

*М.В. КОМАРОВ, Н.С. БАННЫХ, Н.Р. МАЛЬКОВ*

# **ВОВЛЕЧЁННОСТЬ ПЕРСОНАЛА В ПРОФЕССИОНАЛЬНУЮ ДЕЯТЕЛЬНОСТЬ И КОРПОРАТИВНУЮ КУЛЬТУРУ**



**М. В. Комаров**

**Н. С. Банных**

**Н. Р. Мальков**

# **Вовлеченность персонала в профессиональную деятельность и корпоративную культуру**

*Текст предоставлен правообладателем*

*[http://www.litres.ru/pages/biblio\\_book/?art=66178360](http://www.litres.ru/pages/biblio_book/?art=66178360)*

*Вовлеченность персонала в профессиональную деятельность и корпоративную культуру. / Комаров М. В., Банных Н. С., Мальков Н. Р.:*

*Когито-Центр; Москва; 2018*

*ISBN 978-5-89353-544-0*

## **Аннотация**

Уникальность монографии заключается в комплексном рассмотрении результатов исследования вовлеченности персонала ПАО «РКК „Энергия" имени С. П. Королёва», которое является головным российским ракетно-космическим предприятием по пилотируемым космическим системам, градообразующей компанией.

Эмпирические исследования (с 2015 г. по 2017 г.) позволили определить не только долю вовлеченных работников, но и оценить уровень факторов, обуславливающих вовлеченность персонала. Апробирована модель вовлеченности, учитывающая взаимодействие факторов корпоративной культуры, воздействующих на работника, и его качеств, определяющих предрасположенность к вовлеченности. Только при взаимодействии этих двух составляющих возможен синергетический эффект, когда феномен «вовлеченность» проявляется наиболее полно и всесторонне.

Монография будет интересна специалистам HR-направлений, преподавателям и студентам вузов, всем тем, кто интересуется уникальными механизмами управления персоналом. Она является методическим пособием для организации исследований вовлеченности персонала крупных компаний.

*В формате PDF A4 сохранен издательский макет.*

# Содержание

|   |    |
|---|----|
| Введение  | 6  |
| Глава 1   | 11 |
| 1.1. Вовлеченность в производственную<br>деятельность и корпоративную жизнь<br>компании | 11 |
| 1.2. Корпоративная культура вовлеченности   | 29 |
| Конец ознакомительного фрагмента.   | 31 |

**М. В. Комаров, Н. С.  
Баннх, Н. Р. Мальков**  
**Вовлеченность персонала  
в профессиональную  
деятельность и  
корпоративную культуру**

© Комаров М. В., Баннх Н. С., Мальков Н. Р., 2018

© Когито-Центр, 2018

# Введение

## Мониторинг кадрового потенциала

В настоящее время многие исследователи отмечают традиционные для большинства российских предприятий особенности: низкая производительность труда, невысокий уровень профессионализма работников, устаревшая материально-техническая база, финансовые ограничения, затрудняющие эффективное использование материального стимулирования персонала, рост среднего возраста работников, смена традиционных ценностей и ориентация людей на принципы общества потребления (Желобанова, 2014; Липатов, 2012; Пригожин, 2003).

HR-специалисты предприятий, которые не смогли приспособиться к рыночной системе хозяйствования, отмечают такие проблемы, как трудности закрепления высококвалифицированных специалистов и руководителей на рабочих местах, низкая преданность предприятию, недостаточная инициативность работников, неудовлетворительный уровень производственной, технологической и даже трудовой дисциплины, неблагоприятный морально-психологический климат в коллективах подразделений (Ахметова, Иванова, Мачаева, 2014).

Раньше при государственном управлении было важно вы-

полнять производственные планы, спущенные вышестоящими организациями, используя предоставленные бюджеты и ресурсы. При этом на многих предприятиях государственная схема управления работала эффективно. Решая грандиозные задачи, работники проявляли творческий порыв, постоянно повышали свою квалификацию. Но кадровые службы значительной части организаций ориентировались лишь на присланные приказы и указания, не проявляли инициативы в развитии и мотивации работников с учетом конкретных особенностей, не обращали внимания на формирование их внутренней заинтересованности в повышении эффективности труда. К сожалению, такой подход не изменился во многих крупных государственных организациях, хотя российская производственная сфера уже достаточно давно перешла на рыночные отношения.

В современных условиях жесткой конкуренции рыночные отношения делают необходимыми гибкую реакцию на спрос, умение адаптироваться к быстро меняющимся ситуациям, переход на проектное управление, когда команда подбирается для выполнения конкретной работы, а после ее завершения распускается. Компания не может гарантировать непрерывное развитие и процветание в будущем ни себе, ни своим работникам, она должна быть готова к различным ситуациям, а работники должны быть готовы к постоянным изменениям, постоянному переучиванию, освоению новых профессиональных компетенций, должны быть внутренне мотиви-

рованы на эффективную работу в любых условиях.

Практика подтверждает, что именно инновационные способности и возможности работников являются определяющими в достижении амбициозных целей, которые компании ставят перед собой. Руководители процветающих компаний считают, что их главный потенциал – творческие работники. По данным Всемирного банка 64 % экономического роста обусловлено именно человеческим капиталом. Люди обеспечивают внедрение новых, перспективных технологий и оборудования, находят решения в кризисных ситуациях. Они способствуют процветанию или приводят к стагнации компании. Вложения в человеческие ресурсы и кадровую политику, ориентированную на изучение особенностей персонала и его развитие, становятся долгосрочным фактором конкурентоспособности и выживания компании.

В новых условиях руководителям передовых компаний удастся повышать эффективность производства не только благодаря переходу на перспективные технологические процессы и приобретение нового оборудования, но и за счет постоянного развития и переучивания персонала. При этом известно, что в России рынок образовательных услуг пока не соответствует реальным потребностям рынка квалифицированного труда мирового уровня. Профессиональные компетенции выпускников образовательных учреждений часто не соответствуют требованиям, предъявляемым современными предприятиями, поэтому компании вынуждены зани-

маться не только поиском профессионалов высокого уровня и непрерывной переподготовкой персонала, повышением квалификации, развитием у молодых работников профессиональных знаний и навыков, но и совершенствованием их стратегического мышления, экономической грамотности, готовности к постоянным изменениям.

Сегодня для эффективного функционирования на рынке в сложных и постоянно изменяющихся экономических условиях компании нужен квалифицированный, преданный персонал, вовлеченный в производственную деятельность и корпоративную жизнь. Значительные финансовые средства ведущие компании направляют на решение таких задач кадровой политики, как обеспечение творческой и производственной активности персонала, гибкое использование персонала по проектным работам, формирование доброжелательной атмосферы в компании, создание дружного коллектива единомышленников, обеспечение социальной защищенности работников (Клеммер, 2009; Шауфели, Дийкстра, Иванова, 2015; Шейн, 2002). Большинство успешных компаний, рассматривая персонал как главный ресурс организации, стремится ориентироваться на персонал, увлеченный выполняемой работой, ценящий интересные, сложные и амбициозные задачи, успешно работающий в единой команде, удовлетворенный реализацией своих творческих потребностей и способностей в процессе выполняемой работы, готовый к постоянным изменениям, инновациям. Работники, по-

нимающие и разделяющие миссию компании, воодушевленные решаемыми текущими задачами и перспективными целями, обеспечивают сохранение компании в периоды экономических кризисов и бурное развитие в благоприятных условиях.

Но для этого необходима единая согласованная система работы с персоналом, построенная на научно обоснованном изучении особенностей, способностей и склонностей работников, их профессионального и должностного интереса, исследовании корпоративной культуры организации.

# **Глава 1**

## **Вовлеченность персонала крупных российских предприятий**

### **1.1. Вовлеченность в производственную деятельность и корпоративную жизнь компании**

В последние годы в России появилось много публикаций, посвященных вовлеченности персонала (Вебер, 2016; Демидова, 2010; Липатов, 2015; Обознов, Бондаренко, Доценко, 2013; Чиксентмихайи, 2017; Шауфели, Дийкстра, Иванова, 2015). Это обусловлено тем, что руководители компаний заинтересованы в эффективных механизмах управления своими работниками, а ученые пытаются обосновать возможность практического использования этого подхода. Но пока среди исследователей нет ни единого научно обоснованного понимания феномена «вовлеченность», ни какой-либо приемлемо обоснованной модели управления им. Существуют только фактические данные, однозначно убеждающие в необходимости учета вовлеченности в современной системе управления персоналом (Базаров, 2015; Вебер, 2016; Егоро-

ва, 2014; Желобанова, 2014; Шауфели, Дийкстра, Иванова, 2015).

В русском языке слово «вовлеченность», использующееся как аналог английского engagement, несет определенный оттенок. Синонимы вовлеченности – приверженность, сопричастность, заинтересованность, антонимы – отстраненность, безразличие.

Вопросами вовлеченности зарубежные исследователи активно начали заниматься с 1990 года, когда Роберт Кан опубликовал первую статью по этому вопросу. Уже тогда он указал на многогранность данного понятия и необходимость учета взаимосвязи физических, интеллектуальных и эмоциональных аспектов вовлеченности работника. Автор убежден, что эффективный работник вкладывает свои силы, энергию, интеллект, эмоции в профессиональную деятельность, потому что его ценности и убеждения обуславливают внутреннюю потребность именно в таком отношении к работе (Базаров, 2015).

По нашему мнению, значительный вклад в раскрытие понятия «вовлеченность» внес М. Чиксентмихайи (2017). Исследователь определяет психическое состояние человека, включенного в такой поток взаимодействия с окружающим миром, когда установлена неразрывная связь, даже происходит слияние внутреннего состояния, проявляющегося в его поведении и действиях, с внешними процессами, которые естественным образом оказывают подкрепляющее воз-

действие на его вовлеченность. Человек как бы включается в определенный поток, который, в свою очередь, пронизывает его. Можно определить это состояние как «поток счастья», ведь человек чувствует радость, удовлетворение от того, что все осуществляется естественным образом, без приложения чрезмерных усилий, не возникает ощущения какого-либо насилия над собой. Включенному в такой поток не нужны внешние стимулирующие воздействия, реализуется внутренняя мотивация. По мнению автора, человек получает удовлетворение не только от работы как таковой, но и от своего восприятия происходящих при этом событий. Возникает слияние человека со своим делом, он как бы отключается от внешнего мира и оказывается в особом пространстве, где не учитываются ни время, ни энергетические затраты, а появляется чувство полного удовлетворения и даже счастья. Хотя, безусловно, счастье понимается по-разному (Богданов и др., 2013).

В. В. Барабанщикова и О. А. Климова (2015) провели анализ подходов других исследований, сопоставляя понятия «вовлеченность» и «трудоголизм», они рассматривали модель, в которой эти понятия располагаются на противоположных концах оси. Приведем только те высказывания, которые относятся к раскрытию сущности вовлеченности. Во-первых, авторы обращают внимание на то, что вовлеченность как позитивное, аффективно-мотивационное состояние связана с эффективностью работы. Во-вторых, ссылка

ьясь на В. Шауфели, М. Чиксентмихайи, Баккера, они отмечают три компонента вовлеченности: энергичность (целестремленность, устойчивость и настойчивость), включенность (полная концентрация на выполняемой деятельности, когда человек не замечает времени и прилагаемых усилий) и профессиональную эффективность (чувство собственной значимости, энтузиазм и чувство гордости). В-третьих, опираясь на работы Маккея и Шнайдера, они указывают на три типа вовлеченности: личностная вовлеченность (определяется мотивацией человека и его внутренними качествами: совестью, заинтересованностью, энтузиазмом, энергичностью, радостью, позитивным личным опытом работы), ситуативная вовлеченность (мотивация на конкретную работу, личный энтузиазм, настойчивость) и поведенческая вовлеченность (рабочие условия и привычная социальная роль человека). При этом авторы считают, что вовлеченный сотрудник легко находит баланс между работой и другими видами деятельности, что позволяет ему позитивно воспринимать разные стороны своей жизни.

В. Шауфели, П. Дийкстра, Т. Иванова (2015) раскрывают понятие «увлеченность работой». Нам представляется, что оно близко, но не тождественно понятию «вовлеченность». «Увлеченность работой» характеризует как бы результат психического процесса, а «вовлеченность в работу» в большей степени отражает процесс соединения внутреннего психического состояния человека и внешнего техноло-

гического процесса. Субъект как бы встраивается в реальный процесс, который может быть изменчивым. При некотором различии понятийного аппарата модель В. Шауфели, П. Дийкстры, Т. Ивановой является достаточно интересной, поскольку авторы делают акцент на направлении активности от человека к выполняемым им действиям в процессе работы. Их модель ресурсов и требований работы (модель РТР) раскрывает два независимых процесса: мотивационный процесс (увлеченность) и процесс истощения энергии (стресс). Ресурсы способствуют внутренней мотивации, ориентации на развитие, а также являются проявлением внешней мотивации, ориентированной на эффективный труд, карьерный рост. Исследователи утверждают, что формированию увлеченности способствует множество факторов: наличие четко обозначенных перед работником целей, внутренние качества и способности человека (доверие, открытость, честность, энергичность, преданность, самоэффективность, высокая самооценка, оптимизм), а также внешние элементы (наличие в руководстве компании настоящего лидера, сплоченность коллектива, доброжелательная коммуникация, эффективная обратная связь).

Следует учитывать, что на уровень увлеченности сильнее влияют позитивные факторы – рабочие и личностные ресурсы, а не негативные – рабочие требования и стрессы. Позитивная обратная связь является одним из мощнейших мотиваторов. Занимаясь любимым делом, человек удовле-

творяет одну из базовых психологических потребностей – потребность в компетентности (Шауфели, Дийкстра, Иванова, 2015). Если руководители поддерживают стремление работника прикладывать максимальные усилия в процессе профессиональной деятельности, если отмечают положительные результаты труда, у человека появляется стремление приложить больше усилий, чтобы выполнить порученное дело. Поддерживая стремление работника постоянно развиваться, можно вовлечь его в созидательный поток повышения кадрового потенциала компании.

Необходимо исключить монотонность, однообразие, чтобы творчество, созидание, инновация стали естественными составляющими труда. Работа должна стать интересной, амбициозной, жизненной потребностью человека, если руководители стремятся эффективно использовать его способности. При этом важно, чтобы сложность поручаемых заданий лишь немного превосходила профессиональный уровень специалиста, чтобы планируемая работа была стимулом к развитию, а не тормозом, ступором.

Не менее важно для работника, чтобы с его мнением считались, чтобы он активно участвовал в обсуждении существующих проблем, в принятии решений по дальнейшему развитию компании, в которой он трудится, в однозначном понимании своего места в организации. Если руководство не прислушивается к мнению персонала, это станет понятно очень быстро и, выполняя спущенное сверху поручение,

никто не будет проявлять особого рвения, кроме того, работники могут саботировать задание, если ранее ими было предложено другое решение проблемы (Шауфели, Дийкстра, Иванова, 2015).

В. Шауфели, П. Дийкстра, Т. Иванова обращают большое внимание на роль лидера компании. Они даже ввели такое понятие как «трансформационный лидерский стиль». Авторы убеждены в том, что руководитель должен быть сконцентрирован не только на результатах работы, он должен уделять большое внимание личностным особенностям подчиненных, полнее учитывать достоинства и недостатки сотрудников. Он обязан знать потребности подчиненных и стремиться их удовлетворить. Благодаря этому создается благоприятная атмосфера в коллективе, процветают доверие, открытость, честность.

Авторы выделяют следующие качества увлеченного работой человека: коммуникационные способности; самодисциплина, уверенность в себе, оптимизм, креативность, стратегическое мышление; предпринимательские способности, умение выявлять риски, минимизировать их, видеть новые возможности при изменении ситуации. Для увлеченного работой человека характерны энергичность, преданность, поглощенность выполняемой деятельностью. Говоря о ресурсах сотрудника, исследователи выделяют самоэффективность, «которая означает веру в себя и в свою способность выполнять работу на должном уровне, убежденность в до-

стижении наилучших результатов даже в условиях сложной рабочей ситуации и неблагоприятных обстоятельств» (Шауфели, Дийкстра, Иванова, 2015, с. 100).

Сотрудники с низким уровнем самооффективности имеют низкую вовлеченность, они лишены всякого энтузиазма, а часто испытывают лишь тревогу, стресс. Самооффективность является не врожденной, а приобретенной характеристикой, так как зависит от соответствия выполняемой работы способностям и потребностям человека.

Исследователи указывают на феномен «эмоционального заражения» работой. Если атмосфера на работе благоприятная и сотрудники полны энтузиазма, то они будут заражать друг друга позитивом и увлеченностью. Вовлеченный человек не будет пассивно сидеть и ждать указаний руководителя, его внутренняя мотивация приводит к тому, что он начинает действовать самостоятельно, требовать нововведений, повышающих эффективность работы. Все это может реализоваться, если поручаемая сотрудникам работа соответствует их потребностям, способностям, профессиональному уровню. Только в этом случае они будут внутренне мотивированы.

Взаимодействие внешних и внутренних факторов раскрывается и в триаде стратегического самоопределения работника, предложенной М. Мелией: «Хочу» (стремление), «Могу» (возможности и ресурсы) и «Нужно» (объективные потребности, внешняя среда) (Мелия, 2005). Указанные эле-

менты показывают, что данный подход близок к модели В. Шауфели, П. Дийкстр, Т. Ивановой, поэтому отдельно на нем мы останавливаться не будем.

А. Штейнгард предлагает рассматривать вовлеченность как готовность и желание сотрудника принимать активное участие в деятельности компании. Такой сотрудник использует свой физический, энергетический и интеллектуальный потенциал на благо компании, при необходимости прилагает сверхусилия.

Автор в своем подходе выделяет два фактора: волевой и эмоциональный. По мнению исследователя, стремление трудиться на благо компании обусловлено ценностной ориентацией человека на труд в целом и отношение к рабочему заданию, компании, руководителю, коллегам. А. Штейнгард определяет пять аспектов, раскрывающих понятие «вовлеченность»: собственное желание, взаимность по отношению к коллегам и руководителям, доверие, индивидуальный подход и непостоянство этого состояния.

Для поддержания требуемого уровня вовлеченности необходима позитивная обратная связь со стороны коллег и руководителей, так как вовлеченному человеку важно чувствовать себя частью команды, осознавать собственную причастность к ее успеху. Без позитивной ответной реакции самый мотивированный и вовлеченный сотрудник может быстро потерять интерес к работе, компании, ее достижениям, поэтому часто недостаточно опытный, но заинтересован-

ный в работе, ориентированный на саморазвитие молодой сотрудник может оказаться более полезным для компании, чем опытный, но инертный профессионал.

Обращается внимание на необходимость отличить ситуативные мотивы от глубинных, чтобы не терять эффективных и вовлеченных сотрудников из-за временных обстоятельств, обуславливающих на какой-то период не самую продуктивную деятельность и нормативно одобряемое поведение человека. При поиске механизмов управления вовлеченностью персонала важно учесть мнение А. Штейнгарда о том, что руководитель не должен стремиться к тому, чтобы все сотрудники всегда находились в состоянии вовлеченности. Допуская, что уровень вовлеченности у некоторых сотрудников временно может быть недостаточно высок, необходимо создавать условия и сохранять в коллективе атмосферу вовлеченности, которая существует только в том случае, если достигнута определенная критическая величина, характерная для данного коллектива. Необходимо, оценивая атмосферу в коллективе, следить за тем, чтобы в команде поддерживался положительный психологический климат, чтобы не было сотрудников, разрушающих культуру вовлеченности. От таких сотрудников следует оперативно избавляться или, учитывая их профессионализм, проводить соответствующую работу для повышения уровня их вовлеченности. При этом автор подчеркивает, что в желании руководителя добиться максимальной вовлеченности всегда есть опасность сформировать

у сотрудников стремление все делать напоказ, чтобы на них обращали внимание, полагая, что они проявляют вовлеченность.

Наиболее близкий к практическому применению в крупных производственных компаниях нам представляется подход Й. Хеллевига (2012). Он утверждает, что вовлеченный сотрудник искренне заботится о своей профессиональной деятельности, об интересах компании, в которой трудится, полностью посвящает себя работе, прикладывая максимум усилий при решении поставленных задач. Это выражается в том, что человек проявляет проактивность и энтузиазм, берет на себя ответственность за свою деятельность и результаты работы команды, какими бы они ни были.

Атмосфера вовлеченности появляется, если взаимоотношения между работодателями и сотрудниками строятся на доверии и уважении. Для этого руководители должны постоянно информировать персонал о ближайших и перспективных целях компании, делиться с ними успехами и трудностями, привлекать их к решению возникающих проблем, понятно формулировать требования к сотрудникам, предоставлять им полномочия, соответствующие их уровню компетенции, улучшать условия труда.

Важность окружающей атмосферы для развития вовлеченности подчеркивает и К. Кобьел, который считает высшей формой энергии, которую человек может использовать в своей работе, фанатизм; второй по значению – миссию

компании; третьей – видение. Молодым работникам часто не столь важны деньги или блестящие идеи, им необходимо идейное видение всего предприятия, сегодняшнего и будущего. Необходимо, чтобы у них блестели глаза, когда они говорят о своей работе. Если это реализуется в компании, тогда будет достигнута высокая эффективность труда (Кобьел, 2014). Сент-Экзюпери говорил, что для создания корабля не надо планировать работу, доставать инструменты и рубить деревья, надо заразить людей мечтой об удивительном море, о прекрасных землях, где они еще не бывали. Тогда люди сами все спланируют, найдут инструменты и построят корабли (Сент-Экзюпери, 2017).

Казалось бы, понятие «вовлеченность» близко к понятию «лояльность», которое разрабатывали многие исследователи (Аншина, 2016; Брылева, 2015; Желобанова, 2014; Невзорова, 2016; Шипилова, 2004). Чаще всего лояльность трактуется как чувство преданности и позитивный настрой по отношению к компании, в частности, стремление соответствовать принятым в ней принципам, способствовать достижению ее целей, работать в соответствии с установленными правилами и нормами. Генеральный директор «General Electric» Джек Уэлч отметил, что лояльный персонал является командой единомышленников, приверженных целям и ценностям компании и готовых проявить все свои способности для его процветания (Симпсон, Туркин, 2001).

Лояльные сотрудники ориентированы на проявлении

инициативы, повышение эффективности труда, если это принято в компании, соблюдение всех принятых норм, правил и дисциплины. Лояльность, как правило, сохраняется определенный период времени даже в том случае, если ухудшились условия труда.

Для достижения лояльности сотрудников важны программы стимулирования сотрудников, их социальной защищенности и создания достойных условий труда и отдыха. С. Симпсон и С. Туркин выделяют три фактора формирования лояльности. Во-первых, это материальное стимулирование; во-вторых, возможность любого сотрудника компании донести до руководства свое мнение об эффективности деятельности непосредственного руководителя, об общей политике компании, выдвинуть собственные предложения, направленные на совершенствование технологических процессов; в-третьих, развитие нематериального стимулирования и поощрения, расширение социальных пакетов, внедрение обучающих программ и мероприятий для создания у работника ощущения его значимости для компании. Природа лояльности, по мнению авторов, кроется в уверенности сотрудников в том, что их отношение к компании и работе будет по достоинству оценено руководством (Симпсон, Туркин, 2001).

Лояльность персонала наиболее ярко проявляется в кризисных ситуациях, когда у компании возникают трудности и личные интересы сотрудников не могут быть в полной мере удовлетворены. Если уровень лояльности низкий, сотрудник

покидает компанию и ищет более привлекательное место работы.

Интересно мнение авторов о том, что сотрудник, начав работать в компании, может не иметь требуемого уровня лояльности. Он становится преданным, если компания формирует у него уверенность, что она полностью удовлетворяет его требования и пожелания. Лояльность компании зависит от множества факторов, не только от того, что предоставляет компания сотруднику. В частности, человеку важно мнение семьи, друзей, знакомых, средств массовой информации об истории, текущем состоянии и перспективах компании.

Сформировать и постоянно поддерживать лояльность персонала в крупной компании можно только за счет целенаправленной работы (Жарова, 2016; Илюхина, 2011; Иодко, 2011).

Но теория лояльности в большей степени базируется на внешнем воздействии, стимулировании, на создании таких условий, в которых сотрудник чувствует себя обязанным хорошо работать, получая предоставленные льготы. Теория же вовлеченности ориентирована на подбор сотрудников, склонных к состоянию вовлеченности, на создание условий, в которых у человека раскрываются такие его внутренние качества, как самодисциплина, самомотивация, возникает внутреннее желание эффективно работать на благо компании. Несколько упрощенно можно сказать, что в ситуации лояльности человек рационально относится к компании, он

взвешивает все «за» и «против»; а в ситуации вовлеченности он делает выбор не на основании логики и сравнения выгод и потерь, а потому что искренне хочет эффективно трудиться, он не может поступать иначе, таковы его жизненные ценности. Возможно, это более эмоциональный выбор. Условно различие этих понятий такое же, как разница между представлениями о «браке по расчету» и «браке по любви». Внешний результат может быть одинаковым, а внутреннее состояние людей существенно отличается, и счастье двоих заметно всем окружающим.

Сравнивая понятия «вовлеченность» и «лояльность», необходимо обозначить место понятия «удовлетворенность». В недавнем прошлом менеджеры компаний ограничивались стремлением создать среду, в которой сотрудники были бы удовлетворены содержанием и условиями работы. В настоящее время исследователи утверждают, что удовлетворенность сама по себе не приводит к повышению производительности и качества работы. Более того, проработав определенное время, сотрудник, удовлетворенный достойной оплатой труда, условиями работы, взаимоотношениями в коллективе, близким расположением компании от места проживания, предоставляемым социальным пакетом, перестает эффективно работать, как обещал при приеме, а начинает интенсивно пользоваться имеющимися выгодами и льготами, уделяя меньше времени, энергии и сил работе.

Приведенные описания феномена «вовлеченность» по-

казывают, что он неразрывно связан с мотивацией. Чаще всего, «мотивация» определяется как «побуждение к действию» или как «условия, при которых у работника возникают требуемые желания и стремления» (Базаров, 2015; Хеллевиг, 2012; Чиксентмихайи, 2017). Мотивированный человек прилагает дополнительные усилия, чтобы достичь поставленной цели. При этом у него может возникнуть внутреннее стремление качественно выполнять работу, а может и не возникнуть. При сходстве поведенческих проявлений есть основание утверждать, что люди с внутренней мотивацией выполняют работу лучше, качественней и ответственней, чем сотрудники, деятельность которых обусловлена только внешними стимулами (Аржинт, 2010; Баженова, 2009; Батыров, 2016; Бергер, 2014; Бершидский, 2011; Клочков, 2010; Мондрус, 2009).

Чаще всего внешнее стимулирование связывают с оплатой труда. Но современные исследователи пришли к выводу, что зарплата и материальные льготы, если и остаются значимыми, но не являются единственными средствами мотивации, а тем более самыми эффективными факторами, повышающими результаты профессиональной деятельности (Жолобова, 2014; Зимин, 2015; Миронова, 2010; Невзорова, 2016; Пермяков, 2010; Ряковский, 2010; Стэк, Берлингем, 2015; Трошина, 2015; Фаулер, 2016). При определенном уровне достатка возрастает роль морального поощрения (Баженова, 2009; Гамс, 2016). Большинство современных руководи-

лей стремятся перейти от «кнута и пряника» к формированию драйвера, позволяющему «завести» внутреннюю мотивацию сотрудников. Необходимо создать условия, в которых человек мотивирует себя сам благодаря своим особенностям, а также той деятельности, которую выполняет, и атмосфере в коллективе, корпоративной культуре компании.

Непосредственное влияние производственной деятельности на психическое состояние человека отмечают разные исследователи (Назаров-Бруни, 2009; Обознов, Бондаренко, Доценко, 2013; Рябов, 2013; Хижнякова, 2010).

А. А. Обознов, И. Н. Бондаренко, О. Н. Доценко (2013) обращают внимание на процессуальную мотивацию профессиональной деятельности и внутренние ресурсы субъекта, которые могут соответствовать или не соответствовать внешней мотивации. Для нас важно мнение авторов о том, что непосредственная деятельность может стать внутренним мотиватором для сотрудника.

Многочисленные примеры и высказывания зарубежных и отечественных исследователей показывают разнообразие и сложность взаимосвязи внешних факторов, воздействующих на человека, и особенностей самого сотрудника при возникновении состояния вовлеченности. Создается впечатление, что только детальное и конкретное изучение психологических особенностей и поведенческих компетенций каждого сотрудника может позволить целенаправленно управлять эффективностью работы персонала компании. Но при

управлении человеческими ресурсами крупных компаний рассматривать, изучать и учитывать сложное взаимодействие множества различных аспектов у каждого сотрудника невозможно. Недопустимо и стремление отдельных практических психологов упростить многогранность понятия «вовлеченность» и определять это состояние только через ориентированное на результат внешнее проявление, например через производительность труда, или заменить вовлеченность лояльностью, когда человек эффективно работает только в обмен на льготы, предоставляемые компанией (Онучин, Луцкина, Розин, 2012). Как правило, упрощенные подходы не отражают всей сущности феномена «вовлеченность» и позволяют решать практические задачи лишь в определенных очень узких и конкретных ситуациях (Коновалова, 2014; Ликинз, 2015).

## **1.2. Корпоративная культура вовлеченности**

Важность организационной (корпоративной) культуры для производственной деятельности отмечают многие исследователи (Иванова, Журавлева, 2011; Кириченко, 2009; Лайкер, 2011; Макарова, 2015; Матвеева, 2015; Обознов, Бондаренко, Доценко, 2013; Онучин, Луцкина, Розин, 2012; Чуланова, Костюкова, 2016; Шейн, 2002; Штейгардт, 2017). В данной работе мы будем пользоваться понятием «корпоративная культура», не рассматривая его особенностей и отличий от понятия «организационная культура».

Можно утверждать, что данное понятие «корпоративная культура» является достаточно устойчивым и общепринятым. Раскрывая три уровня культуры: поверхностный, внутренний и глубинный, – Э. Шейн (2002) выделяет внешнее, видимое всеми проявление особенностей культуры, ценности и нормы, провозглашаемые руководством, и глубинные подсознательные убеждения персонала.

А. Н. Занковский отмечает, что при изучении корпоративной культуры важно учитывать два аспекта: культуру как характеристику предприятия, которую необходимо оптимизировать, и как описание особенностей, уникальности конкретной компании (Занковский, 2014). Автор предлагает определить корпоративную культуру как систему ценностей,

норм и правил, доминирующих в организации в текущий период времени. Он выделил пять типов культуры, которые отражают этапы ее формирования. Происходит трансформация от разрозненных компонентов культуры или одновременного существования нескольких самостоятельных культур (I этап) через объединение внешних атрибутов (II этап), сближение декларируемых целей и ценностей (III этап), их принятие на когнитивном уровне (IV этап) к единым глубинным ценностям и убеждениям (V этап).

На раскрытии понятия «культура вовлеченности» построена работа Й. Хеллевига (Хеллеви́г, 2012). Автор определяет корпоративную культуру как совокупность всех проявлений активности компании, поведения ее руководства и сотрудников и даже технологических процессов. Культура вовлеченности, по его мнению, создает в компании атмосферу, способствующую стремлению каждого сотрудника полностью сосредоточиться на решении не только задачи, поставленной непосредственно перед ним, но и на обеспечении успеха всей компании. При этом очевидно, что культура вовлеченности в первую очередь направлена на успешную реализацию бизнес-стратегии, на получение прибыли. Как уже отмечалось, Й. Хеллеви́г подчеркивает, что политика вовлеченности способствует возникновению у человека желания прилагать максимальные усилия изнутри, а не благодаря внешнему стимулированию.

# Конец ознакомительного фрагмента.

Текст предоставлен ООО «ЛитРес».

Прочитайте эту книгу целиком, [купив полную легальную версию](#) на ЛитРес.

Безопасно оплатить книгу можно банковской картой Visa, MasterCard, Maestro, со счета мобильного телефона, с платежного терминала, в салоне МТС или Связной, через PayPal, WebMoney, Яндекс.Деньги, QIWI Кошелек, бонусными картами или другим удобным Вам способом.