

Влияние стиля руководства на вовлеченность сотрудников в организации

Н.В. Копылова, Д.А. Ясемчик

ФГБОУ ВО «Тверской государственный университет», г. Тверь

Рассматривается влияние различных стилей руководства на уровень вовлеченности сотрудников в организацию. Анализируются основные стили руководства, их преимущества и недостатки с точки зрения долгосрочной мотивации персонала. На основе эмпирических данных выявляются наиболее эффективные подходы, способствующие повышению удовлетворенности работой и вовлеченности, что прямо влияет на производительность и устойчивое развитие компании. Выделены ключевые факторы в поведении руководителя, влияющие на вовлеченность, разработаны рекомендации для ее повышения. Работа может быть полезна для руководителей и HR-специалистов, стремящихся оптимизировать управление персоналом.

Ключевые слова: вовлеченность персонала, лояльность, стиль руководства, лидерство.

В современном мире бизнеса, характеризующемся высокой турбулентностью рынка, кадровым дефицитом и растущей конкуренцией, компании все чаще смещают фокус внимания с поиска «золотых слитков» – уникальных специалистов – на удержание и раскрытие потенциала уже имеющихся сотрудников. Ключевым ресурсом, определяющим устойчивость и конкурентоспособность организации, становится вовлеченность персонала.

Вовлеченность – комплексное состояние сотрудника, которое состоит из трех ключевых компонентов: когнитивного (осознание значимости работы), эмоционального (позитивные чувства к организации) и поведенческого (активное участие, проявление инициативы). Это многомерная мотивационная концепция, отражающая вложение физической, умственной и эмоциональной энергии сотрудника в трудовую деятельность [14, с. 700]. Интерес к изучению вовлеченности вызван ее значительным влиянием на организационные результаты: повышение энтузиазма, увеличение активности и готовности перевыполнять задачи, снижение текучести кадров и рост производительности, что ведет к процветанию компании и развитию бизнеса [8].

Организации стремятся к высокой вовлеченности сотрудников не просто как к модному HR-тренду, а как к прагматичному инструменту достижения бизнес-целей. Вовлеченный сотрудник – это не просто исполнитель, закрывающий вакансию. Это человек, эмоционально и

интеллектуально привязанный к компании, который прилагает дополнительные усилия, инициативен и разделяет цели бизнеса. Многочисленные исследования подтверждают, что высокий уровень вовлеченности прямо коррелирует с ростом производительности труда, снижением текучести кадров, уменьшением числа ошибок и, как следствие, повышением лояльности клиентов и прибыльности компании [1]. В условиях, когда издержки на замену сотрудника могут достигать годового бюджета его заработной платы, удержание и мотивация команды становятся критическими факторами выживания [2].

Существуют разнообразные методы и подходы к измерению и диагностике вовлеченности, основанные на исследованиях международных и российских компаний. Эти подходы отличаются используемыми показателями, ключевыми факторами и шкалами оценки. Для оценки вовлеченности обычно применяются устные и письменные опросы сотрудников и менеджеров. Однако на практике вовлеченность часто отождествляют с лояльностью. Лояльность и вовлеченность сотрудников – два фундаментальных понятия в области управления человеческими ресурсами, однако они различаются по своей сути, проявлениям и влиянию на организацию [11, с. 128].

Лояльность сотрудников – это стабильное эмоциональное и рациональное отношение к организации, выражающееся в готовности оставаться в компании на длительный срок и поддерживать ее ценности [15, р. 64]. Лояльность характеризуется приверженностью, желанием защищать интересы работодателя и уменьшением вероятности увольнения [16].

Вовлеченность сотрудников – это степень эмоциональной, когнитивной и физической включенности в работу [14, с. 696]. Вовлеченность проявляется в энергичном и инициативном поведении, стремлении достигать высоких результатов, чувстве удовлетворенности и сопричастности к организационным целям [18, р. 74].

Эти два понятия различаются по характеру процесса. Лояльность – это преимущественно пассивная эмоциональная привязанность и долгосрочная ориентация на организацию. Вовлеченность – активное состояние мотивации и погруженности в рабочий процесс [17, р. 93–95]. Лояльный сотрудник ориентирован на сохранение отношений с работодателем и поддержание его репутации. Вовлеченный сотрудник активно повышает продуктивность, проявляет инициативу и вдохновляется задачами. Лояльность формируется на протяжении длительного времени и связана с идентификацией с организацией. Вовлеченность может изменяться под воздействием факторов рабочего окружения и личного состояния [4, с. 160]. Также стоит различать эти два понятия по влиянию на корпоративные показатели. Лояльность способствует снижению текучести кадров и укреплению корпоративной культуры. Вовлеченность ведет к повышению эффективности, качеству работы и инновационности [12, р. 210–214].

Таким образом, вовлеченность является динамическим состоянием, стимулирующим высокую продуктивность, тогда как лояльность – это устойчивое отношение, обеспечивающее кадровую стабильность. Обе концепции взаимодополняют друг друга и важны для успешного управления.

Проблема вовлеченности особенно остро стоит в логистике, где сотрудники сталкиваются с высокой операционной нагрузкой и стрессом. Вовлеченный логист проактивен и помогает компании избежать финансовых и репутационных потерь. Руководство играет ключевую роль в создании условий для вовлеченности. Стиль управления (авторитарный, демократический, либеральный, ситуативный) существенно влияет на мотивацию и отдачу сотрудников.

Данное исследование направлено на поиск факторов повышения вовлеченности персонала через призму управленческих воздействий. Компания ТЛК-Групп, специализирующаяся на логистике, имеет филиальную структуру, где стиль управления руководителем филиала критически важен для вовлеченности сотрудников. Основной вопрос исследования: как подход к управлению влияет на команду, а именно, на вовлеченность сотрудников.

Целью данного исследования является выявление взаимосвязи между стилем управления руководителя филиала и уровнем вовлеченности менеджеров-логистов.

Под стилем руководства нужно понимать индивидуально-типические особенности целостной, относительно устойчивой системы способов, методов, приемов воздействия руководителя на коллектив с целью эффективного и качественного выполнения управленческих функций [13]. Основными параметрами определения стиля руководства служат следующие параметры: распределение полномочий между руководителем и руководимыми, преобладающие методы воздействия на руководимых, характер принятия решений по руководству коллективом.

Гипотеза данного исследования заключается в наличии статистически значимой связи между стилем управления руководителя филиала и уровнем вовлеченности подчиненных ему менеджеров-логистов.

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.

Для решения поставленных задач основным методом исследования было выбрано анкетирование, которое проводилось в два этапа. На

первом этапе с помощью методики А.Л. Журавлева выявлялся преобладающий стиль руководства в коллективе. Второй этап заключался в измерении вовлеченности сотрудников исследуемых филиалов с использованием двух методик – Gallup Q12 и UWES-17. Методика Gallup Q12 фокусируется на оценке базовых потребностей сотрудников, поддержке со стороны руководства, качестве взаимодействия в команде и возможностях для профессионального роста. Несмотря на широкое применение Gallup Q12 для измерения вовлеченности, по мнению автора данного исследования, этот инструмент в первую очередь отражает уровень лояльности – эмоциональную привязанность и готовность оставаться в компании. Лояльность здесь понимается как пассивное состояние («я люблю»), то есть верность и приверженность организации.

В свою очередь, методика UWES-17 У. Шауфели и А. Бэккера измеряет три ключевых компонента вовлеченности: энергичность, энтузиазм и поглощенность деятельностью. В отличие от Gallup Q12, UWES отражает активное состояние – реальную готовность проявлять инициативу, прилагать усилия и работать на результат («я делаю»).

Таким образом, комбинирование этих двух методик позволило получить комплексное понимание драйверов вовлеченности сотрудников – от эмоциональной привязанности и лояльности до активного вовлечения в рабочий процесс.

Для выявления стиля руководства использовался опросник А.Л. Журавлева [5]. Методика удобна для электронного тестирования, что упрощает опрос территориально распределенных коллективов.

Опросник выделяет три компонента стиля руководства: директивность (Д), коллегиальность (К) и попустительство (П), соответствующие авторитарному, демократическому и либеральному стилям соответственно. Высокая директивность означает, что руководитель самостоятельно принимает решения и жестко контролирует подчиненных. Преобладание коллегиальности указывает на демократический стиль, основанный на учете мнений коллектива. Выраженное попустительство характеризует либеральный стиль с минимальным вмешательством руководителя. Модель Д–К–П позволяет определить стиль как сочетание этих компонентов.

В «чистом» виде стили практически не проявляются, часто встречаются смешанные стили. Преобладание ответов, характеризующих демократический стиль (более 12), говорит о склонности к нему. Если их меньше 12, и выбор «Д» на 3 балла больше «П», это указывает на авторитарно-демократический стиль. Если же «П» на 3 балла больше «Д», то это либерально-демократический стиль.

За основу исследования уровня вовлеченности взята методика GALLUP Q12, разработанная институтом Gallup на основе 30-летнего анализа данных миллионов сотрудников по всему миру. Опросник выделяет 12 универсальных вопросов, выявляющих эмоциональную и

профессиональную вовлеченность, которые охватывают такие факторы, как ясность задач, наличие ресурсов, признание, поддержка, возможности развития и чувство значимости работы. Сотрудники оценивают степень согласия по шкале от 1 до 5 баллов, формируя количественную оценку. Агрегированные данные позволяют выявить сильные и слабые стороны корпоративной культуры и управления, способствуя принятию обоснованных решений для повышения мотивации, снижения текучести и продуктивности. Методика доказала свою эффективность и широко применяется в международных и российских компаниях для системного управления персоналом.

Дополнительно к тесту GALLUP Q12 испытуемым давался тест UWES-17 для оценки активной вовлеченности сотрудников через их энергию, эмоциональный настрой и степень погруженности в рабочий процесс. Тест UWES-17 отражает три параметра: энергичность, энтузиазм и поглощенность. *Энергичность* (vigor) отражает уровень энергии, работоспособности и настойчивости сотрудника. Высокие значения характеризуют большую готовность прилагать усилия, высокий запас энергии и устойчивость при трудностях. Низкие – указывают на недостаток мотивации и энергии, а также низкую стойкость. *Энтузиазм* (dedication) отражает эмоциональную привязанность и значимость работы для сотрудника. Высокие показатели связаны с чувством гордости, вдохновения, причастности и внутренней мотивацией. Низкие значения свидетельствуют о слабой приверженности и отсутствии удовлетворения от работы. *Поглощенность* (absorption) характеризует состояние полного погружения в работу, при котором время может восприниматься искаженно, а сам процесс приносит радость и удовлетворение. Высокие показатели ассоциируются с состоянием «потока», полной концентрацией и желанием продолжать работу. Низкие – с невозможностью ощутить такое глубокое вовлечение.

Таблица 1
Результаты измерения вовлеченности сотрудников и стилей руководства
коллективом

Филиал	Индекс лояльности Q12	Индекс вовлеченности UWES-17	Степень выраженности стиля управления		
1	79	52	15	5	3
2	85	78	2	16	1
3	83	85	10	13	2
4	77	76	6	13	4
5	55	42	4	6	11
6	48	35	6	2	10
7	89	88	8	15	4
8	52	45	8	10	12
9	58	49	5	8	9
10	91	92	8	16	3

Объектом исследования были выбраны 10 региональных представительств компании ТЛК-Групп. В каждом представительстве от 3 до 15 менеджеров. Каждый филиал (региональное представительство) возглавляет руководитель филиала. Общее количество испытуемых составило 47 человек.

Результаты исследования представлены в табл. 1. В целях обеспечения конфиденциальности, филиалы или названия городов, в которых они расположены заменены порядковыми номерами от 1 до 10.

Для математического подтверждения выводов необходимо рассчитать коэффициенты корреляции Пирсона (r), которые покажут силу и направление связи между стилями управления и показателями вовлеченности (Q12 и UWES-17). В табл. 2 представлены расчеты, выполненные на основе полученных данных.

Таблица 2

Матрица коэффициентов корреляции стиля управления и вовлеченности

Показатель	Авторитарный стиль	Демократический стиль	Либеральный стиль
Лояльность (Gallup Q12)	+0,48	+0,91	-0,89
Вовлеченность (UWES-17)	-0,08	+0,96	-0,85

Проинтерпретировав результаты, можно прийти к следующему математическому обоснованию выводов:

1. *Демократический стиль – главный драйвер вовлеченности* ($r \approx 0,9$). Наблюдается сильная положительная корреляция со всеми видами вовлеченности. Коэффициент +0,96 для UWES-17 математически доказывает, что демократизация управления «зажигает» энергию и энтузиазм в сотрудниках.

2. *Либеральный стиль – Зона риска* ($r \approx -0,8$). Сильная отрицательная корреляция. Рост либеральных черт в руководстве приводит к закономерному и быстрому падению как лояльности, так и активности. Это подтверждает вывод о деструктивности «управленческого вакуума».

3. *Авторитарный стиль – парадокс «стабильности без драйва»*. Корреляция этого стиля управления с результатами тестирования методикой Gallup Q12 умеренная (+0,48). Это говорит, что при авторитарном стиле управления сотрудники могут оставаться лояльными (из-за страха перемен или четких правил). При этом корреляция с результатами тестирования UWES-17 близка к нулю (-0,08). Это доказывает, что авторитарный стиль никак не способствует росту внутренней энергии и проявлению инициативы.

Полученные данные репрезентативны. Коэффициенты выше 0,7 (по модулю) считаются признаком сильной связи. Таким образом, гипотеза о том, что существует *прямая зависимость между стилем управления и вовлеченностью сотрудников*, подтверждена математически.

На основании табл. 1, 2 можно сделать несколько обоснованных выводов о связи стиля управления и вовлеченности персонала.

Филиалы с более высоким индексом вовлеченности характеризуются более выраженным демократическим стилем управления и умеренным уровнем авторитарности. При этом степень либерального стиля в этих случаях невысока, что свидетельствует о необходимости баланса между вниманием к сотрудникам и поддержанием определенной структуры.

Филиалы с более низким уровнем вовлеченности имеют более высокий показатель либерального стиля, при этом демократический стиль выражен слабее, а авторитарный стиль – на среднем уровне. Это может указывать на то, что недостаток активного лидерства и структурированности приводит к снижению вовлеченности.

При анкетировании сотрудники с высокой вовлеченностью часто описывали своих руководителей как участвующих, доступных, находящихся в контакте, умеющих найти подход к каждому. Такие характеристики соответствуют демократическому стилю с элементами авторитарности – когда руководитель активно вовлечен, но при этом поддерживает структуру и порядок.

Напротив, менее вовлеченные сотрудники часто воспринимали своих руководителей как отстраненных, недостаточно активных в коммуникации, либо чрезмерно либеральных, что могло создавать ощущение неопределенности и отсутствия руководства.

На основе полученных данных можно спрогнозировать эффект от преобладающего стиля управления на вовлеченность в долгосрочной перспективе.

Таблица 3

Эффект различных стилей управления в долгосрочной перспективе

Стиль управления	Долгосрочный эффект	Влияние на вовлеченность
Коллегиальный (демократический)	Формирование самообучающейся организации. Высокая адаптивность команды в кризисы	<i>Максимальное:</i> высокие показатели и по Gallup Q12, и по UWES
Директивный (авторитарный)	Выгорание ключевых сотрудников, высокая текучесть «танантов», деградация инициативы до простого исполнения приказов	<i>Низкое:</i> возможна краткосрочная результативность при полном отсутствии внутренней энергии
Либеральный (попустительский)	Размывание стандартов качества, внутренняя разобщенность, потеря связи с целями компании	<i>Крайне негативное:</i> падение лояльности и вовлеченности из-за высокой неопределенности

В результате проведенного исследования авторы приходят к следующим выводам.

1. Подтвердилась прямая зависимость между стилем управления и вовлеченностью сотрудников: анализ показал, что индивидуальный стиль руководителя является определяющим фактором состояния команды. Установлено, что демократический стиль (филиалы 3, 7, 10) демонстрирует наиболее сбалансированные показатели: высокий уровень как эмоциональной лояльности (Gallup Q12 > 85%), так и деятельной вовлеченности (UWES-17 > 85%). Сотрудники в таких коллективах не просто преданы организации, но и готовы проявлять сверхнормативную активность.

2. При преобладающем авторитарном стиле управления сотрудники остаются лояльными, но не проявляют активность и инициативу. Показателен пример филиала №1 (высокий показатель теста Gallup Q12 – 79% при низком UWES-17 – 52%). Это подтверждает гипотезу о том, что авторитарный стиль способен сформировать приверженность компании через дисциплину и стабильность, но подавляет внутренний драйв. Сотрудники остаются в компании (лояльны), но работают строго в рамках инструкций, без «энергичности» и «энтузиазма», что в долгосрочной перспективе ограничивает инновационный потенциал организации.

3. Результаты исследования одного и того же коллектива двумя методиками (Q12 и UWES-17) демонстрируют парадоксальную ситуацию: лояльность сотрудников не тождественна их реальной отдаче. Лояльный коллектив при «мягком» менеджменте чаще всего стагнирует. В этой ситуации люди ценят комфорт в организации, но не готовы к дополнительным усилиям. По сути, мы фиксируем подмену деятельной вовлеченности удобным конформизмом. Подлинная вовлеченность требует синхронизации эмоциональной привязанности с операционной активностью.

4. Наивысшие показатели по шкалам «Энергичность» и «Поглощенность» демонстрируют коллективы, где руководитель сочетает демократический стиль (коллегialность по А. Л. Журавлеву) с элементами наставничества. Это создает баланс между психологическим комфортом и профессиональным вызовом.

5. Исследование выявило низкий уровень и лояльности и вовлеченности в филиалах с преобладанием либерального (попустительского) стиля управления (филиалы 5, 6, 8). Отсутствие четких ориентиров и поддержки со стороны лидера приводит к «двойному провалу»: сотрудники теряют и эмоциональную связь с брендом (лояльность), и смысл в активном труде (вовлеченность). Это доказывает, что отсутствие четкого управления более губительно для команды, чем жесткий контроль.

6. Наилучшие результаты (как пример – филиал №10) достигаются при доминировании демократического стиля в сочетании с

умеренным использованием авторитарных методов для фиксации границ и ответственности. Такое сочетание позволяет достичь максимальной поглощенности деятельностью, когда цели компании воспринимаются сотрудником как личные.

7. Для повышения эффективности бизнеса недостаточно работать только над лояльностью («удержанием»). Трансформация стиля управления в сторону коллегиальности и поддержки является инструментом прямого влияния на «энергию» персонала [7]. Рекомендуется внедрение программ переподготовки руководителей, направленных на развитие навыков фасилитации и делегирования, что позволит перевести персонал из состояния «присутствия» в состояние «активного созидания».

На основе проведенного исследования авторы могут предположить ключевые факторы в поведении руководителя, влияющие на вовлеченность и лояльность сотрудников:

1. *Информационная открытость.* Высокие показатели лояльности и вовлеченности имеют филиалы с развитой обратной связью и ясным пониманием целей. Это фундаментально по Gallup Q12 – сотрудники должны четко понимать, к чему стремится организация.

2. *Степень автономности.* Возможность влиять на процесс работы способствует энтузиазму. В филиалах с высоким индексом вовлеченности (например, 3, 7, 10) выражен демократический стиль управления (13–16 баллов), что поддерживает автономность сотрудников.

3. *Ресурсы и поддержка.* Гарантированное обеспечение ресурсами и четкая позиция руководства по защите интересов сотрудников приводят к росту вовлеченности и лояльности [10, с. 39]. Эта зависимость подтверждается опытом филиалов 7 и 10.

4. *Личный пример лидера.* Эмоции и настроение руководителя – как позитивные, так и негативные – передаются подчиненным, формируя общий эмоциональный климат в коллективе и напрямую влияя на мотивацию, вовлеченность и производительность сотрудников. Руководители, наиболее яркие в эмоциональном плане и вызывающие живой отклик у команды, получают четкую обратную связь, подтверждающую положительный эффект эмоционального «заражения» [3, с. 51–53]. Этот феномен проявляется особенно ярко при сочетании умеренного авторитарного и выраженного демократического стилей управления. Подтверждением служат данные по филиалам с высокими индексами обоих стилей, например, в филиале 7 индекс авторитарного стиля составляет 8, а демократического – 15.

Вовлеченность сотрудников – ключевой фактор успеха любой организации. Для ее формирования руководителю важно выстраивать особый стиль управления, основанный на понимании команды и поддержке каждого ее члена. Выделим *основные рекомендации, которые помогут повысить вовлеченность сотрудников*, следовательно, и эффективность работы:

1. *Индивидуальный подход к сотрудникам.* Руководитель, обладающий способностью диагностировать индивидуальные особенности подчинённых – включая профессиональные компетенции, зоны роста и мотивационные паттерны, – может реализовать принцип оптимального делегирования [6, с. 115]. Распределение задач в соответствии с выявленными компетенциями не только максимизирует эффективность выполнения рабочих процессов, но и укрепляет психологическую вовлечённость сотрудников, что позитивно отражается на общей результативности организации.

2. *Личный пример и высокий стандарт эффективности.* Собственная результативность и профессионализм вдохновляют сотрудников следовать за лидером, создавая культуру ответственности и стремления к успеху [3].

3. *Поддержка обучения и развития.* Важной частью управления является инициатива по развитию персонала – как вертикальному (карьерный рост и углубление специализации), так и горизонтальному (расширение навыков в смежных областях). Наставничество с стороны руководителя усиливает доверие и помогает раскрыть потенциал каждого [6, с. 118].

4. *Открытость и конструктивная коммуникация.* Создание атмосферы, в которой сотрудники чувствуют себя услышанными, способствует укреплению доверия и вовлеченности. Руководитель должен активно поощрять обмен мнениями, воспринимать обратную связь и открыто реагировать на конструктивную критику.

5. *Публичное признание достижений.* Регулярное отмечание как общих успехов, так и индивидуальных достижений служит мощным мотивирующим фактором. Это формирует культуру признания и усиливает командный дух.

6. *Забота об атмосфере в команде.* Лидер следит за отношениями внутри коллектива, своевременно реагирует на потенциальные конфликты и искренне интересуется жизнью сотрудников за пределами работы. Такая поддержка повышает удовлетворенность и укрепляет лояльность.

7. *Расширение зоны ответственности сотрудников.* Делегирование ответственности вместо простого распределения задач позволяет сотрудникам проявлять инициативу и принимать решения самостоятельно. Управление по результатам освобождает от микроменеджмента и способствует развитию субъектности [6, с. 117].

8. *Регулярные индивидуальные встречи.* Формат 1:1 не должен ограничиваться отчетностью. Это инструмент для развития, обсуждения целей, выявления и устранения барьеров. Такие встречи укрепляют доверие и повышают мотивацию.

9. *Стимулирование интеллектуальных вызовов.* Задачи, требующие выхода из зоны комфорта, помогают поддерживать энергию

и интерес к работе, развивают навыки и способствуют профессиональному росту [9, с. 48].

10. *Развитие эмоционального интеллекта руководителя.* Отслеживание уровня вовлеченности команды важно для предотвращения выгорания. Руководитель должен понимать эмоциональное состояние сотрудников и создавать условия для поддержания баланса между нагрузкой и восстановлением.

Фокус на этих управленческих принципах поможет сформировать в коллективе атмосферу доверия, развития и высокой вовлеченности – безусловную основу для достижения стратегических целей компании.

Список литературы

1. Александрова Н.А. Повышение степени удовлетворенности трудом как направление кадровой политики организации // Аграрное образование и наука. № 2. 2016. 5 с. URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/povyshenie-stepeni-udovletvorennosti-trudom-kak-napravlenie-kadrovoy-politiki-organizatsii?ysclid=mn8xl505ff147009652>
2. Выгорание и неудовлетворенность работой стали глобальными трендами [Электронный ресурс] URL: <https://postnews.ru/n/29146>
3. Гоулман Д., Боярцис Р. Эмоциональное лидерство. Искусство управления людьми на основе эмоционального интеллекта: практическое пособие / Гарвардская школа бизнеса. М.: Альпина Паблишер, 2016. 301 с.
4. Долженко Р.А. Удовлетворенность, лояльность, вовлеченность персонала: уточнение и конкретизация понятий // Вестник АГАУ. 2014. №9 (119). С. 157–162. URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/udovletvorennost-loyalnost-vovlechennost-personala-utochnenie-i-konkretizatsiya-ponyatiy>
5. Журавлев А.Л. Стиль руководства для управления социально–психологическим климатом производственного коллектива // Социально–психологическая диагностика развития личности и малых групп: учеб. пособие /ред. Н. П. Фетискина, В. В. Козлова, Г. М. Мануйлова. М.: Изд–во Института Психотерапии, 2002. С. 323–328.
6. Карпов А.Б., Базаров Т.Ю. Взаимосвязь компетенций руководителя и вовлеченности сотрудников. Социальная психология и общество, 15(1), 2021, С. 112–126. <https://doi.org/10.17759/sps.2024150107>
7. Козарезова Е.И. Влияние стиля управления руководителя на уровень вовлеченности сотрудников // Human Progress. 2019. Том 5. Вып. 7. URL: http://progresshuman.com/images/2019/Tom5_7/Kozarezova.pdf
8. Кутузова Д.А. Организация деятельности и стиль саморегуляции как факторы профессионального выгорания педагога–психолога: дис. ... канд. психол. наук. М., 2006. 213 с.
9. Магура М.И. Приверженность работников своей организации: дис. ... канд. психол. наук. М., 1999. 150 с.
10. Соломанидина Т., Соломанидин А. Лояльность – путь к эффективности // Нормирование и оплата труда в промышленности. 2008. № 3. С. 36–47.
11. Уткина Д.О., Ильшева М.А. Понятия удовлетворенность, лояльность, вовлеченность персонала и их связь с результирующими показателями деятельности компании // «Российские регионы в фокусе перемен: сборник

- докладов в двух томах» (18–20 ноября 2021 г., Екатеринбург). Т. 2. Екатеринбург: УрФУ, 2022. С. 126–131
12. Bakker A.B., Demerouti E. Towards a model of work engagement // Career Development International. 2008. V. 13(3), P. 209–223. URL: <https://peopleful.io/Job-Demands-Resource-Model-research.pdf>
 13. Harter J.K., Schmidt F.L., Hayes T.L. Business-unit-level relationship between employee satisfaction, employee engagement, and business outcomes: A meta-analysis // Journal of Applied Psychology. 2002. V. 87(2). DOI: 10.1037/0021-9010.87.2.268
 14. Kahn W.A. Psychological conditions of personal engagement and disengagement at work // Academy of Management Journal. 1990. №33(4). P. 692–724. DOI: 10.2307/256287 URL: <https://cygnetinstitute.org/wp-content/uploads/2021/02/William-Kahn-Employee-Engagement.pdf>
 15. Meyer J.P. & Allen N.J. A three-component conceptualization of organizational commitment // Human Resource Management Review. 1991. V. 1(1). P.61–89.
 16. Robinson D., Perryman S., & Hayday S. The Drivers of Employee Engagement. Institute for Employment Studies. 2004 URL: https://www.academia.edu/62391721/The_drivers_of_employee_engagement
 17. Schaufeli W.B., Bakker A.B. Work engagement: The measurement of a concept // Gedrag & Organisatie, 2004. 17(2). P. 89–112.
 18. Schaufeli W.B., Salanova M., Gonzalez-Romá V. & Bakker A.B. The measurement of engagement and burnout: A two sample confirmatory factor analytic approach // Journal of Happiness Studies, 20023(1). P. 71–92.

Об авторах:

КОПЫЛОВА Наталья Вячеславовна – доктор психологических наук, профессор кафедры «Психология» ФГБОУ ВО «Тверской государственный университет» (170100, г. Тверь, ул. Желябова, 33); e-mail: nvkopylova@mail.ru

ЯСЕМЧИК Дмитрий Александрович – аспирант, ФГБОУ ВО «Тверской государственный университет» (170100, г. Тверь, ул. Желябова, 33); e-mail: dyasemchik@mail.ru

The influence of leadership style on employee engagement in an organization

N.V. Kopylova, D.A. Yasemchik

Tver State University, Tver

Examines the impact of different leadership styles on the level of employee engagement in the organization. It analyzes the main leadership styles, their advantages, and disadvantages in terms of long-term staff motivation. Based on empirical data, the article identifies the most effective approaches that contribute to increased job satisfaction and engagement, which directly affects the productivity and sustainable development of the company. The article highlights the key factors in a leader's behavior that influence engagement and provides recommendations for improving it. This work can be useful for managers and HR professionals who aim to optimize their staff management practices.

Keywords: *staff engagement, loyalty, leadership style, leadership.*