



УДК 331.101.32

Р.А. Долженко  
R.A. Dolzhenko

## УДОВЛЕТВОРЕННОСТЬ, ЛОЯЛЬНОСТЬ, ВОВЛЕЧЁННОСТЬ ПЕРСОНАЛА: УТОЧНЕНИЕ И КОНКРЕТИЗАЦИЯ ПОНЯТИЙ

### SATISFACTION, LOYALTY AND INVOLVEMENT OF STUFF: CLARIFICATION AND SPECIFICATION OF TERMS

**Ключевые слова:** отношение персонала к труду, удовлетворённость персонала, лояльность персонала, вовлечённость персонала.

Как известно, в HR-практике выделяют несколько уровней, определяющих отношение сотрудников к компании: удовлетворённость, лояльность, вовлечённость персонала. Если удовлетворённость показывает, что человека в целом устраивает организация, в которой он работает, лояльность означает, что ему нравится компания, он готов трудиться в ней долгое время, то вовлечённость считается наивысшим уровнем отношения, когда человек радеет за свою организацию, вкладывается и старается работать как можно лучше во благо фирме. Такой феномен, как удовлетворённость подробно изучен науками о труде (в первую очередь социологией труда), но вовлечённость практически не изучалась ранее. Цель статьи – разработка теоретических положений концепции управления вовлечённостью персонала в условиях постоянных изменений для создания и апробации механизма усиления уровня вовлечённости работников в организации. Объектом исследования являются базовые поведенческие аттитюды, отражающие положительное отношение работников к отдельным аспектам работы в организации. Предметом исследования выступают особенности удовлетворённости, лояльности, вовлечённости работников. При выполнении работы использованы следующие методы: традиционный анализ литературы, методы научной классификации, систематизации, логического и сравнительного анализа. Теоретическая значимость исследования состоит в том, что выводы работы вносят вклад в развитие теоретико-методологической базы управления вовлечённостью персонала среди отечественных организаций, в развитие таких направлений развития науки, как экономика и социология труда. Практическая значимость результатов исследования заключается в том, что именно вовлечённость персонала как поведенческий аттитюд в наибольшей степени отражает долгосрочное, положительное эмоциональное отношение работников, а значит, управление уровнем вовлечённости персонала не только оправданно, но и категорически целесообразно. Проведён

сравнительный анализ различных подходов к определению вовлечённости персонала, конкретизировано влияние вовлечённости на поведение работников.

**Key words:** *stuff work attitude, employee satisfaction, employee loyalty, employee involvement.*

Human resources (HR) practice distinguishes several levels of the attitudes of employees to the company: satisfaction, loyalty and employee involvement. Satisfaction shows that people in general are satisfied with the organization; loyalty means that they love their organization, they are ready to work there for a long time; involvement is the highest level of relations when an employee takes care for the organization and tries to work as best as possible for the benefit of the company. Such phenomenon as satisfaction was studied in detail by the science of labor (primarily Labor Sociology), but involvement was not practically studied before. The research goal is the development of theoretical positions of the concept of employee involvement management under the conditions of constant changes with a purpose of creating and testing the mechanism of increasing the level of employee involvement. The research subjects include basic behavioral attitudes that reflect a positive attitude of employees to certain aspects of the organization. The research subjects also include the features of employee satisfaction, loyalty and engagement. Traditional analysis of literature, methods of scientific classification, systemization, logical and comparative analysis was used as research methods. The research conclusions contribute to the development of theoretical and methodological bases of employee involvement management among the national organizations and to the development of science as Labor Economics and Sociology. The practical significance of the study lies in the fact that employee involvement as a behavioral attitude to the greatest extent reflects a long-term, positive emotional attitude of the employees, and therefore the management of employee involvement is not only justified, but also strongly advisable. Different approaches to the definition of employee involvement are discussed and the influence of involvement on employee behavior is analyzed.

**Долженко Руслан Алексеевич**, к.э.н., доцент, каф. экономики, социологии труда и управления персоналом, Алтайский государственный университет. E-mail: snurk17@gmail.com.

**Dolzhenko Ruslan Alekseyevich**, Cand. Econ. Sci., Assoc. Prof., Chair of Economics, Labour Sociology and Human Resources Management, Altai State University. E-mail: snurk17@gmail.com.

### Введение

В настоящее время бесспорным является утверждение, что именно работник является наиболее важным активом организации. С одной стороны, организация может предъявлять конкретные требования к потенциальным и действующим сотрудникам, с другой, – и работники могут ожидать со стороны компании определённых действий, которые будут удовлетворять их запросам. В точке соприкосновения этих интересов формируется представление работников о своей организации. В случае партнёрского отношения компании к своему персоналу работники в ответ могут заинтересованно, уважительно воспринимать своего работодателя. Эффективность организации в этом направлении может быть измерена с помощью различных показателей, таких как: отношение к труду, удовлетворённость трудом, лояльность организации, вовлечённость и др.

В последние годы в качестве ключевого показателя восприятия организации как работодателя стал изучаться уровень вовлечённости сотрудников. При этом ведущие компании мира оценивают не просто удовлетворённость и/или лояльность своих сотрудников по отношению к ней, а устанавливают индекс их вовлечённости в её деятельность.

В научных трудах зарубежных и отечественных авторов используется несколько схожих по смыслу понятий, таких как удовлетворённость трудом, лояльность, вовлечённость и др. Рассмотрим, каким образом пересекаются между собой эти понятия.

**Цель работы** – разработка теоретических положений концепции управления вовлечённостью персонала в условиях постоянных изменений для создания и апробации механизма усиления уровня вовлечённости работников в организации.

Для достижения поставленной цели предполагается решение следующих **задач**:

- исследовать сущность, внутреннее содержание понятий «удовлетворённость трудом», «лояльность персонала», «вовлечённость персонала»;

- определить специфику «вовлечённости персонала» как особого поведенческого аттитюда, отражающего отношение работников к организации, имеющего эмоциональное выражение в сознании работников в долгосрочной перспективе;

- выделить поведенческие индикаторы, отражающие высокий уровень вовлечённости работников в дела организации;

- обосновать практическую значимость управления уровнем вовлечённости персонала организации в условиях трансформации её деятельности.

**Объектом исследования** являются базовые поведенческие аттитюды, отражающие по-

ложительное отношение работников к отдельным аспектам работы в организации.

**Предметом исследования** выступают особенности удовлетворённости, лояльности, вовлечённости работников.

**Теоретической и методологической основой** исследования являются научные труды отечественных и зарубежных авторов, рассматривающих проблемы отношения работников к организации, в которой они работают.

При выполнении работы использованы следующие **методы**: традиционный анализ литературы, методы научной классификации, систематизации, логического и сравнительного анализа.

**Теоретическая значимость** исследования состоит в том, что выводы работы вносят вклад в развитие теоретико-методологической базы управления вовлечённостью персонала среди отечественных организаций, а также таких направлений развития науки, как экономика и социология труда.

**Практическая значимость** исследования заключается в том, что именно вовлечённость персонала как поведенческий аттитюд в наибольшей степени отражает долгосрочное, положительное эмоциональное отношение работников, а значит управление уровнем вовлечённости персонала не только оправданно, но и категорически целесообразно.

*Теоретические основы использования понятия «удовлетворённость трудом».* В отечественной научной литературе применительно к исследованию трудовых отношений понятие «вовлечённость» встречается редко. Так повелось, что начиная с исследования Ядова и Здравомыслова, проведённого в начале 60-х годов, в научный обиход вошло понятие «удовлетворённость трудом», которое и использует в науках о труде до сих пор. Данное явление, по мнению этих авторов, можно определить как «простейший итоговый показатель субъективного аспекта отношения к труду» [1, с. 54].

В «Большом психологическом словаре» удовлетворённость трудом понимается как «состояние сбалансированности требований (запросов), предъявляемых работником к содержанию, характеру и условиям труда, а также субъективная оценка возможностей реализации этих запросов» [2, с. 555].

Проблема изучения этого явления обусловлена тем, что сама по себе удовлетворённость отражает индивидуальные, личностные аспекты отношения работника к труду и связанным с ним вещам, то есть имеет психологическое содержание, но традиционно она анализируется с точки зрения социологической науки. В результате происходит искажение подходов к изучению удовлетворённости трудом.

В психологии удовлетворённость рассматривается с точки зрения различных аспектов: удовлетворённость трудом как отношение личности, как мотив, как состояние и как оценка. С учётом психологического подхода к явлению, в процессе изучения удовлетворённости, как правило, анализируются внутренние факторы, определяющие природу и особенности данного явления, – мотивы, интересы, ценности и ценностные ориентации.

Удовлетворённость трудом как особое отношение к нему предполагает ярко выраженную субъективную оценку личности, её некую пристрастность [3, с. 38]. Таким образом, удовлетворённость можно в данном случае рассматривать как выражение общего отношения работника к своей работе. Понятно, что при данном подходе велико значение эмоциональных состояний, влияющих в каждый конкретный момент времени на восприятие трудовой ситуации.

Как справедливо было отмечено Е.П. Ильиным: «Принятие разными авторами за мотив различных психологических феноменов приводит одних к пессимизму и отказу изучать мотивы как психологическое явление, а других – к выбору наиболее «удобной» для той или иной научной дисциплины трактовки мотива». В контексте нашей работы это подтверждает вывод о том, что «удовлетворённость трудом» не должна изучаться как психологический феномен, больше как социально-организационный [4].

Рассматривая различные точки зрения на удовлетворённость трудом, также следует отметить, что она во многом зависит от уровня притязаний/ожиданий работника. Оценка сотрудника «я удовлетворён своей работой на 100%» означает, что он имеет в своём распоряжении все условия, которые соответствуют его притязаниям. Понятно, что у сотрудника с завышенными требованиями к работе удовлетворённость трудом никогда не будет характеризоваться максимальными значениями.

Обобщая точки зрения на удовлетворённость трудом, можно сделать вывод, что это явление многогранно, изменчиво, его основные компоненты сконцентрированы в системе внутреннего восприятия, зависящей также от действия социальных установок, и условий трудовой деятельности, в которые попадает работник.

*Теоретические основы использования понятия «лояльность персонала».* Слово «лояльность» произошло от французского слова «loyal», которое можно перевести как «верный». С обыденной точки зрения лояльного сотрудника можно охарактеризовать как сотрудника, который с гордостью отзывается о своей работе в настоящий момент.

Лояльность персонала в отечественной науке рассматривалась всегда с разных сторон. Ряд авторов подразумевают под лояльностью профессиональную пригодность и надёжность работников с точки зрения организации. Таким образом, акцент при таком подходе сосредоточен на формальных критериях, важных именно для организации (к числу представителей такого подхода можно отнести Е.А. Бондаренко, А.В. Коврова, И.Г. Чумарина). Вторая точка зрения (её придерживаются такие авторы, как В.И. Доминяк [5, с. 15]) рассматривает лояльность как положительное отношение персонала к организации, гордость от осознания принадлежности к ней. В данном случае акцент делается на психологических аспектах, важных именно для работника. Видится, что первый подход чрезмерно упрощает сущность лояльности персонала, сводит её к формальным критериям, что применительно к отношению работников к организации – неприемлемо.

Ю.М. Вершило под лояльностью персонала понимает осознанную систему поведения и деятельности работников, направленную на повышение эффективности своего труда для достижения целей организации [6]. Данная трактовка видится чрезмерно узкой, так как она сводит все многообразие проявлений лояльности персонала к её влиянию на эффективность труда работников для организации.

Применительно к трудовой деятельности, с учётом того, что различные авторы вкладывают в понятие «лояльность», её можно рассматривать как социально-психологическое отношение работника к организации, для которого характерно принятие её целей и ценностей, желание работать в ней.

Можно выделить главный минус подобной трактовки – отсутствие предсказательной силы в будущем. Текущее лояльное поведение работника характеризует его поведение здесь и сейчас, но ничего не говорит о возможности изменения в связи с новыми обстоятельствами. В организации, по отношению к которой сотрудники лояльны, легче проводить изменения, но сложно предсказать отношение к ним после начала их реализации.

Лояльность и удовлетворённость всегда сопутствуют друг другу. Но каким образом понятие «лояльность персонала» может быть отделено от «удовлетворённости персонала»? С нашей точки зрения, удовлетворённость как феномен сознания уже лояльности, так как предполагает акцент на отдельных аспектах работы, в то время как лояльность, в первую очередь, связана с привязанностью к целям и ценностям организации. Данной точки зрения придерживаются Р. Маудей, Р. Стирс, Л. Портер [7, с. 226].

*Теоретические основы использования понятия «вовлеченность персонала».* Ключевое внимание будет уделяться феномену «вовлеченность персонала» как индикатора отношения работников к организации и происходящим в ней изменениям в среднесрочной перспективе (2-3 года). Рассмотрим, какими свойствами она обладает, в чем её преимущества перед другими аналогичными показателями, в частности по сравнению с «лояльностью персонала».

Согласно точке зрения ряда учёных, «вовлеченность персонала» – это в первую очередь предрасположенность человека к участию в той или иной трудовой деятельности, которая состоит из трёх компонентов: знание, интерес и результативность [8, с. 343-344]. Знания о работе, которую работник осуществляет, в сочетании с желанием разбираться в веяниях, быть в курсе нововведений и очевидной результативностью его работы как раз и формируют его вовлеченность.

Сотрудники Британского исследовательского института CIPD понимают под «вовлеченностью» концентрацию работника на задаче, удовлетворённость своей ролью, а также приверженность к организации и её целям и ценностям [9]. Нам кажется, что данное определение не учитывает ряд важных особенностей данного аттитюда, особо актуальных для нашего исследования.

Вовлеченность связана с активным началом отношения работника к организации. Она определяет и идентифицирует то, что индивид делает, как он себя ведёт, а не то, что он чувствует, какие эмоции испытывает в долгосрочном аспекте деятельности, вне зависимости от изменения внешних обстоятельств. Именно поведение – тот показатель, который может объективно охарактеризовать вовлеченность работника.

Важный аспект вовлеченности персонала состоит в том, что она характеризуется количеством физической и психологической энергии, которую работники длительное время дополнительно посвящают организационным процессам, не вызванную рациональными предпосылками.

Дж. Блау и К. Бол в своих исследованиях обнаружили, что вовлеченность – является более стабильным аттитюдом по сравнению с лояльностью: с одной стороны, труднее формируется, с другой, – меньше поддается изменению из-за воздействия внешних факторов [10, с. 305].

Попытки выстроить иерархию форм отношения сотрудников к организации осуществлялись и ранее. Так, Т. Соломанидина [11, с. 54] предлагает следующую схему: положительное отношение персонала к организации может проходить 3 стадии: благона-

дёжность, лояльность, приверженность. Благонадёжность в общем виде она понимает как законопослушность, соблюдение норм организации, лояльность – как преданность, верность, эмоционально окрашенное положительное отношение к отдельным аспектам организации, приверженность – как полная идентификация сотрудника с организацией. Данная концепция укладывается в нашу исследовательскую схему, но с нашей точки зрения именно понятие «вовлеченность персонала» более подходит для отражения действительного отношения работника к организации. Приверженность – предполагает преданное отношение к организации, но допускает отсутствие каких-либо активных действий по отношению к ней. Так же как и лояльность персонала, по своей сути является пассивной, в то время как вовлеченность реализуется в поведении, направленном на повышение эффективности своего труда. В то же самое время иерархический подход видится более правильным по сравнению с попытками связать исследуемые феномены как компоненты друг друга (такой точки зрения, например, придерживались П. Морроу, Д. Рэндалл, Дж. Коут).

С учётом выделенных особенностей нами было сформулировано следующее определение понятия «вовлеченность» – это устойчивый аттитюд, характерных для работника, который предполагает длительную концентрацию работника на решении задач, приносящих дополнительные эффекты для организации, находящий своё выражение в дополнительной эмоциональной привязанности работника к целям и ценностям организации.

*Влияние вовлеченности на поведение работника.* Концепция вовлеченности включает в себя пять основных принципов [12, с. 519]:

1. Вовлеченность зависит от вложений физической, умственной и психологической энергии в различные объекты. Объекты могут быть довольно обобщёнными (поддержка инновационной политики компании) или более конкретными (реализация трансформаций на конкретном участке работы).

2. Эффективность и результативность трудовой деятельности напрямую связаны с направленностью этой деятельности на повышение степени вовлеченности работника в реализуемый процесс.

3. У различных сотрудников проявляется различная степень вовлеченности в работу, даже на одном и том же участке работы, с одним и тем же функционалом, в то же время вовлеченность работника является плавающим показателем, который в определённых границах может изменяться. Ширина диапазона изменения также является определённым индикатором вовлеченности работника.



4. Вовлеченность персонала может иметь как количественные, так и качественные выражения. Уровень вовлеченности работника можно измерить, например, количественно (насколько он в среднем задерживается на работе, сколько раз выходит работать сверхурочно и т.п.) и качественно (работник внимательно изучает все внутренние источники информации об организации, прочитывает каждое информационное сообщение от подразделения внутренних коммуникаций и т.п.).

5. Количество дополнительно изученного материала, связанного с любыми аспектами деятельности организации, прямо пропорционально качеству и количеству вовлеченности работника в это участие.

Также можно отметить, что вовлеченный работник – это тот, кто:

- посвящает значительное количество своего времени и энергии трудовой деятельности организации;
- активно участвует в различных внутриорганизационных мероприятиях, вступает во внутриорганизационные неформальные объединения, взаимодействует с представителями других подразделений организации;
- положительно представляет организацию в общении с представителями других компаний, рекомендует её в качестве хорошего работодателя;
- постоянно придумывает и реализует новые идеи, которые имеют положительный эффект для организации;
- отказывается от любых форм поведения, которые могут нанести прямой или косвенный ущерб организации;
- позитивно воспринимает происходящие в организации изменения, готов остаться в компании, несмотря на обстоятельства.

*Практическая значимость управления уровнем вовлеченности персонала*

Связь вовлеченности сотрудников с эффективностью работы компании подтверждена многолетними исследованиями, проводившимися в сотнях организаций по всему миру. Изучение вовлеченности её влияния на различные показатели деятельности компаний проводились ведущими исследовательскими агентствами и консультантами в области организационного развития, включая GfK, Trustmark, Gallup, Hay Group, Towers Watson, PWC. Их выводы практически однозначны. Для работников с высоким уровнем вовлеченности характерны более высокие произ-

водительность и качество работы с клиентами, что усиливает их лояльность по отношению к организации и улучшает показатели её доходности. Согласно данным Corporate Executive Board, сотрудники, вовлеченные в работу компании, прилагают на 57% больше усилий, и вероятность их ухода была оценена на 87% ниже, чем у сотрудников с низким уровнем вовлеченности. Даже в период последнего экономического кризиса степень вовлеченности наиболее продуктивных сотрудников снизилась меньше, чем менее продуктивных [13].

По итогам анализа можно сделать вывод, что «вовлеченность персонала» является интегральным показателем, который может выступать в качестве индикатора отношения работников к изменениям, происходящим в организации. С одной стороны, этот показатель является пролонгированным и показывает отношение работника к организации в среднесрочной динамике, с другой стороны, – имеет деятельностный аспект, то есть в большей степени реализуется в виде конкретного поведения работников. В условиях постоянных изменений, которым подвержены инновационные компании, эти две характеристики являются ключевыми.

Исследование вовлеченности персонала может проводиться на постоянной основе, через определённые промежутки времени для установления динамики изменения этого показателя. Кроме того, использование в разных организациях одних и тех же методов исследования позволит в дальнейшем сопоставлять между собой уровни вовлеченности их персонала с высокой степенью объективности, формировать рейтинги лучших работодателей.

Крупные отечественные компании начинают использовать оценку уровня вовлеченности своих сотрудников. Так, ОАО «Сбербанк России» уже 4 года подряд проводит глобальное исследование этого показателя, причём перед руководителями подразделений этой финансовой организации ежегодно ставится цель – увеличить уровень вовлеченности на 2%. В условиях постоянных преобразований деятельности, которым подвержен Сбербанк, управление вовлеченностью персонала становится жизненно необходимым для успешной организации. Аналогичная практика внедрена и в других компаниях, таких как Росатом, МТС и др.

**Заключение**

Таким образом, была рассмотрена сущность вовлеченности персонала, проведено сопоставление этого понятия с другими, схожими понятиями, такими как: удовлетворенность и лояльность персонала. Несмотря на то, что на первый взгляд эти понятия отражают общие моменты, связанные с отношением сотрудников к труду, трудовой обстановке, организации, в которой они работают, и т.п., не стоит сблизать их между собой.

Можно сделать следующий вывод. В текущих условиях ведения экономических отношений организация, ориентированная на успех, должна управлять уровнем вовлеченности работников и оценивать факторы, которые его снижают.

**Библиографический список**

1. Ядов В.А. Диспозиционная концепция личности // Социальная психология в трудах отечественных психологов – СПб., 2000. – С. 54.
2. Большой психологический словарь. – СПб. – Прайм – Еврознак, 2005. – С. 555.
3. Иванов С.П. Мир личности: контуры и реальность. – М.: Изд-во МПСИ, Воронеж: НПО МОДЭК, 1999. – С. 38.
4. Ильин Е.П. Мотивация и мотивы. – СПб.: Питер, 2002. – 512 с.
5. Доминьяк В. Лояльность – причинение пользы // Современные технологии управления персоналом. – 2005. – № 1. – С. 15.
6. Вершило Ю.М. Влияние лояльности персонала на эффективность работы коммерческого банка // Научно-технические ведомости Санкт-Петербургского государственного политехнического университета; Серия «Экономические науки». – 2008. – № 3.
7. Mowday R.T. Steers R.M., Porter L.W. The measurement of organizational commitment // Journal of Vocational Behavior. 1979. – Vol. 14. – P. 226.
8. Verba S., Schlozman K.L., Brady H. Voice and Equality: Civic Voluntarism in American Politics. Cambridge: Harvard University Press, 1995. – P. 343-344.
9. Царенко С. Увлечение вовлечением: что нужно сделать, чтобы сотрудники работали «с огоньком»? // Кадровик.ру. – 2012. – № 6.
10. Cohen A. Relationships among five forms of commitment: an empirical assessment // J. Organiz. Behav. – 1999. – Vol. 20. – P. 305.
11. Соломанидина Т. Организационная культура и лояльность персонала // Управление персоналом. – 2003. – № 5. – С. 54.

12. Astin A. Student Involvement: A Developmental Theory for Higher Education // Journal of College Student Development. – 1999. – Vol. 40 (5). – P. 519.

13. The role of employee engagement in the return to growth. – Bloomberg Businessweek. – August, 2010.

**References**

1. Yadov V.A. Dispozitsionnaya kontseptsiya lichnosti // Sotsial'naya psikhologiya v trudakh otechestvennykh psikhologov. – SPb., 2000. – С. 54.
2. Bol'shoi psikhologicheskii slovar'. – SPb.: Praim; Evroznak, 2005. – С. 555.
3. Ivanov S.P. Mir lichnosti: kontury i real'nost'. – M.: Izdatel'stvo MPSI, Voronezh: NPO MODEK, 1999. – С. 38.
4. Il'in E.P. Motivatsiya i motivy. – SPb.: Piter, 2002. – 512 s.
5. Dominyak V. Loyal'nost' – prichinenie pol'zy // Sovremennye tekhnologii upravleniya personalom. – 2005. – № 1. – S. 15.
6. Vershilo Yu.M. Vliyanie loyal'nosti personala na effektivnost' raboty kommercheskogo banka // Nauchno-tehnicheskie vedomosti Sankt-Peterburgskogo gosudarstvennogo politekhnicheskogo universiteta, seriya «Ekonomichekieskie nauki». – 2008. – № 3.
7. Mowday R.T. Steers R.M., Porter L.W. The measurement of organizational commitment // Journal of Vocational Behavior. 1979. – Vol. 14. – P. 226.
8. Verba S., Schlozman K.L., Brady H. Voice and Equality: Civic Voluntarism in American Politics. Cambridge: Harvard University Press, 1995. – P. 343-344.
9. Tsarenko S. Uvlechenie вовлечением: что нужно сделать, чтобы сотрудники работали «с огоньком»? // Kadrovik.ru. – 2012. – № 6.
10. Cohen A. Relationships among five forms of commitment: an empirical assessment // J. Organiz. Behav. – 1999. – Vol. 20. – P. 305.
11. Solomanidina T. Organizatsionnaya kul'tura i loyal'nost' personala // Upravlenie personalom. – 2003. – № 5. – S. 54.
12. Astin A. Student Involvement: A Developmental Theory for Higher Education // Journal of College Student Development. – 1999. – Vol. 40 (5). – P. 519.
13. The role of employee engagement in the return to growth. – Bloomberg Businessweek. – August, 2010.

