

УДК 159.9

ГРНТИ 15.81.29

## АВТОНОМИЯ ПЕРСОНАЛА КАК ФАКТОР УДОВЛЕТВОРЕННОСТИ ТРУДОМ И УВЛЕЧЕННОСТИ РАБОТОЙ У СОТРУДНИКОВ СФЕРЫ ИНФОРМАЦИОННЫХ ТЕХНОЛОГИЙ

©2024 г. Ю.В. Потапова\*, Е.А. Шохова\*\*

*\* Кандидат психологических наук, доцент кафедры общей и социальной психологии ФГАОУ ВО «Омский государственный университет им. Ф.М. Достоевского», г. Омск, Россия  
e-mail: kardova.jv@gmail.com*

*\*\* Магистрат кафедры общей и социальной психологии ФГАОУ ВО «Омский государственный университет им. Ф.М. Достоевского», г. Омск, Россия  
e-mail: katnocturne@yandex.ru*

Автономия в данной работе рассматривается в русле теории самодетерминации Р. Райана и Э. Деси как концепция, в соответствии с которой сотрудники организации имеют право и возможность самостоятельно принимать решения, контролировать свою работу и организовывать свои рабочие процессы в пределах своих обязанностей и целей организации. Целью эмпирического исследования является изучение влияния автономии на удовлетворенность трудом и увлеченность работой у сотрудников сферы информационных технологий. Исследование проводилось в два этапа. На первом этапе проводилась апробация опросника автономии (N=40) на выборке специалистов в области IT и медицинских работников. На втором этапе изучалась связь автономии с удовлетворенностью и увлеченностью работой. В нем приняли участие 68 рядовых сотрудников сферы информационных технологий, критерием включения было участие в основном производственном процессе. В исследовании применены методы тестирования и анкетирования, методики: авторская анкета на определение уровня автономии в работе, Утрехтская шкала увлеченности работой В. Шауфели в адаптации Д.А. Кутузовой, методика «Интегральная удовлетворенность трудом» А.В. Батаршева. Выявлено, что разработанная методика на определение автономии обладает высокой внутренней

согласованностью, опрошенные сотрудники демонстрируют в основном средний и высокий уровни автономии, высокий уровень удовлетворенности трудом и средний уровень увлеченности работой; автономия значимо влияет на общую удовлетворенность трудом и такие её параметры, как оценка собственных достижений, взаимоотношений с руководителем, условий труда; общую увлеченность работой и особенно энтузиазм, проявляемый в процессе.

*Ключевые слова:* автономия, опросник автономии, удовлетворенность трудом, увлеченность работой, сотрудники сферы информационных технологий.

## ВВЕДЕНИЕ

Руководство многих отечественных организаций часто боится доверять сотрудникам, считает, что без постоянного контроля и регламентации будет утрачен организационный порядок и снижена рабочая дисциплина. Однако новейшие исследования показывают, что излишнее давление и усиление внешних управляющих воздействий снижают вовлеченность сотрудника и его удовлетворенность работой, особенно в сферах, где основную роль играет интеллектуальный труд. Прогрессивные организации сейчас все чаще обращаются к моделям, ставящим во главу угла самостоятельность, автономию сотрудника, поскольку приходят к выводу, что механический контроль и жесткий микроменеджмент могут ограничивать творческий потенциал сотрудников и затруднять их адаптацию к быстро меняющимся условиям рынка. Важным элементом корпоративной культуры становится стремление к созданию рабочих условий, способствующих проявлению инициативы сотрудниками. В свете современных вызовов (увеличение числа удаленных работников и изменения в организационной структуре) возрастает важность гибких методов организации рабочего процесса.

Таким образом, сейчас в сферах организационной психологии и управления человеческими ресурсами идея автономии на рабочем месте привлекает все большее внимание как один из ключевых аспектов эффективного управления персоналом и повышения производительности труда. Автономия персонала — это концепция, в соответствии с которой сотрудники организации имеют право и возможность

самостоятельно принимать решения, контролировать свою работу и организовывать свои рабочие процессы в пределах своих обязанностей и целей организации (Deci, Ryan, 2000; Липовка, 2021).

Несмотря на возрастающий практический интерес к автономии, она существенно реже появляется в фокусе внимания ученых, чем, к примеру, вопросы об удовлетворенности трудом и увлеченности работой. Среди свежих исследований можно выделить труд Ц. Чжан с соавторами, где предлагается функциональная модель автономии персонала, включающая в себя три основных компонента, представляющие собой ответы на вопросы о том, что, как и когда делать сотруднику. Если он способен дать ответы на каждый из них самостоятельно, и его никто не сдерживает и не навязывает готовых решений, возрастает его мотивация и оценка опыта своей деятельности (Zhang et al, 2022). Полученный результат согласуется с идеями Э. Деси и Р. Райана, разработавших теорию самодетерминации, в рамках которой автономия является одним из основных факторов мотивации и психологического благополучия сотрудников (Deci, Ryan, 2000). Эта теория позволила отойти от преобладающей в западной психологии ориентации на бихевиористскую модель организации поведения через воздействие внешних стимулов и сместила фокус на внутренние источники мотивации, обозначив границы пластичности в изменении поведения человека (Ryan, Deci, 2019). Ключевыми понятиями в ней являются компетентность, связанность и автономия. Последняя позволяет человеку выбирать способы своего развития, определять его направление и чувствовать себя «деятелем», творцом своей жизни и деятельности (Камнева, 2024). Создание условий для развития автономии возможно через интеграцию коллектива и его ориентацию на конструктивное организационное поведение, что возможно за счет работы над корпоративной культурой, в которую внедряются ценности автономии, взаимного уважения, справедливости (Абзельдинова, Камнева, 2020). Поддерживать ориентацию на автономию проще всего в корпоративной культуре, ориентированной на перфекционизм и первичные результаты деятельности

(продукты и услуги, создаваемые человеком, которые он стремится сделать как можно более качественными), чем во внешне-мотивированной среде, где преобладает ориентация на вторичные результаты работы (вознаграждение и социальное признание) (Филясова, 2022). В исследовании П. Рокеуна доказано наличие связи автономии с гражданственным поведением сотрудников, опосредованной воспринимаемой организационной поддержкой, при этом данная закономерность прослеживается чаще в организациях, избравших для себя стратегию анализатора (т.е. умеренный риск и инновативность) по Р. Майлзу и Ч. Сноу (Rokeach, 2016).

Модель рабочих характеристик, предложенная Дж. Хэкманом и Дж. Олдхэмом, подчеркивает, что автономия является одним из пяти основных факторов, влияющих на психологические состояния работников и, в конечном итоге, на их удовлетворенность трудом. Согласно модели, автономия влияет на переживаемое в личном опыте сотрудника чувство долга, ответственности за результаты работы, что напрямую связано с уровнем удовлетворенности трудом (Hackman, Oldham, 1975). Идеи о связи автономии с удовлетворенностью трудом можно обнаружить в исследовании С. Саванг с коллегами (Sawang et al, 2020), проведенном на владельцах бизнеса. Они наблюдали, как меняется удовлетворенность трудом при резкой динамике уровня автономии, и сочли, что усиление данного параметра является своего рода эустрессом, при котором сотрудник получает большую свободу, но при этом он должен успеть адаптироваться к изменениям.

В свою очередь, удовлетворенность трудом часто рассматривается в её связи с увлеченностью работой. В исследовании Дж. М. Аларкон с коллегами подчеркивается, что вовлеченность является предиктором удовлетворенности (Alarcon et al, 2010), и фактором снижения выгорания и текучести персонала. Метаанализ 40 исследований, проведенных для выявления факторов увлеченности трудом, показал, что в основном авторы концентрируют свое внимание на воспринимаемой организационной поддержке, справедливости распределения благ между сотрудниками, социально-психологическом климате и стратегиях управления (Saks, 2021). Между тем автономия может быть

рассмотрена как один из параметров, связанных с перечисленными предикторами увлеченности, ведь её уровень также определяется со стороны руководства и позволяет сотруднику чувствовать его поддержку и доверие. Одной из наиболее значимых концепций, определяющих феномен увлеченности работой и его связь с автономией, является модель требований-контроля (the demand-control model) Р. Карасека: высокий уровень напряжения и стресса возникает на рабочих местах, характеризуемых комбинацией высоких требований работы и низкой возможности контроля работником своей работы. Негативное влияние требований, предъявляемых работой (объем работы, скорость и сроки ее выполнения, умственная, координационная нагрузка, наличие конфликтующих между собой требований и т.д.), может компенсироваться особенностями рабочего контекста (свободой в принятии решений, возможностью действовать по собственному усмотрению, контролировать ситуацию, иметь поддержку со стороны коллег и т. д.), который позволяет работнику использовать разнообразные навыки и учиться соответствовать повышенным требованиям. Таким образом, предложенная Карасеком модель предполагает, что, чем выше требования к выполняемой работе, тем выше должен быть уровень автономии (Karasek, Theorell, 1992).

Расширением модели Р. Карасека и самой популярной концепцией вовлеченности стала теория соотношения ресурсов и требований работы, предложенная Е. Демерути и А.Б. Баккером. В основе модели — взаимодействие двух разных по направленности процессов. Процесс выполнения высоких требований работы влечет за собой психологические или физические усилия и затраты. Отрицательные состояния, опасные для здоровья, такие как профессиональное выгорание, могут возникать, если требования работы превышают возможности регулирования деятельности сотрудником (Bakker, Demerouti, 2014). Увлеченность возникает как результат мотивационного процесса, вызванного благоприятными условиями деятельности. Позитивные и мотивирующие характеристики рабочего контекста в этом случае могут рассматриваться как ресурсы

исполнения работы. Состояние увлеченности работника как следствие мотивирующего воздействия контекста (рабочих ресурсов) выражается в трех характеристиках: в его энергии («энергичность»), его самоидентификации со своей работой («энтузиазм») и в переживании подобия «флоу-эффекта» («погруженность в деятельность»). Эти характеристики противоположны признакам выгорания: истощению, деперсонализации и редукции профессиональных достижений.

Практическим следствием изучения всех этих феноменов является доказательство связи удовлетворенности трудом и увлеченности работой с производительностью (F. Naqvi, I. Naqvi, 2023; Kim, Choi, 2018; Абзельдинова, 2021; Saldanha, 2022), снижением текучести персонала (Daley, 2017; Alarcon, 2010; Saks, 2021), эффективностью, качеством и добросовестностью выполнения работы, «гражданской позицией» работника в организации (Daley, 2017; Saks, 2021; Moreira, 2022). В исследовании Дж. Саркар удовлетворенность трудом влияет на коэффициент удержания персонала, а медиаторами при этом признаются обозначенные в теории самодетерминации потребности в автономии, компетентности и связности (Sarkar, 2021).

Таким образом, идеи о связи автономии персонала с удовлетворенностью и увлеченностью, и последующими объективными показателями (текучесть, производительность и качество труда) высказываются как зарубежными, так и отечественными авторами, но пока лишь в разрезе теоретического исследования (Камнева, 2024; Sarkar, 2021), либо в формате парциального соотнесения этих феноменов (Alarcon, 2010; Daley, 2017; Sawang, 2020). Изучение целостной картины влияния автономии на удовлетворенность и увлеченность персонала, особенно в сфере, испытывающей сейчас «кадровый голод» (недостаток сотрудников в сфере информационных технологий отмечается в специализированных СМИ на протяжении нескольких лет (Поздеева, 2023; Попова, 2024), позволит выработать четкие практические рекомендации, позволяющие сохранить персонал и предупредить чрезмерную текучесть, повысить продуктивность труда. Это особенно значимо, потому

что, как правило, вопросы автономии обсуждаются в отношении руководителей организаций и владельцев бизнеса (Кишиков, 2019; Ермолаева, 2020), либо рядовых работников медицинских учреждений (Faryal, 2023), работников производственных предприятий (Абельdziнова, 2020), сферы обслуживания (Saldana, 2022), но практически не представлены работы, в которых напрямую анализируется вопрос автономии работников сферы IT, занятых в основном производственном процессе. Кроме того, представленный в данном исследовании опросник автономии дает возможность сконцентрировать внимание на изучении данного феномена, благодаря его лаконичной структуре он может использоваться специалистами-практиками в скрининговых исследованиях организаций.

## ОРГАНИЗАЦИЯ И МЕТОДЫ ИССЛЕДОВАНИЯ

Объектом исследования является автономия персонала организации. Предметом — автономия как фактор удовлетворенности трудом и увлеченности работой в сфере информационных технологий.

Целью нашего исследования являлось изучение влияния автономии на удовлетворенность трудом и увлеченность работой у сотрудников сферы информационных технологий.

Задачи:

1. Разработать авторскую методику на определение уровня автономии и проверить её внутреннюю согласованность.
2. Определить уровень автономии, удовлетворенности трудом, увлеченности работой у сотрудников сферы информационных технологий.
3. Выявить влияние автономии на удовлетворенность трудом и увлеченность работой.

Общая выборка исследования составила 108 человек. Исследование проводилось в два этапа:

1. Предварительный этап, целью которого — апробация авторской методики определения уровня автономии персонала, проверка её внутренней согласованности. Для выполнения задач пилотажного исследования была собрана выборка из 40 человек (29 женщин и 11 мужчин возрастом от 23 до 30 лет), сотрудники сферы информационных технологий и медицинских организаций. Выбор сфер деятельности был связан с различием в специфике выполняемой деятельности и степени регламентации рабочего процесса (внутри процесса, как у врачей, деятельность которых подчинена правовым нормам, задаваемым клиническими рекомендациями или вне процесса, как у сотрудников сферы информационных технологий, для которых измерение качества работы происходит путем сопоставления полученного продукта по проекту техническому заданию, но в процессе деятельности нормы регламентации менее жесткие).

2. Основной этап, целью которого было выявление влияния автономии на удовлетворенность трудом и увлеченность работой. Выборка на нем включала 68 человек. Критерии включения: действующие сотрудники организаций сферы информационных технологий, занятые в основном производственном процессе (разработка веб-сайтов и приложений, их продвижение, оказание консультаций по эксплуатации разработанных продуктов, коммуникации с клиентом в ходе деятельности), наёмные работники, не осуществляющие руководящие функции. Опрошено 30 женщин и 38 мужчин, возрастом от 21 до 37 лет. Стаж работы в области сферы информационных технологий от 1 года до 12 лет.

Методами исследования стали анкетирование и тестирование. На основе концепции автономии Э. Деси и Р. Райана был создан опросник, состоящий из 8 утверждений. В результате оценки внутренней согласованности методики получено значение коэффициента альфа Кронбаха 0,757. Выявлено, что одно из утверждений не согласуется с другими (по результатам оценки альфа Кронбаха при удалении пункта). Принято решение исключить его из анкеты. В итоге получен опросник автономии персонала, состоящий из 7 утверждений, предваряемый следующей инструкцией:

«Пройдите опрос, выбирая соответствующий вариант ответа для каждого утверждения: 1 - совершенно не согласен, 2 – скорее не согласен, 3 – затрудняюсь ответить, 4 – скорее согласен, 5 - совершенно согласен. Прохождение опроса займет у вас не более 8 минут.

1. Я могу выбирать способы решения рабочих задач.
2. У меня есть возможность принимать решения, связанные с моей работой.
3. Я могу самостоятельно планировать свою рабочую деятельность.
4. Уровень контроля со стороны руководства низкий, и я чувствую себя свободным в своих действиях.
5. Я имею достаточно ресурсов (информации, материалов, инструментов) для выполнения своей работы самостоятельно.
6. Мне предоставляется возможность проявлять творчество и инициативу в своей работе.
7. Моё руководство доверяет мне и оказывает всяческую поддержку в работе.»

В опроснике используется шкала Ликерта со градациями от 1 до 5. Для подсчета было использовано суммирование всех полученных баллов. Таким образом, минимальное количество баллов, получаемых респондентом в сумме - 7, максимальное - 35.

Также были использованы методики: Утрехтская шкала увлеченности работой В. Шауфели в адаптации Д.А. Кутузовой (Schaufeli, Bakker, 2003); методика «Интегральная удовлетворенность трудом» А.В. Батаршева (Фетискин, Козлов, Мануйлов, 2002). Методы математической статистики: критерий Колмогорова-Смирнова, критерий Ливиня, однофакторный дисперсионный анализ с апостериорным тестом Шеффе. Статистическая обработка данных производилась с применением программного обеспечения IBM SPSS Statistics 27.

## РЕЗУЛЬТАТЫ ИССЛЕДОВАНИЯ

На основном этапе исследования по шкале «Уровень автономии» было получено среднее значение  $M=25,05$ ,  $\sigma=6,27$ . Тенденция указывает на наличие достаточно высокого уровня автономии среди респондентов. Общая выборка путем нормирования по Т-баллам была разделена на три группы по уровню автономии: 14 сотрудников (20,6%) с низким, 35 (51,5%) со средним, 19 (27,9%) с высоким уровнем автономии.

Далее нами было оценены показатели удовлетворенности трудом опрошенных сотрудников. Результаты представлены в табл. 1.

Таблица 1

### Удовлетворенность трудом сотрудников ИТ-сферы

№ п/п	Показатели удовлетворенности трудом	М, $\sigma$ балл	Доля от максимального балла, %	Уровень выраженности
1	Интерес к работе	4,13±1,48	68,87	Высокий
2	Удовлетворенность достижениями	3,03±1,05	75,74	Высокий
3	Взаимоотношения с сотрудниками	4,82±1,38	80,39	Высокий
4	Взаимоотношения с руководством	4,13±1,47	68,87	Высокий
5	Притязания	1,93±0,95	48,16	Средний
6	Предпочтение работы высокому заработку	2,13±1,35	53,31	Средний
7	Удовлетворённость условиями	3,32±0,87	83,09	Высокий
8	Профессиональная ответственность	1,49±0,70	74,26	Высокий
9	Общая удовлетворенность	24,79±3,64	88,55	Высокий

Таким образом, большинство показателей удовлетворенности, включая интегральный, выражены у опрошенных на высоком уровне. Исключение составляют показатели «Притязания» и «Предпочтение работы высокому заработку». В данном случае это означает, что опрошенные сотрудники скорее удовлетворены своим местом в организации и не хотели бы, к примеру, заниматься вопросами развития вертикальной

карьеру (т.е. их амбиции стать руководителями своих подразделений невысоки) и при этом они все же ценят свой труд за возможность заработка, не стремясь отказываться от финансовой составляющей в пользу идейной.

Далее нами были оценены компоненты увлеченности работой (см. табл. 2).

Таблица 2

### Увлеченность работой опрошенных сотрудников ИТ-сферы

№ п/п	Компоненты увлеченности работой	М, σ, балл	Уровень выраженности
1	Энергичность	4,25±1,06	Средний
2	Энтузиазм	4,93±1,34	Высокий
3	Поглощенность	3,94±1,18	Средний
4	Общая увлеченность	4,37±1,10	Средний

Опрошенные сотрудники демонстрируют средние значения как по интегральному показателю увлеченности, так и, в частности, по энергичности и поглощенности ею. Их можно отнести скорее к физиологическому (наличие сил на выполнение деятельности), общепсихологическому (высокая концентрация внимания и специфическое восприятие времени, характерное для т.н. «состояния потока») и волевому (готовность проявить настойчивость в достижении целей). Снижение этих показателей до среднего уровня может отражать ситуацию, при которой из-за напряженной и ответственной работы у сотрудников накопилась усталость и снизились показатели их активной вовлеченности в деятельность. Тем не менее социальный компонент, отраженный в шкале «Энтузиазм», демонстрирует высокую эмоциональную привязанность к компании, приверженность её ценностям и гордость от работы в данной организации, что в целом может помочь компенсировать последствия перенапряжения и изыскать ресурсы для дальнейшего выполнения своих обязанностей.

Далее нами был проведен однофакторный дисперсионный анализ, в котором независимой переменной стал уровень автономии, а зависимыми — показатели удовлетворенности трудом и увлеченности работой опрошенных специалистов. В табл. 3 и 4 приведены результаты, в которых отражены значимые отличия в проявлении этих феноменов у групп с низким, средним и высоким уровнями автономии.

Таблица 3

**Показатели удовлетворенности трудом сотрудников с разным уровнем автономии**

№ п/п	Показатели удовлетворенности	Уровень автономии сотрудника	М, σ, балл	F, p	Итоги попарного сравнения (тест Шеффе)
1	Удовлетворенность достижениями	Низкий	2,43±1,16	6,43**	Низкий-высокий***
		Средний	2,94±1,03		
		Высокий	3,63±0,68		
2	Взаимоотношения с руководством	Низкий	2,93±1,49	16,18***	Низкий-средний* Средний-высокий*** Низкий-высокий***
		Средний	3,97±1,29		
		Высокий	5,32±0,75		
3	Предпочтение работы высокому заработку	Низкий	1,43±1,16	7,36***	Средний-высокий* Низкий-высокий**
		Средний	1,94±1,33		
		Высокий	3,00±1,11		
4	Удовлетворённость условиями	Низкий	2,79±1,12	4,57*	Низкий-средний*
		Средний	3,57±0,61		
		Высокий	3,26±0,93		
5	Общая удовлетворённость	Низкий	20,93±4,63	16,32***	Низкий-средний* Средний-высокий*** Низкий-высокий***
		Средний	24,31±4,14		
		Высокий	28,53±2,34		

Примечание: \* обозначены отличия на уровне значимости  $p \leq 0,05$ , \*\* -  $p \leq 0,01$ , \*\*\* -  $p \leq 0,001$ .

Обобщая полученные данные, отметим, что прямое влияние (когда при росте уровня автономии наблюдается рост средних значений зависимой переменной)

наблюдается для всех показателей, кроме удовлетворенности условиями: она выше у сотрудников со средним уровнем автономии. Наиболее отчетливо (когда каждый из уровней значимо отличается от других при попарном сравнении) влияние автономии проявляется для общей удовлетворенности и оценки взаимоотношений с руководством.

Далее рассмотрим показатели увлеченности: в случае с этим конструктом, значимые отличия между группами с разным уровнем автономии наблюдались для всех её компонентов (см. табл. 4).

Таблица 4

**Показатели увлеченности работой сотрудников с разным уровнем автономии**

№ п/п	Компонент увлеченности	Уровень автономии	М, σ, балл	F, p	Итоги попарного сравнения (тест Шеффе)
1	Энергичность	Низкий	3,56±1,00	6,27**	Низкий-высокий**
		Средний	4,24±1,08		
		Высокий	4,80±0,78		
2	Энтузиазм	Низкий	3,67±1,17	16,10***	Низкий-средний** Средний-высокий* Низкий-высокий***
		Средний	4,91±1,20		
		Высокий	5,89±0,88		
3	Поглощенность	Низкий	3,21±1,02	6,03**	Низкий-высокий**
		Средний	3,90±1,17		
		Высокий	4,56±1,04		
4	Общая увлеченность	Низкий	3,48±0,98	11,13***	Низкий-средний* Средний-высокий* Низкий-высокий***
		Средний	4,35±1,03		
		Высокий	5,08±0,82		

Примечание: \* обозначены отличия на уровне значимости  $p \leq 0,05$ , \*\* -  $p \leq 0,01$ , \*\*\* -  $p \leq 0,001$ .

Наблюдалось прямое влияние уровня автономии на все компоненты увлеченности работой, но особенно выраженным (когда все три выделенные группы отличались друг от друга значимо при попарном сравнении) оно было для энтузиазма и общей увлеченности.

## ОБСУЖДЕНИЕ РЕЗУЛЬТАТОВ

Автономия — характеристика рабочего процесса, отражающая степень свободы и контроля, которые предоставляются сотруднику в выполнении его профессиональных обязанностей. Она включает в себя как объективные условия, созданные руководством компании (возможность самостоятельного принятия решений и выбора методов работы), так и субъективный компонент: внутреннее восприятие сотрудником своей независимости и управления собственными действиями. Вероятно, включение объективного компонента влияет на то, что именно оценка взаимоотношений с руководством значимо отличается у сотрудников с разным уровнем автономии. Сотрудники с высоким уровнем автономии выше ценят отношения с руководителем, свои достижения, могут предпочесть работу в данной организации альтернативам с более высоким заработком. Возможность самостоятельно выстраивать процесс работы и принимать значимые решения позитивно влияет и на увлеченность работой, причем именно в области приверженности организации (шкала «Энтузиазм») наблюдаются наиболее выраженные результаты. Все это позволяет заключить, что автономия становится важнейшим для сотрудников сферы IT фактором, благодаря которому усиливается их привязанность к конкретной организации, возрастает ценность своей работы и оценка её успешности (поскольку ответственность за процесс лежит в основном на самом работнике), прочные позиции занимает внутренняя мотивация. Единственный результат, который не укладывается в общую тенденцию, — это значимо более высокий уровень удовлетворенности условиями труда у работников не с высоким, а со средним уровнем автономии. Это можно объяснить тем, что при низком уровне автономии недовольство условиями связано с чрезмерным контролем со стороны руководства, а при высоком — сильной неопределенностью, толерантность к которой может быть сформирована не у всех сотрудников. Высоко развитая автономия в работе требует взятия на себя большого количества ответственности как за процесс, так и за результат, хороших навыков самоконтроля и тайм-менеджмента. В некоторых процессах более строгая регламентация

бы способствовала оптимизации временных затрат (например, при оформлении необходимой документации). Возможно, определенные сотрудники предпочли, чтобы их деятельность была чуть менее «свободной», и руководитель брал на себя больше функций по её контролю. Тем не менее, представленность остальных параметров все же позволяет судить о благотворном влиянии автономии на удовлетворенность трудом и увлеченность работой у специалистов сферы информационных технологий.

Автономия важна, потому что она дает сотрудникам свободу решать, что делать и как это делать. Когда у сотрудников есть автономия, они чувствуют себя более уверенно и проявляют больше инициативы. Они могут выбирать сами, как решать проблемы и достигать целей, что помогает им чувствовать себя более ответственными за свою работу и результаты.

## ВЫВОДЫ

1. Опросник автономии персонала обладает высокой внутренней согласованностью и позволяет разделить респондентов на группы по уровню выраженности автономии.

2. Опрошенные сотрудники сферы ИТ демонстрируют в основном средний и высокий уровни автономии, высокий уровень удовлетворенности трудом и средний уровень увлеченности работой.

3. Автономия значимо влияет на общую удовлетворенность трудом и такие её параметры, как оценка собственных достижений, взаимоотношений с руководителем, условий труда; общую увлеченность работой и особенно энтузиазм, проявляемый в процессе.

## ПРАКТИЧЕСКИЕ РЕКОМЕНДАЦИИ

Таким образом, нами доказано, что автономия способна оказывать прямое влияние на удовлетворенность трудом сотрудников, их увлеченность выполняемой работой и то, как они оценивают собственную эффективность.

Чтобы стимулировать автономию у сотрудников, важно создать условия, в которых они могут принимать решения и управлять своей работой самостоятельно. Это

необходимо, поскольку сотрудники, стремящиеся к большей автономии, вероятнее всего, будут заинтересованы в трансформации условий труда, проявляя свойственную им активность. Одним из первых и важнейших шагов будет создание открытой и поддерживающей атмосферы в коллективе. Руководители могут проводить регулярные совещания, где сотрудники смогут свободно выражать свои мысли, делиться идеями и обсуждать проблемы. Важно создать такую среду, где каждый член команды чувствует себя принятым и уважаемым, где открытость и честность поощряются.

Также важно поощрять сотрудников высказывать свои идеи и предложения, а не только следовать инструкциям. Это можно сделать, например, создавая специальные каналы обратной связи или благоприятные условия для обсуждения новых идей. Признание усилий и достижений сотрудников также способствует созданию поддерживающей атмосферы и стимулирует активное участие в работе. Руководителям же следует выработать собственную стратегию реагирования на полученную обратную связь и улучшать собственное умение давать её. Важно улучшать взаимоотношения с сотрудниками, так как это формирует доверие, столь необходимое для внедрения ценности автономии в работе.

Далее, сотрудникам можно предоставлять большую свободу в выборе методов работы, возможность определять, как именно они будут выполнять свои задачи. Это может включать в себя выбор инструментов, методов организации рабочего процесса, времени и т. д. Хотя контроль за осуществляемой работой также необходим, нужно выбрать ту его форму, которая не будет препятствовать автономии. Например, это может быть использование ключевых показателей эффективности, на которые ориентируется сам сотрудник. Важно фокусироваться на полученном результате, нежели на регламентации процесса.

Предоставление большей свободы помогает сотрудникам чувствовать себя более ответственными за свою работу и может стимулировать их к более креативному и эффективному подходу к выполнению задач. Сотрудники, имеющие возможность

принимать решения самостоятельно, более уверены в себе и своих возможностях, готовы искать решения даже в затруднительных ситуациях.

## ПЕРСПЕКТИВЫ И ОГРАНИЧЕНИЯ ИССЛЕДОВАНИЯ

Поскольку вопросы автономии персонала являются пока мало изученными, особенно в российской организационной психологии, это направление исследований еще долгое время будет сохранять свою новизну. Ограничениями данного исследования является небольшой объем выборки, включение в нее исключительно представителей сферы информационных технологий. В связи с этим обозначим два перспективных направления расширения данной темы: 1. Методологическое — апробация предложенного опросника автономии на более обширной выборке, анализ его ретестовой надежности и конвергентной валидности. 2. Эмпирическое — включение в исследование связи автономии, удовлетворенности, увлеченности работой представителей иных профессий, в которых отличаются требования к процессу и результату труда, опыт выполнения деятельности. 3. Практическое — формулирование практических рекомендаций для конкретных организаций, в которых проводится исследование, создание программ, позволяющих углубить понимание сотрудниками значимости роли собственной ответственности в производственном процессе, руководителями — важности создания благоприятных с точки зрения оптимального уровня автономии условий для поддержания удовлетворенности трудом и увлеченности работой.

## ЛИТЕРАТУРА

- Абзельдинова К.Т., Камнева Е.Т. Предпосылки и последствия девиантного экономического поведения персонала на рабочем месте // Проблемы теории и практики управления. 2020. № 7. С. 50-57. DOI: 10.46486/0234-4505-2020-7-50-57
- Ермолаева М.В., Кокуева Ж.М. Личностные качества менеджера проекта // Гуманитарный вестник. 2020. № 4(84). С. 10. DOI: 10.18698/2306-8477-2020-4-676

- Камнева Е.В., Симонова М.М. Теория самодетерминации и управление персоналом // Социально-гуманитарные знания. 2024. № 1. С. 82-83. DOI: 10.34823/SGZ.2024.01.52040
- Кишиков Р.В., Климова Е.М. Сравнительный анализ карьерных ориентаций сотрудников организации // Человеческий капитал. 2019. № 7(127). С. 89-98. DOI: 10.25629/НС.2019.07.10
- Липовка Ю.Ф. Научно-теоретические подходы к определению понятия "автономия" в психологии // Исторические и психолого-педагогические науки: сб. науч. статей / пред. редкол. В. А. Гайсенюк. Минск: РИВШ. 2021. № 21-4. С. 201-207.
- Поздеева Е. Кадровый голод. Каких специалистов не хватает на рынке труда в 2023 году? // Финанс. Рун. 2023. 14 августа. Режим доступа: <https://www.finam.ru/publications/item/kadrovyuy-golod-kakikh-spetsialistov-ne-khvataet-na-rynke-truda-v-2023-godu-20230814-0845/> (дата обращения 11.01.2024).
- Попова М. Как компании преодолевают дефицит IT-кадров // РБК Отрасли. 2024. 10 апреля URL: <https://www.rbc.ru/industries/news/6675a1af9a79472175666458> (дата обращения: 28.06.2024)
- Фетискин Н.П., Козлов В.В., Мануйлов Г.М. Социально-психологическая диагностика развития личности и малых групп. М.: Изд-во Института психотерапии, 2002.
- Филясова Ю.А. Перфекционизм и рационально-эмотивное поведение как мотивационная политика управления персоналом // Управление. 2022. Т. 10, № 1. С. 16-27. DOI: 10.26425/2309-3633-2022-10-1-16-27
- Alarcon G.M., Edwards J. The relationship of engagement, job satisfaction and turnover intentions // Stress and Health. 2010. № 27(3). DOI: 10.1002/smi.1365
- Bakker A.B., Demerouti E. Job Demands—Resources Theory / Work and Wellbeing: Wellbeing: A Complete Reference Guide. Volume III / Eds. Chen P.Y., Cooper C.L. John Wiley & Sons, Ltd., 2014. pp. 3-28. DOI: 10.1002/9781118539415.wbwell019
- Daley D.M. Job satisfaction versus job engagement: a comparative analysis on perceptions of accountability and turnover // International Journal of Organization Theory & Behavior. 2017. № 20(2). pp. 161-192. DOI: 10.1108/ijotb-20-02-2017-b002
- Deci E.L., Ryan R.M. The "what" and "why" of goal pursuits: Human needs and the self-determination of behavior // Psychological Inquiry. 2000. Vol. 11. pp. 227–268. DOI: 10.1207/S15327965PLI110401
- Faryal N.I. The relationship between job satisfaction and job performance: a study on frontline healthcare workers // Annals of Social Sciences and Perspective. 2023. Vol. 4, № 1. pp. 171-183. DOI: 10.52700/assap.v4i1.255

- Hackman J.R., Oldham G.R. Development of the job diagnostic survey // *Journal of Applied Psychology*. 1975. Vol. 60, No. 2. pp. 159–170. DOI: 10.1037/h0076546
- Karasek R., Theorell T. *Healthy Work: Stress, Productivity, and the Reconstruction of Working Life*. New York: Basic Books, 1992. 381 p.
- Moreira A., et al. Job crafting and job performance: the mediating effect of engagement // *Sustainability*. 2022. Vol. 14, № 22. DOI: 10.3390/su142214909
- Rhokeun P. Autonomy and citizenship behavior: a moderated mediation model // *Journal of Managerial Psychology*. 2016. No. 31. pp. 280-295. DOI: 10.1108/JMP-01-2014-0028
- Ryan R.M., Deci E.L. Brick by brick: The origins, development, and future of self-determination theory // *Advances in motivation science* / A. J. Elliot (Ed.) Cambridge: Academic Press, 2019. pp. 111–156. DOI: 10.1016/bs.adms.2019.01.001
- Saks A.M., Gruman J.A., Zhang Q. Organization engagement: a review and comparison to job engagement // *Journal of Organizational Effectiveness: People and Performance*. 2021. Vol. 9, №1. pp. 20-49. DOI: 10.1108/joepp-12-2020-0253
- Saldanha E., Soares D., da Cunha, C., Brites da Silva H. The impact of job insecurity on job performance through job engagement in hotel industry during covid-19 period // *Timor Leste Journal of Business and Management*. 2022. Vol. 4. pp. 20-32. DOI: 10.51703/bm.v4i0.56
- Sarkar J. The mediating role of needs satisfaction on the relationship between total rewards satisfaction and retention: A proposed model // *Organizatsionnaya psikhologia (Organizational Psychology)*. 2021. Vol. 11, №. 3. pp. 153-167. DOI: 10.1108/XJM-03-2021-0083
- Sawang S., O'Connor P.J., Kivits R., Jones P. Business owner-managers' job autonomy and job satisfaction: up, down or no change? // *Frontiers in Psychology*. 2020. Vol. 11. DOI:10.3389/fpsyg.2020.01506
- Schaufeli W.B., Bakker A.B. Job demands, job resources, and their relationship with burnout and engagement: a multi-sample study // *Journal of Organizational Behavior*. 2004. Vol. 25, №. 3. pp. 293-315. DOI: 10.1002/job.248
- Zhang C., Sankaran S., Aarts H. A functional analysis of personal autonomy: how restricting 'what', 'when' and 'how' affects experienced agency and goal motivation // *European Journal of Social Psychology*. 2022. Vol. 53, №. 3. pp. 567-584. DOI: 10.1002/ejsp.2923

Статья поступила в редакцию: 13.07.2024. Статья опубликована: 27.09.2024.

## STAFF AUTONOMY AS A FACTOR OF JOB SATISFACTION AND WORK ENGAGEMENT AMONG EMPLOYEES IN THE INFORMATION TECHNOLOGY SPHERE

© 2024 Yu.V. Potapova\*, E.A. Shokhova\*\*

*\* Ph.D. in Psychology, Associate Professor of the Department of General and Social Psychology of the Federal State Autonomous Educational Institution of Higher Education "Omsk State University named after. F.M. Dostoevsky", Omsk, Russia  
e-mail: kardova.jv@gmail.com*

*\*\* Master's student of the Department of General and Social Psychology of the Federal State Autonomous Educational Institution of Higher Education "Omsk State University named after. F.M. Dostoevsky", Omsk, Russia  
e-mail: katnocturne@yandex.ru*

Autonomy in this study is considered within the framework of R. Ryan and E. Deci's self-determination theory as a concept whereby employees of an organization have the right and ability to make independent decisions, control their work, and organize their work processes within the bounds of their duties and the organization's goals. The aim of the empirical research was to study the impact of autonomy on job satisfaction and work engagement among employees in the information technology sector. The research was conducted in two stages. In the first stage, a pilot testing of the autonomy questionnaire (N=40) was conducted on a sample of IT specialists and healthcare workers. In the second stage, the relationship between autonomy and job satisfaction and engagement was studied. Also 68 regular employees in the information technology sector participated, with the inclusion criterion being involvement in the main production process. The study employed testing and survey methods, the techniques used included a custom questionnaire to determine the level of autonomy at work, the Utrecht Work Engagement Scale by W. Schaufeli adapted by D.A. Kutuzova, and A.V. Batarshv's "Integral Job Satisfaction" methodology. It was found that the developed methodology for determining autonomy has high internal consistency, the surveyed employees mainly demonstrate medium to high levels of autonomy, high levels of job satisfaction, and medium levels of work engagement; autonomy significantly influences overall job satisfaction and its

parameters, such as self-assessment of achievements, relationships with supervisors, working conditions; overall work engagement, and especially the enthusiasm displayed in the process.

Key words: autonomy, autonomy questionnaire, job satisfaction, passion for work, information technology employees.

## REFERENCES

- Abzeldinova, K.T., & Kamneva, E.V. (2020). Predposylki i posledstviya deviantnogo ekonomicheskogo povedeniya personala na rabochem meste [Prerequisites and consequences of deviant economic behavior of personnel in the workplace]. *Problemy Teorii i Praktiki Upravleniya [Problems of Theory and Practice of Management]*, 7, 50-57. (In Russian). DOI: 10.46486/0234-4505-2020-7-50-57
- Ermolaeva, M.V., & Kokueva, Zh.M. (2020). Lichnostnye kachestva menedzhera proekta [Personal qualities of a project manager]. *Gumanitarnyy Vestnik [Humanitarian Bulletin]*, 4(84), 10. (In Russian). DOI: 10.18698/2306-8477-2020-4-676
- Kamneva, E.V., & Simonova, M.M. (2024). Teoriya samodeterminatsii i upravlenie personalom [Self-determination theory and personnel management]. *Sotsialno-Gumanitarnye Znaniya [Social-Humanitarian Knowledge]*, 1, 82-83. (In Russian). DOI: 10.34823/SGZ.2024.01.52040
- Kishikov, R.V., & Klimova, E.M. (2019). Sravnitelnyy analiz karernykh orientatsiy sotrudnikov organizatsii [Comparative analysis of career orientations of organization employees]. *Chelovecheskiy Kapital [Human Capital]*, 7(127), 89-98. (In Russian). DOI: 10.25629/HC.2019.07.10
- Lipovka, Yu.F. (2021). Nauchno-teoreticheskie podkhody k opredeleniyu ponyatiya "avtonomiya" v psikhologii [Scientific and theoretical approaches to the definition of "autonomy" in psychology]. *Istoricheskie i Psikhologo-Pedagogicheskie Nauki: sb. nauch. statey [Historical and Psychological-Pedagogical Sciences: Collection of Scientific Articles]*, V. A. Gajsenok (Ed.) V. 21-4, (pp. 201-207). Minsk: RIVSH Publ. (In Russian).
- Pozdeeva, E. (2023). Kadrovyy golod. Kakovykh spetsialistov ne khvataet na rynke truda v 2023 godu? [Personnel shortage. What specialists are missing in the labor market in 2023?]. Finam.Ru. URL: <https://www.finam.ru/publications/item/kadrovyy-golod-kakikh-spetsialistov-ne-khvataet-na-rynke-truda-v-2023-godu-20230814-0845/> (accessed January 11, 2024). (In Russian).
- Popova, M. (2024). Kak kompanii preodolevayut defitsit IT-kadrov [How companies overcome the shortage of IT staff]. RBK Otrاسli, April 10, 2024. URL: <https://www.rbc.ru/industries/news/6675a1af9a79472175666458> (accessed June 28, 2024). (In Russian).

- Fetiskin, N.P., Kozlov, V.V., & Manuylov, G.M. (2002). *Sotsialno-psikhologicheskaya diagnostika razvitiya lichnosti i malykh grupp [Social-Psychological Diagnostics of Personality Development and Small Groups]*, (pp. 470-473). Moscow: Institute of Psychotherapy Publ. (In Russian).
- Filyasova, Yu.A. (2022). Perfeksionizm i ratsionalno-emotivnoe povedenie kak motivatsionnaya politika upravleniya personalom [Perfectionism and rational-emotive behavior as a motivational policy of personnel management]. *Upravlenie [Management]*, 10(1), 16-27. (In Russian). DOI: 10.26425/2309-3633-2022-10-1-16-27
- Alarcon, G.M., & Edwards, J. (2010). The relationship of engagement, job satisfaction and turnover intentions. *Stress and Health*, 27(3), 50-57. DOI: 10.1002/smi.1365
- Bakker, A.B., & Demerouti, E. (2014). Job Demands—Resources Theory. In P. Y. Chen & C. L. Cooper (Eds.), *Work and Wellbeing: Wellbeing: A Complete Reference Guide*. Volume III (pp. 3-28). John Wiley & Sons, Ltd. DOI: 10.1002/9781118539415.wbwell019
- Daley, D.M. (2017). Job satisfaction versus job engagement: a comparative analysis on perceptions of accountability and turnover. *International Journal of Organization Theory & Behavior*, 20(2), 161-192. DOI: 10.1108/ijotb-20-02-2017-b002
- Deci, E.L., & Ryan, R.M. (2000). The "what" and "why" of goal pursuits: Human needs and the self-determination of behavior. *Psychological Inquiry*, 11, 227–268. DOI: 10.1207/S15327965PLI110401
- Faryal, & Naqvi, I. (2023). The relationship between job satisfaction and job performance: a study on frontline healthcare workers. *Annals of Social Sciences and Perspective*, 4(1), 171-183. DOI: 10.52700/assap.v4i1.255
- Hackman, J.R., & Oldham, G.R. (1975). Development of the job diagnostic survey. *Journal of Applied Psychology*, 60(2), 159–170. DOI: 10.1037/h0076546
- Karasek, R., & Theorell, T. (1992). *Healthy Work: Stress, Productivity, and the Reconstruction of Working Life*. New York: Basic Books.
- Moreira, A., et al. (2022). Job crafting and job performance: the mediating effect of engagement. *Sustainability*, 14(22), 14909. DOI: 10.3390/su142214909
- Rhokeun P. (2016). Autonomy and citizenship behavior: a moderated mediation model. *Journal of Managerial Psychology*. 31. 280-295. DOI: 10.1108/JMP-01-2014-0028
- Ryan, R.M., & Deci, E.L. (2019). Brick by brick: The origins, development, and future of self-determination theory. In A. J. Elliot (Ed.), *Advances in motivation science* (Vol. 6, pp. 111–156). Elsevier. DOI: 10.1016/bs.adms.2019.01.001

- Saks, A. M., Gruman, J. A., & Zhang, Q. (2021). Organization engagement: a review and comparison to job engagement. *Journal of Organizational Effectiveness: People and Performance*, 9(1), 20-49. DOI: 10.1108/joepp-12-2020-0253
- Saldanha, E., Soares, D., da Cunha, C., Brites da Silva, H. (2022). The impact of job insecurity on job performance through job engagement in hotel industry during covid-19 period. *Timor Leste Journal of Business and Management*, 4, 20-32. DOI: 10.51703/bm.v4i0.56
- Sarkar, J. (2021). The mediating role of needs satisfaction on the relationship between total rewards satisfaction and retention: A proposed model. *Organizational Psychology*, 11(3), 153-167. DOI:10.1108/XJM-03-2021-0083
- Sawang, S., O'Connor, P.J., Kivits, R., & Jones, P. (2020). Business owner-managers' job autonomy and job satisfaction: up, down or no change? *Frontiers in Psychology*, 11. DOI: 10.3389/fpsyg.2020.01506
- Schaufeli, W.B., & Bakker, A.B. (2004). Job demands, job resources, and their relationship with burnout and engagement: a multi-sample study. *Journal of Organizational Behavior*, 25(3), 293-315. DOI: 10.1002/job.248
- Zhang, C., Sankaran, S., & Aarts, H. (2022). A functional analysis of personal autonomy: how restricting 'what', 'when' and 'how' affects experienced agency and goal motivation. *European Journal of Social Psychology*, 53(3), 567-584. DOI: 10.1002/ejsp.2923

The article was received: 13.07.2024. Published online: 27.09.2024.

Библиографическая ссылка на статью:

Потапова Ю.В., Шохова Е.А. Автономия персонала как фактор удовлетворенности трудом и увлеченности работой у сотрудников сферы информационных технологий // Институт психологии Российской академии наук. Организационная психология и психология труда. 2024. Т. 9. № 3. С. 64–86. DOI: 10.38098/ipran.opwp\_2023\_32\_3\_003

Potapova, Yu.V., Shokhova, E.A. (2024). Avtonomija personala kak faktor udovletvorennosti trudom i uvlechnosti rabotoj u sotrudnikov sfery informacionnyh tehnologij [Staff autonomy as a factor of job satisfaction and work engagement among employees in the information technology sphere]. Institut Psikhologii Rossiyskoy Akademii Nauk. Organizatsionnaya Psikhologiya i Psikhologiya Truda [Institute of Psychology of the Russian Academy of Sciences. Organizational Psychology and Psychology of Labor]. 9(3). 64–86. DOI: 10.38098/ipran.opwp\_2023\_32\_3\_003

Адрес ссылки <http://work-org-psychology.ru/engine/documents/document1036.pdf>