



«Вовлеченность работника в организацию» или «увлеченность работой»: соотношение понятий

ЛИПАТОВ Сергей Алексеевич

Московский государственный университет им. М.В. Ломоносова, Москва, Россия

В статье рассматривается проблема понимания конструктов «вовлеченность работника» и «увлеченность работой» в научной и практической литературе. Подробно анализируются понятия «организационная приверженность», «организационное гражданское поведение», а также «вовлеченность в работу» и «увлеченность работой», которые часто рассматриваются как пересекающиеся с конструктом «вовлеченность работника в организацию». Отмечаются сходство и различия в содержании анализируемых понятий, а также анонсируются рецензии на новую научно-популярную книгу, вышедшую на русском языке в 2015 г. в издательстве Когито-Центр, — «Увлеченность работой: Как научиться любить свою работу и получать от нее удовольствие».

Ключевые слова: вовлеченность работника, увлеченность работой, вовлеченность в работу, организационная приверженность, организационное гражданское поведение.

Есть много понятий хороших и разных

Кардинальные перестройки в мировой экономике, геополитике, изменения в общественном сознании и культуре, произошедшие в конце XX — начале XXI веков, влияют на работу и само устройство организационных систем. В последние двадцать лет одной из самых обсуждаемых исследователями и практиками в области менеджмента является проблема **вовлеченности персонала** (employee engagement) в работу организации. В литературе утверждается, что создание и поддержание высокого уровня вовлеченности работников жизненно необходимо для каждой организации, поскольку приверженность ее сотрудников влияет на эффективность ее деятельности: вовлеченные сотрудники работают более качественно и эффективно, они преданны своей компании, разделяют ее ценности и цели, прикладывают значительные усилия для снижения издержек и увеличения прибыли (Albrecht, 2010; Truss et al., 2014; Онучин, 2013). Уильям Кан был первым, кто определил личную вовлеченность (personal engagement) сотрудников как «освоение членами организации своих рабочих ролей; вовлеченные сотрудники реализуются физически, интеллектуально и эмоционально в процессе профессиональной деятельности» (Kahn, 1990, p. 694). По его мнению:

- *когнитивный аспект* вовлечения сотрудников касается убеждений сотрудников об организации, ее лидерах (руководителях) и условиях труда;
- *эмоциональный аспект* касается того, как сотрудники думают о каждом из этих трех факторов и имеют ли они положительное или отрицательное отношение к организации и ее руководителям;
- *физический аспект* вовлечения сотрудников касается физической энергии, которую вкладывают сотрудники в выполнение своих ролей (Kahn, 1990).

К сожалению, в отношении понимания данного конструкта до сих пор нет единства ни среди практиков, ни среди исследователей. Общим для всех определений служит представление, что вовлеченность работников является желательным условием, имеет организационную цель, и ассоциируется с вовлеченностью, приверженностью, страстью, энтузиазмом, целенаправленными усилиями и энергией, а также имеет как установочные, так и поведенческие компоненты (Masey, Schneider, 2008). Вообще за многолетний период исследований в организационных науках было введено в оборот множество понятий со сходной коннотацией, например, «вовлеченность в организацию» (organizational involvement), «привязанность к организации» (employee attachment to organization), «включенность в организацию» (organizational embeddedness) и некоторые другие.

Но чаще всего определения понятия «**вовлеченность сотрудников**» звучат подобно другим более известным и уже устоявшимся в науке конструктам. Прежде всего, это «*организационная приверженность*» (organizational commitment), «*организационное гражданское поведение*» (organisational citizenship behavior), «*вовлеченность в работу*» (job involvement) и «*увлеченность работой*» (work engagement). Рассмотрим более подробно содержание и соотношение этих понятий.

Организационная приверженность

Организационная приверженность (organizational commitment) в западной организационной психологии используется как психологический конструкт, отражающий связь, существующую в представлении человека, между ним и организацией (Липатов, 2012). Большая часть современных зарубежных исследований базируется на трехкомпонентной модели организационной приверженности, разработанной Н. Аллен и Дж. Мейером (Allen, Meyer, 1990) которая включает в себя следующие установки: 1) аффективную приверженность; 2) приверженность, обусловленную стажем; 3) нормативную приверженность.

Аффективный компонент организационной приверженности выражается в эмоциональной привязанности, преданности (attachment) сотрудников и самоидентификации с организацией. Сотрудники продолжают работать в организации, так как **хотят** этого.

Компонент, связанный со стажем, характеризует аспект приверженности, проявляющийся в продолжении работы в организации, что связано с пониманием индивидом возможных неудобств и потерь в случае ухода из данной организации. Работники остаются, потому что **вынуждены**.

Нормативный компонент характеризуется осознанием обязанности, обязательства сотрудников оставаться с организацией. Работники считают, что продолжить членство в организации было бы «правильно»; они остаются, потому что они **обязаны** (Meyer, Allen, 1991).

С конца 90-х годов XX века появляются работы, стремящиеся распространить данную модель на другие, помимо организации, объекты (фокусы) приверженности — труд, профессия, карьера, команда, лидер (Meyer, Herscovitch, 2001). Однако соотношение и взаи-

мосвязи между приверженностью организации и профессии (или своей работе) могут носить достаточно сложный характер. Так, приверженность профессии и карьере могут либо выступать частичными детерминантами приверженности организации, либо быть совершенно не связаны с ней, либо связь эта может быть различной для разных людей. Нетрудно найти примеры, когда люди очень привязаны к своей организации–работодателю, не испытывая при этом особой привязанности к определенной профессии или карьере. Точно так же, приверженность работе (когда ценность приписывается самой работе как таковой) для некоторых людей может быть частью приверженности организации, а для других — эти понятия не связаны между собой.

Организационное гражданское поведение

Понятие «организационное гражданское поведение» (organisational citizenship behavior) было введено Деннисом Органом, определившим его как «индивидуальное поведение работника, которое является дискреционным, не учитываемым непосредственно или эксплицитно формальной системой вознаграждений, и которое в целом способствует эффективному функционированию организации» (Organ, 1988, p. 4). Таким образом, в концепции организационно-гражданского поведения рассматриваются действия сотрудника, которые не являются частью требований к его рабочей деятельности, но при этом способствуют более эффективному функционированию организации. Примерами могут служить помощь другим членам рабочей команды, добровольное выполнение дополнительных рабочих обязанностей, предотвращение ненужных конфликтов и конструктивные предложения по улучшению деятельности своей рабочей группы и организации в целом (Роббинс, Коултер, 2007).

В связи с этим возникает вопрос: Можно ли считать, что вовлеченность персонала — это просто «старое вино в новых бутылках», т.е. новый термин для старого содержания? Многие зарубежные авторы утверждают, что это не так, что в понятии «вовлеченность работника» отражается степень, в которой человек внимателен к работе и увлекается (поглощается, захватывается) исполнением своей роли в организации. Кроме того, в то время как организационно-гражданское поведение фокусируется на добровольном и неформальном поведении, которое может помочь сотрудникам и организации, в центре внимания исследований вовлеченности — исполнение формальной роли, а не чисто экстраролевое и добровольное поведение как таковое (Saks, 2006). Робинсон с коллегами также 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, Perryman & Hayday, 2004). По мнению многих авторов, понятие «вовлеченность работников» наиболее тесно связано с конструктами «вовлеченность в работу» (job involvement) и «увлеченность работой» (work engagement) (May, Gilson & Harter, 2004; Albrecht, 2010; Truss et al., 2014).

Вовлеченность в работу

«Вовлеченность в работу» (job involvement) определяется как степень, с которой индивид рассматривает (воспринимает) свою работу, как *часть своей Я-концепции* (Lawler & Hall, 1970) или, другими словами, как степень *идентификации индивида с выполняемой работой* (Lodahl & Kejner, 1965; Kanungo, 1982). Те индивиды, которые показывают высокую вовлеченность в работу, воспринимают свой труд в качестве важной части собственной жизни, качественное выполнение их работы важно для их самооценки. Как отмечают В. Шауфели и А. Баккер,

вовлеченность в работу — тесно связанный с вовлеченностью (engagement) конструкт, но не эквивалентный ему (Schaufeli, Bakker, 2010).

Увлеченность работой

В англоязычной литературе термины «employee engagement» и «work engagement» часто используют как синонимы. Однако голландский ученый Вильмар Шауфели отдает предпочтение термину «work engagement», т.к. оно отражает отношение работника к своей работе, тогда как «employee engagement» является, с его точки зрения, более широким понятием и может также включать отношения работника со своей профессиональной или рабочей ролью и организацией в целом (Schaufeli, Salanova, 2011). Более того, включение в данное понятие (engagement) отношений с организацией делает его плохо отличимым от понятий «организационная приверженность» и «организационное гражданское поведение» (Schaufeli, Bakker, 2010).

Увлеченность работой (work engagement) является одним из центральных феноменов позитивной организационной психологии и представляет собой положительное состояние человека на работе. Человек увлечен своей работой и в самом процессе деятельности находит смысл, интерес и удовольствие. При этом увлеченность рассматривается как устойчивое и глубокое, затрагивающее различные психические процессы, эмоционально-когнитивное и мотивационное состояние, которое не фокусируется на каком-то конкретном предмете, событии, человеке или форме поведения, а описывает отношение человека к работе в целом. Согласно концепции В. Шауфели и А. Баккера, увлеченность работой как психологическое состояние работника включает:

- *энергичность (vigor)*, которая определяется высоким уровнем энергии и «ментальной упругости» в процессе работы, готовностью приложить усилия при возникновении трудностей;
- *преданность делу (dedication)*, которая характеризуется сильной психологической причастностью к работе, объединенной со смыслом, вдохновением, гордостью и принятием вызовов;
- *поглощенность (absorption)*, представляющая полную концентрацию на работе, вследствие чего человек не замечает хода времени и испытывает трудности при выходе из рабочего состояния (Schaufeli, Bakker, 2010).

Увлеченность работой достаточно хорошо описана в трудах зарубежных исследователей, но нужно отметить явный дефицит исследований данного феномена в русскоязычной психологической академической литературе (Кутузова, 2006; Мандрикова, 2012; Мандрикова, Горбунова, 2012).

По этой причине недавний выход из печати научно-популярной книги В. Шауфели, П. Дийкстра и Т. Ивановой «Увлеченность работой: Как научиться любить свою работу и получать от неё удовольствие» (М.: Когито-центр, 2015) представляется весьма значимым событием. Мы попросили прокомментировать эту книгу отечественных специалистов в области трудовой мотивации. На просьбу редакции отозвались кандидат психологических наук, руководитель практики «Социология бизнеса» в компании «ЭКОПСИ Консалтинг» А.Н. Онучин, кандидат психологических наук, доцент кафедры социальной психологии МГУ им. М.В. Ломоносова И.Г. Кокурина и доктор педагогических наук, автор учебного пособия «Мотивация трудовой деятельности» (М.: Издательский центр «Академия», 2008) Н.С. Пряжников. Надеемся, что рецензии этих авторов помогут читателям лучше разобраться

в довольно сложных и иногда спорных вопросах новой для российской науки концепции «увлеченность работой», которую часто отождествляют с популярной в бизнес-практике концепцией «вовлеченность персонала».

Литература

- Кутузова, Д.А. (2006). *Организация деятельности и стиль саморегуляции как факторы профессионального выгорания педагога-психолога* : Дисс. ... канд. психол. наук, М.
- Липатов, С.А. (2012). Проблема взаимодействия человека и организации: концепции и направления исследований. *Вестник Московского университета. Серия 14. Психология*, 1, 85–96.
- Мандрикова, Е.Ю., Горбунова, А.А. (2012). Взаимосвязь увлеченности работой, личностных ресурсов и удовлетворенности трудом сотрудников. *Организационная психология*, 4, 2–22.
- Мандрикова, Е.Ю. (2012). Увлеченность работой: обзор современных зарубежных исследований. *Психология в ВУЗе*, 6, 53–64.
- Онучин, А.Н. (2013). Изучение вовлечения. *The Human Resources Times*, 24, 29–35.
- Роббинс, С.П., Коултер, М. (2007). *Менеджмент, 8-е издание*, М.: Издательский дом Вильямс.
- Albrecht, S.L. (ed.) (2010). *Handbook of employee engagement: Perspectives, issues, research and practice*. Cheltenham, UK: Edward Elgar.
- Allen, N., Meyer, J.P. (1990). The measurement and antecedents of affective, continuance and normative commitment to the organization. *Journal of Occupational Psychology*, 63, 1–18.
- Kahn, W.A. (1990). Psychological conditions of personal engagement and disengagement at work. *Academy of Management Journal*, 33, 692–724.
- Macey, W.H., Schneider, B. (2008). The meaning of employee engagement. *Industrial and Organizational Psychology*, 1, 3–30.
- May, D.R., Gilson, R.L., and Harter, L.M. (2004). The psychological conditions of meaningfulness, safety and availability and the engagement of the human spirit at work. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 77, 11–37.
- Meyer, J.P., Allen, N. (1991). A three-component conceptualization of organizational commitment. *Human Resource Management Review*, 1, 61–89.
- Meyer, J.P., Herscovitch, L. (2001). Commitment in the workplace: Toward a general model. *Human Resource Management Review*, 11, 299–326.
- Organ, D.W. (1988) *Organizational Citizenship behavior: The good soldier syndrome*. Lexington, MA: Lexington Books.
- Robinson, D., Perryman, S. and Hayday, S. (2004). *The Drivers of Employee Engagement*. Brighton: Institute for Employment Studies.
- Saks, A.M. (2006). Antecedents and consequences of employee engagement. *Journal of Managerial Psychology*, 21, 600–619.
- Schaufeli, W., Bakker, A. (2010). Defining and measuring work engagement: Bringing clarity to the concept. In A. Bakker, M. Leiter (eds.) *Work engagement: A handbook of essential theory and research* (5–24). N.Y.: Psychology Press.
- Schaufeli, W., Salanova, M. (2011). Work engagement: On how to better catch a slippery concept. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 20, 39–46.
- Truss, C., Delbridge, R., Alfes, K. Shantz, A. and Soane, E. (2014). Introduction. In C. Truss, R. Delbridge, K. Alfes, A. Shantz, and E. Soane (eds.). *Employee engagement in theory and practice* (1-11). N.Y.: Routledge.

Employee engagement vs Work engagement: relations between the concepts

Sergei LIPATOV

Lomonosov Moscow State University, Moscow, Russia

Abstract. The article deals with the problem of understanding the constructs “employee engagement” and “work engagement” in scientific and practical literature. Detailed analysis of the concepts of “organizational commitment”, “organizational citizenship behavior” and “job involvement” and “work engagement”, which are often seen as overlapping with the construct of “employee engagement” is presented. The similarities and differences in the content of the analyzed concepts are marked. Three reviews of new non-fiction book in Russian, “Work engagement: How to learn to love your work” are announced.

Keywords: employee engagement, work engagement, job involvement, organizational commitment, organizational citizenship behavior.

References

- Albrecht, S.L. (ed.) (2010). *Handbook of employee engagement: Perspectives, issues, research and practice*. Cheltenham, UK: Edward Elgar.
- Allen, N., Meyer, J.P. (1990). The measurement and antecedents of affective, continuance and normative commitment to the organization. *Journal of Occupational Psychology*, 63, 1–18.
- Kahn, W.A. (1990). Psychological conditions of personal engagement and disengagement at work. *Academy of Management Journal*, 33, 692–724.
- Kutuzova, D.A. (2006). *Organizatsiya deyatel'nosti i stil' samoregulyatsii kak faktory professional'nogo vygoraniya pedagoga-psikhologa* [Organization of activity and style of self-regulation as factors of professional burnout educational psychologist]: Diss. ... kand. psikhol. nauk, M.
- Lipatov, S.A. (2012). Problema vzaimodeistviya cheloveka i organizatsii: kontseptsii i napravleniya issledovaniy [The problem of human interaction and organization: the concept and the direction of studies]. *Vestnik Moskovskogo universiteta. Seriya 14. Psikhologiya*, 1, 85–96.
- Macey, W.H., Schneider, B. (2008). The meaning of employee engagement. *Industrial and Organizational Psychology*, 1, 3–30.
- Mandrikova, E.Yu. (2012). Uvlechennost' rabotoi: obzor sovremennykh zarubezhnykh issledovaniy [Work engagement: overview of current international research]. *Psikhologiya v VUZe*, 6, 53–64.
- Mandrikova, E.Yu., Gorbunova, A.A. (2012). Vzaimosvyaz' uvlechennosti rabotoi, lichnostnykh resursov i udovletvorennosti trudom sotrudnikov [Interconnection between work engagement, personal resources, and job satisfaction of employees]. *Organizacionnâ psihologiâ*, 4, 2–22.
- May, D.R., Gilson, R.L., and Harter, L.M. (2004). The psychological conditions of meaningfulness, safety and availability and the engagement of the human spirit at work. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 77, 11–37.
- Meyer, J.P., Allen, N. (1991). A three-component conceptualization of organizational commitment. *Human Resource Management Review*, 1, 61–89.

- Meyer, J.P., Herscovitch, L. (2001). Commitment in the workplace: Toward a general model. *Human Resource Management Review*, 11, 299–326.
- Onuchin, A.N. (2013). Izuchenie vovlecheniya [The study of involvement]. *The Human Resources Times*, 24, 29–35.
- Organ, D.W. (1988). *Organizational Citizenship behavior: The good soldier syndrome*. Lexington, MA: Lexington Books.
- Robbins, S.P., Koulter, M. (2007). *Menedzhment, 8-e izdanie* [Management], M.: Izdatel'skii dom Vil'yams.
- Robinson, D., Perryman, S. and Hayday, S. (2004). *The Drivers of Employee Engagement*. Brighton: Institute for Employment Studies.
- Saks, A.M. (2006). Antecedents and consequences of employee engagement. *Journal of Managerial Psychology*, 21, 600–619.
- Schaufeli, W., Bakker, A. (2010). Defining and measuring work engagement: Bringing clarity to the concept. In A. Bakker, M. Leiter (eds.) *Work engagement: A handbook of essential theory and research (5–24)*. N.Y.: Psychology Press.
- Schaufeli, W., Salanova, M. (2011). Work engagement: On how to better catch a slippery concept. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 20, 39–46.
- Truss, C., Delbridge, R., Alfes, K. Shantz, A. and Soane, E. (2014). Introduction. In C. Truss, R. Delbridge, K. Alfes, A. Shantz, and E. Soane (eds.). *Employee engagement in theory and practice (1–11)*. N.Y.: Routledge.