

УДК 159.9  
ББК 88  
Ф 94

*Все права защищены. Любое использование материалов  
данной книги полностью или частично  
без разрешения правообладателя запрещается*

Редакционная коллегия:

*А. А. Алдашева, И. О. Александров, Ю. И. Александров, Б. Н. Безденежных,  
Н. В. Борисова, Ю. В. Быховец, А. Е. Воробьева, Т. В. Галкина,  
Т. В. Дробышева, Е. Н. Дымова, Т. П. Емельянова, А. Л. Журавлёв (отв. ред.),  
А. Н. Занковский, Н. Н. Казымова, Ю. В. Ковалева, В. А. Кольцова (отв. ред.),  
А. Н. Костин, А. И. Лактионова, А. В. Махнач, Л. Ш. Мустафина,  
Т. А. Нестик, А. А. Обознов, Н. Д. Павлова, М. А. Падун, Ю. В. Постылякова,  
Е. С. Самойленко, Е. А. Сергиенко, Н. В. Тарабрина,  
Б. Н. Тугайбаева (отв. секретарь), Д. В. Ушаков, М. А. Холодная*

**Ф 94** **Фундаментальные и прикладные исследования современной психологии: результаты и перспективы развития /**  
Отв. ред. А. Л. Журавлёв, В. А. Кольцова. – М.: Изд-во «Институт психологии РАН», 2017. – 2704 с.

ISBN 978-5-9270-0362-4

УДК 159.9

ББК 88

Сборник научных работ освещает широкий круг фундаментальных и прикладных проблем современной психологической науки, отражает ее состояние и представляет систему основных отраслей, научных направлений и проблем, а также важнейшие тенденции ее развития: усиление комплексности, междисциплинарности и системности исследований, их социальной ориентированности, гуманизации в трактовке личности и социальных общностей, появление новых, отвечающих запросам времени научных разработок.

*Издание подготовлено при финансовой поддержке Российского фонда фундаментальных исследований (РФФИ), проект № 17-06-14058г  
Всероссийская юбилейная научная конференция «Фундаментальные и прикладные исследования современной психологии: результаты и перспективы развития», посвященная 45-летию ИП РАН и 90-летию со дня рождения его создателя и первого директора Б. Ф. Ломова*

© ФГБУН Институт психологии РАН, 2017

ISBN 978-5-9270-0362-4

## **Включенность работников в организацию: социально-психологический подход**

*С. А. Липатов (Москва)*

*кандидат психологических наук, доцент кафедры социальной психологии  
факультета психологии МГУ им. М. В. Ломоносова;  
e-mail: s\_lipatov@mail.ru*

В статье рассматривается проблема понимания конструкта «вовлеченность работника в организацию» в научной и практической литературе. Показано, что понятия «организационная приверженность», «организационное гражданское поведение», «организационная идентификация» и «увлеченность работой» часто рассматриваются как пересекающиеся с конструктом «вовлеченность работника в организацию». Отмечается также многообразие понятий, описывающих взаимосвязь работника с организацией, что создает терминологическую путаницу и затруднения для их практического использования. Предлагается понятия «идентификация с организацией», «приверженность к организации» и «увлеченность работой» объединить в более общее понятие «включенность работников в организацию». Кратко описываются результаты эмпирического исследования, которые частично подтверждают эвристичность данного подхода.

*Ключевые слова:* вовлеченность персонала, организационная идентификация, организационная приверженность, увлеченность работой, включенность работника в организацию.

### **Постановка проблемы**

Вот уже три десятилетия одной из самых актуальных в области теории и практики менеджмента является проблема взаимосвязи и взаимоотношений работника и организации. В современных условиях для владельцев и менеджмента компаний становится важным не просто удержание особо ценных кадров, а стимулирование работ-

ников к максимальному использованию ими своих возможностей при выполнении профессиональных задач на протяжении своей работы в организации. Исследователей интересует то, какие внутренние возможности человека могут способствовать его продуктивности и желанию эффективно работать конкретно в той или иной компании. Интенсивная разработка данной проблемы привела к возникновению таких понятий, как «приверженность и лояльность организации», «увлеченность работой», «идентификация с организацией», «вовлеченность» и других синонимичных им терминов.

В последнее время одной из самых актуальных является проблема вовлеченности персонала в работу организации. В литературе утверждается, что создание и поддержание высокого уровня вовлеченности работников в деятельность организации чрезвычайно важно для успешности ее функционирования. Многие исследователи данной проблемы в своих работах отмечают, что вовлеченные сотрудники работают более качественно и эффективно; они преданы своей компании, разделяют ее ценности и цели, прикладывают значительные усилия для снижения издержек и увеличения прибыли (Handbook of employee..., 2010; Truss et al., 2014). Тем не менее, в отношении понимания данного конструкта до сих пор нет единства ни среди практиков, ни среди исследователей. Общим является представление о том, что вовлеченность работников является желательным условием, имеет организационную цель, ассоциируется с приверженностью, страстью, энтузиазмом, целенаправленными усилиями и энергией, включает, как установочные, так и поведенческие компоненты (Masey, Schneider, 2008). Конкретные же определения вовлеченности сотрудников звучат чаще всего подобно другим более известным и уже устоявшимся в науке конструктам. Прежде всего, это «организационная приверженность» (organizational commitment), «организационное гражданское поведение» (organizational citizenship behavior), «вовлеченность в работу» (job involvement), и «увлеченность работой» (work engagement). Более того, в англоязычной литературе термины «employee engagement» и «work engagement» часто используют как синонимы (Липатов, 2016).

В связи с этим у некоторых исследователей возникает вопрос, не является ли вовлеченность персонала просто новым термином для обозначения старого содержания (Newman, Harrison, 2008). Некоторые зарубежные авторы утверждают, что это не так, что в понятии «вовлеченность работника» отражается степень, в которой человек внимателен к работе и увлекается исполнением своей роли в организации. Более того, в то время как понятие «организационно-гражданское поведение», например, фокусируется на доброволь-

ном и неформальном поведении, которое может помочь сотрудникам и организации, в центре внимания исследований вовлеченности находится исполнение формальной роли, а не чисто экстраролевое и добровольное поведение (Saks, 2006). Другие авторы утверждают, что, хотя вовлеченность содержит многие элементы, сближающие ее с такими понятиями как «приверженность» и «организационное гражданское поведение», данное понятие отнюдь не идентично любому из них (Robinson et al., 2004).

На основе анализа литературы можно констатировать, что за многие годы исследований в организационных науках было введено в оборот множество понятий со сходной коннотацией: вовлеченность в организацию (*organizational involvement*), привязанность к организации (*employee attachment to organization*), включенность в организацию (*organizational embeddedness*). Однако с появлением все большего количества терминов, описывающих взаимоотношения сотрудника и организации, становится все сложнее определить их соотношение друг с другом и с реальными феноменами, которые за ними стоят. Отсутствие единого понимания и способа измерения того, как сотрудник относится к организации, в которой он работает, создает терминологическую путаницу, а добавление все новых терминов для обозначения уже изученных феноменов только усугубляет ситуацию.

Мы предлагаем обратить внимание на понятие «включенность работников в организацию», которое используется в последние годы в отечественной социологии труда (Тукумцев, Бочаров, 2011) как конструкт более высокого порядка, который существует латентно, но объединяет содержание многих понятий, связанных с системой «работник–организация». В российской социологии под включенностью работников в организацию понимается «характеристика степени субъективной предрасположенности индивида рассматривать проблемы организации, в которой он трудится, как лично значимые, его готовности способствовать успеху организации» (Тукумцев, 2006, с. 31).

Необходимо также отметить, что некоторыми зарубежными авторами понятие «вовлеченность работников в организацию» рассматривается именно как конструкт более высокого порядка (*higher-order latent construct* или *aggregate multidimensional construct*). Когда несколько известных конструктов умеренно или сильно коррелируют, и их основополагающие определения разделяют общее содержание, может быть полезным определение и эмпирическая проверка наличия скрытого общего фактора, лежащего в основе данной совокупности конструктов (Newman, Harrison, 2008). Если конструкты являются не просто синонимами, а каждый из них отражает

особый уникальный аспект изучаемого феномена, мы рискуем потерять важные сущностные признаки феномена, устранив хотя бы одно из таких понятий. Поэтому в подобных случаях решением может стать объединение имеющихся переменных в некий обобщенный конструкт – в последнее время этот процесс принято называть моделированием многомерных конструктов.

На этом основании мы предлагаем тесно взаимосвязанные понятия «идентификация с организацией», «приверженность к организации» и «увлеченность работой» (Липатов, 2016) объединить в более общее понятие «*включенность работников в организацию*» (по аналогии с социально-психологическим понятием «включенность личности в группу»). Можно предполагать, что «включенность в организацию» является многомерной исследовательской конструкцией, включающей в себя, в том числе, традиционное понимание социальной идентичности и социальной установки.

Дипломная работа И. А. Зубахиной (2017), выполненная под нашим руководством, была посвящена изучению проблемы «включенности работников в организацию» как конструкта более высокого уровня и представляет собой попытку построения многомерной модели данного конструкта. Многомерный конструкт предполагает не просто наличие в своем составе нескольких измерений, но и разложение этих измерений на уровни. В этом и состоит основное отличие многомерных конструктов от одномерных – оно заключается в возможности концептуализации различных измерений на уровне теоретического значения. Многомерные конструкты позволяют получить целостное представление о сложном феномене, благодаря чему исследователи могут сопоставить большое количество предикторов с большим количеством следствий и при этом расширить вариабельность объяснений и интерпретаций.

При рассмотрении включенности работников в организацию мы, вслед за зарубежными авторами, опираемся на идею о том, что измерение аттитюдов в организации может выступать основой для прогноза поведения сотрудников, так как аттитюды и рабочая продуктивность являются основными конструктами индивидуального уровня в организационных исследованиях (Harrison et al., 2006). Применительно к организационному контексту сама компания выступает для сотрудника тем социальным объектом, к которому он вынужден формировать отношение и упоминать компанию, в которой он работает, в рамках самоопределения. Возможность использования аттитюдного подхода при рассмотрении включенности работников в организацию обусловлена наличием большой совокупности понятий, описанных выше, которые характеризуют

отношение сотрудника к своей организации и укладываются в три основных компонента установочной системы – когнитивный, аффективный и поведенческий. Так, например, О. Сакс рассматривает вовлеченность как многомерный конструкт и определяет ее как «уникальный конструкт, включающий когнитивный, эмоциональный и поведенческий компоненты, связанные с исполнением индивидом рабочей роли» (Saks, 2006, p. 602).

На основании вышеизложенного нами была предложена возможная структура конструкта «включенность работника в организацию».

*Когнитивный компонент.* Идентификация с организацией – осознание работником себя членом организации и самоопределение в терминах организации.

*Аффективный компонент.* Приверженность организации – желание работника оставаться членом организации, принятие ее целей и ценностей.

*Поведенческий компонент.* Увлеченность работой – активное освоение работником своей рабочей роли (Липатов, 2016).

В настоящее время, помимо когнитивного, аффективного и поведенческого аспекта, говорят также об интенциональном компоненте установки, который прямо связан с намерениями субъекта в отношении социального объекта (Зимбардо, Ляйпе, 2000).

На наш взгляд, с намерениями сотрудников в отношении своей организации может быть связан ряд параметров, среди которых можно выделить, как индивидуальные характеристики, так и личностно-ситуационные, связанные с восприятием социального объекта.

В качестве индивидуальных характеристик мы рассматриваем, в первую очередь, такие социально-демографические параметры, как пол, возраст респондентов, занимаемую должность и стаж работы в конкретной организации. В качестве дополнительных личностно-ситуационных факторов нами были выбраны: потребность в идентификации, привязанность на работе, образ организационной культуры у сотрудников и удовлетворенность трудом.

Таким образом, в концептуальную модель включенности в рамках данного исследования вошло 11 переменных, часть из которых представлены несколькими измерениями, что позволяет рассматривать их в совокупности как основу многомерного конструкта с латентными факторами.

## **Организация и методики исследования**

*Цель исследования* – эмпирическая проверка концептуальной модели включенности работников в организацию.

Основные задачи исследования:

1. Определение возможности включения перечисленных переменных в модель на основании количественных критериев.
2. Выявление взаимосвязей между итоговыми структурными компонентами модели и латентным конструктом включенности.

Объектом исследования выступает включенность работников в организацию как социальная установка.

Предметом исследования являются структурные компоненты включенности работников в организацию.

Основные гипотезы исследования:

1. В итоговую модель включенности работников в организацию войдут все 11 исследуемых переменных:
  - индивидуальные переменные будут являться факторами включенности;
  - личностно-ситуативные переменные будут являться структурными компонентами включенности.
2. Взаимосвязи между всеми переменными и латентным конструктом «включенность работника в организацию» будут значимы на уровне  $p < 0,05$ .

Выборка в данном исследовании представлена 95 сотрудниками разных организаций, среди которых – 19 мужчин и 76 женщин. Возраст респондентов варьируется от 21 до 69 лет; представлены, как начинающие специалисты, так и опытные сотрудники, занимающие руководящие позиции.

Исследование проводилось с использованием онлайн-платформы для дистанционного участия.

В исследовании использовались следующие методики: 1) «Методика на выявление уровня идентификации с организацией» Ф. Маэла и Б. Эшфорта, позволяющая выявить силу идентификации с организацией в целом; 2) методика «Потребность в организационной идентификации» Г. Крейнера и Б. Эшфорта для выявления наличия потребности в идентификации с организацией у ее работников; 3) методика организационной приверженности Дж. Мейера и Н. Аллен, позволяющая определить уровень аффективной, нормативной и текущей приверженности организации; 4) методика Ф. Скрима и его коллег для определения типа привязанности на работе, позволяющая выявить безопасный, избегающий или амбивалентный тип привязанности у работников; 5) опросник «Утрехтская шкала увлеченности работой» (сокращенная версия) для выявле-

ния выраженности структурных составляющих увлеченности работой – энергичности, энтузиазма и поглощенности; б) методика OSAI К. Камерона и Р. Куинна для сравнения воспринимаемого и предпочитаемого типа организационной культуры. Также в рамках данного исследования рассматривалась степень удовлетворенности сотрудников такими условиями труда, как заработная плата и денежные компенсации, дополнительные льготы, возможности карьерного роста и продвижения, стиль руководства, взаимоотношения с коллегами, содержание выполняемых задач, информирование внутри организации, расположение офиса.

Для построения структурной модели включенности работников в организацию был использован метод моделирования структурными уравнениями (SEM – structural equation modeling).

## **Результаты исследования**

Была подтверждена эмпирическая модель включенности работников в организацию как суперординатного конструкта второго порядка, где на уровне первого порядка присутствуют самостоятельные конструкты, объединяющие в себе ряд измерений. Такими конструктами, по результатам исследования, можно назвать организационную идентификацию ( $r=0,78$ ), приверженность организации ( $r=0,89$ ) и увлеченность работой ( $r=0,77$ ). Связи данных переменных с конструктом включенности являются формирующими, конструкты первого порядка нельзя назвать взаимозаменяемыми.

## **Заключение**

На основании результатов проведенного эмпирического исследования можно сделать следующие выводы.

- 1) Анализ ряда переменных, связанных с отношением сотрудника к своей организации, позволил построить модель включенности работников в организацию как суперординатного конструкта второго порядка.
- 2) Факторами первого порядка для конструкта включенности работников в организацию выступили приверженность организации, увлеченность работой, организационная идентификация.

Полученные результаты позволяют рассматривать разработанную модель включенности работников в организацию как конструкт, лежащий в основе ряда других параметров, и проводить дальнейшие исследования по включению в модель дополнительных факторов.



## Литература

- Липатов С. А.* Структура включенности работников в организацию как социально-психологическая проблема // Психология развития человека как субъекта труда. Развитие творческого наследия Е. А. Климова: Материалы Международной научно-практической конференции. Москва, 12–15 октября 2016 г. / Под ред. Ю. П. Зинченко, А. Б. Леоновой, О. Г. Носковой. М., 2016. Электронное издание – 1 CD (17 Mb). С. 701–705.
- Тукумцев Б. Г.* Включенность в организацию // Социология труда. Теоретико-прикладной толковый словарь / Отв. ред. В. А. Ядов. СПб., 2006. С. 31–32.
- Тукумцев Б. Г., Бочаров В. Ю.* Оценка включенности персонала в деятельность предприятия // Социологические методы в современной исследовательской практике: Сборник статей, посвященных памяти А. О. Крыштановского / Отв. ред. и вст. ст. О. А. Оберемко. М., 2011. С. 123–128.
- Handbook of employee engagement: Perspectives, issues, research and practice / Ed. S. L. Albrecht. Cheltenham, UK: Edward Elgar, 2010.
- Harrison D. A., Newman D. A., Roth P. L.* How important are job attitudes? Meta-analytic comparisons of integrative behavioral outcomes and time sequences // Academy of Management Journal. 2006. V. 49. № 2. P. 305–325.
- Macey W. H., Schneider B.* The meaning of employee engagement // Industrial and Organizational Psychology. 2008. V. 1 (1). P. 3–30.
- Newman D. A., Harrison D. A.* Been there, bottled that: Are state and behavioral work engagement new and useful construct “wines”? // Industrial and Organizational Psychology. 2008. V. 1 (1). P. 31–35.
- Robinson D., Perryman S., Hayday S.* The Drivers of Employee Engagement. Brighton: Institute for Employment Studies, 2004.
- Saks A. M.* Antecedents and consequences of employee engagement // Journal of Managerial Psychology. 2006. V. 21 (6). P. 600–619.
- Truss C., Delbridge R., Alfes K., Shantz A., Soane E.* Introduction // Employee engagement in theory and practice / Eds C. Truss, R. Delbridge, K. Alfes, A. Shantz, E. Soane. N. Y.: Routledge, 2014. P. 1–11.