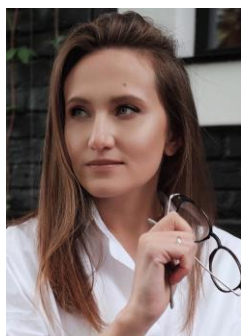


Ссылка для цитирования этой статьи:

Козарезова Е.И. Влияние стиля управления руководителя на уровень вовлеченности сотрудников // Human Progress. 2019. Том 5, Вып. 7. URL: http://progress-human.com/images/2019/Tom5_7/Kozarezova.pdf, свободный. DOI 10.34709/IM.157.6

УДК 005.95/.96: 658.3

ВЛИЯНИЕ СТИЛЯ УПРАВЛЕНИЯ РУКОВОДИТЕЛЯ НА УРОВЕНЬ ВОВЛЕЧЕННОСТИ СОТРУДНИКОВ



Козарезова Екатерина Исмагиловна
Магистр управления персоналом, аспирант
ФГБОУ ВО «Уральский государственный
экономический университет»

katrinyes@mail.ru
455 - 62/45, ул. 8 Марта/Народной Воли,
Екатеринбург, РФ, 620144
+7(343) 221-17-57

Аннотация. Исследование, результаты которого описаны в данной статье, направлено на поиск факторов повышения вовлеченности персонала, поскольку уровень вовлеченности существенно влияет на экономические результаты деятельности компании. Автор заостряет внимание на том, что в современной науке об управлении отсутствуют исследования о взаимосвязи вовлеченности персонала со стилем руководства, применяемым непосредственным руководителем. Исследование проводилось в розничном магазине товаров для дома формата гипермаркет. Выявлялись отдельно уровень вовлеченности персонала по адаптированной автором к условиям торговой компании методике института GALLUP; и стиль управления руководителей каждого из отделов методом самооценки, разработанным Н.П. Фетисыным, В.В. Козловым и Г.М. Мануйловым. Исследование выявило эмпирическую зависимость: самый низкий уровень вовлеченности наблюдается в отделах, где руководителем применяется либеральный стиль управления, самый высокий уровень удовлетворенности наблюдается в тех отделах, где руководитель применяет преимущественно демократический стиль с элементами авторитарности. Полученные результаты позволили сделать вывод о том, что стиль руководства действительно является одним из важнейших факторов вовлеченности персонала, и определить элементы управленческого поведения, необходимые для вовлекающего стиля управления.

Ключевые слова: стиль руководства; вовлеченность персонала; персонал; управление персоналом; индекс вовлеченности персонала.

JEL-коды: M 10, M 12.

Введение

Вопросы, связанные с изучением вовлеченности сотрудников, в последнее время привлекают все больше внимание как в теоретическом научно-исследовательском плане, так и с практической точки зрения. В зарубежных и российских исследованиях не раз рассматривались проблемы управления вовлеченностью [1; 2], ее влияние на коммерческие показатели компании в целом [3]. Широко известны результаты исследований международной ассоциации GALLUP. В приведенных отчетах и других исследованиях видно, что в компаниях с высоким уровнем вовлеченности выше продуктивность, при этом уровень текучести кадров [4], количество несчастных случаев на производстве и встречаемость брака существенно ниже, чем в аналогичных компаниях с низкой вовлеченностью персонала.

Наряду с Институтом GALLUP глубоко занимаются исследованием вовлеченности такие организации, как Aon Hewitt, Kenexa, Willis Towers Watson. Безусловно, у каждого института свой подход к изучению данного понятия, вследствие чего создаются разные модели дефиниции «вовлеченность».

В рамках данной статьи под вовлеченностью будем понимать такое психо-эмоциональное состояние, при котором сотрудник готов прилагать дополнительные усилия для повышения эффективности и достижения более высоких результатов своего труда и компании в целом. Более того, сотрудники с высокой степенью вовлеченности чувствуют большую реализованность, обладают более высокой внутренней мотивацией, постоянно развиваются, легко принимают и внедряют изменения.

Неудивительно, что иметь в штате большую часть таких сотрудников – естественное желание руководителя, заинтересованного в высоких результатах. И в этом случае одним из главных вопросов HR-отдела является создание таких условий, чтобы степень вовлеченности сотрудников была максимально высокой [5].

В теории первые работы, посвященные проблеме вовлеченности, принадлежали У. Оучи, Р. Паскалю и А. Атосу. Одно из наиболее фундаментальных исследований было проведено У. Каном в 1990. Также в зарубежной литературе известны труды таких авторов как Д. Маклео и Н.Кларка, Трусса.

В российской литературе наиболее глубокие исследования были проведены Н.А. Александровой [6], М. Магурой [7], Т. и А. Соломанидиными [8]. В большинстве случаев в перечисленной литературе рассматриваются инструменты диагностики, способы повышения и управления вовлеченностью персонала.

При этом вопрос взаимосвязи стиля управления руководителя и уровня вовлеченности практически не поднимается. В связи с этим, в рамках данной статьи автору интересно было проследить, как влияет на степень вовлеченности сотрудников тот или иной стиль управления.

Исследование стиля управления руководителя и уровня вовлеченности персонала

Обзор существующей литературы показал, что основной фокус исследований делается на создание вовлекающей среды [9], разработке драйверов вовлеченности [10; 11], повышение инновационности [12]. Однако акцент на влияние стиля управления, другими словами, взаимосвязи индивидуальных особенностей управления руководителя и уровня вовлеченности сотрудников ранее не делался. В качестве гипотезы в данной статье выдвинем предположение, что уровень вовлеченности команды в целом находится в определенной зависимости от стиля управления непосредственного руководителя.

Таким образом, целью данной работы является опровержение или подтверждение выдвинутой гипотезы. Для достижения поставленной цели необходимо решить следующие задачи:

- разработать инструменты для исследования взаимосвязи стиля управления и вовлеченности;
- выявить наличие влияния индивидуального стиля управления на вовлеченность команды или подтвердить отсутствие такового;
- при подтверждении гипотезы определить, какие стили управления или их сочетание позволяют достичь наиболее высокого уровня вовлеченности сотрудников;
- разработать комплекс рекомендаций для руководителей, которые позволяют через трансформацию стиля управления прийти к повышению уровня вовлеченности.

Объектом исследования стал розничный магазин товаров для дома формата гипермаркет. Количество сотрудников составляет 162 человека. В структуре магазина выделено 11 отделов, в каждом из которых работает от 6 до 15 человек. Каждое подразделение возглавляет менеджер отдела.

Для решения поставленных задач основным методом исследования было выбрано анкетирование, которое проводилось в 2 этапа:

- первый этап заключался в оценке уровня вовлеченности сотрудников в разрезе по отделам. За основу анкеты был взят опросник, разработанный институтом GALLAP. В ходе подготовки анкета была адаптирована с учетом особенностей деятельности розничного магазина и его структуры. В исследовании приняли участие 152 человека, что составляет 95% от общего числа сотрудников;

- вторым этапом исследования было проведение тестирования менеджеров отделов (11 человек) для определения стиля управления. Анкетирование проводилось методом самооценки, разработанным авторами Фетисины Н.П., Козловым В.В. и Мануйловым Г.М. [13, с.323-328].

Результаты, полученные в ходе исследования, приведены в таблице 1.

Табл. 1: Результаты анкетирования сотрудников и менеджеров отделов розничного магазина¹

Отдел	Индекс вовлеченности	Степень выраженности стиля управления		
		Авторитарный	Демократический	Либеральный
Отдел 1	79	11	7	5
Отдел 2	75	2	16	1
Отдел 3	83	10	13	2
Отдел 4	77	6	13	4
Отдел 5	65	4	6	11
Отдел 6	60	6	2	10
Отдел 7	89	8	15	4
Отдел 8	71	8	10	12
Отдел 9	63	5	8	9
Отдел 10	91	8	16	3
Отдел 11	75	10	8	2

На основании приведенных выше результатов мы можем сделать следующие выводы:

- несмотря на то, что для всех сотрудников магазина созданы равные условия работы (система материальной и нематериальной мотивации, возможности карьерного и профессионального роста, доступ к обучающим курсам и т.д.) индекс вовлеченности существенно меняется в зависимости от отдела. Что говорит о том, что, безусловно, одними из драйверов вовлеченности являются межличностные коммуникации членов внутри отдельно взятого коллектива;

- самые низкие результаты вовлеченности (с индексом до 75) показывали сотрудники, чьи руководители придерживаются либерального стиля управления. По мнению авторов методики диагностики стиля, таким менеджерам свойственно стремление переложить свои обязанности на заместителей, пассивность в руководстве людьми, нетребовательность, отсутствие целей деятельности и конкретных планов.

- средние значения вовлеченности (от 75 до 83) показывали коллективы, у менеджеров которых ярко выражены либо демократический стиль в чистом виде, либо авторитарный стиль

¹ Составлено автором по результатам собственного исследования

управления также в чистом виде. При этом составляющая либерального стиля выражена очень слабо;

- наконец, наибольшая степень вовлеченности (от 84 и более) наблюдается в тех командах, руководители которых гибко сочетают в работе авторитарный и демократический стиль. При этом демократический стиль имеет более яркое проявление, а индикаторы либерального стиля минимальны. Таких руководителей отличают ярко-выраженные лидерские качества, энергичность, требовательность. Они чаще других поддерживают проявление инициативы со стороны сотрудников, оказывают моральную и профессиональную поддержку, развивают гласность, открытость и прозрачность рабочей среды, создают доброжелательную атмосферу.

Таким образом, результаты проведенного исследования подтверждают гипотезу о существовании влияния индивидуального стиля управления руководителя на уровень вовлеченности сотрудников. Учитывая данный факт, работа над повышением вовлеченности внутри компании может быть сведена к адресной работе с руководителями структурных подразделений, направленной на формирование так называемого вовлекающего стиля управления. (При условии, что создана необходимая база, включающая в себя конкурентную заработную плату, безопасные и комфортные условия труда и т. д.).

Заключение

Основой управленческого поведения для такого вовлекающего стиля должны стать следующие правила:

1. Руководитель знает сильные и слабые стороны каждого члена своей команды, хорошо понимает мотивацию каждого участника. Распределяет задачи внутри подразделения с учетом этих знаний.

2. Является ярким примером другим своей эффективной работой.

3. Побуждает персонал расти. Иницирует обучение и рост сотрудников (как в вертикальном, так и в горизонтальном направлении). Сам выступает в роли наставника для своих сотрудников.

5. Руководитель готов выслушать ответное мнение, побуждает персонал вступать в общение с компанией. Открыт к конструктивной критике.

6. Публично отмечает общие успехи и индивидуальные успехи каждого члена команды.

7. Следит за взаимоотношениями в команде, быстро реагирует на возможность конфликта, искренне интересуется жизнью сотрудников вне работы. Заинтересован, чтобы члены команды были удовлетворены работой в компании.

Следование руководителем структурного подразделения данным правилам может стать основой для создания атмосферы вовлеченности и, безусловно, привести к росту эффективности отдела.

Подводя итоги, необходимо отметить, что выдвинутая в начале работы гипотеза нашла свое подтверждение: стиль управления непосредственного руководителя имеет прямое влияние на степень вовлеченности сотрудников. Следовательно, трансформация стиля управления является еще одним эффективным инструментом управления уровнем вовлеченности сотрудников.

Литература

1. Lambert, E.G.; Minor, K.I.; Wells, J. B. Social support's relationship to correctional staff job stress, job involvement, job satisfaction, and organizational commitment // Social Science Journal, Том: 53, Выпуск: 1, С.: 22-32.
2. Кулькова, И.А., Плутова, М.И., Позолотина, Е.И. Управление по компетенциям как инструмент формирования вовлеченности персонала // Вопросы экономики и права, 2017, №109 С.: 33-36.
3. Kolesnichenko, E.; Radyukova, Ya.; Bepalov, M. Increasing the Involvement of Staff in the Activity of the Company as a Factor Influencing its Efficiency / Конференция: 30th International Business-Information-Management-Association Conference, Madrid, Spain, NOV 08-09, 2017. Vision 2020: Sustainable Economic Development, Innovation Management, and Global Growth, Vols I-IX, 2017, С.: 2170-2178.
4. Tsareva, N.A.; Yakimova, Z.V.; Vlasenko, A.A. Job crafting role, staff involvement and work stress // Dilemas Contemporaneos-Educacion Politica Y Valores. 2019, Том 6, SI, Номер статьи: 81.
5. Нужина, Н.И. Условия вовлеченности персонала // Экономика и социум, 2014, №3-4(12), С.: 292-294.
6. Александрова Н.А. Повышение степени удовлетворенности трудом как направление кадровой политики организации // Аграрное образование и наука. 2016. № 2. С. 1.
7. Магура М.И. Приверженность работников своей организации. Диссертация на соискание ученой степени кандидата психологических наук. - Москва, 1999.
8. Соломанидина Т., Соломанидин А. Лояльность – путь к эффективности // Нормирование и оплата труда в промышленности. 2008. № 3. С. 36-47.
9. Kalthor, R.; Khosravizadeh, O.; Moosavi, S.; с соавторами. Role of Organizational Climate in Job Involvement: A Way to Develop the Organizational Commitment of Nursing Staff // Journal of evidence-based integrative medicine, 2018, Том 23, Номер статьи: UNSP 2515690X18790726.

10. Пономарева, Ю.С., Коптева, К.В. Ключевые факторы вовлеченности персонала организации // Инновационное Будущее Экономики, Сборник статей Международной научно-практической конференции. Научный Центр "Аэтерна", 2014, С.: 81-83.
11. Долгая, А.А. Развитие вовлеченности персонала методами горизонтального управления // Вестник университета, 2017, №9. С.: 10-16.
12. Kalinina, I.A. The Scholarly Potential of Russia's Academic Milieu: A Comparative Analysis of the Current Degree of Academic Staff Involvement in Innovation Activity / Конференция: 29th International-Business-Information-Management-Association Conference, Vienna, Austria, MAY 03-04. Sustainable Economic Growth, Education Excellence, And Innovation Management Through Vision 2020, VOLS I-VII, С.: 3053-+
13. Фетисин, Н.П.; Козлов, В.В; Мануйлов Г.М. Социально-психологическая диагностика развития личности и малых групп. – М.: Изд-во Института Психотерапии, 2002. С.: 323-328.

THE MANAGEMENT STYLE INFLUENCE ON STAFF INVOLVEMENT

Yekaterina Kozarezova

PhD Student in Ural State University of Economics

Yekaterinburg, Russia

Abstract. The study, the results of which are described in this article, is aimed at finding factors to increase staff involvement, since the level of involvement significantly affects the economic performance of the company. The author focuses on the fact that there are no studies about the connection of staff involvement with the leadership style used by the supervisor in modern management science. The study was conducted in a retail store for home furnishings (hypermarket format). The staff involvement level was identified according to the methodology of the GALLUP Institute adapted by the author to the trading company conditions; and management style of each department leaders was identified by the self-assessment method developed by N.P. Fetisin, V.V. Kozlov and G.M. Manuylov. The study revealed an empirical dependence: the lowest level of involvement is observed in departments where the manager uses a liberal management style, the highest level is observed in those departments where the manager uses a mostly democratic style with authoritarianism elements. The obtained results allowed to conclude that leadership style is really one of the most important factors of staff involvement, and to identify the managerial behavior elements necessary for the involving management style.

Keywords: management style; staff involvement; staff; HR-Management; staff engagement index.

JEL Code: M 10, M 12.

References

1. Lambert, E.G. ; Minor, K.I. ; Wells, J. B. Social support's relationship to correctional staff job stress, job involvement, job satisfaction, and organizational commitment // Social Science Journal, Vol. 53, Issue 1, P.: 22-32.
2. Kulkova, I.A., Plutova, M.I., Pozolotina, E.I. Competency management as a tool for the formation of personnel involvement // Issues of Economics and Law, 2017, No. 109 P. : 33-36.
3. Kolesnichenko, E.; Radyukova, Ya.; Bepalov, M. Increasing the Involvement of Staff in the Activity of the Company as a Factor Influencing its Efficiency / In: 30th International Business-Information-Management-Association Conference, Madrid, Spain, Nov. 08-09, 2017. Vision 2020: Sustainable Economic Development, Innovation Management, and Global Growth, Vols I-IX, 2017, P.: 2170-2178.
4. Tsareva, N.A. ; Yakimova, Z.V. ; Vlasenko, A.A. Job crafting role, staff involvement and work stress // Dilemas Contemporaneos-Educacion Politica Y Valores. 2019, Vol. 6, SI, Article Number: 81.
5. Nuzhina, N.I. Conditions for the involvement of personnel // Economics and Society, 2014, No. 3-4 (12), P.: 292-294.
6. Alexandrova N.A. Increasing the degree of satisfaction with work as a direction of the personnel policy of the organization // Agricultural education and science. 2016. No. 2. P.: 1.
7. Magura M.I. The commitment of the employees of their organization. Thesis for the candidate of psychological sciences degree. - Moscow, 1999.
8. Solomanidina T., Solomanidin A. Loyalty - the path to efficiency // Rationing and remuneration in industry. 2008. No. 3. P.: 36-47.
9. Kalhor, R.; Khosravizadeh, O.; Moosavi, S.; et.al. Role of Organizational Climate in Job Involvement: A Way to Develop the Organizational Commitment of Nursing Staff // Journal of evidence-based integrative medicine, 2018, Vol. 23, Article number: UNSP 2515690X18790726.
10. Ponomareva, Yu.S., Kopteva, K.V. Key factors of involvement of the organization's personnel / In: Innovative Future of Economics. International scientific-practical conference. Scientific Center "Aeterna", 2014, P.: 81-83.
11. Dolgaya, A.A. The development of personnel involvement by horizontal management methods // University Bulletin, 2017, No. 9. P.: 10-16.

12. Kalinina, I.A. The Scholarly Potential of Russia's Academic Milieu: A Comparative Analysis of the Current Degree of Academic Staff Involvement in Innovation Activity / In: 29th International-Business-Information-Management-Association Conference, Vienna, Austria, May 03-04. Sustainable Economic Growth, Education Excellence, And Innovation Management Through Vision 2020, Vols I-VII, P.: 3053-+.

13. Fetisin, N.P.; Kozlov, V.V.; Manuylov G.M. Socio-psychological diagnosis of the development of personality and small groups. – M.: Institute of Psychotherapy, 2002. P.: 323-328.

Contact

Yekaterina Kozarezova

Ural State University of Economics

463 - 62, 8th of March Str., 620144, Yekaterinburg, Russia

katrinyes@mail.ru