

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ

Національний аерокосмічний університет ім. М.Є. Жуковського
«Харківський авіаційний інститут»

Гуманітарно–правовий факультет

Кафедра психології

Кваліфікаційна робота

(тип кваліфікаційної роботи)

Магістр

(освітній ступінь)

на тему «Специфіка проактивності як предиктора залучення персоналу»

ХАІ.704.7–96п 1/2.24О.053.274–9/23–7 КР

Виконав: здобувачка 6 курсу групи №7–96п1/2

Галузь знань 05 «Соціальні та поведінкові науки»
(код та найменування)

Спеціальність 053 «Психологія»
(код та найменування)

Освітня програма «Психологічне консультування та психотерапія»
(найменування)

Ірина СОРОКІНА
(ім'я та прізвище)

Керівник: Олена ЯКОВЕНКО
(ім'я та прізвище)

Рецензент: Дмитро ПРИХОДЬКО
(ім'я та прізвище)

Міністерство освіти і науки України
Національний аерокосмічний університет ім. М. Є. Жуковського
«Харківський авіаційний інститут»

Факультет Гуманітарно–правовий факультет

Кафедра психології

Рівень вищої освіти другий магістерський

Галузь знань 05 «Соціальні та поведінкові науки»

(код і найменування)

Спеціальність 053 «Психологія»

(код і найменування)

Освітня програма «Психологічне консультування та психотерапія»

(найменування)

ЗАТВЕРДЖУЮ

Завідувач кафедри

Юрій ГУЛИЙ

(підпис)

(ім'я та прізвище)

«05» жовтня 2023 р.

ЗАВДАННЯ
НА КВАЛІФІКАЦІЙНУ РОБОТУ

Сорокіна Ірина Олексіївна

(прізвище, ім'я та по батькові)

1. Тема кваліфікаційної роботи «Специфіка проактивності як предиктора залучення персоналу»

керівник кваліфікаційної роботи Яковенко Олена Костянтинівна, кандидат психол. наук, доцент

(прізвище, ім'я, по батькові, науковий ступінь, вчене звання)

затверджені наказом Університету №2107–уч від «13» грудня 2023 року.

2. Термін подання здобувачем кваліфікаційної роботи «12» лютого 2024 р.

3. Вихідні дані до роботи вивчити проактивність та проактивну робочу поведінку як предиктор для залучення персоналу до трудової діяльності.

4. Зміст пояснювальної записки (перелік завдань, які потрібно розв'язати) проаналізувати та узагальнити теоретичну літературу щодо проблеми проактивності та залученості персоналу; виявити взаємозв'язок особистісних характеристик проактивності та показників залучення персоналу; виявити зв'язок між характеристиками дизайну роботи з проактивністю та показниками залучення; виявити особистісні характеристики проактивності як предиктори показників залучення персоналу; виявити проактивні стратегії змін у роботі як предиктори показників залучення персоналу; виявити рівень загальної проактивності, персональної ініціативності, проактивних стратегій зміни та залученості для різних груп персоналу.

5. Перелік графічного матеріалу:

Рис. – 8

Табл. – 18

6. Консультанти розділів кваліфікаційної роботи

Розділ	Прізвище, ініціали та посада консультанта	Підпис, дата	
		завдання видав	завдання прийняв
1	Яковенко О. К., кандидат психологічних наук, доцент каф. 704	26.10.23	06.11.23
2	Яковенко О. К., кандидат психологічних наук, доцент каф. 704	07.11.23	24.11.23
3	Яковенко О. К., кандидат психологічних наук, доцент каф. 704	25.12.23	12.01.24

Нормоконтроль _____ Світлана КУЗЬМІНОВА «12» лютого 2024 р.
(підпис) (ім'я та прізвище)

7. Дата видачі завдання «05» жовтня 2023 р.

КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

№ п/п	Назва етапів кваліфікаційної роботи	Строк виконання етапів кваліфікаційної роботи	Примітка
1.	Затвердження теми, мети та завдань роботи.	05.10.23-17.10.23	
2.	Складання плану роботи.	18.10.23-25.10.23	
3.	Аналіз літературних джерел. Написання першого розділу роботи.	26.10.23-06.11.23	
4.	Планування дослідження та підбір методик. Написання другого розділу роботи.	07.11.23-24.11.23	
5.	Проведення дослідження.	27.11.23-15.12.23	
6.	Статистична обробка отриманих даних.	18.12.23-22.12.23	
7.	Написання третього розділу роботи.	25.12.23-12.01.24	
8.	Написання загальних висновків по роботі та оформлення тексту роботи.	15.01.24–26.01.24	
9.	Передзахист.	30.01.2024	
10.	Внесення коректив до роботи.	02.02.24-07.02.24	
11.	Оформлення та підписання відповідної документації(висновок керівника, висновок кафедри, рецензія та довідка на предмет наявності порушень академічної доброчесності).	09.02.24-11.02.24	
12.	Підготовка електронної презентації та тексту доповіді.	05.02.24-09.02.24	
13.	Строк подання здобувачем роботи на кафедрі.	12.02.24	
14.	Захист.	15.02.24	

Здобувач

(підпис)

Ірина СОРОКІНА

(ім'я та прізвище)

Керівник кваліфікаційної роботи

(підпис)

Олена ЯКОВЕНКО

(ім'я та прізвище)

Реферат

Кваліфікаційна робота: 63 с., 18 табл., 8 рис., 1 дод., 35 джерел.

Ключові слова: ПРОАКТИВНІСТЬ, ПЕРСОНАЛЬНА ІНІЦІАТИВНІСТЬ, ПРОАКТИВНА ПОВЕДІНКА, СТРАТЕГІЇ ЗМІН У РОБОТІ, ЗАЛУЧЕННЯ ДО РОБОТИ, ДИЗАЙН РОБОТИ.

Об'єкт – співробітники різних організацій, які займаються трудовою діяльністю в різноманітних галузях. **Предмет** – особистісні та поведінкові предиктори, які впливають на рівень залучення персоналу до роботи. **Мета** – вивчити проактивність та проактивну робочу поведінку як предиктор для залучення персоналу до трудової діяльності. **Методи:** теоретичний аналіз дослідження; психодіагностичний; методи математичної статистики. **Висновки:** характеристики проактивності та проактивні стратегії зміни у роботі виступають предикторами залучення до роботи. Показано взаємозв'язок окремих характеристик дизайну роботи з проактивністю та залученістю. Показники різняться залежно від посадового статусу персоналу.

Abstract

Qualification work: 63 p., 18 tabl., 8 figs., 1 app., 35 sources.

Keywords: PROACTIVITY, PERSONAL INITIATIVE, PROACTIVE BEHAVIOR, WORK CHANGE STRATEGIES, WORK ENGAGEMENT, WORK DESIGN.

The object of research is employees of organizations engaged in labor activities in various fields. **The subject of research is** personal and behavioral predictors of indicators of personnel involvement in work. **The purpose of the work is** to study proactivity and proactive work behavior as a predictor of staff involvement in work. **Research methods:** theoretical analysis of the research; psychodiagnostic; methods of mathematical statistics. **Conclusions:** proactivity characteristics and proactive work change strategies are predictors of work engagement. The relationship of individual characteristics of work design with proactivity and involvement is shown. The indicators differ depending on the official status of the staff.

ЗМІСТ

ВСТУП	3
Розділ 1 ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ВИВЧЕННЯ ПРОАКТИВНОСТІ І ЗАЛУЧЕНОСТІ.....	5
1.1 Основні підходи щодо визначення проактивності.....	5
1.2 Основні поняття залученості: чинники залучення персоналу.....	20
Розділ 2 ПРОЦЕДУРА ТА МЕТОДИ ДОСЛІДЖЕННЯ.....	30
2.1 Характеристика вибірки	30
2.2 Методи дослідження	30
Розділ 3 ДОСЛІДИТИ ПРОАКТИВНІСТЬ ТА ПРОАКТИВНУ РОБОЧУ ПОВЕДІНКУ ЯК ПРЕДИКТОР ЗАЛУЧЕННЯ ПЕРСОНАЛУ ДО РОБОТИ.....	34
3.1 Результати дослідження взаємозв'язку між проактивністю, дизайном роботи та рівнем залучення персоналу.....	34
ВИСНОВКИ.....	58
СПИСОК ЛІТЕРАТУРИ.....	60
ДОДАТОК А Одновимірні описові статистики.....	63

ВСТУП

Актуальність. В умовах складних економічних обставин, характерної для світової та, зокрема, української економіки, спостерігається значне посилення конкуренції, що природно піднімає стандарти якості людського капіталу. Сучасним компаніям стає стратегічно важливим створення стійких умов забезпечення компанії висококваліфікованими кадрами. Персонал виступає ключовим елементом у кожному процесі компанії, дослідження стратегій бізнесу підтверджують, що без досягнення залученості співробітників організація не може забезпечити стале зростання та розвиток.

Незважаючи на доведений вплив менеджменту на залученість та продуктивність, активність та ініціативність самого персоналу стають не менш важливими. Сучасні форми кар'єри вимагають від співробітників особистісних якостей та поведінкових рис, що інтегруються у концепцію «проактивності».

Поняття «проактивність» стало предметом досліджень психологів С. Кові, Г. Олпорта, В. Франкла, Т. Беймана, Дж. Гранта та ін. До означеної проблеми частково звертаються у наукових розвідках І. Ламаш, Ю. Діхтенко, Г. Мутерко та ін.

Термін «залученість» одним з перших описав В. Кан, подальші дослідники які запропонували принципово інший підхід до трактування «залученості» Х. Маслач, М. Лейтер, К. Трус, Л. В. Щетінін, А. Є. Яструбинська та ін.

З урахуванням збільшення числа досліджень у галузі проактивності, актуальність цієї теми стає все більш очевидною. У цій роботі буде розглянуто роль проактивності співробітників у прогнозуванні залучення до роботи з урахуванням їхньої здатності регулювати робоче середовище та використовувати власні ресурси для ефективної діяльності.

Новизна цього дослідження у тому, що ми розглядаємо проактивність не як особистісну характеристику, а й як поведінковий прояв. Це дослідження також надає новий погляд на взаємозв'язок між проактивністю та залученням, надаючи основу для розробки рекомендацій щодо управління та оптимізації праці в організаціях.

Об'єкт – співробітники різних організацій, які займаються трудовою діяльністю в різноманітних галузях.

Предмет – особистісні та поведінкові предиктори, які впливають на рівень залучення персоналу до роботи.

Мета – вивчити проактивність та проактивну робочу поведінку як предиктор для залучення персоналу до трудової діяльності.

Відповідно до даної мети були поставлені наступні завдання:

1. Проаналізувати та узагальнити теоретичну літературу щодо проблеми проактивності та залученості персоналу.

2. Виявити взаємозв'язок особистісних характеристик проактивності та показників залучення персоналу.

3. Виявити зв'язок між характеристиками дизайну роботи з проактивністю та показниками залучення.

4. Виявити особистісні характеристики проактивності як предиктори показників залучення персоналу.

5. Виявити проактивні стратегії змін у роботі як предиктори показників залучення персоналу.

6. Виявити рівень загальної проактивності, персональної ініціативності, проактивних стратегій зміни та залученості для різних груп персоналу.

Методи дослідження: теоретичний аналіз літератури проблеми проактивності та залученості персоналу; психодіагностичний (методики: «Загальна проактивність» А. Баккер; «Персональна ініціативність» М. Фрезе, Д. Фей; «Утрехтська шкала залучення до роботи» (UWES) В. Шауфелі та А. Беккер; «Зміни у роботі» М. Тимс, А. Баккер, Д. Деркс; «Дизайн роботи» Ф. Моргесон, Ч. Хамфрі); та методи математичної статистики (описові статистики, кореляційний аналіз, регресійний аналіз, однофакторний дисперсійний аналіз).

Вибірка: у дослідженні взяли участь 120 осіб (з них 28% – чоловіки, 72% – жінки), які працюють у різних трудових сферах діяльності і обіймають різні посади. Під час опитування враховувався також стаж роботи та рівень освіти.

Розділ 1 ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ВИВЧЕННЯ ПРОАКТИВНОСТІ І ЗАЛУЧЕНОСТІ

1.1 Основні підходи щодо визначення проактивності

У сучасних організаціях зростає академічний інтерес до проактивності на роботі, що відображає значення цього виду поведінки. Традиційні моделі роботи, які передбачають слідування інструкціям та виконання посадових обов'язків, вже не є актуальними. Сучасні організації стають все більше децентралізованими, постійно змінюються, посилюється попит на інновації, і невизначеність та нестабільність постійно зростають. Відповідно до цього, тенденції також змінюються, і співробітники повинні бути більш активними, ініціативними та залученими. Крім того, у кар'єрному розвитку необхідно самостійно брати на себе відповідальність, оскільки він стає безмежним [9].

Раніше, психологія праці зосереджувалася на адаптації співробітників до своєї роботи, їх підтримці цілей організації і адаптації до соціальних структур на робочому місці. Проте, сучасні дослідження зосереджуються на «активній» поведінці, яка розглядає, як співробітники змінюють свої робочі характеристики та ситуації. Наприклад, вони можуть переосмислювати цілі, що їм поставлені, для більш складних завдань. Також, співробітники можуть активно впливати на соціалізацію, щоб поліпшити якість свого досвіду в роботі. Все це є прикладами проактивної поведінки [27].

З академічної точки зору існує безліч проактивних концепцій, що відрізняються в залежності від того, чи розглядається проактивність як диспозиція [13], як зразок поведінки [20] або як образ поведінки на роботі [15].

Перше вживання терміна «проактивність» пов'язане з В. Франклом 1990 р. Він використовував це поняття для позначення особистості, яка розуміє і приймає відповідальність за себе та своє життя [10].

Одним із найпоширеніших в організаційно–психологічній літературі є визначення проактивності, запропоноване Т. Бейтманом та Дж. Крантом у їх статті 1993 р., що проактивність – це стійка нахиліність починати зміни у своєму оточенні». Вони наголошують, що проактивна особистість включає схильність до

постійних змін, відповідно до своїх цінностей і переконань, здатність передбачати та подолати труднощі. Автори порівнюють проактивних людей, які шукають нові можливості та беруть ініціативу, з пасивними людьми, які адаптуються до оточення та формуються під його впливом [24].

Багато визначень проактивності також підкреслюють фокус на майбутньому (очікування) і фокус на змінах (прийняття контролю). Наприклад, Оксфордський словник англійської мови визначає проактивність як створення або керівництво ситуацією з ініціативою та прогнозуванням проблем. Вони підкреслюють, що важливо не просто реагувати на події після того, як вони відбулися, але й прагнути до інноваційного підходу, який включає бажання змін.

Роботи М. Фріза та Д. Фея зосереджуються на диспозиційному підході до вивчення проактивності в організаційній поведінці, зокрема на особистій ініціативності. Вони зазначають, що основою цього підходу є самостійність співробітників у встановленні та досяганні професійних цілей. Персональна ініціативність є проявом проактивної поведінки, яка характеризується самостійністю, стійкістю у подоланні труднощів і виходом за межі поставлених завдань, а також формулюванням цілей та спробами вирішення завдань, які ще не виникли.

Заслужений автор книг з бізнес–консалтингу С. Кові розрізняє проактивних та реактивних особистостей і стверджує, що вони відрізняються тим, що проактивні люди несуть відповідальність за своє життя та поведінку, яка залежить від їхніх рішень, а не від обставин. Вони вміють пріоритезувати свої цінності і самостійно впливати на те, що відбувається, несучи за це відповідальність [28, 31].

Проактивність може бути описана як властивість особистості, а також як її дія та поведінка. Це велика дія, яку співробітники здійснюють, щоб впливати на себе та на своє оточення. Її можна оцінювати за певними показниками та наслідками.

В роботі 2011 року У. Біндл та С. К. Паркер дають визначення проактивної організаційної поведінки як самостійних та орієнтованих на майбутнє дій організації, які можуть бути пов'язані зі ситуаційними (наприклад, впровадження

нових методів роботи) або внутрішніми (наприклад, самонавчання нових професійних навичок) змінами [29].

Згідно з Ш. Паркер, проактивність означає взяти контроль над реалізацією чогось, а не спостерігати за тим, як це відбувається. Крім того, відповідальність прийняття також є прикладом проактивної поведінки, яка включає активні зусилля щодо зміни методів роботи. Проактивні люди активно впливають на своє робоче середовище, створюючи нові співробітники, і переконують керівників звернути увагу на стратегічні питання [27].

Є ще одна модель, що може бути розглянута в рамках проактивної поведінки – це модель «job crafting». Ця модель означає стратегії змін у роботі, які працівники впроваджують у процес роботи та виконання завдань своєї посади. Ці стратегії можна класифікувати за характером. Існують стратегії, які спрямовані на збільшення структурних ресурсів та збільшення робочих вимог і мають організаційний характер. Також є стратегії, які спрямовані на збільшення соціальних ресурсів та зниження робочих вимог і мають особистий характер [30].

В. Біндл та Ш. Паркер вчерегли модель процесу проактивності, яка базується на раніше запропонованих концепціях, та знайшли початкове підтвердження її в емпіричних дослідженнях. Ця модель складається з чотирьох етапів:

На першому етапі – «Предбачення», люди встановлюють цілі, пов'язані з проактивністю, та приймають рішення. Наприклад, співробітник може помітити, що спосіб виконання завдання не є оптимальним, і спробувати знайти способи покращення.

Другий етап – «Планування» – передбачає підготовку до проактивної поведінки, під час якої співробітник може розробляти сценарії, як досягти необхідних змін.

Третій етап – «Реалізація» – полягає в безпосередній участі у проактивному поведінці.

Четвертий етап – «Відображення» – включає аналіз наслідків власної проактивної поведінки [8].

Автори стверджують, що хоча четверо етапів логічно послідовні, але на практиці можуть виникати відмінності. Наприклад, співробітник може спочатку обміркувати засоби ефективності виконання завдань, підготуватися до поведінки, брати участь у ній, а потім, якщо його поведінка не виявиться задовільною, повернутися до одного з попередніх етапів та розглядати альтернативні способи покращення [24].

У сфері організаційної психології також виділяють кілька підходів. Наприклад, К. А. Абульханова розрізняє дві форми активності – ініціативу та відповідальність. Ініціатива означає вільну форму самовираження, спонукальний аспект діяльності, спілкування та свідомості, що відповідає потребам особистості. Вона не обмежується лише свободою дій, а враховує необхідність вчинків. Тому провідне значення має також відповідальність, яка полягає в гарантуванні самостійного досягнення результату особистими зусиллями при заданій складності та строку досягнення. Вона відповідає за те, щоб зовнішня необхідність перетворилася на внутрішнє спонукання особистості [1].

Інше тлумачення проактивності полягає в уявленні про це як постійну особистісну якість, що проявляється через внутрішні спонукання у поведінці, здатність справлятися з труднощами та активно впливати на навколишнє середовище, а також незалежне ставлення до постановки цілей, старання досягти їх та здатність викликати події та відповідно до цього розробляти стратегії поведінки [7].

В літературі з організаційної психології проактивність визначається у двох основних напрямках. З одного боку, вона розглядається як властивість особистості і характеризується певними рисами у рамках диспозиційного підходу. З іншого боку, вона розглядається як поведінка в організаційному контексті у рамках поведінкового підходу. Усі ці моделі проактивності мають спільне у тому, що вони спрямовані на контроль ситуації, прогнозування майбутнього та ініціювання змін. Однак, вони також розбіжні, оскільки залежать від різних факторів, таких як дизайн роботи та керівництво. Отже, необхідно виділити різні типи проактивності та

проактивності поведінки, оскільки вони відрізняються за формою, метою впливу, частотою, часом та тактикою.

1. Форма проактивної поведінки може варіюватися. Сама поведінка, така як пошук зворотного зв'язку, самонавчання, постановка цілей і завдань, є основним фактором. Відмінності проявляються в тому, як працівники здійснюють пошук зворотного зв'язку.

2. Пошук зворотного зв'язку може мати різні мети. Це може бути ініціатива самого співробітника для поліпшення своїх результатів або інші мети, такі як поліпшення управління керівництва.

3. Частота пошуку зворотного зв'язку може варіюватися. Співробітники можуть вимагати його досить часто, як щодня або кілька разів на тиждень.

4. Співробітники можуть вибирати певний час для запиту чи отримання зворотного зв'язку, наприклад, визначений день тижня.

5. У цьому контексті важливим є спосіб отримання зворотного зв'язку. Співробітники можуть просити інших людей надавати зворотний зв'язок безпосередньо або зосереджуватися на відстеженні їх реакції [29].

На базі факторного аналізу форм проактивної поведінки, Ш. Паркер та К. Коллінз визначили три категорії з метою впливу:

1. Перша категорія – проактивна робоча поведінка, яка спрямована на контроль та зміни усередині організаційного середовища. Наприклад, це включає прийняття відповідальності, впровадження інновацій на індивідуальному рівні, прогнозування та запобігання робочим проблемам.

2. Друга категорія – проактивна поведінка, спрямована на контроль та зміни зовнішнього середовища. Наприклад, працівники можуть ставити питання керівництву, опосередковано впливаючи на стратегію організації. Також вони можуть аналізувати зовнішнє оточення, щоб передбачити та знаходити нові можливості, такі як нові продукти та послуги, що можуть покращити ефективність та конкурентоспроможність організації.

3. Третя категорія – проактивна поведінка, спрямована на досягнення взаємодії між власними атрибутами (навичками, знаннями, цінностями,

бажаннями) та організаційним середовищем. Наприклад, це може включати активний пошук зворотного зв'язку щодо власної ефективності, за допомогою запитів чи моніторингу. Через такі дії співробітник прагне поліпшити свою роботу в організації.

Крім того, проактивна поведінка може бути спрямована на створення довкілля, яке забезпечує ресурси, що відповідають потребам та цінностям людини [26].

Завдяки особовій ініціативі, проактивність та проактивна поведінка можуть бути індивідуальними або колективними. Індивідуальна проактивність спрямована на самоусовершенствування, покращення продуктивності роботи. Проактивність команди спрямована на допомогу одне одному та покращення роботи команди в цілому. Проактивність організації спрямована на глобальні зміни, такі як вдосконалення управлінської системи. Інші дослідники розділяють проактивність на самоорієнтовану, соціальну та організаційну, в залежності від того, чи спрямована вона на досягнення особистих цілей, взаємодію з колегами та підтримку організації в цілому. Окремою частиною проактивності є проактивна кар'єра, яка виходить за рамки конкретної роботи і може включати пошук нових можливостей кар'єрного зростання [30].

Проактивна поведінка в рамках кар'єри є зумовлена мотивацією робочої поведінки, що пов'язана з активним підходом до кар'єри, використанням стратегій поліпшення кар'єри та керування своєю поведінкою для досягнення успіху. Кар'єрний потенціал, який є однією з особистісних властивостей, допомагає реалізувати цей проактивний підхід до кар'єри. Для досягнення успіху у використанні проактивного підходу в кар'єрному розвитку важливі як організаційний контекст, так і деякі особистісні властивості, зокрема кар'єрний потенціал [9]

З українських авторів демонструється абсолютно відмінний підхід. Наприклад, А. І. Єрзін класифікує проактивність на конструктивну та деструктивну. Конструктивна спрямована на досягнення позитивного результату та зосереджена на створенні та підтримці взаємодії з іншими, що сприяє саморозвитку

та засвоєнню нових знань про себе та інших. Деструктивна проактивність, натомість, порушує міжособистісні зв'язки та заважає позитивному розвитку особистості [7].

Категоризація допомагає виявити спільні риси та відмінності між різними типами проактивності, а також дозволяє визначити предиктори не тільки загальної проактивності, але й конкретних типів.

Раніше, у перші дослідженнях, проактивність розглядалася як стійка особистісна характеристика, і вважалося, що люди можуть проявляти проактивність у будь-якому контексті та в будь-який час, незалежно від обставин чи ситуації [24].

Деякі елементи цього підходу все ще залишаються актуальними, однак у сучасних дослідженнях проактивність розглядається як не лише диспозиція, але й спосіб поведінки. Тому визнається, що індивідуальні відмінності (такі як особистість, знання та здібності) та ситуативні сили (такі як організаційний дизайн, лідерство і тд.) зіграють роль у формуванні такої поведінки. Вони можуть виконувати роль предикторів проактивної поведінки, як незалежно один від одного, так і у взаємодії [30, 32].

Існує безліч підходів до того, як визначити предиктори проактивності та проактивної поведінки. Наприклад, деякі дослідники виділяють «холодні» (когнітивно-мотиваційні) та «гарячі» (пов'язані з емоціями) процеси. Увагу приділяють двом таким процесам, що є основою проактивності: здатність бути активним і бажання або інтерес до проактивної поведінки.

З одного боку, людина усвідомлює процес прийняття рішень, коли оцінює можливі результати проактивної поведінки і свою здатність до її виконання. Дослідження показують, що віра у самоєфективність пов'язана з високим рівнем відповідальності і відповідальною поведінкою.

З іншого боку, бажання і інтерес до проактивної поведінки також грають важливу роль. Наприклад, добре фінансове становище і бажання знайти роботу можуть підштовхнути людину до активного пошуку роботи. Важливо також, щоб проактивна поведінка була важливою та цінною для людини. Наприклад, в

дослідженні з державними службовцями виявлено, що бажання отримати корисну інформацію передбачає більш активний пошук зворотного зв'язку [5, 11].

Д. Фей та М. Фрі провели шестирічне дослідження, що стосувалося причин, що спонукають співробітників до особистої ініціативи у Східній Німеччині. Вони з'ясували, що особи з високим рівнем прагнення до контролю та досягнення високих результатів, частіше виявляли ініціативу. Інше дослідження в тому ж дусі показало, що бажання контролю також має позитивний вплив на активну соціалізацію, спонукаючи співробітників до прояву більшої ініціативи в комунікації та інших аспектах роботи [2, 19].

Ш. Паркер запропонувала модель, яка розглядає два шляхи, якими афекти можуть впливати на проактивну поведінку. Перший шлях – це «розширений» механізм, у якому позитивний афект активізує та розширює негайні мотиваційні та когнітивні процеси. Згідно із твердженнями Ш. Паркер, проактивна поведінка вимагає, щоб люди спрямовували свої зусилля на досягнення складних, тривалих та ризикованих цілей. Позитивний афект може впливати на вибір таких цілей, оскільки він розширює мислення та сприяє більш гнучким когнітивним процесам. У результаті, афект сприяє відповідальній поведінці, яка сумісна з довгостроковими цілями. Існують докази, що позитивний настрій допомагає саморегулюванню, що допомагає людям підтримувати свої активні дії.

Другий шлях – це механізм «побудови», в якому накопичений позитивний афект впливає на стійкі когнітивно–мотиваційні стани (самоефективність) і, в кінцевому підсумку, впливає на здібності людей (стійкість та здатність справлятися з труднощами).

Ще одна особливість моделі, розробленої Ш. Паркер, полягає в тому, що вона враховує контекст та обставини. Наприклад, попередні дані показують, що розширюючий вплив позитивного настрою на когнітивні процеси відбувається лише в тому випадку, якщо Завдання оцінюється як виконувана і є важливою [25].

У своїй теорії афекту, Ш. Паркер пропонує передачу сигналів, які можуть впливати на афект та активну поведінку людей. Лабораторні дослідження підтвердили, що люди більше зацікавлені в пошуку зворотного зв'язку, якщо вони

відчувають, що людина, у якої вони звертаються, перебуває у хорошому настрої. Отже, вони вважають, що їхні запити будуть отримані більш благосклонно. Крім того, негативний вплив колег може виснажити ресурси особи, що може призвести до зниження активності на роботі.

У деяких дослідженнях розглядалась також проблема проактивності на роботі, яка є близькою до позитивного афекту. Виявилось, що співробітники, які відчувають себе залученими, частіше проявляють активність та ініціативу в зміні ситуації або у себе. Дослідники М. Саланова та В. Шауфелі провели дослідження в Іспанії та Нідерландах, які підтвердили позитивний зв'язок між робочою залученістю та особистою ініціативою [28].

В цілому, є досить вагомими докази того, що афект може сприяти чи перешкоджати проактивному поведінці.

Досліджуються індивідуальні антецеденти проактивності, такі як вік, стать, етнічна приналежність, культурні аспекти, знання та здібності, а також особистісні особливості.

Щодо віку, дослідження показують суперечливі результати. Деякі дослідження не знайшли зв'язку між віком та проактивним поведінкою, тоді як інші вказують на меншу активність літніх працівників або більшу активність з віком у жінок. Метааналіз даних виявив негативну кореляцію між віком та активним пошуком роботи. Деякі дослідження також показали, що старший вік пов'язаний з меншою вибором стратегії «збільшення соціальних ресурсів» та меншою активністю у зміні роботи [8].

Щодо статі, дослідження показують, що чоловіки більш активні та більш стурбовані проблемами на робочому місці, ніж жінки. Але вплив статі є незначним і суперечливим, оскільки складно контролювати інші змінні, такі як тип професії.

Що до етнічної приналежності, результати також не є однозначними. Залежно від досліджень, білі співробітники можуть бути менш активними у пошуку роботи або більш висловлювати свою точку зору. Проте, інше дослідження вказує на те, що етнічна приналежність пов'язана з освітою, а не з проактивністю.

Культурні аспекти також впливають на проактивну поведінку. Наприклад, люди з колективістських країн можуть бути менш активними у плануванні кар'єри, ніж люди з індивідуалістичних країн. Американські службовці з високим рівнем колективізму просуваються в кар'єрі повільніше, ніж службовці з Європи та Америки, які характеризуються високим рівнем індивідуалізму.

Знання та здібності є важливими факторами проактивності. Люди з вищим рівнем освіти, кваліфікації та когнітивними здібностями частіше проявляють проактивну поведінку. Особливо важливими є знання відносин, нормативне знання та стратегічне знання.

Особистість також впливає на проактивну поведінку. Існують дослідження, що вивчають особистісні характеристики, такі як «проактивна особистість», яка включає ініціативу, когнітивні здібності та працездатність.

Оглянувши ці антецеденти, можна зрозуміти, що індивідуальні фактори грають важливу роль у проактивному поведінці людей. Аналіз цих факторів дозволяє краще розуміти, як і чому люди проявляють проактивне висловлювання, і дає можливість розробляти ефективні стратегії управління та розвитку проактивних працівників [5].

Достатня кількість досліджень підтверджує наявність позитивного зв'язку між особистістю, яка має проактивний нахил, та проактивними діями, такими як активна соціалізація в організації, прояв кар'єрної ініціативи, взяття відповідальності та висловлення власної точки зору. Особистісні риси, що впливають на сприйняття контролю та самооцінки людиною, мають позитивний зв'язок з проактивною поведінкою, що підкреслює значення здатності до активності, як проаналізовано в попередньому розділі [11].

Результати досліджень показують, що суперечливість характеризує потенційний особистісний фактор проактивності – сумлінність. І хоча добросовісні люди зазвичай дотримуються правил і ретельно виконують свої обов'язки, це іноді не взаємодіє з характером проактивної роботи, яка передбачає активні зміни. Однак, надійність і прагнення працювати на благо організації підвищують ймовірність прояву проактивної поведінки у таких осіб [3].

Дослідження, які зосереджуються на диспозиційних предикторах, що впливають на вибір стратегії змін у роботі, показали, що загальна проактивність та персональна ініціативність можуть бути розглянуті як фактори, що передують проактивній поведінці у формі стратегії змін, що спрямовані на підвищення організаційної ефективності. Особистісні ресурси співробітників можуть або розширювати, або обмежувати їх можливості у виборі стратегії змін – співробітники, які проявляють більшу активність, адаптивність та організованість, схильні до проактивної поведінки, яка полягає в самостійному зміні своєї роботи з метою підвищення ефективності та результативності. Зворотно, співробітники, які не проявляють таких якостей, найчастіше не виходять за рамки поставлених завдань [8].

На сьогоднішній день існує безліч досліджень, що приділяють увагу диспозиційним предикторам проактивності та проактивної поведінки, і вони надають різнобічне розуміння ролі цих предикторів. Деякі диспозиційні характеристики сприяють різноманітним формам проактивної поведінки (наприклад, проактивна особистість), тоді як інші впливають на конкретні типи проактивності на роботі.

Ситуаційні обставини, вплив на проактивність. Згідно з результатами досліджень, демографічні та особистісні чинники можуть впливати на проактивність. Проте, навколишній контекст також має велике значення, особливо тепер, коли проактивність розглядається як не тільки вроджена риса, але й як тип поведінки.

Організаційна структура також впливає на мотивацію, задоволеність роботою та результативність праці. І, як вже зазначалося, проактивна поведінка на роботі є особливою формою мотивованого вчинку, і вона пов'язана зі сприйняттям контролю та можливостей. Таким чином, робочі характеристики, які сприяють такому сприйняттю, мають високу вірогідність бути пов'язані з більш високим рівнем проактивності.

Це може вказувати на те, що концепції, що підтримують самостійність працівників у рамках організаційної структури, позитивно впливають на

проактивне вчинення. Наприклад, робоча автономія сполучається з особистою ініціативою, а також здатністю реалізовувати ідеї та вирішувати проблеми.

Низький рівень контролю над роботою співробітників стимулює вияв проактивної поведінки, яка виражається в висловленні своєї точки зору через незадоволеність станом речей. У той же час, високий рівень контролю їх мотивує досягати більших результатів і впливати на діяльність організації. Це дослідження також показує, що «негативні» характеристики роботи можуть бути джерелом мотивації для співробітників до проактивного поведіння. Таким чином, для стимулювання ініціативи на роботі, розумно звертати увагу не лише на особистість працівника, а й зміцнювати вплив різних робочих факторів [7, 26, 32].

Можна припустити, що керівники впливають на робочу середовище та мотивацію, а це, в свою чергу, має вплив на проактивну поведінку співробітників. Наприклад, спільне лідерство та участь у прийнятті рішенні сприяють більш високому рівню проактивності. На формування проактивної поведінки також впливає тип лідерства. Наприклад, трансформаційне лідерство може бути передвісником проактивності, причому вплив цього типу лідерства залежить від рівня керівництва. Керівник групи має вплив на самоефективність, широту ролей та проактивність членів команди, тоді як керівник організації впливає на посилення емоційної прихильності та проактивність членів організації.

Якісна взаємодія між керівниками та співробітниками може створити атмосферу, в якій співробітники мають можливість самостійно виявляти проактивну поведінку. Наприклад, обмін лідерською роллю між членами команди позитивно впливає на індивідуальну інноваційну поведінку співробітників.

Проте, вплив лідерства на проактивність не є однозначним, оскільки іноді керівники можуть відчувати загрозу через проактивну поведінку співробітників. Тому підтримка керівництва на більш високому рівні в ієрархії організації може бути кориснішою. Дослідження показали, що підтримка з боку вищого керівництва сприяла реалізації ідей співробітників, за винятком підтримки менеджерів. Готовність топ-менеджменту до змін, готовність вищого керівництва слухати своїх

співробітників, а також організаційна культура, що сприяє співробітництву, можуть впливати на проактивну поведінку [30].

Перевищення підтримки оточуючих може позитивно впливати на виявлення проактивності в робочому середовищі. Тому дослідження, що досліджують зв'язок між робочим кліматом і проактивною поведінкою, є необхідними.

Взаємодія між особистісними і контекстуальними факторами проактивності була виявлена. Попередні дослідження підтвердили вплив як індивідуальних, так і ситуативних факторів на проактивність. Тому важливо вивчати їх взаємозв'язок. Дослідження денної продуктивності на роботі показали, що співробітникам з високим рівнем контролю за роботою легше виявляти ініціативу, коли вони відпочили та зарядилися енергією. При цьому ситуаційні фактори впливають на індивідуальні, тоді як інші дослідження показали, що співробітники зі схильністю до довіри та мотивацією виявляють вищий рівень ініціативи, навіть якщо їхні керівники не викликають довіри. Тут виявилася важливішою індивідуальна схильність, а не ситуаційні сили [28].

Між індивідуальною нахилом та контекстом може виникати позитивна взаємодія. Якщо співробітники проявляють високу ініціативу, вони частіше запитують зворотний зв'язок від своїх керівників, особливо якщо вони отримують позитивну відповідь, і якщо робоча атмосфера є сприятливою. Активні співробітники легше справляються зі стресом, пов'язаним з високими робочими вимогами, оскільки вони можуть контролювати свою роботу, що допомагає їм управляти цими вимогами. З іншого боку, пасивні співробітники не володіють ефективним контролем і відчувають більший рівень напруги [10, 17, 23].

Індивідуальна схильність або її відсутність може бути замінена контекстом, що є можливим випадком. Люди з низькою самооцінкою більш схильні до сприятливих ситуаційних характеристик для проактивного поведінки в групі, ніж люди з високою самооцінкою. Цю ідею підтверджує інше дослідження, яке демонструє компенсуючий ефект лідерства: трансформаційне лідерство більше пов'язане з індивідуальними інноваціями для людей з низьким рівнем організаційної самооцінки, ніж для людей з високою [14].

Ці дослідження показують важливість цього напрямку і вказують на необхідність враховувати взаємодію між індивідуальними та ситуаційними факторами. Дослідження щодо активності співробітників не обмежуються лише пошуком предикторів, а також мають за мету знаходження практичних результатів їх проактивності. У наступних розділах будуть розглянуті результати проактивності на індивідуальному, командному та організаційному рівнях.

1. Результати прояву ініціативи на особистому рівні. Як концептуально, так і емпірично, прояв ініціативи пов'язаний з вищими особистими результатами у різних аспектах. За оцінками керівників, співробітники, які виявляють ініціативу, досягають гарних показників продуктивності. Деякі компоненти проактивної поведінки, наприклад, взяття на себе відповідальності та активні дії в невизначених ситуаціях, можуть позитивно позначитися на продуктивності [27].

У іншому дослідженні було виявлено, що співробітники, які частіше запитують про зворотний зв'язок, покращують якість виконання завдань через три місяці [9].

Крім загальної продуктивності, проактивні співробітники можуть досягати успіхів і в інших сферах, наприклад, вони збільшують ймовірність кар'єрного росту і вищого доходу протягом двох років, якщо вони виявляють ініціативу у встановленні стосунків з керівником на початку кар'єри, а також це має міцний зв'язок з самооцінкою через півроку [32]. Прояв ініціативи має важливе значення для розвитку міжособистісних стосунків всередині організації.

Задоволеність роботою та кар'єрою – ще один аспект, на якому відображається прояв ініціативи. Люди, які проявляють ініціативу, отримують роботу, яка відображає їхні кар'єрні успіхи та приносить задоволеність. Так, високий рівень кар'єрної ініціативи та індивідуальних інновацій передбачають значне підвищення задоволеності кар'єрою та фактичного просування по службі через два роки [29].

2. Результати, що впливають із проактивності на рівні команди, були досліджені. Встановлено, що проактивність має вплив не лише на індивідуальні результати, але і на ефективність команди в цілому. Наприклад, у дослідженні

робочих груп чотирьох організацій було виявлено, що команди з вищим рівнем проактивності мали кращі показники групового обслуговування клієнтів та продуктивності. Крім того, виявлено зв'язок між проактивністю та задоволеністю роботою, прихильністю до команди та організації серед членів команди. Аналіз командної роботи в сфері обслуговування клієнтів підтвердив вплив проактивності на її ефективність як з оцінки керівників, так і з об'єктивних показників, таких як стандартний час відповіді на запити обслуговування.

Дослідження також вказали на зв'язок між використанням активних стратегій (наприклад, пошук нових способів виконання роботи) співробітниками та згуртованістю команди. Всі ці дослідження базувалися на різноманітних джерелах даних, таких як звіти співробітників, колег та керівників, а також аналіз результатів в організаціях. Оскільки ці дослідження мали переважно кореляційний характер, для отримання більш глибокого розуміння причинно-наслідкового зв'язку між різними факторами необхідні подальші дослідження [20, 23].

3. Результати проактивності на організаційному рівні представлені у статті М. Фріз і Д. Фей про персональну ініціативність. Вони висловили припущення, що ця форма проактивності на роботі сприяє не тільки індивідуальній та командній продуктивності, але й організаційній. Персональна ініціативність включає активний підхід до вирішення як індивідуальних, так і організаційних проблем, що сприяє як саморозвиткові, так і загальному успіху організації. Дослідники бізнес-стратегій та успіху організацій зібрали відповіді та враження власників фірм шляхом інтерв'ювання керівників компаній, перевіряючи їх проактивні підходи. Після аналізу цих відповідей і об'єктивних даних (таких як прибуток) було встановлено, що проактивні бізнес-стратегії не завжди призводять до успіху, але реактивні бізнес-стратегії негативно впливають на успішність організації [22].

Люди, які демонструють проактивність та проявляють проактивну поведінку, не завжди досягають позитивних індивідуальних результатів. Один приклад дослідження показав, що співробітники, які виражають багато сумнівів та побоювань щодо своєї роботи, мають менші шанси отримати підвищення зарплати та отримують просування на посаді пізніше, ніж колеги, які поведуться іншим

чином. Ці результати суперечать твердженню, що проактивність сприяє кар'єрному зростанню, тому важливо вивчати модераторів, які можуть вплинути на результати прояву проактивності.

Роль модераторів в цьому контексті можна проілюструвати прикладом дослідження, в якому виявлено, що співробітники, які виявляють високу активність і одночасно володіють високим рівнем ситуативних суджень (тобто вони ефективно реагують на різні ситуації), відзначаються більшою задоволеністю роботою та прихильністю до організації, а також отримують позитивну оцінку своєї продуктивності з боку керівництва [24].

А. Грант і його команда провели дослідження, згідно з яким цінності можуть впливати на те, чи стимулює керівництво проактивну поведінку. В результаті їх дослідження на вибірках менеджерів та пожежників було виявлено, що проактивна поведінка більш ймовірно призводить до високої продуктивності у випадку, коли співробітники мають високий рівень просоціальних цінностей. Це можливо пов'язано з тим, що така проактивність спрямована на користь інших, що отримує підтримку керівництва. Інші автори ще одного дослідження встановили, що ступінь відповідності працівників впливає на те, чи призводить проактивність до задоволення кар'єрою та роботою. Наприклад, вчителям проактивність приносила задоволення роботою, якщо вони бачили достатній рівень відповідності зі школою [31, 32].

Проактивна поведінка на роботі стала актуальною для сучасних досліджень. З огляду на все більшу децентралізацію і швидкі зміни, важливо, щоб працівники брали на себе відповідальність за свою кар'єру та робоче середовище. Хоча не завжди, але зазвичай така поведінка призводить до позитивних результатів. Проактивність співробітників може бути формована через індивідуальний та ситуаційний підхід [2, 8, 26].

1.2 Основні поняття залученості: чинники залучення персоналу

В сучасних економічних умовах багато компаній приділяють велику увагу залученню персоналу як стратегії розвитку. Керівники важливою вважають не лише привернення співробітників до компанії, але й забезпечення їхнього утримання,

підвищення ефективності, продуктивності та залученості. Однак згідно з аналізом літератури у цій галузі, залучення ще не було достатньо глибоко вивчено. Тому необхідні постійний теоретичний оновлений аналіз та нові емпіричні дослідження. Поняття залучення через різнобічний інтерес розглядається як і з академічної, так і з практичної сторони.

Вперше термін «залучення» був використаний В. Каном у 1990 році для пояснення ставлення до організації та вкладу в неї. Залучення охоплювало сукупність енергії, такої як фізична (енергія, вкладена співробітниками у виконання своїх робочих обов'язків), емоційна (відношення до організації і емоційний зв'язок з нею) та інтелектуальна (вірування співробітників у організацію, її керівників). Пізніше на основі концепції Кана були розроблені шкали залучення. Ідеї В. Кана залишаються актуальними і зараз, хоча вони були вдосконалені [22].

Наступною значною концепцією до залучення виступає підхід К. Маслач та М. Лейтер, у якому вони розглядали залученість як протилежність вигоранню. Автори запропонували використати опитувальник вигорання К. Маслач 1981 для вимірювання залучення [32].

Існує інше розуміння зв'язку між вигоранням і залученням, яке В. Шауфелі та його колеги вважають негативним аспектом вигорання. Вони запропонували актуальне розуміння залученості як афективно–мотиваційного внутрішнього стану, пов'язаного з роботою, і включають у себе енергію, ентузіазм і поглиненість. Енергійність відображає готовність наполегливо працювати та прикладати зусилля для подолання труднощів. Ентузіазм пов'язаний з почуттям відданості та гордості до своєї роботи. Поглиненість характеризується високою концентрацією на роботі, але може призводити до втрати відчуття часу і труднощів із переключенням на іншу діяльність. Енергійність, ентузіазм і поглиненість впливають на рівень залученості з різних аспектів. У 1999 році В. Шауфелі та його колеги розробили шкалу для вимірювання залученості на основі цих показників. Ця шкала включає 17 запитань і досі широко використовується в різних дослідженнях [30].

У статті К. Маслач, В. Шауфелі та М. Лейтер висвітлено результати дослідження, за яким всі компоненти залучення взаємозв'язані з компонентами

вигоряння. Автори також зазначають, що профіль залученості, встановлений з використанням МВІ, може бути пов'язаний із профілем відповідності роботи у шести напрямках – надійне робоче навантаження, почуття контролю та можливості вибору, визнання та винагорода, сприяючий робочий колектив, справедливість і важлива робота [2].

Одним з сучасних підходів є аналіз залученості співробітників в рамках моделі «вимоги до роботи – ресурси». Вимоги до роботи включають фізичні та емоційні фактори, які можуть викликати стрес, такі як обмежений час, велике навантаження та погані відносини з колегами. Робочі ресурси включають фізичні, соціальні та організаційні фактори, які сприяють особистісному росту та допомагають досягати цілей, а також зменшують стрес, такі як автономія, можливість навчання та хороші робочі відносини.

Залучені співробітники демонструють кращі результати щодо ресурсів, таких як автономія, зворотний зв'язок та наставництво. Залученість та вигоряння є відмінними явищами. Актуальність такого підходу підтверджується тим, що вигоряння більше пов'язане з робочими вимогами, наприклад, великою завантаженістю, тоді як залученість більше пов'язана з робочими ресурсами, наприклад, наявністю зворотного зв'язку. При цьому обидва явища входять в концепцію відповідності між вимогами та умовами роботи та ресурсами співробітника [6].

Основна ідея викладається в тому, що наступна концепція ставить під сумнів вплив дизайну роботи на залученість як головного предиктора. Дослідники У. Мейсі та Б. Шнайдер визначили три види залучення – особистісну, ситуативну та поведінкову, зазначаючи, що причини їх виникнення різні. Особистісне залучення залежить від особистісних рис і характеристик, ситуативне – від мотивації та ентузіазму, поведінкове – від вимог та умов роботи.

В даному підході автори об'єднали роль особистості та робочих ресурсів для передбачення залученості. Таким чином, тривимірна модель дослідники вважають містить три складові залученості: екстраролеву поведінку, стан (включаючи енергійність, ентузіазм і гордість) та особистісну схильність до залучення [12].

А. Сакс приділяє велику увагу розвитку напряду досліджень залучення, у яких він розглядає залучення з погляду обміну – співробітники готові інвестувати в організацію свій капітал замість того, щоб отримувати ресурси, які вона може надати. Залучення є взаємозалежним процесом.

Крім основних концепцій, існує інші підходи до залучення:

Залучення може бути визначено схильністю до участі в трудовій діяльності, яка включає знання, інтерес та результативність.

Залучення може бути розглянуто з психологічного та емоційного аспектів виконання діяльності і характеризується пристрасстю, з якою працівники виконують свою роботу.

Залучення відображає готовність співробітників прикласти свої зусилля до виконання робочих завдань не лише для досягнення особистого успіху, але і для успіху організації. Воно вимірюється за такими компонентами, як почуття гордості працівників, їхнє задоволення, безпека та бажання продовжувати працювати в організації.

В. Г. Коновалов розглядає залученість у вітчизняних ухвалях як результат емоційного та інтелектуального стану, спонукаючи співробітників до постійного поліпшення своєї роботи. А. С. Єгоров розуміє залучення як комплексний показник, що формується внаслідок корпоративної культури та потенціалу розвитку компанії [6].

Бізнес-консультанти намагалися застосовувати теоретичні концепції на практиці через зростаючий академічний інтерес до залучення співробітників. Першою організацією, яка почала використовувати концепції залучення на бізнес-практиці, стала «Gallup». В їхньому дослідженні було з'ясовано, що існує зв'язок між високим рівнем залученості та високою результативністю в організації. Залучення, згідно з «Gallup Organization», відображає ентузіазм, включеність у роботу та задоволеність людини виконанням своїх обов'язків. Організація розробила опитувальник, який базується на 12 питаннях, що вимірюють рівень залучення через показники залучення, задоволеності та ентузіазму.

Консалтингова компанія AoH Hewitt створила свою собствєнну методикy, яка включає 6 груп питань, включаючи людей, роботу, кар'єру, винагороди, діяльність компанії та якість життя працівника. За допомогою цих індикаторів, AoH Hewitt визначає рівень залучення співробітників:

Перший індикатор – «каже» відображає позитивну думку співробітника про компанію та його здатність рекомендувати її.

Другий індикатор – «залишається» відображає бажання та готовність співробітника працювати в компанії тривалий період часу.

Третій індикатор – «прагне» вказує на мотивацію співробітника до додаткових зусиль, спрямованих на процвітання не лише його самого, а й організації в цілому.

Модель залучення, запропонована компанією Towers Watson, включає методикy, що оцінює три основні фактори: прихильність до організації та прагнення працювати на її благо, сприятлива атмосфера для праці та досягнення високих результатів, індивідуальні умови праці (наприклад, обстановка, клімат). Згідно з висновками, залучені співробітники проявляють такі характеристики:

1. Розуміють і підтримують цілі та цінності організації.
2. Відчувають прихильність до організації та до своїх колег.
3. Мотивовані, готові вкласти зусилля та перевиконати поставлені завдання [28].

Останнім часом, дослідники інтересуються поняттям залученості в різних галузях, зокрема управлінні людськими ресурсами, управлінні трудовими відносинами та трудовій сфері. Залученість стала популярною не тільки в науковій сфері, але й у бізнес–середовищі. Це пов'язано зі зростанням інтересу організаційних психологів та консультантів до використання залученості для покращення бізнесу та управління, а також з індивідуалізацією роботи.

Аналіз різних підходів до залученості виявляє необхідність у розрізненні цього поняття. Раніше залученість, лояльність, прихильність та радість сприймалися як тотожні поняття.

Початково багато авторів вважали, що залучення і відданість є одним і тим же. Згідно з Р. Баумруком, залучення включає емоційну та інтелектуальну відданість організації. Однак, М. Магура та К. Курбатова стверджують, що залученість є складовою організаційної прихильності, вона виражає бажання прикладати зусилля та вносити вклад у роботу організації. Втім, хоча залучення включає деякі аспекти прихильності, ці поняття не можна вважати ідентичними. Організаційна відданість виражає відданість співробітника організації, а увага зосереджена тільки на організації, тоді як залученість передбачає акцентування уваги на самому робочому процесі [23].

В. І. Доміняк розглядає лояльність як позитивне ставлення співробітників до організації та почуття вірності, гордості у зв'язку з приналежністю до неї. Лояльний співробітник поділяє цінності, цілі, правила організації [5].

Згідно з Е. М. Малицею основні показники лояльності включають емоційну прихильність, ціну відходу з організації, усвідомлення та прийняття зобов'язань перед організацією. Тобто, лояльність передбачає зобов'язання співробітника працювати на благо організації. Відмінності між залученістю та лояльністю можуть бути виявлені у відданості. Залучення передбачає більш активне ставлення співробітника і орієнтується на певні події, тоді як прихильність та лояльність є більш пасивними станами, не указуючи на конкретні дії [31].

Дискусія у фахових колах щодо залученості та організаційної громадянської поведінки. Залученість є однією з форм організаційної громадянської поведінки, яка має важливу роль у функціонуванні організації. Це поняття було вперше введено в літературі Д. Органом, який розглядає його як позитивну форму організаційної громадянської поведінки. Залученість включає елементи як прихильності, так і організаційної громадянської поведінки, але не є ідентичною їм [4].

Залученість та захопленість відрізняються одна від одної. Захопленість є результатом когнітивного судження та пов'язана з потребами, причому стосується лише самого співробітника. Залучення, натомість, охоплює більш широке поняття і стосується того, як люди виконують свою роботу. Захопленість роботою не

передбачає наявності енергії та ефективності. Відтак, залученість включає в себе різноманітний спектр та складність взаємин людини з роботою [7].

Залученість та задоволеність мають різне значення. Задоволеність роботою виражається у суб'єктивній оцінці та представляє загальне ставлення працівника до своєї роботи. Це ставлення визначається емоційним станом працівника, який може змінюватися в різні моменти. Задоволеність роботою показує, наскільки робота задовольняє потреби і визволяє працівників від невдоволення. Але вона не вказує на прямий зв'язок з роботою, відмінно від залученості [4].

А. Сакс був одним з перших, хто відмінив різницю між залученням до роботи та організаційною залученістю. Він зазначив, що з точки зору досліджень, які проводяться в цій галузі, різниця полягає у фокусі на благополуччі співробітників та задоволеності роботою в разі залучення до роботи, тоді як організаційна залученість акцентується на ефективності організації. З погляду ролей, залучення до роботи відображає виконання ролі працівника, тоді як організаційна залученість відображає виконання ролі як члена організації. А. Сакс розробив методику вимірювання цих двох типів залученості, наприклад, залучення до роботи відображається у твердженнях типу «Іноді я настільки занурений у роботу, що не відчуваю часу», а організаційна залученість у твердженнях типу «Одна з найбільш захоплюючих речей для мене – участь у всьому, що відбувається в цій організації» [25].

В. Шауфелі та М. Саланова також розрізняли два види залученості: залученість до роботи та залученість персоналу. Вони пояснювали, що ці поняття дуже схожі за значенням, але залученість до роботи виражає відносини співробітника з його роботою, тоді як залученість персоналу враховує професійні та посадові ролі, а також відносини з організацією в цілому. Його підхід полягає в тому, що залученість персоналу є більш широким поняттям, яке включає залученість до роботи.

Незважаючи на те, що залученість вже довгий час вважається самостійним поняттям, дослідники часто не чітко виокремлюють залученість і вищезгадані поняття, що потребує додаткових досліджень для конкретизації термінів.

Для належного розуміння залученості як явища важливо визначити і зрозуміти те, що його викликає та як воно впливає на нього. Виявлення факторів та передвидників залученості допомагає розробити вірний підхід до його управління, а також розширює наукову літературу з цієї теми.

Важливі психологічні стани, виділені В. Каном, є необхідними для розвитку залученості. Психологічна значущість відображає, наскільки важлива робота є для співробітника, щоб вкласти у неї свої зусилля. Вона передбачає, що організація має бути сприйнята співробітником як достойна його зусиль та інвестицій.

Психологічна безпека відображає відчуття безпеки та віру в справедливість організації, що дозволяє співробітникам випробовувати нові речі, експериментувати, не боячись невдачі та негативних наслідків.

Психологічна доступність показує, що співробітник має необхідні психологічні ресурси, щоб бути залученим до роботи. Таким чином, робота, яка має основні характеристики, надає співробітникам можливість та стимул вкластися більше у свою роботу та бути залученими до неї [23].

В цілому, залучення позитивно пов'язане як з робітниками характеристиками, і з особистісними, як свідчать дослідження.

Дослідник А. Сакс вивчав антецеденти залучення, досліджуючи вплив характеристик роботи з 2006 року. Спочатку він зосереджувався лише на характеристиках роботи і виділив сім, що впливають на залучення. Проте, у своїй статті 2019 року він змінив модель, додавши до неї ще шість показників [16].

Аналіз результатів різних досліджень дозволяє виділити основні групи предикторів залучення, такі як індивідуальні психологічні стани, дизайн роботи, лідерство та менеджмент, уявлення про команду та організацію, організаційні втручання та заходи.

Психологічні стани, які відображають сприйняття людьми своїх здібностей та можуть впливати на їх залученість, включають такі особистісні властивості, як самоефективність, стійкість та особисті ресурси. В деяких дослідженнях виявлено позитивний зв'язок між позитивним настроєм та залученістю, а також негативний зв'язок між негативними емоціями та залученістю [22].

Відновлення, відпочинок та залучення мають взаємозв'язок. Співробітники, які відчувають задоволення від роботи та вдома, або можуть передати позитивний досвід із дому на роботу, демонструють вищий рівень залучення. За В. Каном, безпека, свідомість та доступність мають значний вплив на залучення. Вивчення взаємозв'язку особистісних факторів із залученням показує, що екстраверсія та сумлінність є позитивними прогнозуючими факторами залучення, тоді як невротизм має негативний вплив. Дослідження також вказують на позитивний зв'язок між залученістю та проактивною особистістю, основною самооцінкою, прагненням до досягнень, ситуативною мотивацією тощо [2].

Фактори дизайну роботи, такі як автономність, різноманітність завдань, значимість завдань та наявність зворотного зв'язку, позитивно впливають на залучення співробітників, окрім цілісності завдань. Внутрішній брендинг організації, що включає якісну внутрішню комунікацію, навчання співробітників та їх нагородження, також може позитивно впливати на залученість співробітників та їх задоволення їх роботою. Організаційна культура, клімат у команді, робочі ресурси від наставництва керівників, кар'єрне зростання, чіткість ролей та автономія також є факторами, що впливають на залучення співробітників [12].

Кілька досліджень показують, що головною причиною залучення є робочі ресурси, тоді як для вигоряння роль відіграють вимоги до роботи. Однак результати не є однозначними. Інші дослідження підтверджують, що робочі ресурси сприяють виникненню вигоряння, а вимоги до роботи позитивно впливають на залученість.

У зв'язку з пандемією проведені дослідження вказують на негативну залежність між віддаленою роботою та рівнем залученості, що в частині випадків обумовлена вимогами та ресурсами роботи. Проте в іншому дослідженні виявлено позитивну залежність між новими формами праці, включаючи гнучкий робочий графік, та рівнем залученості, при чому це залежить від ефективної комунікації [8].

Зв'язок між рівнем залученості та позитивними формами лідерства, такими як трансформаційне або справжнє, був виявлений у багатьох дослідженнях. Уявлення про команду та організацію кожної окремої особи також впливають на її залученість. Було показано, що сприйнята організаційна підтримка та організаційна

ідентифікація пов'язані з рівнем залучення. Крім того, дослідження вказують на те, що залученість інших людей може впливати на залученість окремої особи, особливо в парах. Енергійність і ентузіазм жінок сприяють підвищенню енергійності і ентузіазму чоловіків, і навпаки. Важливими факторами залученості є практики управління людськими ресурсами, які допомагають співробітникам у виконанні їхньої роботи. Загальне висновок досліджень полягає в тому, що позитивні антецеденти пов'язані з вищим рівнем залученості, тоді як негативні – з нижчим [9].

Підсумковуючи визесказане можна констатувати наступне:

По–перше, літературний аналіз показує, що як проактивність, так і залучення визначаються індивідуальними та ситуативними факторами.

По–друге, в результаті послідовного аналізу було виявлено, що проактивність та залучення залежать від різних факторів, і мають практичні результати на різних рівнях.

По–третє, залучення впливає на співробітників і результати діяльності організації.

По–четверте, поняття «проактивність» було вивчене психологами С. Кові, Г. Олпортом, В. Франклом, Т. Бейманом, Дж. Грантом, І. Ламаша, Ю. Діхтенка, Г. Мутерка та інших. Термін «залученість» був першим описаний В. Каном, після чого інші дослідники, такі як Х. Маслач, М. Лейтер, К. Трус, Л. В. Щетініна, А. Є. Яструбінська, запропонували інший підхід до його розуміння. Незважаючи на багато вивчених аспектів цих понять, є прогалини в їх концептуальному визначенні в організаційно–психологічній літературі, що підкреслює необхідність проведення нових досліджень і розвитку в цьому напрямку.

Розділ 2 ПРОЦЕДУРА ТА МЕТОДИ ДОСЛІДЖЕННЯ

2.1 Характеристика вибірки

У дослідженні було залучено 120 осіб, які працюють у різних трудових сферах і обіймають різні посади. З цієї кількості, 28% становлять чоловіки, а 72% – жінки. Середній вік складає 24 роки. Під час опитування також було враховано їх стаж роботи та рівень освіти.

Вік учасників коливається від 19 до 50 років, а стаж роботи від 2 місяців до 25 років. Особи були розділені на 5 сфер діяльності: освітню (28 осіб), сферу ІТ або інформаційних технологій (24 особи), комерційну сферу (24 особи), сферу юриспруденції (24 особи) та медичну сферу (24 особи).

Загалом, 65 осіб (54% вибірки) є фахівцями на роботі. В цій групі 35 осіб (29%) займають посаду рядового співробітника – виконавця. Є також 10 осіб (8%), які є керівниками нижньої ланки (керівники підрозділів, викладачі, фахівці високої кваліфікації), а 5 осіб (4%) – керівниками середньої та верхньої ланки (начальники відділів, директори підприємств і організацій).

Більшість осіб 70% мають ступінь бакалавра, ще 20% – магістра. 4% мають середню загальну освіту, а 6% – професійну освіту (школа, ліцей, коледж).

2.2 Методи дослідження

Для вирішення завдань, було обрано такі діагностичні методики:

1. Методика «Загальна проактивність» А. Баккер вимірює рівень активності, позитивності та натхнення людини, які вона проявляє у своїй діяльності, а також її здатність впливати на роботу і зробити завдання цікавішими. Використовувана шкала загальної проактивності відображає ставлення працівників до роботи та їхню мотивацію. Опитувальник містить восьме твердження, таких як: «Я можу належним чином сконцентруватись на своїй роботі» або «Я можу сам мотивувати себе». Усі твердження оцінюються за семибальною шкалою, що виражає ступінь згоди або незгоди (1 – абсолютно не згоден, 7 – абсолютно згоден).

2. Методика «Персональна ініціативність» М. Фрезе, Д. Фей. згідно з цією методикою, персональна ініціативність на роботі визначається як самостійна, проактивна та настійлива поведінка при подоланні труднощів для досягнення

поставленої мети. За допомогою шкали персональної ініціативності можна визначити схильність до проактивної поведінки на індивідуальному рівні, а ця персональна ініціативність є однією з форм проактивності. Вона базується на самостійності працівників і проявляється в їх здатності самостійно встановлювати та досягати мети незалежно від зовнішніх чинників шляхом подолання труднощів.

Методика складається з 7 тверджень, таких як «Не залежно від ситуації, я швидко знаходжу рішення» або «Я завжди використовую можливості бути активним і діяти». Особам пропонується оцінити, наскільки ці твердження описують їх на п'ятибальній шкалі, де 1 – повністю не згоден, 5 – повністю згоден.

3. Методика «Утрехтська шкала залучення до роботи» В. Шауфелі та Беккер.

Методика дозволяє виміряти рівень залучення до роботи. В рамках цієї методики пропонується ряд тверджень, які особи повинні оцінити на шкалі від 0 (ніколи) до 6 (щодня), відповідаючи на питання про свої переживання, пов'язані з роботою. Дана методика включає 17 питань, що поділяються на три шкали залученості: енергійність, ентузіазм та поглиненість. Енергійність відображає високий рівень енергії та готовність для важких завдань, ентузіазм відображає прихильність до роботи та почуття значущості своєї діяльності, а поглиненість відображає концентрацію і поглинення у свою роботу.

4. Методика «Зміни у роботі» М. Тимс, А. Баккер, Д. Деркс. Методика є засобом визначення поведінки працівників, яка стосується самостійних ініціатив змін у своїй роботі. Ці зміни можуть включати зміну характеристик роботи, пошук соціальної підтримки, а також збільшення або зниження вимог до себе. Опитувальник допомагає виявити основні стратегії поведінки, спрямованої на зміну робочої ситуації. Вона складається з 18 питань, які відносяться до 4 факторів: збільшення структурних ресурсів, зниження вимог, збільшення соціальних ресурсів та збільшення робочих вимог. Відповіді на питання виставляються за 5–бальною шкалою, а обробка даних здійснюється шляхом підрахунку середніх значень за кожною шкалою.

5. Методика «Дизайн роботи» Ф. Моргесон, Ч. Хамфрі. Методика описує різні характеристики роботи співробітника, що визначають особливості його

діяльності, дозволяє оцінити різні аспекти роботи та їх вплив на мотивацію та ефективність праці співробітників. Опитувальник містить 77 тверджень, призначений для виявлення 18 ключових характеристик роботи, які впливають на мотивацію та ефективність праці працівників. Виключили показники «Контекст роботи», які не потрібні для цього дослідження.

Характеристики завдань вимірюються наступними показниками:

1.1. «Автономія» – ступінь свободи, незалежності та самостійності в роботі. Включає автономію у плануванні роботи, прийнятті рішень та способах роботи.

1.2. «Розмаїття завдань» – вимоги щодо вирішення різних завдань під час роботи.

1.3. «Значність завдань» – вплив роботи на життя та роботу інших людей.

1.4. «Цілісність завдань» – закінчена та цілісна діяльність, з якої легко ідентифікувати результати.

1.5. «Зворотній зв'язок від роботи» – інформація про ефективність та результативність роботи, надана самою роботою, а не колегами чи керівником.

Характеристики умінь вимірюються наступними показниками:

2.1. «Складність роботи» – встановлює, наскільки складно та важко виконувати завдання роботи.

2.2. «Обробка інформації» – вимоги щодо відстеження та обробки даних.

2.3. «Вирішення проблем» – створення нових ідей та рішень, виявлення та вирішення нестандартних проблем.

2.4. «Різноманітність навичок» – використання різних вмінь у діяльності.

2.5. «Спеціалізація» – виконання вузькоспеціалізованих завдань та знання в конкретній галузі.

Соціальні показники включають:

3.1. «Соціальна підтримка» – можливість отримання порад та допомоги від колег.

3.2. «Взаємозалежність» – залежність даної роботи від інших та залежність інших робіт від неї.

3.3. «Зворотний зв'язок з інших» – надання інформації іншими про виконання роботи.

Математико–статистичні методи обробки даних: описові статистики: середня арифметична, стандартна відхилення, дисперсія, асиметрія, ексцес, мінімальне та максимальне значення параметрів; кореляційний аналіз для виявлення взаємозв'язку; регресійний аналіз для визначення предикторів; однофакторний аналіз для порівняння показників з різних факторів (з використанням поправки Хольма–Бонферроні для міжгрупових порівнянь).

Розділ 3 ДОСЛІДИТИ ПРОАКТИВНІСТЬ ТА ПРОАКТИВНУ РОБОЧУ ПОВЕДІНКУ ЯК ПРЕДИКТОР ЗАЛУЧЕННЯ ПЕРСОНАЛУ ДО РОБОТИ

3.1 Результати дослідження взаємозв'язку між проактивністю, дизайном роботи та рівнем залучення персоналу

Результати всіх методик були перевірені, що дані можуть бути використані для дослідження та отримання достовірних результатів, шляхом перевірки на нормальний розподіл та узгодженість шкал. За значеннями асиметрії та ексцесу, результати відповідають нормальному розподілу, за винятком змінної «обробка інформації», яка не відповідає нормі.

У всіх використаних шкалах методик було застосовано критерій внутрішньої узгодженості α -Кронбаху. У методиці «Стратегії змін у роботі» шкали «збільшення структурних ресурсів», «зниження вимог роботи», «збільшення соціальних ресурсів» та «збільшення робочих вимог» мають нормальний розподіл. Коефіцієнт внутрішньої узгодженості для всіх цих шкал є досить добрим і становить 0,842 (див. Таблицю 3.1).

Таблиця 3.1

Коефіцієнт α -Кронбаху щодо шкал методики «Стратегії зміни у роботі»

Методика: «Стратегії змін у роботі»	
Шкали	Коефіцієнт α -Кронбаху
Збільшення структурних ресурсів	0,825
Зниження вимог роботи	0,833
Збільшення соціальних ресурсів	0,789
Збільшення вимог роботи	0,856

З Таблиці 3.1 видно, що «збільшення структурних ресурсів» 0,825 – це досить високий коефіцієнт, що свідчить про добру внутрішню узгодженість питань, пов'язаних із збільшенням структурних ресурсів у роботі. «Зниження вимог роботи» 0,833 – також високий коефіцієнт, вказуючи на високу узгодженість питань, спрямованих на зниження вимог роботи. «Збільшення соціальних ресурсів» 0,789 – хоча це трошки нижчий коефіцієнт порівняно з іншими, він все ще вказує на прийнятну внутрішню узгодженість питань про збільшення

соціальних ресурсів у роботі. «Збільшення вимог роботи» 0,856 – це високий коефіцієнт, що свідчить про добру узгодженість питань, пов'язаних із збільшенням вимог роботи.

Загалом, отримані результати свідчать про те, що методика «стратегії змін у роботі» має високий рівень внутрішньої узгодженості вимірювальних шкал.

У методиці «Утрехтська шкала залучення» розподіл шкал «енергічність», «відданість», «зануреність» є стандартним. Це означає, що показники, що вимірюються на даній вибірці вдалося відобразити в метрична шкала. Внутрішня узгодженість шкал висока (0,958) (див. Таблицю 3.2).

Таблиця 3.2

Коефіцієнт α -Кронбаха щодо шкал методики «Утрехтська шкала залучення»

Методика: «Утрехтська шкала залучення»	
Шкали	Коефіцієнт α -Кронбаха
Залученість	0,916
Енергійність	0,949
Відданість	0,957
Зануреність	0,957

З Таблиці 3.1 видно, що «залученість» 0,916 – цей коефіцієнт вказує на високий рівень внутрішньої узгодженості питань, пов'язаних із залученістю в роботі. Це свідчить про стабільність та надійність цієї шкали. «Енергійність» 0,949 – високий коефіцієнт, що свідчить про дуже сильну узгодженість питань, що вимірюють енергійність в роботі. «Відданість» 0,957 – дуже високий коефіцієнт, вказуючи на високу внутрішню узгодженість питань, пов'язаних із відданістю в роботі. «Зануреність» 0,957 – аналогічно високий коефіцієнт до відданості, що свідчить про високу стабільність та узгодженість питань, що вимірюють зануреність в роботу.

Отже, отримані результати дозволяють вважати методику «Утрехтська шкала залучення» надійною та стабільною для вимірювання різних аспектів залученості працівників.

У методиці «Дизайн роботи» всі шкали розподілено нормально. Коефіцієнт внутрішньої узгодженості високий (0,841) (див. Таблицю 3.3).

Таблиця 3.3

Коефіцієнт α -Кронбаху щодо шкал методики «Дизайн роботи»

Методика: «Дизайн роботи»	
Характеристики задач	
Шкали	Коефіцієнт α -Кронбаху
Автономія у плануванні завдань	0,828
Автономія у прийнятті рішень	0,824
Автономія у способах роботи	0,833
Різноманітність завдань	0,820
Значимість завдань	0,818
Цілісність завдань	0,833
Зворотній зв'язок від роботи	0,832
Характеристики знань	
Складність завдань	0,870
Обробка інформації	0,825
Вирішення проблем	0,821
Різноманітність навичок	0,816
Спеціалізація	0,830
Соціальні характеристики	
Соціальна підтримка	0,831
Ініційована залежність	0,845
Отримана залежність	0,846
Взаємодія за межами організації	0,839
Зворотній зв'язок від інших	0,835

Отже, кожна шкала оцінює конкретний аспект робочого середовища, а коефіцієнт α -Кронбаху вказує на ступінь внутрішньої узгодженості між питаннями відповідної шкали. Високі значення коефіцієнта свідчать про те, що питання відповідної шкали є стабільними та надійними для вимірювання відповідного аспекту робочого середовища.

Для перевірки зв'язку між характеристиками дизайну роботи і залученістю, а також для подальшого проведення регресійного аналізу, ми використали кореляційний аналіз. Цей метод обробки статистичних даних дозволяє вивчити взаємозв'язки між змінними за допомогою коефіцієнтів кореляції.

У цьому дослідженні ми використали кореляційний аналіз з використанням коефіцієнта кореляції Пірсона (r -Пірсона), який характеризує наявність лінійного зв'язку між величинами.

Результати кореляційного аналізу можна розділити на дві групи:

1. Аналіз зв'язків між характеристиками проактивності та стратегіями змін і показниками залученості.

2. Аналіз зв'язків між характеристиками дизайну роботи та проактивністю, персональною ініціативністю, стратегіями змін та показниками залученості.

Тому, детальніше розглянемо результати цих двох варіантів аналізу. На Рисунку 3.1 та Рисунку 3.2 можна побачити отримані результати дослідження зв'язку між проактивністю та залученістю.

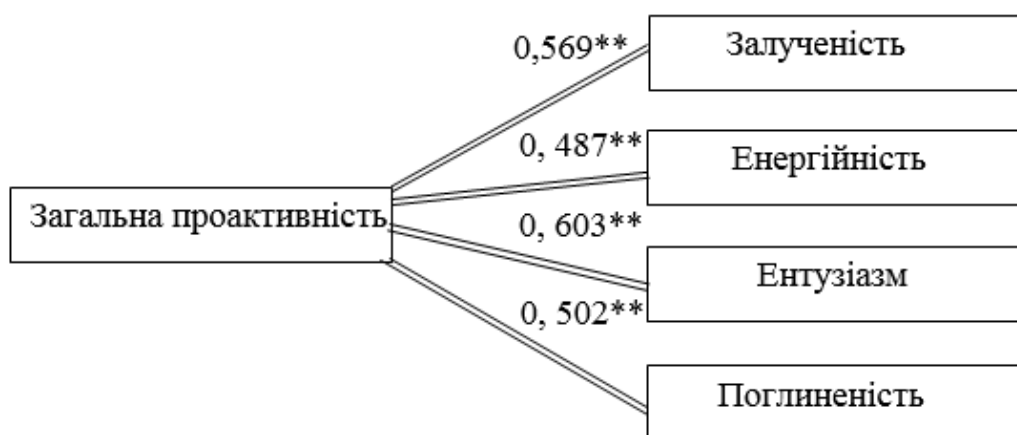


Рисунок 3.1 – Кореляційна плеяда щодо взаємозв'язку загальної проактивності та показників залучення

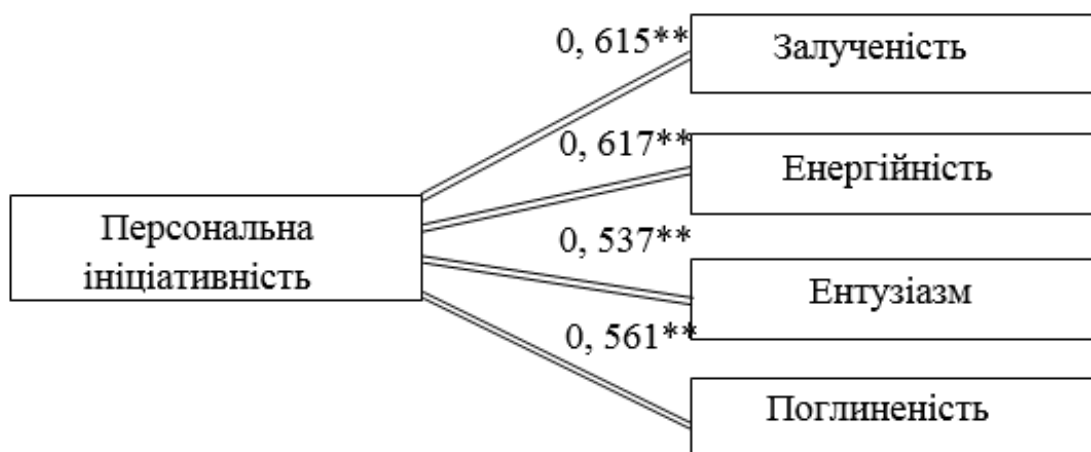


Рисунок 3.2 – Кореляційна плеяда із взаємозв'язку персонального ініціативності та показників залученості

З вище наведених рисунків можна зробити висновок, що загальна проактивність та персональна ініціатива мають взаємозв'язок з залученням і всіма його показниками. За результатами кореляційного аналізу було виявлено, що існує значна позитивна залежність між загальною проактивністю та рівнем залучення ($r = 0,569, p \leq 0,01$), а також між всіма показниками залучення – енергійністю ($r = 0,487, p \leq 0,01$), ($r = 0,603, p \leq 0,01$), ($r = 0,502, p \leq 0,01$). Найсильніший зв'язок спостерігається з ентузіазмом, що можна пояснити тим, що проактивні люди, завдяки своїй активності та готовності до змін, часто є ентузіастами.

Також було встановлено, що персональна ініціатива, в якості показника проактивності, корелює з залученням ($r = 0,615, p \leq 0,01$) та всіма його показниками – енергійністю ($r = 0,617, p \leq 0,01$), ентузіазмом ($r = 0,537, p \leq 0,01$) та поглинанням ($r = 0,561, p \leq 0,01$).

При дослідженні взаємозв'язку між стратегіями зміни у роботі та залученням було виявлено, що всі стратегії, за винятком стратегії «зниження робочих вимог», корелюють з залученістю (включаючи енергійність, ентузіазм та поглинання). Отже, можна припустити, що працівники, які є активними та ініціативними, більше схильні до залучення до роботи. Отримані результати дають достатню підставу для проведення регресійного аналізу.

Кореляційний аналіз стратегій зміни у роботі та залучення

	Рівень залучення	Енергійність	Ентузіазм	Поглинення
Збільшення структурних ресурсів	0,643	0,596	0,675	0,534
Збільшення соціальних ресурсів	0,359	0,302	0,303	0,386
Ускладнення вимог роботи	0,623	0,566	0,563	0,603

Після розгляду зв'язку між стратегіями зміни у роботі та залученістю, можна прийти до висновку, що всі стратегії, крім стратегії «зниження вимог роботи», корелюють з залученістю, включаючи енергійність, ентузіазм та поглиненість. Це може бути зумовлено тим, що стратегія «зниження вимог роботи» прагне зменшити кількість або ступінь впливу факторів, які викликають дискомфорт і стрес, і це може не помічатися співробітниками, зануреними в роботу з високою поглиненістю.

Стратегії «збільшення структурних ресурсів» та «ускладнення вимог роботи» також більше пов'язані з залученістю в порівнянні зі стратегією «збільшення соціальних ресурсів», що відкриває можливість для регресійного аналізу. З отриманих даних можна зробити висновок про наявність тісного зв'язку між проактивністю, проактивною поведінкою та залученістю, що дозволяє провести регресійний аналіз та подальше дослідження проактивності як передвказника залученості.

У наступному аналізі докладніше розглянемо зв'язки між характеристиками роботи та іншими факторами. Важливо зрозуміти, як робочі характеристики впливають на особистісні риси, поведінкові особливості та залучення до роботи. Результати кореляційного аналізу будуть розглянуті поетапно – спочатку будемо аналізувати зв'язок із проактивністю, а потім – з залученням.

За результатами кореляційного аналізу встановлено значний зв'язок загальної проактивності з усіма показниками характеристик завдань, за винятком

«цілісності завдань» та «зворотного зв'язку від роботи». Також, персональна ініціативність, як особистісна характеристика, пов'язана з проактивністю і має зв'язок з усіма характеристиками завдань з рівнем значимості $p \leq 0,01$. Ми також зафіксували взаємозв'язок між всіма характеристиками завдань та стратегіями змін у роботі «збільшення структурних ресурсів» та «збільшення робочих вимог» на рівні значимості $p \leq 0,05$ (див. Таблицю 3.5).

Таблиця 3.5

Кореляційний аналіз робочих характеристик «характеристики задач» з проактивністю та стратегіями змін у роботі

	Загальна проактивність	Персональна ініціативність	Збільшення структурних ресурсів	Зниження робочих вимог	Збільшення соціальних ресурсів	Збільшення робочих вимог
Автономія у плануванні роботи	0,251	0,381	0,333	–	–	0,299
Автономія у прийнятті рішень	0,340	0,466	0,434	–0,221	–	0,330
Автономія у способах роботи	0,356	0,383	0,370	–0,180	–	0,269
Різноманітність завдань	0,197	0,371	0,371	–	0,247	0,412
Значимість завдань	0,284	0,312	0,455	–	–	0,379
Цілісність завдань	–	0,284	0,262	–	0,227	0,265
Зворотній зв'язок від роботи	–	0,405	0,251	–	–	0,279

Аналіз даних показав, що вибір стратегії зміни «зниження вимог роботи» має значний негативний зв'язок з характеристиками «автономія у прийнятті рішень» та «автономія у способах роботи». Це може бути пояснено тим, що працівники, які обирають цю стратегію, мають бажання полегшити свою роботу і не брати на себе відповідальність у прийнятті рішень та самостійному визначенні способів роботи.

Також виявлено, що характеристика «складність роботи» має негативний зв'язок з вибором стратегії збільшення соціальних ресурсів, а з рештою показників було виявлено значну кореляцію.

Крім того, загальна проактивність пов'язана з усіма характеристиками знань, за винятком складності роботи. Також було виявлено позитивний зв'язок між персональною ініціативністю та характеристиками «обробка інформації», «вирішення проблем» та «різноманітність навичок» (див. Таблицю 3.6).

Таблиця 3.6

Кореляційний аналіз робочих характеристик «характеристики знань» з проактивністю та стратегіями змін у роботі

	Загальна проактивність	Персональна ініціативність	Збільшення структурних ресурсів	Зниження робочих вимог	Збільшення соціальних ресурсів	Збільшення робочих вимог
Складність роботи	–	–	–	–	–0,242	–
Обробка інформації	–	0,348	0,371	–0,208	0,247	0,387
Вирішення проблем	0,386	0,334	0,410	–0,205	–	0,377
Різноманітність навичок	0,313	0,394	0,465	–	0,257	0,431
Спеціалізація	0,202	–	0,343	–	–	0,165

З соціальних характеристик найбільше взаємозв'язків виявлено за показнику «соціальна підтримка». Соціальна підтримка корелює з проактивністю, ініціативністю та всіма стратегіями змін, крім стратегії зниження робочих вимог. Характеристики «ініційована залежність» та «отримувана залежність» не корелюють ні з якими змінними (див. Таблицю 3.7).

Загальна проактивність пов'язана із соціальною підтримкою та зворотною зв'язком від колег та керівників, а персональна ініціативність, крім соціальної підтримки та зворотного зв'язку, взаємопов'язана так само і з характеристикою «взаємодія поза організацією».

Таблиця 3.7

Кореляційний аналіз робочих характеристик «соціальні характеристики» з проактивністю та стратегіями змін у роботі

	Загальна проактивність	Персональна ініціативність	Збільшення структурних ресурсів	Зниження робочих вимог	Збільшення соціальних ресурсів	Збільшення робочих вимог
Соціальна підтримка	0,251	0,406	0,280	–	0,227	0,269
Ініційована залежність	–	–	–	–	–	–
Отримана залежність	–	–	–	–	–	–
Взаємодія за межами організації	–	0,221	–	–	0,191	–
Зворотній зв'язок від інших	0,223	0,394	0,280	–	0,520	0,363

Вибір стратегії збільшення структурних ресурсів на однаковому рівні та з однаковою силою взаємопов'язаний із отриманням соціальної підтримки та зворотнього зв'язку. Аналогічно, стратегія збільшення робочих вимог пов'язана з такими самими характеристиками. Вибір стратегії зниження робочих вимог не залежить від жодних змінних. Стратегія збільшення соціальних ресурсів пов'язана з отриманням соціальної підтримки і має сильну кореляцію з отриманням зворотного зв'язку від колег та керівників. Поясненням цього може бути той факт, що працівники, які використовують цю стратегію, часто звертаються до колег та керівництва з проханням про зворотний зв'язок і підтримку, імовірно, отримують їх набагато частіше.

Отже, видно, що не всі робочі характеристики пов'язані з обраними нами змінними, але було виявлено достатню кількість зв'язків, щоб зробити висновок, що робочі характеристики все ж пов'язані з проактивністю та ініціативністю.

Наступним кроком буде розгляд результатів кореляційного аналізу залежності між характеристиками роботи та залученням (включаючи її компоненти: енергійність, ентузіазм, поглиненість).

Таблиця 3.8

Кореляційний аналіз робочих показників «характеристики завдань» із показниками залученості

	Залученість	Енергійність	Ентузіазм	Зануреність
Автономія у плануванні завдань	0,405	0,363	0,447	0,331
Автономія у прийнятті рішень	0,519	0,475	0,549	0,440
Автономія у способах роботи	0,407	0,343	0,443	0,354
Різноманітність завдань	0,363	0,303	0,476	0,252
Значимість завдань	0,380	0,353	0,477	0,249
Цілісність завдань	0,371	0,357	0,305	0,366
Зворотній зв'язок від роботи	0,328	0,315	0,353	0,254

Усі характеристики завдань мають значний позитивний взаємозв'язок з залученістю, що підтверджує кореляційний аналіз ($p \leq 0,01$). Найсильніший зв'язок спостерігається між залученістю та автономією, зокрема «автономія у плануванні роботи», «автономія в прийнятті рішень» та «автономія у способах роботи». Це дає підстави зробити припущення, що працівники, яким надається свобода та незалежність у їх діяльності, більш залучені.

Таблиця 3.9

Кореляційний аналіз робочих показників «характеристики умінь» із показниками залученості

	Залученість	Енергійність	Ентузіазм	Зануреність
Складність роботи	–	–	–	–
Обробка інформації	0,304	0,269	0,386	0,207
Вирішення проблем	0,458	0,400	0,532	0,358

Закінчення Табл. 3.9

	Залученість	Енергійність	Ентузіазм	Зануреність
Різноманітність навичок	0,492	0,413	0,608	0,370
Спеціалізація	0,264	0,220	0,397	–

Складність роботи не впливає на рівень залучення і її окремі показники, так само як залучення не пов'язане зі складнощами завдань. Однак інші характеристики умінь, такі як обробка інформації, вирішення проблем, різноманітність навичок і спеціалізація показують позитивну взаємозалежність з залученням і її показниками. Виняток становить зв'язок між спеціалізацією і поглиненістю, що було виявлено у різних випадках. Найсильніша залежність спостерігається між різноманітністю навичок і енергійністю, що свідчить про можливість зацікавленості співробітників в різноманітності їх навичок. Отже, всі оцінки умінь, крім складності роботи, можуть позитивно впливати на залучення і її показники, і навпаки.

Таблиця 3.10

Кореляційний аналіз робочих характеристик «соціальні характеристики» з показниками залучення

	Залученість	Енергійність	Ентузіазм	Зануреність
Соціальна підтримка	0,347	0,347	0,331	0,294
Ініційована залежність	–	–	–	–
Отримана залежність	–	–	–	–
Взаємодія за межами організації	–	0,206	–	–
Зворотній зв'язок від інших	0,357	0,266	0,384	0,343

Особливими соціальними характеристиками є «соціальна підтримка» та «зворотний зв'язок з інших», які позитивно значимо корелюють із залученістю та її показниками ($p \leq 0,01$). Потрібно відзначити, що немає жодного взаємозв'язку між характеристикою «взаємозалежність» та залученістю. Швидше за все, ці характеристики не впливають на рівень залученості співробітників. Соціальна

характеристика «взаємодія поза організації» має зв'язок лише з енергійністю ($p \leq 0,05$), немає виявленого зв'язку з рівнем залученості, ентузіазмом та поглинанням.

Після проведення покрокового регресійного аналізу з використанням шкал залученості як залежних змінних і проактивності, ініціативності та стратегій змін у роботі як незалежних змінних, можна прийти до висновку, що існує частковий зв'язок між залученням та дизайном роботи. Остаточні результати регресійного аналізу будуть описані далі.

Варто зазначити, що результати регресійного аналізу відрізняються від результатів кореляційного аналізу, що був описаний раніше. Це пояснюється тим, що для побудови моделі використовувався покроковий метод регресійного аналізу, і ми презентуємо остаточні моделі. Спочатку ми розглянули вплив проактивності на залучення (див. Таблицю 3.11).

Таблиця 3.11

Результати регресійного аналізу: дослідження предикторів залучення –
загальна проактивність, ініціативність

	Залученість	Енергійність	Ентузіазм	Поглиненість
Предиктор (β)	Загальна проактивність (0,372, $p=0,000$)	Загальна проактивність (0,270, $p=0,001$)	Загальна проактивність (0,456, $p=0,000$)	Загальна проактивність (0,318, $p=0,000$)
	Персональна ініціатива (0,454, $p=0,000$)	Персональна ініціатива (0,499, $p=0,000$)	Персональна ініціатива (0,339, $p = 0,000$)	Персональна ініціатива (0,423, $p=0,000$)
$R^2_{ск.}$	0,491	0,439	0,457	0,397
R	0,701	0,663	0,676	0,630
Дурбін–Вотсон	1,726	1,877	1,627	1,784

Модель, в якій ми використовували шкалу «рівень залучення» та «енергійність» як залежні змінні, показує, що загальна проактивність та персональна ініціативність є важливими факторами, які пояснюють 49% варіації ($R^2 = 0,491$). Загальна проактивність ($\beta = 0,372$) та персональна ініціативність ($\beta = 0,454$) мають позитивний вплив на рівень залучення. У моделі «енергійність»,

загальна проактивність та персональна ініціативність пояснюють 43%, 45% та 40% дисперсії відповідно ($R^2 = 0,439$, $R^2 = 0,457$, $R^2 = 0,397$). Це свідчить про те, що загальна проактивність та персональна ініціативність мають різну силу впливу на ці змінні. Наприклад, персональна ініціативність має сильніший вплив на залучення ($\beta = 0,454$), енергійність ($\beta = 0,499$) та поглиненість ($\beta = 0,423$), ніж загальна проактивність, чіє значення бети менше в цих трьох випадках ($\beta = 0,372$, $\beta = 0,270$, $\beta = 0,318$ відповідно). З іншого боку, загальна проактивність має більший вплив на ентузіазм ($\beta = 0,456$) ніж персональна ініціативність ($\beta = 0,339$).

На підставі цих результатів можна зробити висновок, що обидва показники проактивності, як особистісної характеристики, впливають на залученість, енергійність, ентузіазм і поглинання в різній мірі. Плануємо дослідити, як впливає проактивність на залучення, розглядаючи її як поведінкову характеристику і використовуючи шкали стратегій змін у роботі. Нижче ми приводимо результати покрокового регресійного аналізу, де залежною змінною є залучення та її показники, а незалежною змінною – вибір стратегії змін у роботі (див. Таблицю 3.12).

Таблиця 3.12

Результати регресійного аналізу: дослідження предикторів залучення – вибір стратегії змін у роботі

	Залученість	Енергійність	Ентузіазм	Поглиненість
Предиктор (β)	Збільшення структурних ресурсів (0,430, $p = 0,000$)	Збільшення структурних ресурсів (0,412, $p = 0,000$)	Збільшення структурних ресурсів (0,517, $p = 0,000$)	Збільшення структурних ресурсів (0,290, $p = 0,001$)
	Збільшення соціальних ресурсів (0,169, $p = 0,018$)	Ускладнення вимог роботи (0,295, $p=0,001$)	Збільшення соціальних ресурсів (0,151, $p = 0,034$)	Збільшення соціальних ресурсів (0,201, $p = 0,010$)
	Ускладнення вимог роботи (0,321, $p=0,000$)		Ускладнення вимог роботи (0,220, $p=0,008$)	Ускладнення вимог роботи (0,378, $p=0,000$)

Закінчення Табл. 3.12

	Залученість	Енергійність	Ентузіазм	Поглиненість
R ² ск.	0,549	0,457	0,531	0,453
R	0,733	0,668	0,729	0,673
Дурбін– Вотсон	1,909	1,911	1,740	2,035

У даній моделі «залучення», виявилися важливими факторами стратегія збільшення структурних ресурсів, підвищення соціальних ресурсів і ускладнення вимог роботи. Вони разом пояснюють 53% дисперсії ($R^2 = 0,549$). Зазначено, що вплив стратегії збільшення соціальних ресурсів на залучення не є дуже значущим, але стратегії збільшення структурних ресурсів ($\beta = 0,430$) та ускладнення вимог роботи ($\beta = 0,321$) мають позитивний ефект на залучення.

Також виявлено, що збільшення структурних ресурсів ($\beta = 0,412$) та ускладнення вимог роботи ($\beta = 0,295$) мають позитивний вплив на енергійність. Ці фактори пояснюють 44% дисперсії ($R^2 = 0,457$). Вплив стратегії збільшення соціальних ресурсів та зниження вимог роботи не є достатньо значущим, щоб їх включити до моделі.

У моделі «енергійність» всі стратегії зміни в роботі показуються як передбачувальні фактори для ентузіазму 52% дисперсії (при $R^2 = 0,532$), за винятком стратегії зниження вимог. Ця стратегія не має впливу на ентузіазм. Найбільший вплив на ентузіазм має збільшення структурних ресурсів ($\beta = 0,517$), а менший, але значний, вибір стратегії ускладнення робочих вимог ($\beta = 0,220$). Стратегії збільшення соціальних ресурсів мають слабкий позитивний ефект на ентузіазм. Об'яснення цьому полягає в тому, що зниження вимог до роботи вимагає менше зусиль та енергії порівняно з збільшенням вимог та структурних ресурсів. Енергійність безпосередньо пов'язана з втягненістю у робочий процес.

У моделі «поглиблення» три стратегії збільшення структурних ресурсів ($\beta = 0,290$), збільшення соціальних ресурсів ($\beta = 0,201$) та ускладнення вимог до роботи ($\beta = 0,378$) виступають як передбачувальні фактори поглибленості з роботою. Ці стратегії пояснюють 45% дисперсії поглибленості. Загалом, в моделі "енергійність"

стратегії збільшення структурних ресурсів та ускладнення робочих вимог мають найбільший вплив на ентузіазм робітників, тоді як у моделі "поглиблення" ці стратегії визначають ступінь поглибленості з роботою.

Отже, збільшення структурних ресурсів має значний вплив на залученість, енергійність, ентузіазм та поглинання. Співробітники, які прагнуть розвиватися та використовувати професійні можливості, є більш залученими до роботи, а їх рівень енергійності, ентузіазму та поглиненості вищий.

Ускладнення вимог роботи є значним фактором, який впливає на залученість, енергійність, ентузіазм та поглинання. Ті співробітники, які глибоко зрозуміють вимоги роботи, більш занурені у свою роботу. Соціальні ресурси мають менший вплив на залученість співробітників, більше відображаючи прихильність до колег та атмосферу в колективі.

Роль вибору стратегії зниження робочих вимог практично не виявлена в залученості співробітників, за винятком ентузіазму. Результати регресійного аналізу підтверджують результати кореляційного аналізу і показують роль різних показників.

Для вивчення зв'язку між характеристиками вибірки та змінними, отриманими з результатів методик, ми використали однофакторний дисперсійний аналіз. У цьому та наступних розділах будуть наведені таблиці лише зі статистично значущими результатами.

Наше дослідження охопило фактори «стать», «вік» та «освіта». При порівнянні двох груп за фактором статі за допомогою непараметричного критерію Манна-Уїтні та однофакторного дисперсійного аналізу, не було виявлено значних відмінностей у вираженості ознак між групами. Це значить, що переважання жінок у вибірці не вплинуло на результати дослідження.

Також не було виявлено значних відмінностей між респондентами з бакалаврським та магістерським ступенем за фактором освіти. У групах з середньою загальною та професійною освітою була незначна кількість респондентів, яка не дозволяє зробити достовірні висновки щодо відмінностей.

Вибірку було розділено на три вікові групи. Найбільша частка респондентів, а саме 74% вибірки, належала до першої групи віком від 20 до 25 років. Друга група складалася з 18% респондентів віком від 25 до 30 років, а третю групу становили всього 8% респондентів віком 35 років і старших.

Результати однофакторного дисперсійного аналізу представлені на таблиці (див. Таблицю 3.13).

Таблиця 3.13

Результати однофакторного дисперсійного аналізу: вік

	F	Значимість
Персональна ініціативність	5,603	0,005

Виявивши статистично значущі значення за одним показником, ми застосували виправлення Бонферроні (див. Таблицю 3.14).

Таблиця 3.14

Результати виправлення Бонферроні: вік

	Вік (I)	Вік (J)	Різниця середніх
Персональна ініціативність	20–25	35 і вище	-4,68

Третя група показує вищі значення за показником «персональна ініціативність» в порівнянні з першою, але через меншу кількість респондентів у третій групі, важко зробити однозначні висновки. Друга група показує вищі показники за показниками «автономія у прийнятті рішень» та «спеціалізація» серед робітників порівняно з першою групою. За показником «зворотний зв'язок від роботи» було виявлено значимі відмінності між групами, але статистична значимість була близька до 0,05.

Для визначення різниці в стажі роботи, ми поділили вибірку на шість груп з різним стажем роботи: перша група - респонденти, що працюють від 1 до 6 місяців (26%); друга група - респонденти, що працюють від 6 місяців до 1 року (25%); третя група - респонденти, що працюють від 1 до 3 років (29%); четверта група -

респонденти, що працюють від 3 до 5 років (10%); п'ята група - респонденти, що працюють протягом 5 років і більше (10%) (див. Таблицю 3.15).

Таблиця 3.15

Результати однофакторного дисперсійного аналізу: стаж роботи

	F	Значимість
Персональна ініціативність	3,212	0,015
Залученість	2,979	0,022
Енергійність	3,078	0,019
Ентузіазм	3,013	0,021

Розглянемо результати з поправкою Бонферроні, щоб зрозуміти між якими групами спостерігаються відмінності за фактором віку (див. Таблицю 3.16).

Таблиця 3.16

Результати виправлення Бонферроні: стаж роботи

	Стаж (I)	Стаж (J)	Різниця середніх
Персональна ініціативність	до 6 місяців.	від 5 років	-5,88
Залученість	до 6 місяців.	від 5 років	-1,14
Енергійність	до 6 місяців.	від 5 років	-1,26
Ентузіазм	до 6 місяців.	від 5 років	-1,14

Застосувавши поправку Бонферроні, ми зрозуміли, що середні значення показників персональної ініціативності та залучення (крім поглиненості) виявилися вищими в п'ятій групі, де стаж перевищує 5 років, у порівнянні з першою, третьою та четвертою групами. З цього можна зробити висновок, що співробітники з багатим стажем є більш ініціативними та залученими, оскільки вони повністю пристосувалися до роботи. Ймовірно, це також пов'язано з тим, що вони більш прихильні до своєї роботи, ніж співробітники з меншим стажем.

З іншого боку, нові співробітники можуть не проявити ініціативи через недостатню адаптацію та не можуть бути достатньо залученими, тому що ще знайомляться з місцем та умовами роботи. Однак, через невелику кількість працівників у шостій групі, складно узагальнювати отримані результати на всю групу в цілому.

Результати дослідження виявили, що показники різних груп розподілилися приблизно однаково за фактором «сфера діяльності», який цікавив нас найбільше. Однак, аналіз не показав статистично значних відмінностей між групами. Можливо, це пов'язано з особливостями вибірки, але є потенціал для таких відмінностей.

На Рисунку 3.3 – 3.6 представлені графіки, які наочно демонструють розподіл середніх значень за шкалами у п'яти розглянутих групах. З них видно, що співробітники сфери освіти та ІТ проявили найбільшу активність, тоді як у комерційній сфері спостерігається найменше середнє значення (див. Рисунок 3.3).

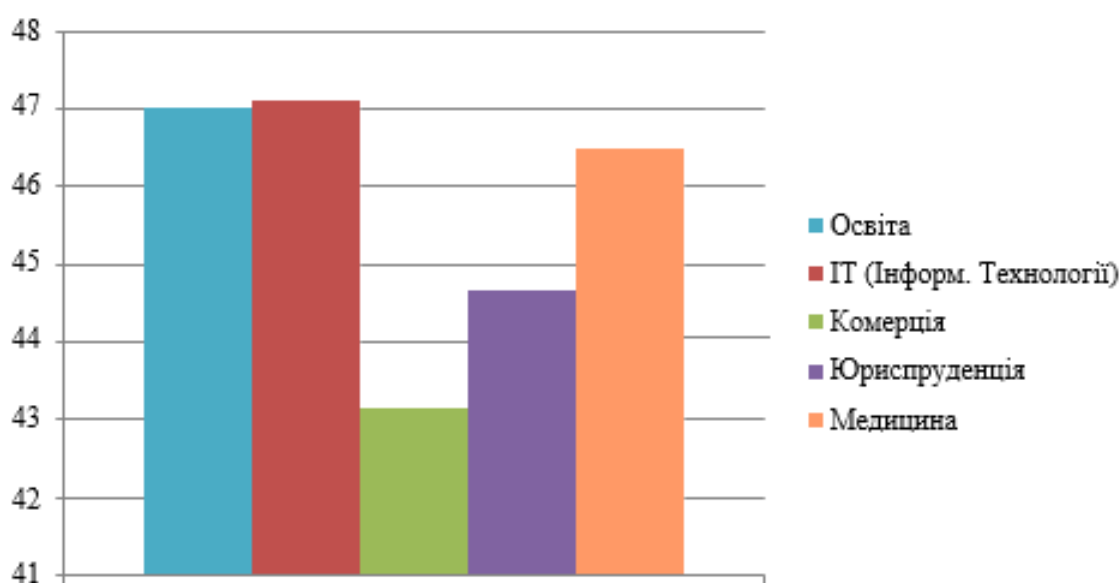


Рисунок 3.3 – Середні значення за шкалою загальної активності серед різних галузей діяльності

Серед співробітників ІТ сфери персональна ініціативність та проактивність є найвищими. У сферах освіти, комерції та медицини рівень ініціативності приблизно однаковий, але серед працівників освітньої сфери виявляється найнижче значення, хоча загальна проактивність серед них є високою (див. Рисунок 3.4).

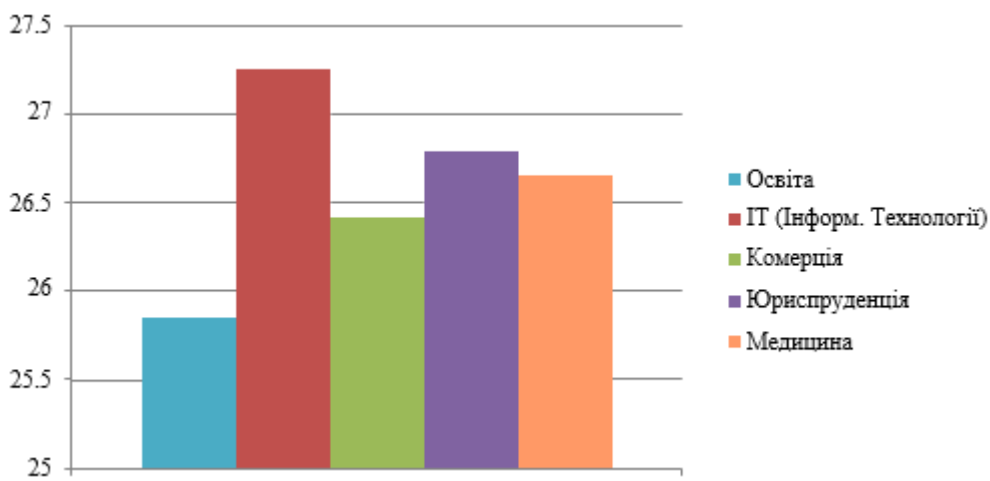


Рисунок 3.4 – Середні значення за персональною шкалою ініціативність серед різних сфер діяльності

Варто відзначити, що за середніми значеннями у всіх п'яти виділених сферах співробітники вдаються до стратегії збільшення структурних ресурсів. У цій стратегії співробітники у сфері освіти мають найвищі показники, тоді як у всіх інших стратегіях сфера освіти має найнижчі показники серед усіх груп. Щодо стратегій зниження робочих вимог, співробітники у юридичній сфері виявляють їм більшу схильність.

Співробітники медичної сфери переважно обирають стратегії збільшення соціальних ресурсів та збільшення робочих вимог. Ймовірно, це пояснюється особливостями роботи – медичний персонал постійно взаємодіє між собою, а також спеціалізована спрямованість роботи змушує їх глибше та ширше розуміти свою діяльність (див. Рисунок 3.5).

Співробітники у сфері інформаційних технологій демонструють найбільш високий рівень залученості, енергійності та поглинання за середніми значеннями. Однак, за показником поглинання кращі результати продемонстрували працівники у сфері медицини та комерції. Щодо співробітників юридичної сфери, вони показали найнижчі середні значення як за загальним рівнем залучення, так і за всіма його компонентами (див. Рисунок 3.6).

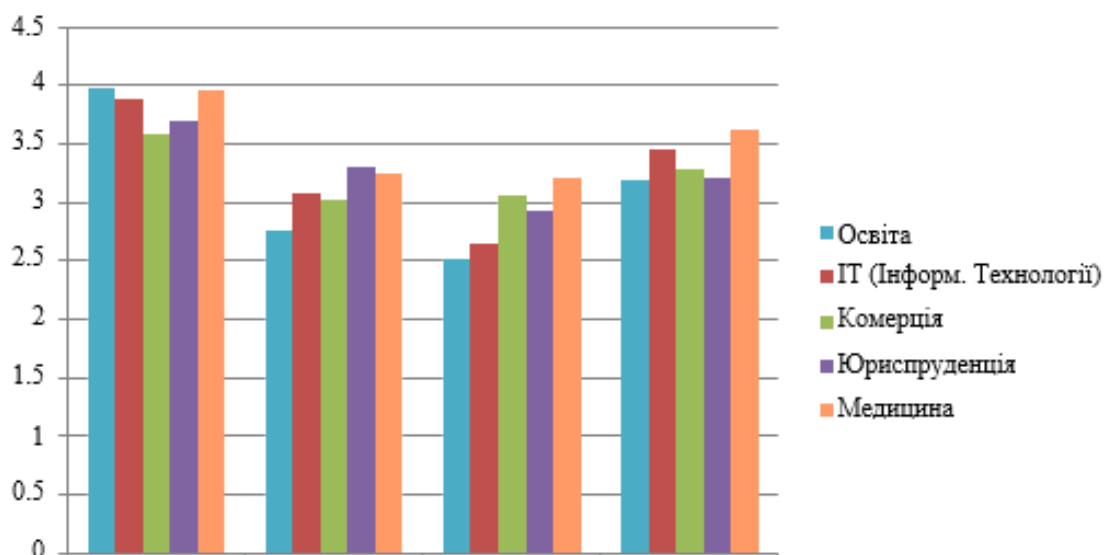


Рисунок 3.5 – Середні значення за шкалами стратегій змін у роботі серед різних сфер діяльності

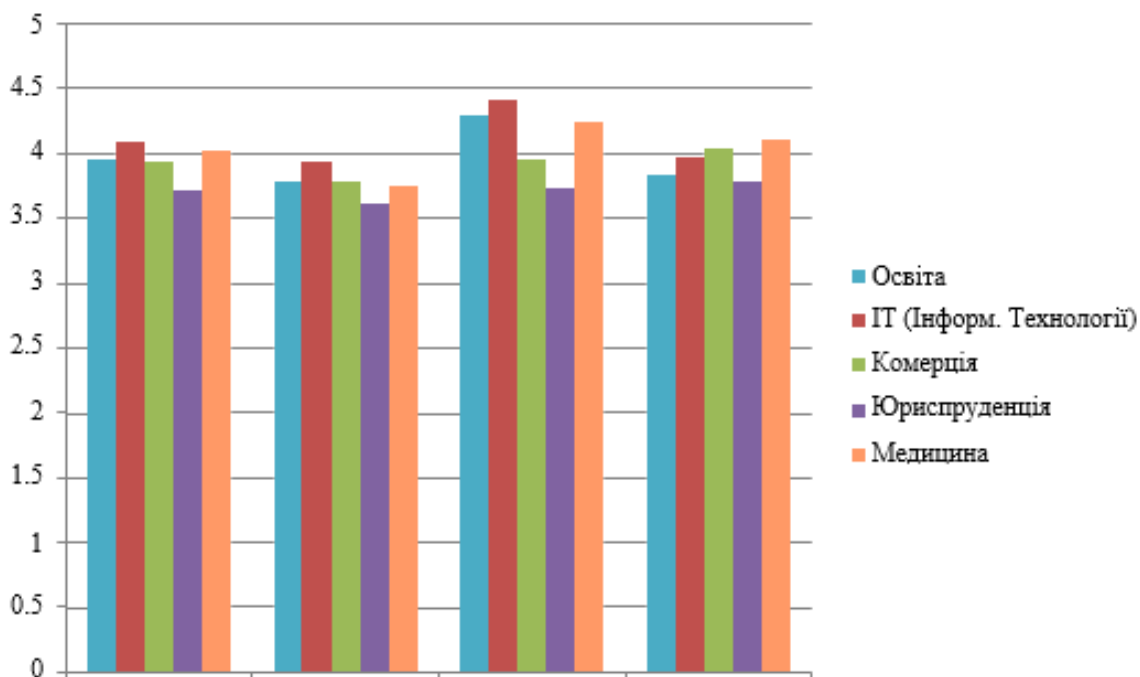


Рисунок 3.6 – Середні значення за шкалою залучення до роботи серед різних сфер діяльності

Загалом кажучи, дослідження показало, що сфера діяльності не має впливу на основні результати, і статистично значимих відмінностей не виявлено. Респонденти були розділені на 5 груп в залежності від свого статусу: виконавці, фахівці, та керівники. Оскільки кількість керівників була невеликою, їх об'єднали в одну групу, остаточно розподіл респондентів був таким (див. Рисунок 3.7).

Посадовий статус

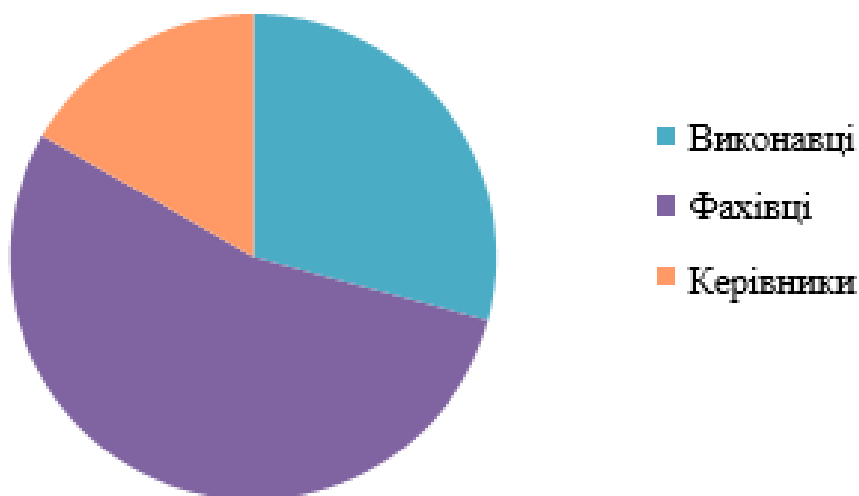


Рисунок 3.7 – Розподіл респондентів за посадовим статусом

Результати однофакторного дисперсійного аналізу показали, що існує статистично значуща відмінність між шістьма параметрами. Один з параметрів, який відноситься до особистісної характеристики проактивності, є персональна ініціативність. Окрім того, стратегія «збільшення структурних ресурсів та залучення до неї показниками – активність, інтерес, зануреність» також була виявлена як статистично значуща (див. Таблицю 3.17).

Таблиця 3.17

Результати однофакторного дисперсійного аналізу: посадовий статус

	F	Значимість
Персональна ініціативність	7,263	0,001
Збільшення структурних ресурсів	9,383	0,000
Залученість	5,595	0,005
Енергійність	7,543	0,001
Ентузіазм	7,292	0,001
Зануреність	3,386	0,038

На Рисунку 3.8 наочно відображено вираженість середніх значень за показниками залучення.

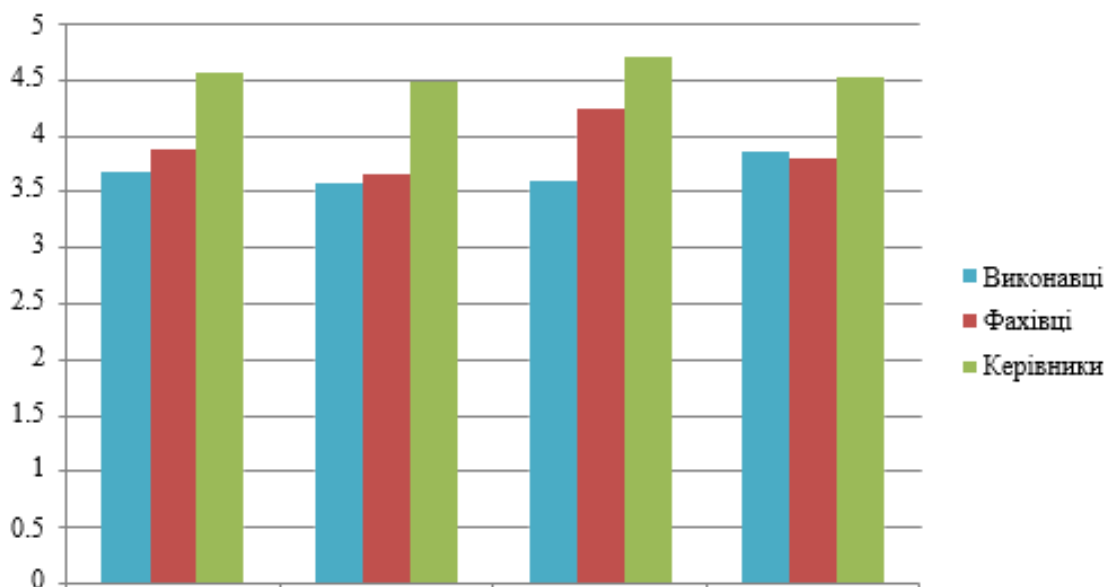


Рисунок 3.8 – Середні значення за вираженістю показників залучення серед груп за посадовим статусом

Результати поправки Бонферроні дають докладніше відображення відмінностей між групами (див. Таблицю 3.18).

Таблиця 3.18

Результати виправлення Бонферроні: посадовий статус

	Посада (I)	Посада (J)	Різниця середніх
Персональна ініціативність	Виконавець	Керівник	-4,71
	Фахівець		-3,8
Збільшення структурних ресурсів	Виконавець	Фахівець	-0,44
		Керівник	-0,81
Залученість	Виконавець	Керівник	-0,89
	Фахівець		-0,69
Енергійність	Виконавець	Керівник	-0,93
	Фахівець		-0,83
Ентузіазм	Виконавець	Фахівець	-0,64
		Керівник	-1,12
Зануреність	Фахівець	Керівник	-0,74

Керівники проявляють більшу персональну ініціативу, ніж виконавці та спеціалісти, що свідчить про залежність ініціативності від посадового статусу та компетентності. Стратегія збільшення структурних ресурсів використовується частіше спеціалістами та керівниками, але не виконавцями. Показники залучення

також вищі у співробітників з вищим статусом, але можуть впливати й стаж роботи та вік. Отже, посадовий статус впливає на ініціативність та залучення співробітників.

Практичні рекомендації можуть бути сформульовані на основі проведеного емпіричного дослідження:

1. Для підвищення показників залученості, співробітників слід поощрювати до загальної проактивності та особистої ініціативи.

2. Важливо стимулювати працівників до використання проорганізаційних стратегій змін у роботі для підвищення показників залучення персоналу.

3. Під час відбору персоналу, слід звертати увагу на потенційних співробітників, які проявляють проактивність та особисту ініціативу.

4. Під час навчання персоналу необхідно акцентувати увагу на розвиток їх проактивності та особистої ініціативи, а також на підвищення використання проорганізаційних стратегій співробітниками.

5. Управління залученістю персоналу повинно враховувати особисті характеристики співробітників, а також аспекти дизайну роботи, що впливають на показники залученості.

6. Результати дослідження можуть бути використані практично для працівників різних сфер, але необхідні подальші дослідження в цьому напрямку для уточнення результатів.

Підсумковуючи проведений аналіз можна констатувати наступне:

По–перше, виявлено, що результати всіх методик були перевірені на нормальний розподіл та узгодженість шкал, щоб забезпечити надійність даних для дослідження.

По–друге, досліджено взаємозв'язок особистісних, поведінкових та робочих характеристик зі стратегіями змін у роботі та залученням до роботи. Регресійний аналіз підтвердив, що проактивність та проактивне поведінка можуть виступати як предиктори залучення.

По–третє, однофакторний дисперсійний аналіз підтвердив, що особистісні характеристики, такі як «загальна проактивність» та «персональна ініціативність»,

є предикторами залученості, енергійності, ентузіазму та поглиненості. Стратегії змін, такі як «збільшення структурних ресурсів» та «ускладнення вимог роботи», також виявились предикторами всіх цих показників залучення.

По–четверте, деякі результати показали, що збільшення соціальних ресурсів може впливати менше на енергійність, а стратегії зниження вимог роботи не виявили значущого впливу на залученість.

По–п'яте, вибір співробітниками стратегій змін у роботі підтвердив їхній позитивний ефект на залучення, підкреслюючи важливість проактивності та ініціативності в організаційному контексті.

Отже, особистісні характеристики, такі як проактивність та персональна ініціативність, можуть служити позитивними предикторами залучення до роботи. Виявлено важливість особистісних предикторів для залучення та можливість стимулювання певних стратегій змін для підвищення залучення співробітників. Розглянуто відмінності у вираженості показників за фактором «посадовий статус», підтвердивши тенденцію до вищої персональної ініціативності та залучення у співробітників із вищим посадовим статусом. Також виявлено відмінності за стажем та віком респондентів, що можуть впливати на показники залучення та проактивності.

ВИСНОВКИ

За наслідками проведеного нами емпіричного дослідження можна сформулювати такі висновки:

1. У ході теоретичного аналізу літератури було розглянуто ключові аспекти проактивності та залученості персоналу. Узагальнення існуючих досліджень дозволив виділити основні теоретичні концепції, моделі та підходи, такі як моделі В. Кан, А. Баккер, В. Шауфелі, М. Тимс, Д. Деркс, М. Фрезе, Д. Фей та інші, які стали основою нашого дослідження. Наголошується, що ці поняття не тільки взаємопов'язані, але також відіграють критичну роль у формуванні продуктивного та задовільного робочого середовища. Проведений аналіз наголошує на актуальності теми та надає основу для емпіричного дослідження.

2. Результати дослідження показують, що особистісні риси, такі як загальна проактивність та персональна ініціативність, справді пов'язані з рівнем залучення персоналу до трудової діяльності. Це підтверджує важливість індивідуальних характеристик у формуванні позитивної організаційної динаміки.

3. Результати показують, що характеристики дизайну роботи, такі як автономія у плануванні та прийнятті рішень, а також вирішення проблем, взаємопов'язані з проактивністю та сприяють формуванню високого рівня залучення. Це свідчить про необхідність створення робочого середовища, яке підтримує самостійність та ініціативу працівників.

4. Підтверджено, що особистісні характеристики проактивності, такі як загальна проактивність і персональна ініціативність, виступають у ролі предикторів рівня залучення персоналу. Ці результати наголошують на важливості уваги до індивідуальних рис при формуванні стратегій управління персоналом.

5. Стратегії змін проорганізаційного характеру, такі як "збільшення структурних ресурсів" та "збільшення вимог роботи", передбачають рівень залучення персоналу. Це наголошує на важливості проактивних підходів до управління змінами для досягнення високого рівня залученості.

6. Виявлено відмінності у вираженості проактивності та залученості серед груп персоналу, поділених за віком, рівнем освіти, стажем роботи, сферою

діяльності та посадовим статусом (відмінності у вираженості залученості, персональної ініціативності, стратегії «збільшення структурних ресурсів» залежність від посадового статусу).

Ці результати наголошують на необхідності індивідуального підходу в управлінні персоналом та створенні умов для оптимальної проактивності та залученості в залежності від особливостей кожної групи.

СПИСОК ЛІТЕРАТУРИ

1. Абульханова, К. А. Психология и сознание личности / К. А. Абульханова. – М.: Воронеж: Издательство НПО «МОДЭК», 2019. – 286 с.
2. Бей, Г. В. Управління розвитком персоналу як метод забезпечення високого рівня залученості працівників [Електронний ресурс] / Г. В. Бей. – Київ, 2018. – С. 6–14. – Режим доступу: <https://modecon.mnau.edu.ua/issue/8-2018/UKR/bei.pdf>.
3. Винничук, Р. О. Теоретичні аспекти залученості працівників організації [Електронний ресурс] / Р. О. Винничук. – Київ, 2021. – С. 32–43. – Режим доступу: <http://dx.doi.org/10.33244/2617-5940.1.2021.32-43>.
4. Долженко, Р. А. Задоволеність, лояльність, залучення персоналу / Р. А. Долженко. – Київ : Світ, 2018. – 364 с.
5. Доміняк, В. І. Організаційна лояльність: модель реалізації очікувань працівника від своєї організації/В. І. Доміняк. – Київ, 2017. – 256 с.
6. Єгорова, А. Залучення персоналу / А. Єгорова. – Київ, 2018. – 325 с.
7. Ерзин, А. И. Проактивность как основа становления личности специалиста / А. И. Ерзин. – М. : Актуальные проблемы психологического знания, 2018. – 110 с.
8. Лепехін, Н. Н. Предиктори вибору стратегій змін у роботі персоналом організації / Н. Н. Лепехін. - Одеса, 2023. - 222 с.
9. Мутерко, Г. Проактивне мислення як ефективний метод управління персоналом / Г. Мутерко. – Тернопіль : Видавничо-поліграфічний центр Тернопільського національного економічного університету «Економічна думка», 2015. – С. 169–173.
10. Франкл, В. Книга Людина в пошуках справжнього сенсу. Психолог у концтаборі / В. Франкл. – Київ : «Клуб Сімейного Дозвілля», 2020. – 160 с.
11. Щетініна, Л. В. Оцінювання залученості персоналу: значення, вимоги та практичні рекомендації [Електронний ресурс] / Л. В. Щетініна. – Київ, 2017. – С. 259–266. – Режим доступу: <http://ir.kneu.edu.ua/bitstream/2010/22607/3/259-266.pdf>.

12. Belschak, F. D. Pro-self, prosocial, and pro-organizational foci of proactive behaviour: Differential antecedents and consequences / F. D. Belschak. – *Journal of occupational and organizational psychology*, 2010. – 498 p.
13. Bakker, A. B. Proactive personality and job performance: The role of job crafting and work engagement / A. B. Bakker. – *Human relations*, 2018. – 1378 p.
14. Bakker, A. B. The job demands-resources model: State of the art / A. B. Bakker. – *Journal of managerial psychology*, 2007. – 354 p.
15. Bakker, A. Dual processes at work in a call centre: An application of the job demands–resources model / A. Bakker. – *European Journal of work and organizational psychology*, 2013. – 417 p.
16. Bateman, T. S. The proactive component of organizational behavior: A measure and correlates / T. S. Bateman. – *Journal of organizational behavior*, 2016. – 118 p.
17. Baumark, R. The missing link: The role of employee engagement in business success / R. Baumark. – *Workspan*, 2014. – 252 p.
18. Bindl, U. K. Phases of proactivity: How do we actually go the extra mile / U. K. Bindl. – *European Congress of Work and Organizational Psychology*, Santiago de Compostela, Spain, 2019. – 415 c.
19. Bindl, U. K. Proactive work behavior: Forward–thinking and change–oriented action in organizations / U. K. Bindl. – *American Psychological Association*, 2015. – 598 p.
20. Den Hartog, D. N. Work engagement and Machiavellianism in the ethical leadership process / D. N. Den Hartog. – *Journal of Business Ethics*, 2018. – 347 p.
21. Dutton, J. E. Moves that matter: Issue selling and organizational change / J. E. Dutton. – *Academy of Management journal*, 2020. – 736 p.
22. Dutton, J. E. Selling issues to top management / J. E. Dutton. – *Academy of management review*, 2018. – 428 p.
23. Erdogan, B. Enhancing career benefits of employee proactive personality: The role of fit with jobs and organizations / B. Erdogan. – *Personnel psychology*, 2015. – 891 p.

24. Fay, D. The concept of personal initiative: An overview of validity studies / D. Fay. – Human performance, 2018. – 124 p.
25. Grant, A. M. 7 redesigning work design theories: the rise of relational and proactive perspectives / A. M. Grant. – Academy of Management annals, 2019. – 375 p.
26. Gan, T. Sequential development among dimensions of job burnout and engagement among IT employees / T. Gan. – Stress and Health, 2014. –133 p.
27. Kahn, W. A. Psychological conditions of personal engagement and disengagement at work / W. A. Kahn. – Academy of management journal, 2015. – 724 p.
28. Kammeyer–Mueller, J. D. Unwrapping the organizational entry process: disentangling multiple antecedents and their pathways to adjustment / J. D. Kammeyer–Mueller. – Journal of Applied Psychology, 2013. – 779 p.
29. Kanfer, R. Job search and employment: A personality–motivational analysis and meta–analytic review / R. Kanfer. – Journal of Applied psychology, 2011. –837 p.
30. Ashford, S. J. Proactivity during organizational entry: The role of desire for control / S. J. Ashford. – Journal of Applied psychology, 2016. – 199 p.
31. Axtell, C. M. Shopfloor innovation: Facilitating the suggestion and implementation of ideas / C. M. Axtell. – Journal of occupational and organizational psychology, 2020. – 285 p.
32. Isen, A. M. On the relationship between affect and creative problem solving / A. M. Isen. – Affect, creative experience, and psychological adjustment, 2020. – 254 p.
33. Chen, Z. J. Exploring the Underlying Processes Between Conflict and Knowledge Sharing: A Work-Engagement Perspective / Z. J. Chen. – Journal of applied social psychology, 2018. – 1033 p.
34. Chan, D. Interactive effects of situational judgment effectiveness and proactive personality on work perceptions and work outcomes / D. Chan. – Journal of Applied Psychology, 2016. – 475 p.
35. Claes, R. Influences of early career experiences, occupational group, and national culture on proactive career behavior / R. Claes. – Journal of Vocational behavior, 2018. – 378 p.

ДОДАТОК А

Одновимірні описові статистики

	Загальна проактивність	Персональна ініціативність	Збільшення структурних ресурсів	Зниження робочих вимог	Збільшення соціальних ресурсів	Збільшення робочих вимог
Середнє значення	45,7083	26,5667	3,8250	3,0717	2,8517	3,3433
Стандартне відхилення	7,41495	4,79624	0,74589	0,83124	0,93035	0,89825
Дисперсія	54,981	23,004	0,556	0,691	0,866	0,807
Асиметрія	-0,360	-0,376	-0,775	-0,069	0,222	-0,144
Стандартна помилка асиметрії	0,221	0,221	0,221	0,221	0,221	0,221
Екссес	-0,370	-0,476	0,700	-0,220	-0,764	-0,688
Стандартна помилка екссесу	0,438	0,438	0,438	0,438	0,438	0,438
Мінімум	18,00	13,00	1,40	1,00	1,20	1,20
Максимум	56,00	35,00	5,00	5,00	5,00	5,00