

Взаимосвязь компетенций руководителя и вовлеченности сотрудников

Карнов А.Б.

ООО «НоваМедика», г. Москва, Российская Федерация

ORCID: <https://orcid.org/0000-0001-5437-3265>, e-mail: karnovab@yandex.ru

Базаров Т.Ю.

ФГБОУ ВО «Московский государственный университет имени М.В. Ломоносова»
(ФГБОУ ВО «МГУ имени М.В. Ломоносова»), г. Москва, Российская Федерация

ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-1591-3932>, e-mail: tbazarov@mail.ru

Цель. Анализ связи между уровнем развития управленческих компетенций руководителя и вовлеченностью в работу как его самого, так и его подчиненных.

Контекст и актуальность. Большинство руководителей современных организаций в работе с персоналом уделяют значительное внимание управлению вовлеченностью работников. Одним из ключевых факторов, влияющих на вовлеченность сотрудников, является непосредственный руководитель. Важным является определение компетенций менеджера, за счет развития которых можно повышать вовлеченность сотрудников разного уровня в организации.

Дизайн исследования. В работе изучалась связь между вовлеченностью сотрудников разного уровня в организации и уровнем развития компетенций их руководителей; а также различия между вовлеченностью руководителей и рядовых сотрудников. Наличие и степень взаимосвязей определялись с помощью корреляционного анализа, а различия — с помощью оценки достоверности различий средних значений.

Участники. Сотрудники организации: 768 человек (24,2% мужчин, 75,8% женщин), в том числе 146 (19%) руководителей и 622 (81%) сотрудника.

Методы (инструменты). Методика оценки компетенций руководителей «360-градусов» на основе корпоративной модели из 8 управленческих компетенций; Анонимный опросник вовлеченности Kicentric — русскоязычная версия.

Результаты. Компетенции руководителя «Понимание бизнеса», «Ориентация на результат», «Взаимодействие» и «Развитие подчиненных» способствуют вовлеченности подчиненных. «Лидерство», «Инициативность», «Понимание бизнеса», «Взаимодействие» также взаимосвязаны с собственной вовлеченностью руководителя. «Планирование» имеет обратную взаимосвязь. Установлено наличие различий вовлеченности руководителей и сотрудников.

Основные выводы. Существует взаимосвязь вовлеченности сотрудников и руководителя с уровнем развития его компетенций: некоторые компетенции руководителя связаны с его высокой вовлеченностью и вовлеченностью его сотрудников, некоторые — с низкой. Обнаружена связь уровней вовлеченности руководителя и сотрудников. Выявлены различия некоторых параметров вовлеченности руководителей и сотрудников.

Ключевые слова: вовлеченность в работу; трудовая мотивация; управленческие компетенции; удовлетворенность персонала; организационная психология.

Для цитаты: Карнов А.Б., Базаров Т.Ю. Взаимосвязь компетенций руководителя и вовлеченности сотрудников // Социальная психология и общество. 2024. Том 15. № 1. С. 112–126. DOI: <https://doi.org/10.17759/sps.2024150107>

CC BY-NC

Effect of Managers Competencies on Employee Engagement

Alexey B. Karpov

NovaMedica LLC, Moscow, Russia

ORCID: <https://orcid.org/0000-0001-5437-3265>, e-mail: karpovab@yandex.ru

Tahir Yu. Bazarov

MSU named after M.V. Lomonosov, Moscow, Russia

ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-1591-3932>, e-mail: tbazarov@mail.ru

Objective. *Analysis of the connection between the level of development of managerial competencies of a manager and the involvement in the work of both himself and his subordinates.*

Background. *Most managers of modern organizations pay considerable attention to managing employee engagement when working with personnel. One of the key factors influencing employee engagement is the immediate supervisor. It is important to determine the manager's competencies, through the development of which it is possible to increase the involvement of employees at different levels in the organization.*

Study design. *The work examined the relationship between the involvement of employees at different levels in the organization and the level of development of the competencies of their managers; and differences between executive and employee engagement. The presence and degree of relationships were determined using correlation analysis, and differences were determined by assessing the reliability of differences in mean values.*

Participants. *Employees of the organization: 768 people (24,2% men, 75,8% women): 146 (19%) managers and 622 (81%) employees.*

Measurements. *Methodology for assessing the competencies of managers "360 degrees" based on a corporate model of 8 management competencies; Anonymous engagement questionnaire Kicentric – Russian version.*

Results. *The manager's competencies "Understanding the Business", "Result Orientation", "Interaction" and "Development of Subordinates" contribute to the involvement of subordinates. "Leadership", "Initiative", "Business Understanding", "Interaction" are also interconnected with the leader's own involvement. "Planning" is an inverse relationship. It has been established that there are differences in the involvement of managers and employees.*

Conclusions. *There is a relationship between the involvement of employees and the manager with the level of development of his competencies: some competencies of managers are associated with high involvement of him and his employees, some with low. A connection was found between the levels of involvement of the manager and employees. Differences in some parameters of engagement between managers and employees were revealed.*

Keywords: *work engagement; work motivation; management competencies; staff satisfaction; organizational psychology.*

For citation: Karpov A.B., Bazarov T.Yu. Effect of Managers Competencies on Employee Engagement. *Sotsial'naya psikhologiya i obshchestvo = Social Psychology and Society*, 2024. Vol. 15, no. 1, pp. 112–126. DOI: <https://doi.org/10.17759/sps.2024150107> (In Russ.).

Введение

Большинство современных организаций в работе с персоналом уделяют значительное внимание тому, как управлять

вовлеченностью работников и за счет каких действий руководства ее повышать. Концепция вовлеченности, описанная еще в 90-х годах XX века в работах Кана,

дополнялась и развивалась за последние 30 лет, но существенно не видоизменилась. По мнению автора данного термина [18], вовлеченность — это состояние работника, характеризующееся степенью реализации его личного потенциала в процессе выполнения его трудовой роли, а также степенью его деятельной, когнитивной и эмоциональной экспрессии в процессе трудовой деятельности.

Позднее А. Сакс (A. Saks) дал более емкое определение вовлеченности: «степень, в которой индивид психологически присутствует в определенной организационной роли» [20, с. 602].

Уже в начале двухтысячных годов данный подход чрезвычайно быстро прижился в успешных компаниях, был принят как владельцами бизнесов, так и HR-сообществом. Все стали активно оценивать вовлеченность сотрудников, используя разные методики ее оценки (не всегда обращая внимание на их валидность и достоверность), появилась практическая база для анализа как самой вовлеченности, так и причин ее появления, роста или снижения.

Почему же многие успешные компании проводят регулярную оценку и внедряют целые системы управления вовлеченностью?

Именно благодаря собранным в корпоративных опросах данным были обнаружены достоверные взаимосвязи между вовлеченностью сотрудников и достижением высоких бизнес-показателей компаний [9; 14]. Так, в организациях с высокой вовлеченностью сотрудников ниже уровень брака, выше производительность труда, существенно большая прибыль, более лояльные сотрудники и клиенты [5; 22]. Видя реальную прочную связь между вовлеченностью и бизнес-результатами, организации, ориентированные на со-

ответствующие показатели, приняли и внедрили данную концепцию.

Параллельно с изучением бизнес-преимуществ вовлеченности представителями корпоративного мира ее стали все более пристально исследовать организационные психологи как физическое, когнитивное и эмоциональное состояние работника. Определение вовлеченности было расширено и приближено к социально-психологическому явлению М. Бэрриком: «Общие представления членов организации о том, что члены организации в целом физически, когнитивно и эмоционально погружены в свою работу» [15, с. 113]. Чуть позднее Б. Шук с соавторами предложили рассмотреть вовлеченность как проявление трудовой мотивации: «Мотивационная концепция, отражающая одновременное вложение физической, когнитивной и эмоциональной энергии человека в активную, полноценную работу» [21, с. 269].

В данной работе авторы придерживаются определения, сформулированного ранее: «Вовлеченность — физическое, эмоциональное и интеллектуальное состояние, которое способствует наилучшему выполнению работы» [1].

В последнее время все больше стали изучаться и организационными психологами, и руководителями организаций вопросы о том, существует ли универсальный рецепт повышения вовлеченности сотрудников? Как влиять на ее уровень? Внутренние или внешние воздействия более эффективны? Какова роль руководителя в формировании вовлеченности его сотрудников?

По итогам многих исследований и согласно разным моделям вовлеченности, лежащим в основе целого ряда методик для ее оценки, наряду с культурой компании, бизнес-целями компании, эффективностью процессов, продуктом и имид-

жем на рынке «руководитель» считается фактором, влияющим на вовлеченность сотрудников [11; 13].

Обширные исследования качеств топ-лидеров, проведенные консультантами по лидерству, показали, что способность «вдохновлять и мотивировать на высокие результаты» — самый эффективный показатель выдающегося лидера. Умение вдохновлять — не приятный бонус или довесок к обязанностям лидера, а приоритет [10].

В исследовании Р. Саттона и его коллег, обобщающем результаты наблюдений за работой нескольких сотен менеджеров разного уровня в разных отраслях, а также интервью с тысячами работников — их подчиненными, был обнаружен неожиданный результат. Большинство респондентов были уверены, что начальники не бывают хорошими, и любой руководитель — неприятный человек, который должен получить эффективность любой ценой. Его не интересуют мнение, чувства и потребности подчиненных [12].

Это соответствует выводам Р. Хогана по итогам анализа материалов многочисленных опросов, которые проводились в Гонолулу, Лондоне, Балтиморе и Сиэтле в 1948, 1958, 1968 и 1998 годах среди работников почтовой службы, водителей грузовиков и школьных учителей. Результаты опросов разных групп оказались идентичными: около 75% людей считали общение с непосредственным начальником самой неприятной частью своей работы. Р. Хоган сделал следующее заключение: «Люди увольняются не из компаний, они уходят от плохих боссов» [17, с. 563].

Институт Гэллага провел в 2007 году исследование удовлетворенности работой среди жителей США. Оказалось, что 56% работников относятся к работе без энтузиазма и делают только необходимый минимум, потому что считают сво-

их боссов грубыми и некомпетентными. 24% работников уволили бы своих начальников, если бы у них была бы такая возможность [16].

По данным компании HarryJob, полученным в ходе многолетних исследований российских организаций, в 63% случаев увольнения причиной ухода сотрудников становилось недовольство руководителем. Зачастую своими словами и поступками менеджер может сильно воздействовать на поведение подчиненных: подавить инициативность, снизить мотивацию, лично обидеть, побудить к увольнению [7]. С другой стороны, полное отсутствие коммуникации со стороны руководителя, в том числе о планах компании, снижает эффективность 85% сотрудников [3].

При объединении выводов приведенных исследований не вызывает сомнений тот факт, что руководители влияют на вовлеченность подчиненных. Однако за счет каких качеств — поведенческого стиля или особенностей характера — осуществляется это влияние, и почему одни руководители способствуют вовлеченности работников больше, чем другие, в исследованиях установлено не было.

В современных организациях оценка и развитие управленцев строятся на модели компетенций. «Компетенции — это деловые и личностные качества, связанные с успехом в работе и описанные поведенческим языком» [2, с. 16]. Компетенции способствуют достижению бизнес-результата, однако их развитие занимает длительное время и требует серьезных усилий.

Целью исследования, проведенного в 2021 году в современной российской организации, стало изучение влияния компетенций руководителя на вовлеченность подчиненных сотрудников. Гипотеза исследования: существует

взаимосвязь между определенными компетенциями руководителя и вовлеченностью в работу как его самого, так и членов его команды.

Метод

Схема проведения исследования.

Исследование проводили в 2 этапа. На первом этапе респонденты участвовали в анонимном опросе вовлеченности, отмечая уровень своей позиции (высшее руководство, руководитель подразделения, сотрудники без подчиненных) и структурное подразделение. На втором этапе был проведен опрос по методике «360-градусов», оценивающий уровень развития компетенций руководителя каждого структурного подразделения.

Выборка исследования. Сотрудники современной коммерческой организации: 768 человек (24,2% мужчин, 75,8% женщин), из них 146 (19%) руководителей и 622 (81%) сотрудника.

Методики исследования:

1. Анонимный опросник вовлеченности Kincentric [4]. Данная методика, помимо шкалы «Вовлеченность», оценивает параметры, влияющие на нее: «Баланс работы и личной жизни», «Взаимодействие», «Вознаграждение и признание», «Высшее руководство», «Карьерные возможности», «Непосредственный руководитель», «Обучение и развитие», «Привлекательность бренда», «Самостоятельность», «Содержание работы», «Уважение и принятие», «Управление талантами и подбор», «Управление эффективностью», «Условия для успеха».

2. Методика «360-градусов» в соответствии с корпоративной моделью компетенций.

Корпоративная модель компетенций руководителей, используемая в компании, отражает основные ожидания от руководителей с точки зрения навыков

и знаний, задействованных в повседневной работе, позволяющих отделить эффективных руководителей от менее эффективных. А также она включает в себя корпоративные ценности и будущие изменения в стратегии и ожидания от руководителей и сотрудников компании.

Корпоративная модель компетенций руководителей включает в себя 8 компетенций:

Понимание бизнеса. Владение системными представлениями о бизнесе организации. Понимание специфики работы компании и продукта. Знание преимуществ компании, ее позиции на рынке, конкурентных преимуществ, стратегических приоритетов. Владение внутренними бизнес-процессами, понимание своей роли и роли подчиненного подразделения в их реализации.

Критическое мышление. Установление взаимосвязей между данными, прошлыми тенденциями, общими закономерностями. Анализ фактов и прогноз будущих тенденций. Умение определять объем и источники данных, необходимых для принятия управленческих решений. Проверка достоверности аргументов, построение своих суждений на фактах, особенно для критически важной информации.

Четкость в планировании. Своевременное распределение последовательности действий, точная оценка необходимых материальных и временных ресурсов. Способность определять для себя и подчиненных цели, расставлять приоритеты, а также оценивать действия, время и необходимые ресурсы для их достижения. Высокие навыки самоорганизации.

Ориентация на результат. Целеустремленность, упорство при достижении целей. Поиск путей преодоления неудач. Способность сохранять высокую мотивацию для достижения и превышения цели. Принятие на себя ответствен-

ности за достижение поставленной перед собой или командой цели.

Инициативность. Предложение и реализация идей по улучшению работы компании. Применение новых подходов, позволяющих достигать лучших результатов подразделения и компании. Понимание целесообразности своих предложений. Готовность брать на себя ответственность за внедрение инициатив.

Взаимодействие. Способность эффективно работать с другими людьми для достижения результата. Воздействие на окружающих для получения согласия или поддержки предложений, направленных на достижение лучшего общего результата. Умение продемонстрировать важность вклада каждого в команде для достижения общей цели.

Развитие подчиненных. Понимание личных зон развития и навыков коллег, требующих роста, готовность и активность по их совершенствованию. Способность определять и принимать сильные и слабые стороны подчиненных, различать их таланты и потребности в росте, создание благоприятных условий для развития. Регулярное предоставление обратной связи.

Лидерство. Способность объединять людей для достижения целей компании. Принятие на себя ответственности за результаты работы команды. Формальный и неформальный авторитет среди коллег всех уровней — подчиненных, руководителя, смежников, — умение оказывать воздействие на их рабочее поведение.

Результаты

Обработка результатов исследования проведена с помощью программы IBM SPSS Statistics 23. Применялись методы оценки достоверности различий средних значений по U-критерию Манна-Уитни и коэффициент ранговой корреляции данных Спирмена.

Несмотря на анонимность анкетирования, в процессе проведения опроса участники отмечали уровень своей должности в организации и принадлежность к структурным подразделениям. При обработке анонимных ответов проанализированы данные по обозначенным участниками подразделениям в разрезе заявленных управленческих уровней. Как видно на диаграмме (рис. 1), в исследовании участвовали 146 руководителей (23 представителя высшего руководства и 123 руководителя «среднего звена»), а также 622 сотрудника. В дальнейшем анализе при сравнении результатов двух групп данные по руководителям высшего и среднего звена объединены в группу «руководитель», поскольку при оценке исследуемых параметров статистически достоверных различий между представителями обеих групп не обнаружено.



Рис. 1. Организационный уровень участников исследования

Уровень вовлеченности в работу руководителей достоверно превышает ($p < 0,05$) аналогичный показатель среди сотрудников (рис. 2). 88% руководителей

и 80% сотрудников вовлечены в работу, их характеризует высокая лояльность к организации и высокая трудовая мотивация — желание работать с самоотдачей, готовность «выкладываться» в работе больше стандартного, желание добиваться высоких результатов.

При сравнении удовлетворенности разными практиками управления персоналом, влияющими на вовлеченность, было выявлено, что выраженность 4 из 14 параметров достоверно различается у руководителей и сотрудников (рис. 2). По остальным 10 параметрам статистически достоверных различий обнаружено не было.

В проведенных ранее исследованиях трудовой мотивации [1; 6] на основе результатов опросов вовлеченности русскоязычной версией методики Kincentric на многочисленной выборке сотрудников российских компании было достоверно выявлено существование 6 факторов мотивации, объединяющих параметры удовлетворенности разными

асpekтами компании: «Условия труда», «Вознаграждение», «Руководитель», «Коллектив», «Содержание работы», «Перспективы роста».

Среди 6 факторов, влияющих на мотивацию работников, в настоящем исследовании руководителя различно оценивают высоко- и низкововлеченные сотрудники (табл. 1). Если у высокововлеченных «Руководитель» — наиболее привлекательный фактор, то в группе низкововлеченных в работу удовлетворенность руководителем снижается, уступая ведущее место фактору «Коллектив».

Для проверки основной гипотезы — изучения взаимосвязи выраженности уровня развития определенных компетенций руководителя и вовлеченности как его самого, так и подчиненных — были задействованы результаты ежегодной оценки руководителей по модели корпоративных компетенций. Оценка проводилась по методике «360-градусов», в анализе данных использованы усредненные показатели по компетенци-

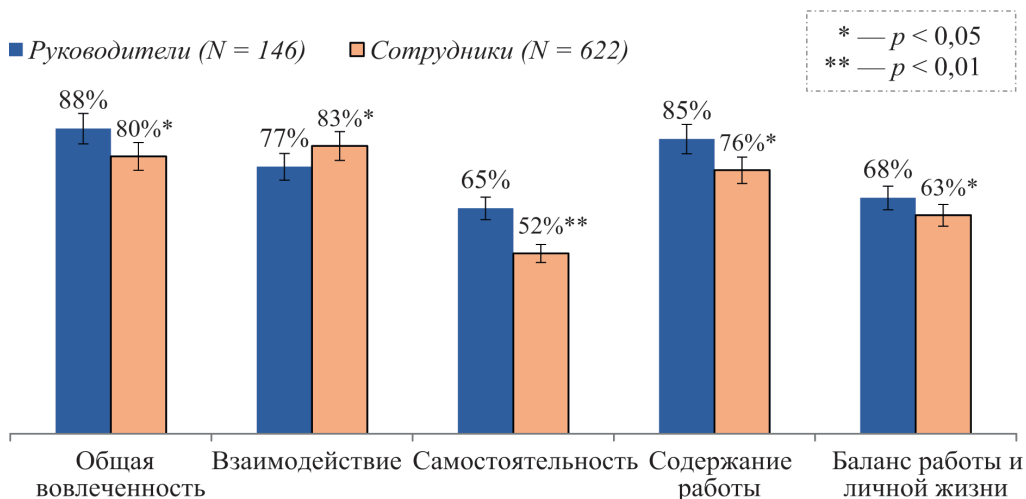


Рис. 2. Выраженность вовлеченности и удовлетворенности практиками управления персоналом у сотрудников и руководителей (N = 768)

Таблица 1

Выраженность и иерархия факторов мотивации в группах высоко- и низкововлеченных (N = 269)

Фактор мотивации	Группа высокововлеченных (N = 230)			Группа низкововлеченных (N = 39)		
	значение	сравнение со средним	ранг	значение	сравнение со средним	ранг
Условия работы	5,25	1,14	3	3,57	0,78	4
Вознаграждение	5,13	1,15	5	3,11	0,70	6
Руководитель	5,44	1,13	1	3,61	0,75	3
Коллектив	5,22	1,12	4	3,73	0,80	1
Содержание работы	5,28	1,12	2	3,67	0,78	2
Перспективы роста	5,11	1,15	6	3,19	0,72	5

ям, объединенные в корпоративную модель компетенций. Усредненные значения экспертной оценки подчиненными, непосредственными руководителями, смежниками и самооценки приведены на рис. 3. Для понимания зон развития компетенций руководителей и расхождения средних значений с целевыми по каждой компетенции данные сравниваются с целевыми — профилем успеха.

Проведенный корреляционный анализ позволил обнаружить взаимосвязи выраженности уровня развития компетенций руководителя с его вовлеченностью и вовлеченностью его подчиненных и показал достоверные закономерности. Результаты анализа представлены в табл. 2.

«Понимание бизнеса» и «Взаимодействие» прямо взаимосвязаны (здесь и далее уровень значимости обсуждае-

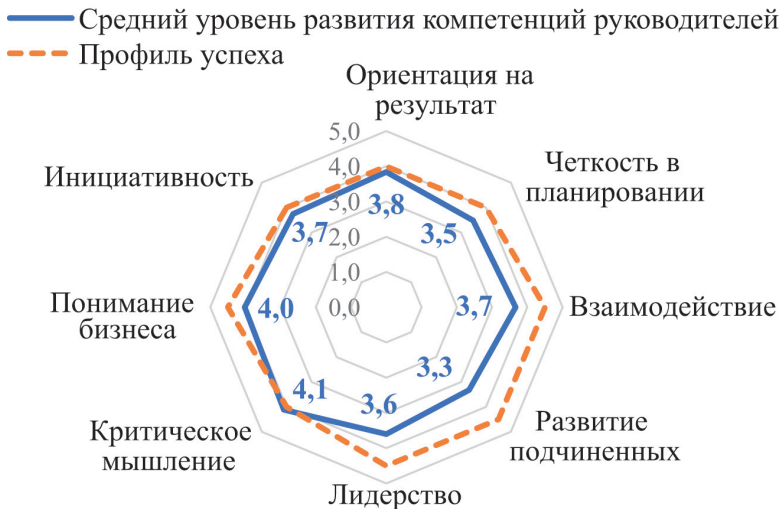


Рис. 3. Средняя оценка управленческих компетенций руководителей (N = 146) методом «360-градусов» в сравнении с целевым профилем (Профилем успеха)

Взаимосвязи компетенций руководителя с его вовлеченностью и вовлеченностью его подчиненных (N = 768)

Коэффициенты корреляции (r) ** – $p < 0,01$	Понимание бизнеса	Критическое мышление	Четкость в планировании	Ориентация на результат	Инициативность	Взаимодействие	Развитие подчиненных	Лидерство
Вовлеченность руководителя	0,320**	0,171	-0,240**	0,194	0,434**	0,450**	0,008	0,454**
Вовлеченность подчиненных	0,445**	-0,034	-0,174	0,358**	0,098	0,267**	0,230**	0,177

мых корреляций $p < 0,01$) с вовлеченностью как самого руководителя ($r = 0,320$; $r = 0,450$), так и его подчиненных ($r = 0,445$; $r = 0,267$). «Инициативность» и «Лидерство» прямо коррелируют с вовлеченностью самого руководителя ($r = 0,434$; $r = 0,454$), однако не выявлено достоверно, чтобы их уровень оказывал влияние на вовлеченность подчиненных. «Четкость в планировании» не влияет достоверно на вовлеченность сотрудников, но обратно взаимосвязана с вовлеченностью руководителя ($r = -0,240$). «Ориентация на результат» и «Развитие подчиненных» не коррелируют с вовлеченностью руководителя, но достоверно прямо взаимосвязаны с вовлеченностью подчиненных сотрудников ($r = 0,358$; $r = 0,230$). Взаимосвязей «Критического мышления» и вовлеченности как руководителя, так и подчиненных не обнаружено.

Обсуждение результатов

Обнаруженные различия уровня вовлеченности руководителя и подчиненных вполне предсказуемы (рис. 2). Зачастую наивысшей вовлеченностью в работу компании обладают владельцы бизнеса, а их способность «заряжать» сотрудников желанием добиваться высоких бизнес-целей в большей степени

распространяется на ближнее окружение — управленческую команду. С другой стороны, руководителям, как правило, приходится регулярно вдохновлять сотрудников на достижения, они более погружены в бизнес-планы и стратегию компании, они обладают большими знаниями о компании и большим количеством ресурсов для влияния на результаты бизнеса — а все это параметры, повышающие вовлеченность.

Среди параметров, влияющих на вовлеченность, сотрудники лучше оценивают «Взаимодействие в организации», что может быть объяснимо более простой коммуникацией с коллегами своего уровня для решения общих задач и меньшим количеством потенциальных конфликтов интересов. Руководители более позитивно воспринимают «Самостоятельность» и «Содержание работы», что связано с большей свободой в выборе как приоритетности, так и способов решения рабочих задач. Высокая оценка баланса работы и личной жизни показывает не столько меньшую продолжительность рабочего времени в сравнении с рядовыми сотрудниками, сколько большую готовность руководителей к переработкам и уровню стресса на управленческих позициях.

При сравнении выраженности удовлетворенности разными факторами мотивации у сотрудников всех организационных уровней с высокой и низкой вовлеченностью (табл. 1) было обнаружено, что среди сотрудников с высокой вовлеченностью «Руководитель» — наиболее «удовлетворенный» фактор, занимающий первое место среди других. В группе низкововлеченных этот фактор уже переходит на третью по удовлетворенности позицию, уступая первое место фактору «Коллектив». Примечательно, что среди всех 6 оцениваемых факторов именно удовлетворенность руководителем снижается по иерархии наиболее явно со снижением вовлеченности, что косвенно подтверждает нашу гипотезу о существовании влияния руководителей на вовлеченность сотрудников.

Результаты ежегодной оценки уровня развития компетенций методом «360-градусов» представлены на рис. 3. На графике — средние значения опроса непосредственных начальников, подчиненных, смежников, а также собственная оценка по каждой компетенции руководителя из корпоративной модели. Средние значения статистически достоверно не отличались в группах высшего руководства и среднего менеджмента, поэтому, как и ранее в обсуждении данного исследования, данные по руководителям объединены.

Проведенное исследование показало, что некоторые компетенции руководителя положительно или отрицательно взаимосвязаны с его вовлеченностью, но не связаны с вовлеченностью подчиненных, некоторые влияют только на вовлеченность сотрудников подразделений, а некоторые — на вовлеченность и руководителя, и его команды.

Из всех компетенций руководителя только «Понимание бизнеса» и «Взаимодействие» прямо взаимосвязаны (табл. 2)

с вовлеченностью и руководителя, и его подчиненных. Руководители с высоким уровнем развития данных компетенций больше других вовлечены в работу, руководят наиболее вовлеченными сотрудниками. Можно объяснить это тем, что такие руководители создают у команды ощущение уверенности в правильности принимаемых бизнес-решений и умеют создать результативное сотрудничество между коллегами как своего, так и смежных подразделений, обеспечивая наиболее эффективное взаимодействие. Кроме этого, руководители с развитыми компетенциями «Понимание бизнеса» и «Взаимодействие» больше внимания уделяют информированию сотрудников о планах организации, а это способствует высокой вовлеченности подчиненных. Отсутствие своевременной достоверной информации о деятельности компании и происходящих в ней событиях вызывает замешательство и приводит к стрессу. Когда люди понимают, что происходит в компании, они чувствуют себя в безопасности и могут принимать качественные решения.

«Инициативность» и «Лидерство» взаимосвязаны с вовлеченностью самого руководителя, но не подчиненных. Если такой результат с компетенцией «Инициативность» можно объяснить тем, что хотя эта компетенция и более свойственна вовлеченным людям, но, видимо, не все предлагаемые ими инициативы, а также способы их достижения разделяются окружением инициаторов, то данные по отсутствию взаимосвязи компетенции «Лидерство» с вовлеченностью подчиненных противоречат устоявшимся стереотипам. Закономерность, обнаруженная на выборке данного исследования, опровергает существующий на протяжении многих лет подход, постулирующий прямое влияние лидерских качеств начальника на вовлеченность команд и

рекомендующий в качестве одной из основных мер по развитию вовлеченности сотрудников развивать лидерство у руководителя. С другой стороны, возможно, отсутствие корреляции объясняется зависимостью вовлеченности работников не столько от лидерских качеств как таковых, сколько от лидерского стиля, как было установлено в других работах [8; 19], однако в задачи данного исследования подобный анализ не входил. В любом случае ответ на этот вопрос требует дальнейшего внимания и изучения.

«Четкость в планировании» не влияет достоверно на вовлеченность сотрудников, но обратно взаимосвязана с вовлеченностью руководителя. Можно предположить, что руководитель с развитой данной компетенцией скорее создает образ менее вовлеченного, отдаляясь от людей в пользу процессов и процедур либо излишне требуя от себя и окружающих соблюдения формальностей.

Среди всех компетенций руководителя «Ориентация на результат» и «Развитие подчиненных» достоверно взаимосвязаны только с вовлеченностью подчиненных сотрудников. У руководителя с выраженной компетенцией «Ориентация на результат» сотрудники «заражаются» стремлением к высоким результатам, по примеру руководителя не останавливаются перед преградами в достижении цели. А высокий уровень «Развития подчиненных» говорит сотрудникам о повышенном внимании к ним со стороны руководителя и его заинтересованности в их росте — что не может не способствовать их высокой вовлеченности в работу.

Отсутствие взаимосвязей «Критического мышления» с вовлеченностью может быть объяснимо тем, что данная компетенция руководителя больше задействована в его контролирующей и

оценивающей функциях, нежели мотивирующей на дальнейшие достижения в работе.

Важно также отметить, что в ходе нашего исследования удалось обнаружить высокую взаимосвязь вовлеченности руководителя и вовлеченности его сотрудников ($r = 0,624$; $p < 0,01$). Данная корреляция даже сильнее обнаруженных ранее взаимосвязей компетенций с вовлеченностью, что может быть основанием для предположения о более выраженном влиянии социально-поведенческих характеристик руководителя на вовлеченность команды, чем уровня развития отдельных его навыков.

Обнаруженные результаты выявляют целый ряд навыков руководителей, способствующих повышению вовлеченности команд, позволяют предположить, что построение системы целенаправленного развития определенных компетенций управленцев будет повышать общий уровень вовлеченности, что положительно повлияет на результативность работы сотрудников и производительность труда в организации в целом.

Заключение

Подводя итоги исследования, стоит отметить, что сформулированная гипотеза о существовании взаимосвязи между определенными компетенциями руководителя и вовлеченностью в работу как его самого, так и членов его команды подтвердилась. Были обнаружены и описаны следующие закономерности:

- 1) Существуют различия у сотрудников и руководителей в удовлетворенности практиками управления персоналом компании: руководители более критичны в оценке «Взаимодействия», выше оценивают «Содержание работы», «Самостоятельность», «Баланс работы и жизни».

2) Общий уровень вовлеченности выше у руководителей.

3) «Руководитель» — фактор мотивации, наиболее позитивно воспринимаемый вовлеченными сотрудниками, удовлетворенность им снижается с уменьшением вовлеченности.

4) Обнаружена взаимосвязь уровня развития некоторых компетенций руководителя с вовлеченностью его самого и/или его сотрудников:

- «Лидерство», «Инициативность», «Понимание бизнеса», «Взаимодействие» прямо взаимосвязаны с собственной вовлеченностью руководителя; «Планирование» имеет обратную взаимосвязь;

- «Понимание бизнеса», «Ориентация на результат», «Взаимодействие» и «Развитие подчиненных» способствуют вовлеченности подчиненных.

5) По итогам корреляционного анализа обнаружено, что вовлеченность руководителя сильно взаимосвязана с вовлеченностью подчиненных.

Все обнаруженные в исследовании закономерности необходимо учитывать как ученым-психологам, так и корпоративным сотрудникам по работе с персоналом. Основываясь на полученных данных, можно с еще более высокой эффективностью выстраивать работу с вовлеченностью персонала в современных организациях.

В то же время данное исследование открывает перспективы дальнейшего изучения по данному направлению — остается неизученным вопрос о том, что в обнаруженных взаимосвязях является определяющим: вовлеченность или особенности руководителя. Большой интерес представляет возможная оценка взаимосвязи уровня развития компетенций сотрудников с их собственной вовлеченностью в работу и анализ в сравнении взаимосвязей с компетенциями руководителей. Все эти вопросы планируется исследовать в дальнейшем.

Литература

1. Базаров Т.Ю., Карпов А.Б. Факторы трудовой мотивации современного работника (на примере российской фармацевтической компании) // Организационная психология. 2020. Т. 10. № 1. С. 106—120.
2. Безручко П. Практики регулярного менеджмента: Управление исполнением, управление командой. М.: Альпина Паблишер, 2023. 368 с.
3. Егорова А.А. Вовлеченные сотрудники: как создать команду, которая работает с полной отдачей и достигает высоких результатов. М.: Эксмо, 2023. 336 с.
4. Ёлер К. Модель вовлеченности сотрудников Kincentric (Aon Hewitt) [Электронный ресурс]. 2018. URL: <https://axes.ru/articles/model-vovlechnosti-sotrudnikov-aon-hewitt/> (дата обращения: 22.08.2023).
5. Карпов А.Б. Вовлеченность в работу — показатель трудовой мотивации сотрудников // Системная психология и социология. 2018. № 3(27). С. 74—83.
6. Карпов А.Б., Львов С.Ю. Универсальная модель трудовой мотивации современного работника // Вопросы психологии. 2022. Т. 68. № 5. С. 95—108.
7. Ключков А.К. Вовлеченность и лояльность персонала от А до Я. М.: Эксмо, 2022. 240 с.
8. Козарезова Е.И. Влияние стиля управления руководителя на уровень вовлеченности сотрудников [Электронный ресурс] // Human Progress. 2019. Том 5. Вып. 7. DOI:10.34709/IM.157.6
9. Мочалин Д.Д. Как интерпретировать показатели вовлеченности персонала в компаниях // Организ. психол. 2022. Т. 12. № 4. С. 144—159. DOI:10.17323/2312-5942-2022-12-4-144-159

10. *Мульфейт Я.* Вдохновляющий лидер. Команда. Смыслы. Энергия. М.: Манн, Иванов и Фербер, 2018. 384 с.
11. *Пономарева Ю.С., Коптева К.В.* Ключевые факторы вовлеченности персонала организации // Инновационное будущее экономики: сборник статей Международной научно-практической конференции (г. Уфа, 2 июня 2014 г.) / отв. ред. Сукиасян А.А. Уфа: Аэтерна, 2014. С. 81–83.
12. *Саттон Р.* Искусство быть хорошим руководителем. Руководство для тех, кто управляет людьми / пер. с англ. Е. Милицкой. М.: Манн, Иванов и Фербер, 2013. 352 с.
13. *Токарева Ю.А., Глухенькая Н.М., Токарев А.Г., Чевтаева Н.Г., Быкова Е.А.* Мотивация трудовой деятельности персонала: комплексный подход: монография. Шадринск: Шадринский государственный педагогический университет, 2021. 216 с.
14. Тренды вовлеченности 2021-22. Прогнозы 2023 [Электронный ресурс]. URL: <https://happy-job.ru/hr-blog/trendy-vovlechennosti-2021-22-prognozy-2023/> (дата обращения: 22.08.2023).
15. *Barrick M. et al.* Collective organizational engagement: linking motivational antecedents, strategic implementation, and firm performance // *Academy of Management Journal*. 2015. Vol. 58(1). P. 111–135. DOI:10.5465/amj.2013.0227
16. Gallup. State of the American Manager: Analytics and Advice for Leaders (report) [Электронный ресурс]. URL: <https://www.gallup.com/services/182138/state-american-manager.aspx/> (дата обращения: 22.08.2023).
17. *Hogan J., Hogan R., Kaiser R.B.* Management derailment // *APA handbook of industrial and organizational psychology*. Vol. 3. Maintaining, expanding, and contracting the organization / S. Zedeck (ed.). Washington, DC: American Psychological Association, 2011. P. 555–575. DOI:10.1037/12171-015
18. *Khan W.* Psychological conditions of personal engagement and disengagement at work // *Academy of Management Journal*. 1990. Vol. 33(4). DOI:10.2307/256287
19. *Lewis R. et al.* Management competencies for enhancing employee engagement (Project Report) [Электронный ресурс]. London, U.K.: Chartered Institute of Personnel and Development. URL: <https://engageforsuccess.org/wp-content/uploads/2017/05/Management-competencies-for-enhancing-employee-engagement.pdf/> (дата обращения: 22.08.2023).
20. *Saks A.* Antecedents and consequences of employee engagement // *Journal of Managerial Psychology*. 2006. Vol. 21(7). P. 600–619. DOI:10.1108/02683940610690169
21. *Shuck B. et al.* Definitional and Conceptual Muddling: Identifying the Positionality of Employee Engagement and Defining the Construct // *Human Resource Development Review*. 2017. Vol. 16(3). P. 263–293. DOI:10.1177/1534484317720622
22. Society for human resource management. Employee job Satisfaction and engagement: The road to economic recovery [Электронный ресурс] // URL: <https://www.readkong.com/page/employee-job-satisfaction-and-engagement-4084043/> (дата обращения: 22.08.2023).

References

1. Bazarov T.Yu., Karpov A.B. Faktory trudovoi motivatsii sovremennogo rabotnika (na primere Rossijskoi farmatsevticheskoj kompanii) [Factors of labor motivation of a modern employee (on the example of a Russian pharmaceutical company)]. *Organizacionnaya psikhologiya = Organizational psychology*, 2020. Vol. 10, no. 1, pp. 106–120. (In Russ.).
2. Bezruchko P. Praktiki reguljarnogo menedzhmenta: Upravlenie ispolnieniem, upravlenie komandoi [Regular management practices: Performance management, team management]. Moscow: Al'pina Publisher, 2023. 368 p. (In Russ.).
3. Egorova A.A. Vovlechennye sotrudniki: kak sozdat' komandu, kotoraya rabotaet s polnoi otdachej i dostigaet vysokikh rezul'tatov [Engaged employees: how to create a team that works with full dedication and achieves high results]. Moscow: Eksmo, 2023. 336 p. (In Russ.).

4. Oehler K. Model' vovlechnosti sotrudnikov Kincentric (Aon Hewitt) [Kincentric Employee Engagement Model (Aon Hewitt)], 2018. URL: <https://axes.ru/articles/model-vovlechnosti-sotrudnikov-aon-hewitt/> (Accessed 22.08.2023).
5. Karpov A.B. Vovlechnost' v rabotu — pokazatel' trudovoi motivatsii sotrudnikov [Engagement in work is an indicator of employee motivation]. *Sistemnaya psikhologiya i sotsiologiya = Systematic psychology and sociology*, 2018. Vol. 27, no. 3, pp. 74–83. (In Russ.).
6. Karpov A.B., L'vov S.Yu. Universal'naya model' trudovoi motivatsii sovremennogo rabotnika [Universal model of labor motivation of a modern worker]. *Voprosy psikhologii = Questions of psychology*, 2022. Vol. 68, no. 5, pp. 95–108. (In Russ.).
7. Klochkov A.K. Vovlechnost' i loyal'nost' personala ot A do Ya [Personnel engagement and loyalty from A to Z]. Moscow: Eksmo, 2022. 240 p. (In Russ.).
8. Kozarezova E.I. Vliyanie stilya upravleniya rukovoditelya na uroven' vovlechnosti sotrudnikov [Elektronnyi resurs] [The influence of a manager's management style on the level of employee engagement]. *Human Progress*, 2019. Vol. 5, no. 7. DOI:10.34709/IM.157.6 (In Russ.).
9. Mochalin D.D. Kak interpretirovat' pokazateli vovlechnosti personala v kompaniyakh [How to interpret indicators of employee engagement in companies]. *Organizacionnaya psikhologiya = Organizational psychology*, 2022. Vol. 12, no. 4, pp. 144–159. DOI:10.17323/2312-5942-2022-12-4-144-159 (In Russ.).
10. Mul'feit Ya. Vdokhnovlyayushchii lider. Komanda. Smysly. Energiya [Inspiring leader. Team. Meanings. Energy]. Moscow: Mann, Ivanov i Ferber, 2018. 384 p. (In Russ.).
11. Ponomareva Yu.S., Kopteva K.V. Klyuchevye faktory vovlechnosti personala organizatsii [Key factors of employee engagement in an organization]. In Sukiasyan A.A. (ed.). *Innovatsionnoe budushchee ekonomiki: sbornik statei Mezhdunarodnoi nauchno-prakticheskoi konferentsii* (g. Ufa, 2 iyunya 2014 g.) [Innovative Future of Economics: collection of articles of the International Scientific and Practical Conference]. Ufa: "Aeterna", 2014, pp. 81–83. (In Russ.).
12. Sattou R. Iskusstvo byt' khoroshim rukovoditelem. Rukovodstvo dlya tekh, kto upravlyaet lyud'mi [The art of being a good leader. Guide for those who manage people]. Per. s angl. E. Militskoi. Moscow: Mann, Ivanov i Ferber, 2013. 352 p. (In Russ.).
13. Tokareva Yu.A., Glukhen'kaya N.M., Tokarev A.G., Chevtaeva N.G., Bykova E.A. Motivatsiya trudovoi deyatelnosti personala: kompleksnyi podkhod: monografiya [Motivation of personnel work activity: an integrated approach: monograph]. Shadrinsk: ShGPU, 2021. 216 p. (In Russ.).
14. Trendy vovlechnosti 2021-22. Prognozy 2023 [Elektronnyi resurs] [Engagement trends 2021-2022. Forecasts 2023]. URL: <https://happy-job.ru/hr-blog/trendy-vovlechnosti-2021-22-prognozy-2023/> (Accessed 22.08.2023).
15. Barrick M. et al. Collective organizational engagement: linking motivational antecedents, strategic implementation, and firm performance. *Academy of Management Journal*, 2015. Vol. 58, no. 1, pp. 111–135. DOI:10.5465/amj.2013.0227
16. Gallup. State of the American Manager: Analytics and Advice for Leaders (report). URL: <https://www.gallup.com/services/182138/state-american-manager.aspx/> (Accessed 22.08.2023).
17. Hogan R. et al. Management derailment. In S. Zedeck (Ed.). *APA handbook of industrial and organizational psychology, Vol. 3. Maintaining, expanding, and contracting the organization*. Washington, DC: American Psychological Association, 2011, pp. 555–576. DOI:10.1037/12171-015
18. Khan W. Psychological conditions of personal engagement and disengagement at work. *Academy of Management Journal*, 1990. Vol. 33, no. 4. DOI:10.2307/256287
19. Lewis R. et al. Management competencies for enhancing employee engagement [Elektronnyi resurs]. (Project Report) London, U.K.: Chartered Institute of Personnel and Development. URL: <https://engageforsuccess.org/wp-content/uploads/2017/05/Management-competencies-for-enhancing-employee-engagement.pdf/> (Accessed 22.08.2023).

20. Saks A. Antecedents and consequences of employee engagement. *Journal of Managerial Psychology*, 2006. Vol. 21, no. 7, pp. 600–619. DOI:10.1108/02683940610690169
21. Shuck B. et al. Definitional and Conceptual Muddling: Identifying the Positionality of Employee Engagement and Defining the Construct. *Human Resource Development Review*, 2017. Vol. 16, no. 3, pp. 263–293. DOI:10.1177/1534484317720622
22. Society for human resource management. Employee job Satisfaction and engagement: The road to economic recovery [Elektronnyi resurs]. URL: <https://www.readkong.com/page/employee-job-satisfaction-and-engagement-4084043/> (Accessed 22.08.2023).

Информация об авторах

Карпов Алексей Борисович, кандидат психологических наук, глава подразделения по управлению персоналом и административной поддержке, ООО «НоваМедика», г. Москва, Российская Федерация, ORCID: <https://orcid.org/0000-0001-5437-3265>, e-mail: karpovab@yandex.ru

Базаров Тахир Юсуфович, доктор психологических наук, профессор, ФГБОУ ВО «Московский государственный университет имени М.В. Ломоносова» (ФГБОУ ВО «МГУ имени М.В. Ломоносова»), г. Москва, Российская Федерация, ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-1591-3932>, e-mail: tbazarov@mail.ru

Information about the authors

Alexey B. Karpov, PhD in Psychology, Head of the HR department and administrative support, NovaMedica LLC, Moscow, Russia, ORCID: <https://orcid.org/0000-0001-5437-3265>, e-mail: karpovab@yandex.ru

Tahir Yu. Bazarov, Doctor of Psychology, Professor, Moscow State University named after M.V. Lomonosov, Moscow, Russia, ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-1591-3932>, e-mail: tbazarov@mail.ru

Получена 02.09.2023

Received 02.09.2023

Принята в печать 15.02.2024

Accepted 15.02.2024