

## Критерии оценки олимпиадных работ по профилю «HR аналитика»<sup>1</sup>

**Общее замечание:** Статья была изначально подобрана таким образом, чтобы участники олимпиады, хорошо владеющие английским языком, могли найти *поверхностные* ответы на все поставленные вопросы (кроме №№ 4 и 5) прямо в статье. При этом, просто нахождение правильных ответов недостаточно для отличной оценки по олимпиадному заданию. Олимпиадное задание предусматривало не просто *прочтение* статьи, но и ее анализ, и высший балл получают ответы, которые интегрировали знания по предмету в анализ прочтенного материала.

Ответы на все вопросы поделены на две группы: те, что имелись в статье (и наличие которых обеспечивает участнику олимпиады 12-16 баллов из 20 за каждый вопрос), и те, которых в статье не было, но наличие которых отделяет отличные работы от хороших, с соответствующей оценкой в 17-20 баллов за каждый вопрос. Предполагается, что участники олимпиады, набравшие менее 12 баллов по 20-балльной шкале за вопрос, до конкурсной планки не дотянут, поэтому распределение баллов менее 12 остается на рассмотрение проверяющего.

Вопрос и краткое пояснение ответа	Баллы и комментарии к ним
<p><b>1. Каковы основные проблемы, рассматриваемые в статье?</b></p> <p>1. Основополагающая проблема – выявить связь между вовлеченностью и результатами работы. Основная гипотеза исследования заключается в том, что низкий уровень вовлеченности не всегда ведет к понижению результатов работы. На основании ресурсной теории (Хобфол, 2001) и гипотезы буфера (Каплан, 1974) авторы утверждают, что организационный ресурс, то есть, восприятие организационной поддержки как высокой (<i>POS</i>), может компенсировать низкий уровень вовлеченности в работу. Эта цель явно сформулирована во введении и заключении:</p> <p>а) выделяются условия, при которых отношения между вовлеченностью и ее результатами могут быть усилены или уменьшены;</p> <p>б) упоминается ресурсная модель требований работы (job demand resources model, JD-R model) в связи с выгоранием вовлеченных работников и их негативным отношением, позитивным отношением к работе у вовлеченных и отрицательным у выгоревших. Модель продолжает развиваться, важная задача исследования – показать другие регуляторы результатов труда и, как усилить или уменьшить взаимосвязь между</p>	<p><b>20 баллов</b></p> <p>Каждый элемент (выделенная проблема) – по 4 балла: 2 балла – за указание на элемент + дополнительные 2 балла – за пояснения.</p> <p>Дополнительные 4 балла получают ответы, в которых участники отметят, что такое переменные – <b>модераторы или опосредование</b>. Знание этого типа взаимоотношений и правильное объяснение добавляет 4-6 баллов к ответу (в зависимости от глубины объяснения), то есть в этом случае участник может получить 20 баллов, даже не перечислив все</p>

<sup>1</sup> Подготовлена на основе: Shantz A., Alfes K., Latham G. The buffering effects of Perceived Organizational Support on the relationship between work engagement and behavioral outcomes // *Human Resource Management*, 2016, Vol. 55, № 1.

вовлеченностью и результатами труда;

в) упоминается теория обмена, доверие и лояльность как результаты вовлеченности, как предтеча теоретической модели исследования.

2. Исследуется характер связи между уровнем вовлеченности и намерением уйти из компании (добровольной текучестью) и отклоняющимся (девиантным) поведением работников (задержки, опоздания, прогулы, больничные). Для изучения выдвинуты гипотезы:

*Гипотеза 1: Вовлеченность сотрудника отрицательно связана с последующими намерениями уйти.*

*Гипотеза 2: Вовлеченность сотрудника отрицательно связана с последующим отклоняющимся поведением.*

3. Ключевым в поставленной проблеме является аспект выявления места и характера влияния воспринимаемой поддержки организации (POS) как модератора связи между вовлеченностью и намерением покинуть организацию и/или отклоняющимся поведением. В описании теоретического бекграунда явно написано, что сотрудники могут иметь более низкие намерения уйти и демонстрировать меньшие отклонения от норм поведения, даже когда они чувствуют себя малововлеченными, при условии, что они чувствуют себя поддерживаемыми своей организацией. На высоких уровнях вовлеченности POS может меньше влиять на эти два результата. Эта проблема без пояснений явно сформулирована в гипотезах 3 и 4:

*Гипотеза 3: POS опосредует отношения между вовлеченностью сотрудника и намерением уйти таким образом, что POS компенсирует относительно низкие уровни вовлеченности.*

*Гипотеза 4: POS опосредует отношения между вовлеченностью сотрудника и отклоняющимся поведением, таким образом, что POS компенсирует относительно низкие уровни вовлеченности.*

4. С точки зрения теории замены (теории субститутгов), выделяются условия, при которых отношения между вовлеченностью и ее результатами могут быть усилены или уменьшены. Вовлеченность рассматривается как энергетический ресурс, который может быть взаимозаменяемым с другими ресурсами: материальными (например, доход), условиями (например, рабочая среда), личными ресурсами (например, самооффективность) и энергетическими ресурсами (например, вовлеченность). Когда

указанные элементы (проблемы).

Всегда есть вероятность, что участник сформулировал проблемы, не перечисленные здесь. В этом случае, на усмотрение проверяющего, за такие ответы могут быть начислены баллы – если ответы были по существу.

Сумма баллов не может превышать **20 баллов** за ответ на вопрос.

<p>случается потеря или угроза потери ресурса, люди предпринимают усилия, чтобы избежать дальнейшей потери. Выполнение (результаты работы) может влиять на здоровье частного лица, благосостояние и поведение. Низкая текучесть у вовлеченных работников связана с их большой идентификацией с работой (трудно отделиться). Вовлеченность в работу, скорее всего, появится, когда у работника высокие уровни владения разными ресурсами. Работодатели могут предоставлять сотрудникам POS как дополнительный ресурс.</p>	
<p><b>2. Какие из приведенных в статье исследовательских методов и выводов по результатам исследования представляются вам спорными, недостаточно обоснованными? Почему?</b></p> <p>В статье встречаются первоначальные положения, которые могут быть оспорены.</p> <p>1. <b>Определения переменных исследования.</b> Хотя авторы нацелены использовать результаты для улучшения HRM-системы и способов увеличить воспринимаемую поддержку организации, их подход все же не лишен недостатков:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>а) они подчеркивают роль вовлеченности как энергетического ресурса и оперируют определением вовлеченности как комплекса психологических состояний (энергия, посвященность и поглощённость работой) и не рассматривают поведенческие индикаторы вовлеченности, с которыми преимущественно имеет дело УЧР. Поэтому возможно вести речь о влиянии психологического состояния вовлеченности на некоторые результаты работы;</li> <li>б) встает вопрос о практиках девиантного поведения, которые закладывались в анкету. В анкету включен только пункт о дополнительных днях или перерывах в работе (пропущенных днях работы), которые приемлемы для данного рабочего места. Однако перечень девиаций на рабочем месте много шире этих параметров, что ограничивает широту использования сделанных выводов на все формы девиации на работе;</li> <li>в) комплексное определение всех HR-практик поддержки работника, которое стоит за термином «воспринимаемая организационная поддержка» не дает представления о том, какие именно практики (карьеры, обучения, мотивации, командной работы, проектной работы, здоровья и т.д.) оказывают влияние на результаты работы. В частности, встает вопрос о достаточности и нацеленности HR-практик именно на купирование девиаций (важно иметь не все изучаемые</li> </ul>	<p style="text-align: center;"><b>20 баллов</b></p> <p>Ответы на этот вопрос могут быть разными. У участников олимпиады разная подготовка, кто-то ответит более, кто-то менее детально.</p> <p>Приведенные ответы являются примерными. Проверяющие смотрят на количество и качество приведенных ответов.</p> <p>Каждый перечисленный элемент – 3 балла, объяснение к нему – еще 2. То есть, чтобы набрать 20 баллов, нужно указать, как минимум, 4 элемента, которые будут подробно описаны и аргументированы.</p>

практики, а те, которые нужны именно в данной компании, для этих целей), и в разных компаниях разный набор практик обеспечивает нужный результат. Таким образом, использование комплексной переменной (а не отдельных практик) не решает и не высвечивает слабые звенья в HRM-системе.

## 2. Теоретическая модель исследования:

а) общая модель нацелена на изучение места и влияния воспринимаемой организационной поддержки на желательные результаты работы. Однако факторы текучести и девиантного поведения гораздо шире выделенного предмета исследования. Авторы используют узкий подход и не включают такие переменные как удовлетворенность работой, заработной платой, отношения с непосредственным руководителем, соответствие работника и организации, которые выделяются в современных моделях текучести. Выбор практик, которые включаются в изучаемые комплексы, не был достаточно аргументирован (почему именно эти практики), а ведь это положено в основу теоретической модели;

б) в теоретической модели рассматривается статичная модель текучести, хотя в современных исследованиях есть данные о динамическом формировании решения уйти, в котором играют роль такие факторы как имеющиеся альтернативы, уровень должности, издержки в связи с поиском новой работы. В случае расширения границ исследования и более глубокого конструирования для переменной «намерение уйти», картина могла бы быть более выпуклой и многовариантной, что опять же подчеркивает вопрос о роли неучтённых (других) переменных в конструкции теоретической модели и анкеты;

в) в теоретической модели и анкете опрос проведен на основании самооценки респондентов. С учетом того, что субъективное восприятие и объективные данные о девиантном поведении зачастую отличаются, и нельзя исключать влияния общественно одобряемого или желательного паттерна на ответы, предсказательные и объяснительные возможности модели могут быть оспорены.

## 3. Выделенные в исследовании контрольные переменные (пол, возраст, стаж, благополучие) фактически не обсуждены в теоретическом анализе. Будучи представленными в дескриптивной статистике и в результатах иерархического регрессионного анализа, характер их влияния не описан, за исключением 1-го предложения про отрицательную связь стажа в компании и возраста с текучестью.

<p><b>4. Выборка:</b></p> <p>а) на примере одной компании, производственного комбината с численностью чуть более 500 человек, делать выводы о подтверждении теоретической модели исследования представляется преждевременным;</p> <p>б) то же самое можно сказать о выборке в 175 человек – устойчивость полученных результатов требует проверки на больших выборках, так же как и подтверждение теоретической модели;</p> <p>в) теоретическая модель требует тестирования на разных отраслях и на большей выборке. Кроме того, для разных отраслей, с разным характером труда, ключевыми факторами вовлеченности могут быть разные переменные (например, на производстве, в индустриальных компаниях это могут быть одни факторы, а в наукоемких отраслях – другие, в продажах и сервисе – третьи);</p> <p>г) также практически невозможно учесть какие-либо особенности самого бизнеса и рынка.</p>	
<p><b>3. Каковы ограничения проведенного исследования?</b></p> <p>Эти ограничения были обозначены в статье в описании метода и процедур, и могут быть прокомментированы участниками олимпиады.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Исследование проводилось в 2 тура методом самооценки, перерыв между которыми составил 1 год. Нельзя быть уверенными, что самооценка намерения уйти совпадет с реальным уходом, а оценка девиантного поведения соответствует действительности (это обычно скрываемая практика). Данные оценки каждого участника проверялись на меру идентичности и были названы незначимыми статистически, однако нельзя говорить о полном совпадении.</li> <li>• В первом туре количество ответивших составило 284 человека, во втором – 175 человек. В итоге анализировались данные 175 человек, то есть часть данных первого тура оказалась неиспользованной.</li> <li>• Одно из ограничений касается организации исследования. Как описано в тексте, это опрос на рабочих местах, участникам сообщали цель и гарантировали анонимность, анкеты возвращались непосредственно исследователям. По любому из этих моментов есть сомнения по представлению реального положения дел. В статье никаким образом не указано, как анкеты попадали к исследователям, несколько серьезно обеспечивалась</li> </ul>	<p style="text-align: center;"><b>20 баллов</b></p> <p>Ограничений, как и у любого исследования, достаточно много. Здесь перечислены лишь некоторые варианты без объяснений, в ответах можно было указывать любые. Если в ответе указаны ограничения, которые не были здесь перечислены, то соответствие такого ответа требованиям остается на усмотрение проверяющего – есть ли в таком ответе смысл и является ли указанный элемент действительно ограничением.</p> <p>Для получения 20 баллов достаточно перечислить любые пять (по 4 балла за ответ: 2 балла – просто за указание элемента, еще 2 балла – за пояснение, почему в контексте именно данного</p>

<p>конфиденциальность.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Еще одно ограничение относится к переменным в теоретической модели. В исследовании ключевая переменная (воспринимаемая организационная поддержка) была комплексной и очень сложно отследить, какие именно HR-практики влияют на результаты работы и трудовое поведение. В целом, по каждой переменной в теоретической модели можно найти спорные вопросы, почему именно в такой формулировке они были взяты.</li> <li>• В модель не включены такие переменные как удовлетворенность работой, зарплатой, другие факторы мобильности персонала, а также тип рынка, стадия жизненного цикла организации и пр., что важно для понимания факторов текучести и абсентеизма. Из-за этого результаты могут быть неполными и иметь скрытые (неучтенные) переменные.</li> <li>• Авторы статьи проводили исследование в британской компании и не рассмотрели, есть ли какие-либо особенности этого региона (например, трудовое законодательство), которые накладывают ограничения на применение результатов в других странах.</li> <li>• <b>* Вопрос повышенной сложности, при указании заслуживает 6 баллов.</b> Используемый метод многоступенчатого построения регрессионных моделей имеет свои недостатки, и его результативность существенно зависит от того, какие переменные были включены в основу каждой из тестируемых моделей и были ли проведены дополнительные тесты. Данные об этом в тексте статьи есть. Но для оценки медиации (главная гипотеза в данном исследовании содержит этот тип взаимосвязи) чаще используют метод структурных уравнений, так что выбор в пользу регрессии также стоило обосновать, чего авторы статьи не сделали.</li> </ul>	<p>исследования это является значимым).</p>
<p><b>4. Каковы направления использования результатов этого исследования в сфере управления человеческими ресурсами?</b></p> <p>Статья написана для менеджеров и разработчиков HR-политик, практическое применение результатов следует из постановки проблемы и результатов исследования. Могут быть обозначены следующие направления применения:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• HR-менеджеры могут контролировать уровни вовлеченности через опросы сотрудников.</li> </ul>	<p><b>20 баллов</b></p> <p>Этот вопрос остается на усмотрение проверяющего. Вся статья написана для менеджеров и тех, кто определяет основные политики компании, и участник олимпиады мог описать, как общие элементы</p>

<ul style="list-style-type: none"> <li>• Доказательство связи между вовлеченностью в работу и результатами сотрудника – это то, что HR-менеджеров часто просят продемонстрировать, включая стоимость HR-методов в объемах текучести и отклонений от норм поведения.</li> <li>• Поскольку доказано влияние POS на текучесть и количество ненормативных действий, то HR-менеджеры должны поэтому предпринять шаги, чтобы гарантировать, что в компании есть благосклонная рабочая среда, потому что это эффективный способ показать относительно невовлеченным сотрудникам и поддержать положительные намерения к организации.</li> <li>• Чтобы увеличить POS сотрудников, HR-менеджеры могут проявить трехаспектный подход. Во-первых, политики и методы относительно распределения ресурса должны быть процедурно справедливыми (рассылка уведомлений, представление точной и своевременной информации, участие в обсуждении и принятии решений). Во-вторых, HR-менеджеры должны предпринять шаги, чтобы гарантировать, что у сотрудников есть доступ к высококачественной программе социальной поддержки. Важно, чтобы эти программы оценивались на соответствие ожиданий сотрудников, что их организация благосклонна к их личным нуждам. В-третьих, нужны HR-методы, показывающие признание вклада сотрудников, которые, вероятно, способствуют POS (Берег, Берег, 1995). Например, программы признания достижений сотрудника, схемы оплаты результативного труда, поощрения, автономия и обучение могут быть восприняты как инициативы признания заслуг и заботы об их благосостоянии.</li> <li>• Дополнительное практическое значение касается отношений переменных контроля: поскольку возраст и срок пребывания отрицательно коррелируют с девиацией, то работодателям стоит поддерживать сотрудников старшего возраста с большим стажем в компании.</li> </ul>	<p>применения статьи в практике УЧР и управления компанией, так и остановить внимание на деталях.</p> <p>ВАЖНО: должно быть объяснение, <b>почему</b> какой-то объясненный элемент важен, и иметь прямое отношение или к результатам исследования, или к постановке вопросов статьи.</p> <p><u>Распределение баллов:</u>  10 баллов – перечисление направлений использования;  5 баллов – объяснение (даже краткое), логики применения полученных результатов;  5 баллов – объем</p> <p>Важно, чтобы на этот вопрос был дан исчерпывающий ответ, опирающийся на подтвержденные гипотезы или общие выводы статьи. Почерки у всех участников олимпиады разные, как и стиль письма, но 4-5 коротких предложений – недостаточно. Ответ должен быть исчерпывающим, примерно в объеме половины машинописного листа – в таком объеме можно ответить на вопрос адекватно.</p>
<p><b>5. Являются ли рассмотренные в статье проблемы актуальными для организаций в Вашей стране?</b></p> <p>Ответы будут разными. Можно ли считать сделанные выводы в статье универсальными для России? Принимаются аргументы как «за», так и «против».</p> <p>Специальных исследований о взаимосвязи вовлеченности, положительного восприятия</p>	<p><b>20 баллов</b></p> <p><u>16-20 баллов:</u> логически аргументированный ответ со ссылкой на теории (или их отсутствие) относительно применения</p>

<p>поддержки организации на трудовое поведение работников и таких его показателей, как текучесть и абсентеизм в УЧР на выборке российских компаний очень мало. В статье не рассматриваются какие-либо факторы, относящиеся к макро среде, поэтому и в России возможно провести подобное исследование.</p> <p>В российских компаниях, как и везде, постоянно решается вопрос о том, нужно ли инвестировать ресурсы в целом в УЧР и в отдельные практики, в каком объеме, можно ли ожидать отдачи от этих инвестиций и в какой период.</p>	<p>описанных подходов и методов в российской практике.</p> <p><u>Ближе к 20 баллам:</u> используется именно теория.</p> <p><u>Ближе к 16 баллам:</u> используется исключительно материал статьи.</p>
--	--

### Пояснения к ответам

#### 1. Каковы основные проблемы, рассматриваемые в статье?

Ответы на первый вопрос даны непосредственно в статье. Требовалось внимательно прочитать первые страницы текста, где в деталях объясняются рассматриваемые проблемы и понятия, описана теоретическая модель исследования, а также заключение – в котором подведен итог исследования. Более того, построенная авторами статьи теоретическая модель достаточно сложна, и при этом каждый ее компонент принципиально важен. В этом вопросе недостаточно просто перечислить все элементы. Каждый элемент описан в деталях, с указанием теорий и основываясь на предшествующих исследованиях. Поэтому простое перечисление элементов, без указания теорий, особенности подхода авторов в пояснениях и комментариях – это только половина начисляемых баллов.

#### 2. Какие из приведенных в статье исследовательских методов и выводов по результатам исследования представляются вам спорными, недостаточно обоснованными? Почему?

Здесь важно было написать не только о том, какие выводы могут быть необоснованными, но и «почему». Объяснение является ключевым элементом ответа. Если написано просто «переменные имели ограничения», этого недостаточно. Объяснение может быть недлинным, но должна быть видна логика.

#### 3. Каковы ограничения проведенного исследования?

В тексте ограничения исследования не дано, но их можно понять из описания теоретической модели, методологии и описания результатов. Ограничений, как всегда, достаточно – невозможно провести идеальное исследование. Поэтому любые перечисленные объяснения будут засчитаны, при условии, что они действительно являются ограничениями и если даны объяснения (последствия) применения тех или иных исследовательских процедур и всего подхода в целом.

**Вопросы 4 и 5** не имеют четкой структуры. Поэтому ответы на них они будут отделять сильные работы от слабых. Качество ответов будет отличаться значительно, поэтому проверяющие будут смотреть и на содержание, и на объем – действительно ли это хороший ответ, или просто отписка. Особенно важно в ответах использовать результаты, полученные в исследовании и продемонстрировать знание теорий, а не просто представить общие рассуждения на отвлеченные темы.

