сторон вовлеченности для характеристики уровня вовлеченности в дела организации, и какая именно. Немало «белых пятен» и в исследовании факторов вовлеченности. Например, для исследователей практик УЧР большой интерес представляет вопрос о том, какие факторы обладают наибольшей силой влияния и могут «предсказывать» высокий уровень вовлеченности.

Настоящая статья сфокусирована на научной проблеме, связанной с уточнением понятия вовлеченности работника применительно к уровню организации, а не рабочего места. Авторы предлагают сузить данное понятие, сфокусировав его на поведенческой компоненте, и рассматривать через призму нормативного и сверхнормативного поведения с учетом контекста конкретной организации. В качестве апробации авторского подхода в июне 2014 года было проведено эмпирическое исследование вовлеченности работников на примере российской туристической компании с использованием качественных и количественных методов сбора данных.

Для достижения цели исследования вовлеченности работников в организационном контексте было намечено решить следующие задачи: (а) изучить трактовку понятия «вовлеченность» руководителями исследуемой организации (так называемый «управленческий дискурс»), (б) выявить организационные условия для проявления работниками вовлеченности и (в) измерить уровень вовлеченности различных групп работников, выделенных по признаку «должностная позиция».

Теоретические основы исследования вовлеченности работников

Понятие «вовлеченность» было введено в научный оборот в 1990 году в работе социального психолога Вильяма Кана, который предположил, что личная вовлеченность (personal engagement) существует тогда, когда «люди включают или исключают свое

личное «я» при выполнении трудовых ролей»²⁶ По его мнению, вовлеченность может проявляться в трех основных аспектах:

- Когнитивный аспект вовлечения сотрудников касается убеждений сотрудников об организации, ее лидерах (руководителях) и условиях труда; такие сотрудники умственно сфокусированы, бдительны и внимательны.
- В эмоциональном аспекте проблема в том, насколько сотрудники эмоционально связаны с организацией, имеют ли они положительное или отрицательное отношение к организации и ее руководителям.
- Поведенческий (физический) аспект вовлечения сотрудников касается энергии, которую вкладывают сотрудники в выполнение своих ролей.

Таким образом, с точки зрения Кана, наиболее точно вовлеченность может быть описана как многомерная мотивационная концепция, отражающая одновременный вклад работником физической, умственной и эмоциональной энергии в процесс выполнения трудовой деятельности.

Позже ученые попытались связать понятие «вовлечённость» с уже существующими понятиями «удовлетворённость», «приверженность», «лояльность», рассматривая их в качестве предпосылок вовлеченности²⁷ Вместе с тем, существуют определения «лояльности», «приверженности», которые по своим компонентам совпадают с понятием «вовлеченности». В частности, при анализе подходов к организационной лояльности В.Доминьяк выделяет следующие составляющие лояльности²⁸.

1) Эмоциональное отношение к организации. Такое отношение может быть как позитивным (чувство верности, преданности, гордость, положительное отношение) – это и есть лояльность, так и негативным, соответствующим нелояльности.

²⁶ Kahn, W.A. 1990. Psychological Conditions of Personal Engagement and Disengagement at Work, *Academy of Management Journal*, 33 702.

²⁷ Harter, J.K., Schmidt, F.L., Hayes, T.L. 2002. Business-Unit-Level Relationship Between Employee Satisfaction, Employee Engagement, and Business Outcomes: A Meta-Analysis, *Journal of Applied Psychology*, 87: 268–279.

²⁸ Доминьяк В.И. Организационная лояльность: модель реализации ожиданий работника от своей организации. Диссертация на соискание уч. ст. канд.псих.наук: 19.00.05. СПб., 2006.

2) Разделение и принятие организационных ценностей, целей, норм, правил, процедур и решений (в основе лежат когнитивные механизмы).

3) Намерение (готовность действовать определенным образом). В качестве позитивного полюса принимаются такие проявления, как приложение усилий в интересах организации (основных или дополнительных) и продолжение работы в организации.

М. Магура отмечает, что вовлечённость в работу организации может быть достигнута лишь в том случае, если работа в организации побуждает и формирует у людей:

– готовность и желание, если это требуют интересы организации, прилагать дополнительные усилия, не ограничиваясь должностными инструкциями (надролевое поведение);

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

заинтересованность в достижении значимых для организации рабочих результатов,

– ответственность за результаты своей работы»²⁹

В 2011 году была опубликована статья Шака (Shuck), в которой автор предложил типологию концепций вовлеченности и выделил на основе анализа литературы четыре подхода к анализу вовлеченности³⁰ Шак отнес теорию Кана к подходу, который он назвал «удовлетворение потребностей» (a need-satisfying approach).

Второй подход, выделенный Шаком, развивает альтернативный взгляд на вовлеченность и вводит понятие «выгорание» (burnout). Его авторы Маслак (Maslach) и Лейтер (Leiter) предлагают рассматривать вовлеченность и выгорание как два противоположных полюса континуума³¹ Если выгорание означает истощение сил, пониженный интерес к работе и низкую производительность, то вовлеченность ассоциируется с энергией, включенностью в работу и эффективностью.

²⁹ Магура М.И. Патриотизм персонала по отношению к своей организации – решающее конкурентное преимущество // Управление персоналом. 1998. № 11. С. 43.

³⁰ Shuck, B. 2011 Integrative Literature Review: Four Emerging Perspectives of Employee Engagement: An Integrative Literature Review, Human Resource Development Review, 10: 304–328.

³¹ Maslach, C., and Leiter, M.P. 1997 The Truth About Burnout: How Organizations Cause Personal Stress and What to do About it, San Francisco, CA. Jossey-Bass.

Одни исследователи делают акцент на том, что вовлеченность, рассматриваемая как полная реализация работником себя в работе, может спровоцировать снижение удовлетворенности работой, профессиональное выгорание, развитие межличностных профессиональных конфликтов, отрицание референтности организации для работника³²

Другие исследователи, принадлежащие к так называемой Утрехтской группе, утверждают, что вовлеченность — это концепция, которая выделяет «позитивное состояние ума, связанное с настроением на работу и самореализацию, которое характеризуется как энергия, посвящение и поглощение»³³ Следует отметить, что Утрехтская группа опирается на понятие «трудовая вовлеченность» (work engagement), а не на понятие «личная вовлеченность» (personal engagement) и предполагает, что вовлеченные работники с большей вероятностью трудятся более продуктивно, чем их не вовлеченные коллеги³⁴

В соответствии с моделью «вовлеченность-выгорание», существует шесть факторов, способных привести к формированию вовлеченности или же выгорания: рабочая нагрузка, контроль и автономность работника, восприятие вознаграждения, психологическая совместимость работника с деятельностью и коллегами, восприятие справедливости и конгруэнтность ценностей³⁵

Третий подход, названный Шаком подходом «удовлетворенность-вовлеченность», развивался компанией Gallup, проводящей социологические опросы. Для этого подхода характерно понимание вовлеченности как «включенность индивидуума в работу, его удовлетворенность работой и энтузиазм по отношению к работе»³⁶ Этот подход в наибольшей степени отражает фокус вовлеченности работника как теоретического конструкта, созданного исследователями-психологами.

³² Halbesleben J.R.B., Wheeler A.R. 2008. The relative roles of engagement and embeddedness in predicting job performance and intention to leave, *Work & Stress*, 22 (3): 242–256.

³³ Schaufeli, W.B., Salanova, M., Gonzalez-Roma, V., and Bakker, A.B. 2002. The Measurement of Engagement and Burnout: A Two Sample Confirmatory Factor Analytic Approach, *Journal of Happiness Studies*, 3, 74.

³⁴ Schaufeli, W.B. 2013. What is Engagement? in *Employee Engagement in Theory and Practice*, eds. C. Truss, K. Alfes, R. Delbridge, A. Shantz, and E.C. Soane, London: Routledge.

³⁵ Maslach C., Schaufeli W. B., Leiter M. P. 2001. Job burnout, *Annual review of psychology*, 52 (1): 397–422.

³⁶ Harter, J.K., Schmidt, F.L., and Hayes, T.L. 2002. Business-Unit-Level Relationship Between Employee Satisfaction, Employee Engagement, and Business Outcomes: A Meta-Analysis, *Journal of Applied Psychology*, 87: 269.

Шак выделяет также четвертый – «многомерный» подход к вовлеченности, который ассоциируется с работой Сакса (Saks). Сакс проводит различие между вовлеченностью на уровне рабочего места (job engagement) и организационной вовлеченностью (organisational engagement), тем самым предполагая, что вовлеченность, подобно приверженности, может рассматриваться на разных уровнях³⁷

Анализ существующих подходов позволил зафиксировать тенденцию к растягиванию понятия «вовлеченность» в разных направлениях – одни исследователи предлагают рассматривать его на разных уровнях (Сакс), другие – расширить и распространить на новые области³⁸, размывая границы между вовлеченностью и другими похожими конструкциями. В то же время можно отметить доминирующую интерпретацию вовлеченности, как позитивного настроения.

Нельзя не отметить еще одну категорию, которая акцентирует внимание на поведенческой характеристике вовлеченности. В работе Органа (Organ) «Организационное гражданское поведение» вовлечённость определяется в русле бихевиоризма, то есть как внешнее проявление позитивного и желаемого поведения работника³⁹

Одной из первых работ по теме вовлечённости, в которых сделан акцент на поведенческой компоненте вовлеченности, можно считать работу Кевина Томсона, в которой он описал инновационный подход к управлению работниками и в качестве одного из выводов заключил, что «вовлеченные работники действуют»⁴⁰.

Исследователями организационного поведения предложено понятие позитивного организационного поведения (positive organizational behavior), или организационного гражданского поведения (organizational citizenship behavior), которое близко к пониманию вовлеченности как действия. Существует множество определений и классификаций гражданского поведения в организации. Выделяемые формы гражданского поведения во многом пересекаются и поэтому их можно свести к нескольким группам. Наиболее полной и обоб-

³⁷ Saks, A.M. 2006. Antecedents and Consequences of Employee Engagement, *Journal of Managerial Psychology*, 21: 600–619.

³⁸ Harter, J.K., Schmidt, F.L., and Hayes, T.L. 2002. Business-Unit-Level Relationship Between Employee Satisfaction, Employee Engagement, and Business Outcomes: A Meta-Analysis, *Journal of Applied Psychology*, 87: 268–279.

³⁹ Organ, D.W. 2006. *Organizational citizenship behavior*. Sage Publications.

⁴⁰ Thomson, K. 1990. *The Employee Revolution: Rise of Corporate Internal Marketing*. Hardcover Financial Times Prentice Hall.

щающей представляется классификация Ф. Подсакоффа и его коллег, которые выделили следующие формы организационного гражданственного поведения⁴¹

– **Оказание помощи** другим сотрудникам в решении проблем или же предотвращение их наступления. Данная форма была упомянута практически всеми исследователями.

– **Самоотдача** – подразумевает упорство в достижении цели и преодолении трудностей при отсутствии жалоб и не выказывании недовольства. Данная форма получила гораздо меньшее освещение в научной литературе.

– **Организационная лояльность** – широко освещенный в научной литературе феномен.

– **Соблюдение организационных норм** – имеется в виду не просто формальное, а сознательное принятие и соблюдение правил и процедур. Большинство исследователей также в том или ином виде выделяют данную форму организационного гражданского поведения, поскольку предполагается, что большинство сотрудников не всегда следуют организационным нормам и будут их нарушать или обходить в случае, если они поймут, что за этим не последует никакого наказания.

– **Проявление инициативы** – имеются в виду дополнительные, не предусмотренные должными инструкциями усилия, которые сотрудники прикладывают к выполнению своей работы, с готовностью возлагая на себя дополнительную ответственность, а также внесение инновационных предложений, творческих решений. Проявление инициативы также предполагает побуждение других к следованию такому же поведению.

– **Гражданская ответственность** – подразумевается активное участие сотрудника в жизни организации. Считается, что данная форма гражданского поведения может быть актуальной далеко не для всех компаний, так как возможность ее проявления во многом будет зависеть от принятых практик ведения бизнеса, стиля руководства, организационной культуры.

⁴¹ Podsakoff, Philip M., MacKenzie, Scott B., Paine, Julie Beth, and Daniel G. Bachrach. 2000. Organizational Citizenship Behaviors: A Critical Review of the Theoretical and Empirical Literature and Suggestions for Future Research, *Journal of Management*, 26 (3): 516.

– **Саморазвитие** – добровольное стремление к приобретению новых знаний и навыков для более эффективного выполнения своих обязанностей.

Среди основных факторов формирования организационного гражданственного поведения называют индивидуальные характеристики сотрудников, поведение лидера, групповую динамику, организационные особенности, содержание работы, культурные особенности⁴²

Что касается вовлеченности, то исследования показали, что степень вовлеченности подвержена влиянию со стороны контекстных и межличностных факторов⁴³. Со стороны индивидуальных социально-демографических факторов было выявлено, что на трудовую вовлечённость не влияют статус сотрудника, количество детей, но влияет его возраст и опыт работы в компании⁴⁴

Параллельно с определением характеристик и факторов вовлеченности исследователи в области психологии и социальной психологии изучали влияние вовлеченности как отношенческого конструкта на результаты индивидуальной трудовой деятельности. Несмотря на разнообразие подходов и трактовок, о котором речь шла выше, данные, накопленные на основе количественных исследований, свидетельствуют о том, что высокий уровень вовлеченности связан с высокими показателями результатов труда, гражданского поведения и благосостояния работника⁴⁵. В частности, было

⁴² Bakker A.B., Schaufeli, W.B. 2008. Positive organizational behavior: engaged employees in flourishing organizations, *Journal of Organizational Behavior*, 29: 147–154.

⁴³ Schaufeli, W.B. 2013. What is Engagement? in *Employee Engagement in Theory and Practice*, eds. C. Truss, K. Alfes, R. Delbridge, A. Shantz, and E.C. Soane, London: Routledge; Kahn, W.A., and Heaphy, E.D. 2013. Relational Contexts of Personal Engagement at Work, in *Employee Engagement in Theory and Practice*, eds. C. Truss, K. Alfes, R. Delbridge, A. Shantz, and E.C. Soane, London: Routledge.

⁴⁴ Uygur Akyay. 2011. A Study into Organizational Commitment and Job Involvement: An Application Towards the Personnel in the Central Organization for Ministry of Health in Turkey, *Personnel Psychology*, 64: 78–89.

⁴⁵ Christian, M.S., Garza, A.S., and Slaughter, J.E. 2011. Work Engagement. A Quantitative Review and Test of its Relation with Task and Contextual Performance, *Personnel Psychology*, 64: 89–136; Hakanen, J.J., Bakker, A.B., and Schaufeli, W.B. 2006. Burnout and Work Engagement among Teachers, *Journal of School Psychology*, 43: 495–513; Soane, E.C. 2013. Leadership and Employee Engagement. In C. Truss, K. Alfes, R. Delbridge, A. Shantz, and E.C. Soane (Eds.). *Employee Engagement in Theory and Practice*, London: Routledge; Salanova, M., Agut, S., and Peiro, J.M. 2005. Linking Organizational Resources and Work Engagement to Employee Performance and Customer Loyalty: The Mediation of Service Climate, *Journal of Applied Psychology*, 90: 1217–1227

Авторы статей, помещенных в этом специальном номере, отмечают, что остаются без ответа вопросы о развитии, внедрении и опыте инициатив по вовлеченности, рассматриваемых с позиции как менеджмента, так и работников — как формировать вовлеченность ('doing' engagement) и что значит быть вовлеченным ('being' engaged). Большая часть исследований по вовлеченности до настоящего времени сосредоточена в области психологии. Эти исследования были сфокусированы на переменных, связанных с отношением работников, т.е. изучалась с позиции работников ('being' engaged). И нет исследований о том, каким образом менеджеры и специалисты по УЧР развивают и поддерживают вовлеченность персонала, создают программы по вовлеченности ('doing' engagement) и как работники реагируют на эти программы.

В связи с тем, что единого определения понятия «вовлеченность» к настоящему времени еще не существует, не существует также и единой методики измерения вовлеченности. В зависимости от целей исследования каждый автор самостоятельно проводит и операционализацию понятия. В основном научная литература по теме вовлеченности концентрируется на определении таких показателей вовлеченности, которые отражают психологическое состояние работника⁵⁵. Так, например, в исследовании, проведенным IES (Institute for Employment Studies), были сформулированы следующие индикаторы вовлеченности, которые отражают типичный их набор:

- положительное отношение, гордость и отзывы об организации;
- уверенность в продуктах и услугах организации;
- понимание того, что организация позволяет работнику показывать хорошие результаты;
- готовность к альтруистическому поведению и командной работе;

⁵⁵ Schaufeli W. B., Bakker A. B. 2010. Defining and measuring work engagement: Bringing clarity to the concept, *Work engagement: A handbook of essential theory and research*. eds. A.B. Bakker and M.P. Leiter, Hove: Psychology Press: 10–24; Halbesleben J. R. B., Wheeler A. R. 2008. The relative roles of engagement and embeddedness in predicting job performance and intention to leave, *Work & Stress*, 22 (3): 242–256; Macey W. H., Schneider B. 2008. The meaning of employee engagement, *Industrial and Organizational Psychology*, 1 (1): 3–30.

заслуживают намного большего внимания, чем они получили до настоящего времени, как и вопрос, всегда ли высокий уровень вовлеченности работников является положительным опытом для работников»⁵¹ В частности, Джордж указывает на рост производительности, связанный с интенсификацией труда и усилением неравенства в доходах, и подвергает сомнению законность организаций, которые требуют от работников высокого уровня вовлеченности, но забывают их вознаградить соответствующим образом. Дополнительное соображение – вероятность нарушения баланса «рабочая-личная жизнь» для вовлеченных работников⁵²

Хотя можно наблюдать растущий интерес к вовлеченности со стороны исследователей в области УЧР, поиск предмета для изучения, как признают сами ученые, только начинается⁵³ Как считают авторы редакционной статьи специального номера журнала «International Journal of Human Resource Management», посвященного теме вовлеченности, развитие концепции вовлеченности в области УЧР обеспечивает возможность сместить ее фокус. В частности, речь идет о развитии существующего подхода к вовлеченности как психологическому состоянию через дальнейшее изучение вопросов, где, как и почему вовлеченность возникает, и какова ее взаимосвязь с другими событиями и отношениями в организации. Кроме того, вовлеченность можно также рассматривать в рамках социального и культурного контекста или с точки зрения критического подхода, который принимает во внимание плюралистичность трудовых отношений⁵⁴

⁵¹ George, J.M. 2011 The Wider Context, Costs, and Benefits of Work Engagement, *European Journal of Work & Organizational Psychology*, 20:53

⁵² Halbesleben, J.R.B. 2011 The Consequences of Engagement: The Good, the Bad and the Ugly, *European Journal of Work & Organizational Psychology*, 20: 68–73.

⁵³ Guest, D.E. 2013. 'Employee Engagement: Fashionable Fad or Long-Term Fixture?' in *Employee Engagement in Theory and Practice*, eds. C. Truss, K. Alfes, R. Delbridge, A. Shantz, and E.C. Soane, London: Routledge; Jenkins, S., and Delbridge, R. 2013. Context Matters: Examining «Soft» and «Hard» Approaches to Employee Engagement in Two Workplaces, *The International Journal of Human Resource Management*, 24 (14): 2670–2691, Keenoy, T. 2013. Engagement: A Murmuration of Objects, in *Employee Engagement in Theory and Practice*, eds. C. Truss, K. Alfes, R. Delbridge, A. Shantz, and E.C. Soane, London: Routledge; Purcell, J. 2013. Employee Voice and Engagement, in *Employee Engagement in Theory and Practice*, eds. C. Truss, K. Alfes, R. Delbridge, A. Shantz, and E.C. Soane, London: Routledge.

⁵⁴ Truss, C., Shantz A., Soane E., Alfes K. & R. Delbridge. 2013. Employee engagement, organisational performance and individual well-being: exploring the evidence, developing the theory, *The International Journal of Human Resource Management*, 24 (14): 2660.

Авторы статей, помещенных в этом специальном номере, отмечают, что остаются без ответа вопросы о развитии, внедрении и опыте инициатив по вовлеченности, рассматриваемых с позиции как менеджмента, так и работников как формировать вовлеченность ('doing' engagement) и что значит быть вовлеченным ('being' engaged). Большая часть исследований по вовлеченности до настоящего времени сосредоточена в области психологии. Эти исследования были сфокусированы на переменных, связанных с отношением работников, т.е. изучалась с позиции работников ('being' engaged). И нет исследований о том, каким образом менеджеры и специалисты по УЧР развивают и поддерживают вовлеченность персонала, создают программы по вовлеченности ('doing' engagement) и как работники реагируют на эти программы.

В связи с тем, что единого определения понятия «вовлеченность» к настоящему времени еще не существует, не существует также и единой методики измерения вовлеченности. В зависимости от целей исследования каждый автор самостоятельно проводит и операционализацию понятия. В основном научная литература по теме вовлеченности концентрируется на определении таких показателей вовлеченности, которые отражают психологическое состояние работника⁵⁵ Так, например, в исследовании, проведенным IES (Institute for Employment Studies), были сформулированы следующие индикаторы вовлеченности, которые отражают типичный их набор:

- положительное отношение, гордость и отзывы об организации;
- уверенность в продуктах и услугах организации;
- понимание того, что организация позволяет работнику показывать хорошие результаты;
- готовность к альтруистическому поведению и командной работе;

⁵⁵ Schaufeli W. B., Bakker A. B. 2010. Defining and measuring work engagement: Bringing clarity to the concept, *Work engagement: A handbook of essential theory and research*. eds. A.B. Bakker and M.P. Leiter, Hove: Psychology Press: 10–24; Halbesleben J. R. B., Wheeler A. R. 2008. The relative roles of engagement and embeddedness in predicting job performance and intention to leave, *Work & Stress*, 22 (3): 242–256; Macey W. H., Schneider B. 2008. The meaning of employee engagement, *Industrial and Organizational Psychology*, 1 (1): 3–30.

- готовность к усилиям сверх необходимого уровня, даже если придется выйти за рамки должностных обязанностей;
- готовность оставаться и работать на благо организации⁵⁶

Наибольшее распространение на сегодняшний день получили две модели, применяемыми консалтинговыми компаниями: экспоненциальная модель вовлеченности Towers Watson и модель Aon Hewitt, связанная с качеством жизни.

В модели Towers Watson, используемой в исследовании The Power of Three «Taking Engagement to New Heights», выдвигается гипотеза, согласно которой вовлеченность сотрудников держится на трех факторах:

- 1) Привязанность к компании, стремление приложить дополнительные усилия и добиться большего.
- 2) Атмосфера, которая располагает к продуктивному труду и способствует улучшению трудовых показателей.
- 3) Индивидуальные условия труда: рабочая обстановка, социальные условия и эмоциональный климат в коллективе.

Предложенная модель вовлеченности была названа экспоненциальной. Авторы объясняют, что каждый из ее элементов сам по себе способен значительно улучшить финансовые показатели компании, но в совокупности они позволяют добиться еще более значительных результатов. На основе данной модели были предложены 21 драйвер вовлеченности.

Управлять вовлеченностью сотрудников и, соответственно, финансовой эффективностью компании, как следует из многочисленных отчетов консультантов на эту тему, можно при помощи драйверов (факторов) вовлеченности. Одна из самых популярных в России моделей факторов вовлеченности – модель, предложенная компанией Aon Hewitt⁵⁷. Основные элементы этой модели состоят из 6-ти кластеров: работа, люди, возможности, вознаграждение, политики и практики компании и качество жизни, которые включают более конкретные драйверы вовлеченности.

⁵⁶ Robinson D., Perryman S., Hayday S. 2004. The drivers of employee engagement. Institute for Employment Studies.

⁵⁷ Исследование Aon Hewitt вовлеченности сотрудников компании (<http://www.hrc.com.au/downloads/BES%202010%20Presentation%20ENG.pdf>).

Подводя итоги анализа теоретического конструкта «вовлеченность», можно отметить многообразие определений и концепций, как и методологических подходов к исследованиям в этой области. До сих пор доминирующей является психологическая интерпретация вовлеченности, включающая три компонента (эмоциональную, когнитивную и поведенческую), которая характеризует отношение (намерения, настрой) индивида к работе, и позитивистский подход, последователи которого чаще обращаются к количественным методам исследований.

Проявляющийся со стороны исследователей в области УЧР интерес к теме вовлеченности открывает новые исследовательские перспективы, применение критического подхода, основанного на дискурсивном анализе и использовании качественных методов.

Если рассматривать вовлеченность как управленческий проект, встает вопрос о том, как рассматривать структуру вовлеченности, ее компоненты с точки зрения возможностей управленческого воздействия и измерения его результативности. Является ли устойчивой эмоциональная вовлеченность, на которой делает акцент психологический конструкт, и какой уровень является предельным, чтобы не превратиться в свою противоположность – выгорание?

Можно высказать предположение, что с учётом менеджериального подхода концепция вовлечённости может быть сужена и сфокусирована на поведенческой компоненте. Опираясь на концепцию позитивного организационного поведения, или организационного гражданского поведения, вовлечённость персонала можно рассматривать через призму нормативного и сверхнормативного поведения в данной конкретной организации. Вовлеченный работник – это работник, который выполняет нормы, установленные в данной организации, и не просто выражает готовность к сверхнормативным усилиям (что чаще всего измеряется в опросах по вовлечённости), но на практике делает это регулярно.

Методология и результаты эмпирического исследования

Эмпирическим объектом исследования стала организация «Туристический оператор X», которая имеет центральный офис в Москве (включая офис продаж) и офисы в 15 городах России с общей численностью 274 человека. Компания существует на рынке больше 10 лет, в последние годы численность персонала увеличилась,

в том числе за счет создания офисов в регионах. В компании не проводилось опросов сотрудников, тем более, по вовлеченности персонала, и руководство было заинтересовано получить информацию о степени вовлеченности персонала в дела организации.

Теоретическим объектом является вовлеченность сотрудников, понимаемая как поведенческая характеристика, которая представлена через самооценку сотрудником его степени следования организационным нормам (соответствия или и отклонения в ту или иную сторону). Как правило, в научных публикациях рассматривается вовлеченность всех сотрудников, в то время как не меньший интерес представляет измерение уровня вовлеченности в дела организации самих менеджеров. Исследование преследовало цель изучить трактовку понятия «вовлеченность» руководителями исследуемой организации и измерить уровень вовлеченности различных групп работников, выделенных по признаку «должностная позиция». Следуя выработанному теоретическому подходу, мы рассматривали вовлеченность персонала в контексте исследуемой организации и для этого проанализировали организационные условия для проявления работниками своей вовлеченности в дела организации.

Для анализа управленческого дискурса относительно вовлеченности персонала и организационных норм мы использовали данные, собранные качественными методами. В первом случае они были собраны с помощью полуструктурированных интервью с 4 топ-менеджерами компании. Во втором случае, помимо материалов интервью, мы изучили 11 внутренних нормативно-распорядительных документов, большая часть из которых была подготовлена в 2012–2013 гг. При анализе материалов интервью и документов мы использовали метод категоризации в сочетании с методом конденсации смыслов.

Эмпирическая база исследования уровня вовлеченности основана на данных анкетирования 92 сотрудников, что составляет одну треть численности персонала организации.

Управленческий дискурс. Как и следовало ожидать, у руководства компании нет единого и целостного понимания термина «вовлеченность». Каждый из респондентов отмечал какую-то сторону вовлеченности персонала, при этом в представлениях топ-менеджеров о вовлеченности персонала преобладали не эмоциональные, а ее когнитивные и поведенческие проявления:

– информированность, знание своей работы и работы фирмы. «...надо хорошо знать структуру и быть причастным». «Вовлеченный сотрудник хорошо знает весь процесс работы, все его этапы, умеет квалифицированно выполнять все стоящие перед ним задачи. Он вовлечен в процесс работы. Он хорошо знает работу фирмы» (коммерческий директор)

– инициативность. «Вовлечённый работник это участвующий работник. Проявлением вовлеченности в общее дело является инициативность» (директор по маркетингу)

– лояльность. «Лояльный сотрудник это вовлеченный и решающий все проблемы самостоятельно с точки зрения пользы организации» (исполнительный директор).

И хотя вовлеченность, в представлении менеджеров, связана в большей степени с деятельностью в пользу организации, в высказывании одного из топ-менеджеров была затронута проблема совмещения интересов сотрудников и организации: «Вовлеченность – это то, что интересно самому человеку, что он делает с настроем. Это интересы самого сотрудника. А лояльность – это умение отодвинуть свои сиюминутные или долгосрочные интересы в сторону в пользу организации (коммерческий директор).

Организационные условия

Анализ материалов интервью с топ-менеджерами и нормативных документов компании позволил составить представление о внутренних бизнес-процессах туристического оператора X, которые направлены на достижение целей компании и определяют рамки поведения сотрудников.

Компания видится топ-менеджерами как фабрика, и бизнес-процессы описываются ими в терминах технологического процесса, конвейера. «Наш бизнес – это фабрика. По каждому направлению есть свой куратор, в его подчинении может быть от 2-х до 4-х человек... Сотрудники при необходимости взаимодействуют по горизонтали в рамках обслуживания продуктов» (коммерческий директор).

Все новые сотрудники проходят так называемый «круг»: отдел бронирования, информационный отдел и визовый отдел, – для того, чтобы хорошо понять всю технологию работы организации. Такой подход еще раз подчеркивает сходство в организации бизнес-процессов и технологии деятельности с конвейерным производством.

вом. Особое внимание в «фабричном производстве уделяется необходимости обеспечивать бесперебойный процесс, что предполагает жесткую дисциплину, четкое следование сотрудниками разработанным стандартам.

Анализ внутренних документов свидетельствует о том, что менеджмент компании особое внимание уделяет эффективности и высокой исполнительской дисциплине. Инструкции регламентируют преимущественно три процесса.

– коммуникация (коммуникация с заказчиком, друг с другом, с руководителями, проведение собраний);

– маркетинг (проведение выставок, переговоров, продаж, акций, вебинаров);

– бытовые условия (порядок жизни в офисе).

Таким образом, границы самостоятельности сотрудников, как в отношении основной деятельности, так и в коммуникациях (внешних и внутренних), в бытовых вопросах, четко обозначены в инструкциях, и практически для её проявления нет места в условиях детализированных и ясно обозначенных регламентов. Данные интервью тоже указывают на озабоченность топ-менеджеров соблюдением дисциплины и на ограничение оценки поведения сотрудников конечными результатами.

«Внутренних правил у нас много, есть четко прописанные регламенты. Это и внутренний распорядок – соблюдение графика работы, времени работы. У нас пропускная система электрических ключей, поэтому мы можем контролировать, сколько раз и на какое время сотрудник уходит из офиса. В целом за рабочий день он может покинуть здание три раза и в сумме отсутствовать не более часа (обед, перекуры и прочее). Четкое соблюдение графика выхода на работу...» (коммерческий директор).

«Как и на любой фабрике, у нас оценка по конечному результату. Вся работа компании – твоя работа» (директор по развитию).

«Главный результат – это получение прибыли, на это должно быть все нацелено. Мы рассчитываем нормативы, плановые показатели и исходя из того, каким образом достигаются эти показатели, оцениваем деятельность сотрудников» (коммерческий директор).

Методы поддержания вовлеченности сводятся к сплочению коллектива и поощрению лояльности:

«Мы должны чувствовать ответственность. В случае форс-мажора виновата вся фирма в целом. Мы воспитываем командный дух «один за всех, и все за одного». У нас такие формы вовлечения. корпоративные праздники для детей сотрудников – на таких праздниках родители из разных отделов знакомятся между собой, корпоративная газета – там пишут сами сотрудники; мотивационная программа – в ней прописаны бонусы в зависимости от стажа» (директор по маркетингу).

Как уже указывалось выше, согласно документам, деятельность сотрудников жестко регламентирована, при этом выделены три группы сотрудников, которым предписаны определенные роли. Руководители следят за дисциплиной и бизнес-результатами, опытные сотрудники знают и соблюдают правила, перед новичками ставится задача проявить себя, ориентируясь на существующие правила и регламенты.

«Есть старшие и младшие. Старшие по должности и по стажу. Мы придерживаемся принципа. «Старшие, следите за младшими» (директор по маркетингу).

«За соблюдение правил отвечают руководители отделов. Но, в принципе, любой старший может сделать замечание младшему, независимо от отдела, если видит какое-то нарушение. Когда правила прописаны, их проще контролировать» (коммерческий директор).

Вместе с тем, наше качественное исследование выявило наличие разных условий для вовлеченности сотрудников по отделам, не последнюю роль здесь играет позиция руководителя. Так, мы обнаружили, что в отделе маркетинга условий для проявления самостоятельности сотрудников чуть больше и механизмы контроля здесь гибче, чем, например, в отделах, подчиненных коммерческому директору

«Отдел маркетинга подразделён на рабочие группы. Контроль в группе осуществляется их старшими. В каждой есть старший, который несет ответственность за группу. По взаимодействию внутри групп, сотрудники сами, без старшего, проявляют ответственность. Например, уезжая в командировку, сотрудник оставляет «завещание» – рассылает по почте коллегам (индивидуально) информацию по незавершённым делам или что-то такое. Каждый сам решает, что и кому послать. Стандарты контроля могут быть спущены мной, а могут быть инициированы и руководителем группы, что бывает часто» (директор по маркетингу).

В целом, пример туристического оператора X показывает, что организации «фабричного» типа со стандартизированными бизнес-процессами, жестким нормативным регулированием и контролем поведения сотрудников не предполагают вовлеченности основной массы работников в дела организации. Точнее сказать, вовлеченность рассматривается как соблюдение требований и норм организации. Лишь в тех подразделениях, которые имеют дело с меняющейся внешней средой, от сотрудников ожидают сверхнормативного поведения: самостоятельности, гибкости, инициативности. Наконец, значима роль руководителя – это должен быть «вовлекающий» руководитель.

Уровень вовлеченности работников

Исходными данными для измерения уровня вовлеченности послужили самооценки сотрудников, полученные в результате опроса. Из общего числа полученных 98 анкет были исключены анкеты, в которых не был заполнен блок с личными данными респондентов, в итоге анализировались ответы 92 респондентов, среди которых 60 человек являлись рядовыми сотрудниками, 14 человек – низовыми менеджерами, 18 – менеджерами среднего звена. Поскольку вовлеченность измерялась как следование нормам организации и их превышение в пользу организации, в анкету были включены вопросы⁵⁸, на основе которых были сформированы 12 индикаторов, описывающих нормативное поведение сотрудников в организации. Мы разбили эти индикаторы на 3 группы:

«Соблюдение норм»:

- Выполняю все требования, нормы и правила, существующие в организации.
- Выполняю все обязанности по должности.
- Выполняю все задания, независимо от должностных обязанностей.
- Выполняю всю работу на требуемом уровне.

«Оказание помощи членам коллектива»:

- Оказываю помощь членам своей группы (отдела).

⁵⁸ Для разработки вопросов использован опросник, который был любезно предоставлен В.В. Кусковой, доцентом факультета менеджмента НИУ ВШЭ. Этот опросник предназначен для оценки менеджерами поведения своих подчиненных, однако в силу возникших трудностей при организации опроса вопросы были переформулированы для самооценки работниками своего поведения.

Помогаю другим сотрудникам для решения задач подразделения.

– Помогаю членам подразделения выполнять их должностные обязанности.

– Помогаю новым членам коллектива адаптироваться.

«Участие в управлении»:

– Вношу предложения по улучшению внутренних правил.

– Вношу предложения по повышению эффективности работы.

– Вношу предложения по улучшению обстановки в коллективе.

– Вношу предложения по рационализации работы.

Для измерения уровня вовлеченности по каждому индикатору мы использовали индекс, который рассчитывался по формуле:

$$I = k_1 * n_1 + k_2 * n_2 + k_3 * n_3 + k_4 * n_4 + k_5 * n_5 \quad N,$$

где k – показатель самооценки со значением -2 до $+2$,

n – число ответов с соответствующим значением самооценки,

N – общее число ответов по данному индикатору

Минимальное значение (-2) присваивалось самооценке «для меня это совершенно не характерно», максимально ($+2$) – «это именно то, что характерно для меня». Промежуточные значения сформулированы следующим образом: «чаще не выполняю, поскольку не считаю это своей задачей (-1), «от случая к случаю» (0), «чаще выполняю, но не всегда получается» ($+1$)⁵⁹

При анализе индексов вовлеченности по должностным группам в организации (см. рис. 1) было выявлено, что в целом вовлеченность менеджеров среднего уровня по всем индикаторам выше, чем у других групп, что в целом соответствует общим принципам руководства.

Вне зависимости от должностного статуса самые низкие значения индекса по индикатору «Помогаю членам подразделения выполнять их должностные обязанности». Вероятно, это связано с организацией труда в компании, когда сотрудники взаимодействуют, прежде всего, в рамках своего отдела, а кросс-функциональное взаимодействие осуществляется на уровне руководства организации.

⁵⁹ Впрочем, как и следовало ожидать, респонденты не ставили отрицательных самооценок.

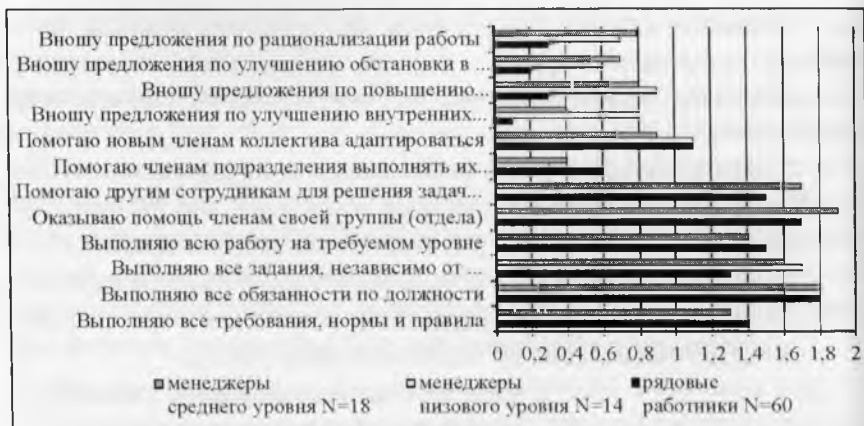


Рис. 1. Индексы вовлеченности сотрудников по индикаторам нормативного поведения в организации

При низком в целом для организации значении индексов вовлеченности в управление, у руководителей среднего уровня активность во внесении предложений по регулированию внутреннего распорядка, по повышению эффективности работы, по улучшению обстановки в коллективе и рационализации работы все же выше, чем у всех других групп. Кроме того, следует отметить самый большой разброс самооценок по вопросам о вовлеченности в управление.

Выводы

Наше исследование отличается от большинства работ по схожей тематике тем, что концентрируется не на психологическом подходе к трактовке понятия вовлеченности, который в настоящее время является наиболее распространенным. С учетом менеджериального подхода, концепция вовлеченности сфокусирована на поведенческой компоненте, что развивает теоретические рамки трактовки данного понятия. Опираясь на концепцию позитивного организационного поведения, или организационного гражданского поведения, вовлеченность персонала рассмотрена через призму нормативного и сверхнормативного поведения в данной конкретной организации.

Учет организационного контекста позволяет нам утверждать, что не для всякой организации и не для всех рабочих мест необходима вовлеченность работников, подразумевающая сверхнорма-

тивные усилия. В организациях индустриального типа от большинства работников ожидается четкое соблюдение стандартов и норм (первая группа индикаторов вовлеченности в соответствии с типологией, используемой в статье). В таких организациях сверхнормативные усилия (группы индикаторов «оказание помощи членам коллектива» и «участие в управлении») это прерогатива, по большей части, руководителей.

Вместе с тем, в группе рядовых работников мы выявили дифференциацию моделей поведения для старших (опытных) и младших (новых) работников, для сотрудников разных функциональных подразделений, что указывает на возможности формирования разных моделей вовлеченности внутри одной организации.

Несмотря на значимость полученных результатов, исследование имеет ряд ограничений. Во-первых, они связаны с выбором одного определенного типа организации, для которой вовлеченность персонала не является актуальной задачей и объектом управленческого воздействия. Во-вторых, свои ограничения накладывает небольшой размер выборки, которая не позволила получить наполненные группы персонала, выделенные по другим основаниям (например, по функциональным подразделениям или по распространенному делению на сотрудников фронт-офис и сотрудников бэк-офис). Все выводы, к которым мы пришли, носят характер гипотез, которые требуют проверки.

Дальнейшие исследования необходимо проводить на большем числе эмпирических объектов, представляющих различные типы организаций, и, по возможности, на выборке, репрезентирующей все категории персонала организации.

Тем не менее, мы полагаем, что результаты исследования представляют научный интерес с точки зрения изучения проблемы, которая не получила освещения в научной литературе. Практическая значимость результатов исследования заключается в том, что они могут послужить основой для разработки управленческих инструментов дифференцированного воздействия на персонал организаций с целью повышения эффективности их деятельности.