

**Почестнев Александр Анатольевич**  
ФГБОУ ВО «МАИ» (НИУ),  
Москва, Российская Федерация  
[apochestnev@yandex.ru](mailto:apochestnev@yandex.ru)

### **Вовлеченность персонала как характеристика социальной организации**

**Аннотация.** Предметом данного исследования является вовлеченность персонала HR служб авиатранспортной организации и факторы её формирования. В статье рассматриваются особенности организации как социальной системы, определяется функциональное обоснование изучения проблемы вовлеченности персонала. Анализируются модели изучения вовлеченности и фиксируются недостающие компоненты современных моделей. Приведенные результаты исследования отражают, с одной стороны, важные аспекты социальной организации рассматриваемого предприятия, а, с другой стороны, приводят к выводу о наличии некоторых противоречий в теоретических концепциях изучения этого явления.

**Ключевые слова:** социальная организация; школа социальных систем; организация как естественная система; вовлеченность персонала; факторы вовлеченности; тип мотивации; лояльность персонала; удовлетворенность персонала; усталость персонала

**Pochestnev Aleksandr Anatolevich**  
Moscow Aviation Institute (National Research University),  
Moscow, Russian Federation  
[apochestnev@yandex.ru](mailto:apochestnev@yandex.ru)

### **Employee involvement as a characteristic of social organization**

**Abstract.** The subject of this study is the involvement HR staff of the air transport organization and the factors of its formation. In the article, the features of the organization as a social system are considered, the functional justification for studying the problem of staff involvement is determined. The models for studying engagement are analyzed and the missing components of modern models are recorded. The results of the study reflect important aspects of the social organization of the enterprise in question and reveal that there are some contradictions in the theoretical concepts of the study of this phenomenon.

**Keywords:** social organization; school of social systems; organization as a natural system; staff involvement; involvement factors; type of motivation; staff loyalty; staff satisfaction; staff fatigue

**Постановка проблемы.** Постоянно меняющиеся социально-экономические процессы вынуждают организации искать новые пути и факторы организационного развития. Классические факторы роста перестали приносить ожидаемую отдачу, и начался поиск новых. Представители экономического направления сконцентрировались на идеях: модернизации производств, цифровизации экономики и развития человеческого капитала [Доклад о мировом развитии, 2019; Шестакова, 2018].

Если первая две идеи связаны с оптимизацией бизнес-процессов и рассчитаны на снижение производственных затрат, то вторая идея направлена больше на создание синергетического социального эффекта, изменяющего позицию организации на рынке. Эта идея развивается согласно представлениям С. Фишера о том, что человеческий капитал являет собой способность человека приносить доход за счет своих способностей и знаний [Фишер, 2002].

Если рассмотреть эту идею с точки зрения социологии организации то развитие человеческого капитала приводит к трансформации организации работы и управления бизнес-организациями, изменению технологий взаимодействия специалистов, и, в конечном счете, к изменению организационной структуры.

Данная идея была разработана в 60 г. экономистами Т. Шульцом и Г. Беккером [Becker, 1964; Shultz, 1968], но для представителей социологии организации она является достаточно классической. Экономические эффекты, связанные с активизацией человеческого ресурса были зафиксированы давно (Э. Мейо, М. Фоллет и др.) и это создало в теории организации школу социальных систем, яркими представителями которой являются Ф. Селзник [Selznick, 1948], Ч. Барнард [; Barnard, 1948], А. Этциони [Etzioni, 1967]. Однако, несмотря на давнюю известность эта идея реализовывалась на практике не повсеместно. В нашей стране в советское время этому аспекту уделялось повышенное внимание, в нынешнем рыночном состоянии, внимание резко снизилось. Дело в том, что компании находятся в разных рыночных ситуациях, в некоторых потенциал развития классических факторов еще не исчерпан, поэтому развитие человеческого капитала не получает должного внимания. Сейчас внимание к данному фактору активизировалось среди венчурных организаций, крупных частных холдингов и корпораций, особенно связанных с высокотехнологичным производством товаров. В их рыночной среде человеческий капитал становится фактором конкурентоспособности.

Необходимо отметить ограниченность экономического восприятия данного фактора. Человеческий капитал трактуется как развитие компетенций персонала [Becker, 1964; Shultz, 1968], его здоровье и качества жизни. Однако человеческий ресурс не ограничивается вышеуказанным понятием. Существует отдельная сторона этого вопроса, касающаяся формирования и развития коллективного субъекта деятельности в организации.

Согласно некоторым концепциям организация представляет собой социальную систему (социальный организм). Такую позицию демонстрировали представители школы социальных систем (Ф. Селзник, Ч. Барнард, А. Этциони). В трактовке А. Этциони организация – это социальная группа, деятельность которой сознательно координируется для достижения общих целей. По сути, речь идет о том, что организация – это целевая общность и коллективный социальный субъект деятельности. В соответствии с данным представлением социальная организация обладает рядом специфических характеристик.

Прежде всего, социальная организация активна и постоянно меняет свое состояние, в этом проявляется её субъектность. С одной стороны, она способна к адаптации в ситуации изменения среды, а, с другой стороны, она обладает способностью выстраивать собственные цели и создавать активность для их достижения. По сути это и есть источники постоянного развития организации.

Социальная организация состоит из отдельных индивидов, которые имеют свои цели и потребности, свои представления о той социальной системе, в которой они хотели бы работать, которые часто не совпадают с реальностью. В связи с этим достижение общих целей должно происходить через достижения целей каждого индивида, т.е. происходит формирование общей разделяемой цели, а способы целедостижения должны разделяться участниками общности. Если этого не будет, то будет происходить внутренний конфликт, что продуцирует дезорганизацию.

В социальной организации достаточно глубокая взаимозависимость членов общности, которая обеспечивает координацию усилий и создает систему регулирования поведения членов организации. Для выживания и развития этого социального организма необходимо поддерживать социальные функции организации, важными из которых является адаптация человека к организации. Она предполагает снятия напряжения при включении человека в организацию и его ориентация на сотрудничество.

В современной практике управления человеческими ресурсами проблема идентификации человека с организацией характеризуется понятием «вовлеченность персонала».

Сейчас фактически нет серьезных разработок технологии активизации вовлеченности персонала, поэтому данная активизация строиться на анализе результатов диагностики рабочих ситуаций (условий труда), в которой находится человек и диагностики типов мотивации персонала. Изменение факторов снижающую активность и составляет основу управления этим явлением.

Интерес к этому явлению со стороны социологии организации связан с тем, что вовлеченность отражает ситуацию интеграции элементов социальной системы, позволяющей организации выступать как коллективный субъект способный к целедостижению.

**Методология и дизайн исследования.** Данное исследование базировалось на изучение рабочей ситуации и мотивов представителей различных отделов HR служб одного из крупных аэропортов РФ в 2019 году методом анкетирования и фокус-групп. Аэропорты представляют собой высокотехнологичные организации, в которых человеческий ресурс является фактором развития организации. Отсутствие вовлеченности и активности самих сотрудников HR ставит под сомнение возможность существования управления человеческими ресурсами в организации вообще.

На данный момент наиболее популярной моделью измерения вовлеченности является методика А. Хевита [Hewitt, 2012] и модель консалтинговой компании Towers Watson (экспоненциальная модель). В концепции А. Хевита вовлеченность представляет собой «физическое, эмоциональное и интеллектуальное состояние, которое мотивирует сотрудников выполнять их работу как можно лучше, продуктивнее и дольше. Вовлеченность складывается из внутреннего настроя (мотивация на результат) и внешнего окружения, т.е. среды, которая поможет продуктивной работе».

Степень вовлеченности определяется как сочетание параметров: положительные отзывы о компании со стороны сотрудников, лояльность и идентификация работника с компанией (желание остаться в компании), стремление прикладывать дополнительные усилия для достижения успеха в работе. По нашему мнению данные параметры не полностью отражали определение, данное выше, поэтому в рамках исследования использовались два последних параметра без изменений, первый показатель был заменен на общую удовлетворенность работы в компании, а также был добавлен новый показатель – «усталость персонала», который как раз отражал ошибки в организации рабочего процесса. Физическое и эмоциональное истощение снижает активность персонала даже в ситуации высокой мотивированности.

Автор методики отмечали важность исследования факторов вовлеченности, которые оценивают состояние среды: «работа», «люди», «возможности», «признание», «управленческие практики компании», «качество жизни».

В исследовании мы базировались на данной типологии, однако некоторые факторы были разбиты на более детальные показатели. Это было связано с тем, что в ходе фокус-групп руководство компании и сотрудники выделили свои значимые показатели.

Необходимо отметить, что в модели А. Хьюита не учитывается тип трудовой мотивации сотрудников, что сильно усложняет анализ усредненных результатов. С нашей точки зрения тип мотивации является ситуационной переменной, которая будет изменять представление об одной и той же ситуации у людей с разным типом трудовой мотивации. Этот аспект был учтен в процессе проектирования исследования. Для диагностики типа рабочей ситуации использовалась методика В. И. Герчикова [Герчиков, 2005].

В нашей логике исследования показатель вовлеченности отражает эффективность организации социальной системы. Главной идеей исследования было выделение факторов, снижающих вовлеченность сотрудников разных отделов HR служб авиатранспортного предприятия в разрезе типов мотивации персонала. Они определяют вектора организационных изменений.

В каждом отделе было опрошены все сотрудники. В исследовании рассматривались: отдел организационного развития, дирекция компенсации и льгот, отдел труда и заработных плат, служба по развитию IT систем управления.

**Результаты исследования:** на первом этапе исследования оценивались параметры вовлеченности персонала: интенсивность труда, готовность к переработкам, оценка физической усталости, общей удовлетворенности условиями работы, лояльности человека к компании, а также эффективность работы отдела, который отражает степень целедостижения социальной организации (Табл.1).

**Таблица 1. Параметры вовлеченности персонала и оценка эффективности работы отделов**

Варианты ответов	Дирекция компенсаций и льгот	Отдел организационного развития	Отдел труда и зарплат	Служба развития ИТ систем по УП
<b>Интенсивность работы</b>				
Стремлюсь к улучшению качества результата, стараюсь сделать работу отдела лучше	20 %	80 %	67 %	50 %
Выполняю только положенные задания, к улучшению работы отдела не стремлюсь	80 %	20 %	33 %	50 %
<b>ИТОГО</b>	<b>100 %</b>	<b>100 %</b>	<b>100 %</b>	<b>100 %</b>
<b>Готовность к работе сверхурочно</b>				
Полная готовность	0 %	60 %	67 %	0 %
Готовы, но не часто	100 %	40 %	0 %	75 %
Отсутствие готовности	0 %	0 %	33 %	25 %
<b>ИТОГО</b>	<b>100 %</b>	<b>100 %</b>	<b>100 %</b>	<b>100 %</b>
<b>Готовность сменить место работы (лояльность)</b>				
Готовы	40 %	0 %	0 %	25 %
Затрудняюсь ответить	20 %	40 %	50 %	0 %
Нет готовности	40 %	60 %	50 %	75 %
<b>ИТОГО</b>	<b>100 %</b>	<b>100 %</b>	<b>100 %</b>	<b>100 %</b>
<b>Оценка самочувствия</b>				
Чувствую себя отлично, бодрый, полный сил	0 %	40 %	0 %	25 %
Чувствую нормально	20 %	60 %	100 %	75 %
Есть накопленная усталость	80 %	0 %	0 %	0 %
<b>ИТОГО</b>	<b>100 %</b>	<b>100 %</b>	<b>100 %</b>	<b>100 %</b>
Удовлетворенность сотрудников работой в компании (максимальный балл 4)	3,40	3,00	3,00	3,00
Удовлетворенность руководителей работой отдела	Хорошо, справляется с задачами	Не показывает ожидаемых результатов	Хорошо, справляется с задачами	Не показывает ожидаемых результатов

Данные по отделам свидетельствуют о том, что в отделах степень вовлеченности сотрудников разная.

Сотрудники дирекции компенсации и льгот обладают наименьшей активностью, все они (80 %) не заинтересованы в совершенствовании работы отдела, хотя и готовы к редким переработкам, 80 % сотрудников отмечали наличие накопленной усталости.

Видимо именно эта ситуация и не позволяет им развивать свою активность. Для отдела дирекции компенсаций и льгот проблема лояльности стоит довольно серьезно, устойчивость коллектива составляет лишь 40 %.

В отделе организационного развития процент неактивных работников минимален и составляет 20 %. Сотрудники чувствуют себя бодрыми. Данный отдел обладает вовлеченным персоналом, при этом процент вовлеченных сотрудников самый высокий среди всех рассматриваемых служб (80 %). Сотрудники отдела стимулированы к переработкам (60 % сотрудников отметили такую готовность).

Отдел труда и зарплат также состоит из активных вовлеченных сотрудников, однако их процент меньше (67 %). Сотрудники отдела труда и зарплат стимулированы к переработкам, более 67 % сотрудников отметили такую готовность. Несмотря на нормальное состояние персонала в отделе 50 % устойчивости коллектива. Правда сотрудники пока находятся в раздумье, желание покинуть организацию находится в стадии формирования.

Служба развития систем по управлению персоналом обеспечена вовлеченным персоналом лишь наполовину, только 50 % проявляют активность в развитии отдела. Сотрудники готовы к редким переработкам. Отметим, что сотрудники готовы перерабатывать в меньшей степени, 25 % сотрудников отказываются от дополнительной работы. Важно, что 25 % сотрудников службы развития систем по управлению персоналом в ближайшее время могут сменить место работы.

**Анализ развитости факторов вовлеченности.** С сотрудниками отделов были проведены фокус-группы, в рамках которых они сформировали список параметров, влияющих на их активность и вовлеченность. Все параметры были сгруппированы в следующие факторы: «признание и забота», «возможности», «работа», «люди», «организация работы» («управленческие практики»), «качество жизни», «имидж».

Первоначально проводился анализ мотивационной структуры персонала отделов, который позволил выявить направленность сотрудников, и основные стимулы к активной работе. Не все факторы будут влиять одинаковым образом на разный тип персонала. Для выявления типом трудовой мотивации использовался тест В. И. Герчикова.

В отделе компенсаций и льгот доминирует инструментальный тип, в отделе организационного развития – профессиональный, а в отделах труда и зарплат, IT отделе присутствует смешение типов. Данная гетерогенность создает сложность в организации деятельности, т.к. выработка единых правил затруднено, люди по-разному реагируют на одну и ту же реальность. Прежде всего, стоит сбалансировать отделы по мотивационному типу.

В дирекции компенсации и льгот факторы «работа» и «люди» имели высокие оценки. Это означало, что содержание работы позволяет самореализовываться персоналу, отношения с коллегами и руководителем, психологическая атмосфера и

стиль управления способствует активности работы. Фактор «признания и забота» в целом реализован на хорошем уровне, однако в данном блоке сотрудники отмечали проблему компенсации за отдых. Важный компонент для данного мотивационного типа сотрудников. Фактор «возможности» содержит негативный компонент связанные с условиями профессионального роста. Фактор «организация работы» показывал, что система взаимодействий элементов достаточно эффективна, работа обеспечена ресурсами, в норме находится система управления, довольно хорошо отлажен режим работы и уровень загрузки (последний пункт не подтвержден другими данными, 20 % считает, что есть сильные переработки, это важный компонент вовлеченности для данной группы). Наибольшую проблему в данном факторе создает система санкций. Она создает определенную напряженность в работе, что приводит к высокой утомляемости. Последнее связано со следующим фактором «качество жизни». В нем отмечается очень неудобное расположение работы, сотрудники тратят очень много времени на поездки до места работы. Баланс труда и работы находится в норме, но располагается на нижней его отметке. Сотрудники сомневаются в перспективности компании и престижностью своей профессии, что снижает вовлеченность персонала.

В отделе организационно развития факторы «работа» и «люди» реализованы на высоком уровне как в предыдущем отделе. Фактор «признание и забота» снижен за счет проблем компенсаций проезда и затрат на отдых. Но данный компонент не очень важен для сотрудников. Несмотря на высокую квалификацию и условия профессионального роста, сотрудникам остро недостает внутрикорпоративного обучения и стажировок, также есть проблемы с карьерным ростом. Эти проблемы относятся к фактору «возможности». Это важные параметры вовлеченности для этой группы. В факторе «Организация работы» довольно проблематичным показателем стал режим работы, сотрудники нуждаются в меньшей степени режимности. Это связано с фактором «качество жизни», который показывает, что нет баланса между работой и отдыхом, поездки на работу занимают много времени. Для сотрудников эти параметры важны. Как и в предыдущем отделе, сотрудники не уверены в перспективности компании и престижности своей работы (данные факторы очень важны для вовлеченности данного типа сотрудников).

В отделе труда и зарплата только фактор «работа» полностью реализован. Фактор «признание и забота» содержал негативные параметры соответствующие компенсациям за поезд и отдых, а также нереализован параметр «участие в прибыли», что нарушает эффект признания, который важен для данной группы сотрудников. Среди «возможностей» есть проблемы корпоративного обучения и стажировок, а фактор «люди» сильно понижается в оценках, в связи с проблемой стиля руководства. В «организации работы» не налажены компоненты связанные с участием сотрудников в управлении своей деятельностью. Отмечается слишком большая централизация и жесткость процедур, которая подкрепляется проблемой жесткости санкций. Эти параметры довольно важны для сотрудников. Фактор «качество жизни» находится в

проблемном состоянии в связи с расположением организации, нерешенностью жилищного вопроса и нарушением баланса работы и отдыха. Также как и в предыдущих отделах, сотрудники не уверены в завтрашнем дне, позициях компании, а также считают свою профессию не престижной.

В службе развития ИТ систем по УП факторы «люди», «организация работы» развиты в достаточной степени. Также они уверены в компании и престижности своей профессии. В факторе «признание и забота» сотрудники отмечали проблему в системе участия в прибыли, она нарушает ощущение справедливости, что важно для сотрудников. В «возможностях» сотрудники негативно отметили условия профессионального роста, который связан с фактором «работа». Дело в том, что сотрудникам недостает разнообразия в работе, они не могут самореализоваться, а это важно для них. Этот фактор является самым серьезным, именно он снижает вовлеченность. В факторе «качество жизни», как и в других отделах, сотрудники отмечали плохое расположение работы и нарушения баланса труда и отдыха.

Для всех сотрудников проблема престижа компании стоит особо остро наряду с проблемами местом расположения работы и нарушением жизненного баланса. Для большинства сотрудников так же остро стоит вопрос с ощущением престижности профессии (исключение отдел ИТ систем).

Далее мы соотносили данные по развитости факторов и степени вовлеченности персонала (Табл. 2).

**Таблица 2. Соотношение исследуемых показателей**

Показатели	Дирекция компенс. и льгот	Дирекция орг. развития	Отдел труда и зарплат	Служба развития ИТ систем по УП
Эффективность отдела	+	-	+	-
Вовлеченность	-	+	+	+-
Лояльность	-	+	+	+
Усталость	+	-	-	-
Регулирование факторов	-	-	-	-

Дирекция компенсации и льгот демонстрирует свою эффективность, однако степень вовлеченности персонала низкая. Важные факторы вовлеченности для сотрудников (инструментальный тип) находятся в нормальном состоянии (зарплата, организация труда, карьера), но есть проблема с усталостью. Их работа держится на личной ответственности и санкциях. Определился предел терпения, который выражается в снижении уровня лояльности, вскоре люди будут покидать компанию. Сточки зрения организации деятельности условия нормальны, люди привыкли делать работу по установленной технологии, которая есть в отделе и она эффективна. Факторами регулирования ситуации стали: дорога до места работы, компенсация отдыха и условия профессионального роста. Пока люди не видят перспектив.



Отдел организационного развития не достигает ожидаемых результатов, однако степень вовлеченности персонала в нем высокая, лояльность находится на среднем уровне. Пока люди будут работать, у них есть надежда на профессиональный рост. Сотрудники стремятся выйти за установленные рамки в работе, т.к. преобладает профессиональный тип мотивации. Содержание работы и атмосфера работы их устраивает, а режим работы нет, т.к. не позволяет заниматься интересными задачами. Но главной проблемой снижения эффективности в работе становится организация деятельности. Дело в том, что они ощущают нехватку компетенций и им нужно корпоративное обучение и стажировки. Персонал ориентирован на решение стандартных задач по известной технологии, а этого в отделе нет. Они хотят изучить опыт других организаций, т.к. сами создать новую технологию не в силах. Также персонал хотел повысить критерий признания, за счет различных компенсаций.

Отдел заработной платы и труда работает эффективно, и сотрудники вовлечены. Пока состав стабилен и текучести нет, но вероятность ухода есть. Пока людей держит личная ответственность за дело. Сотрудники отдела привыкли работать по заранее известной схеме и она есть в отделе и показывает свою эффективность. Важными факторами вовлеченности «забота» (в который входит показатель участие в прибыли) и «возможности» (в который входит профессиональное обучение) сотрудники не довольны. Отдел укомплектован персоналом с разными типами мотивационного профиля, что создает проблемы в управлении, существует проблема стиля руководства. Присутствует слишком большая жесткость, которая не устраивает большинство. Это важный фактор вовлеченности для данного коллектива. Сотрудники хотели бы большей самостоятельности в управлении своей деятельностью и смягчение санкций. Конечно же, существует классическая проблема – место расположения организации.

Отдел развития IT систем по УП не показывает необходимые результаты, но и вовлеченность находится на среднем уровне. Сотрудники представляют собой инструментальный и профессиональный тип и ориентированы на решение типовых задач, но их недостаточно много, не хватает разнообразия. Это важный фактор и для обоих типов персонала, т.к. он не позволяет осуществлять самореализацию. Сотрудники довольны развитием поощрением за работу и социальными факторами, организацией работы, поэтому текучесть пока минимальная. Пока сотрудников также держит ответственность. Но отсутствие условий для профессионального роста критично. Факторами повышения вовлеченности становятся: местоположение работы, профессиональное развитие, разнообразие в работе, а также участие в распределении прибыли компании.

В заключении отметим следующее. Проведенный анализ показал, что показатели вовлеченности не всегда отражают показатели эффективности работы отделов, т.е. он не является чистым фактором роста эффективности организации. Было зафиксировано, что высокие показатели работы с отсутствием вовлеченности формируют снижение лояльности персонала и чувство усталости. Низкие показатели

работы отдела при наличии вовлеченности сотрудников связаны с нереализованностью некоторых параметров условий труда. Нивелирование их влияния улучшат показатели работы отделов. Таким образом, данные отразили простую идею о том, что одного мотивационного фактора недостаточно, необходимо еще и развитие возможностей для эффективной работы, т.е. оценка влияния вовлеченности на эффективность работы возможна только в ситуации одинаковых возможностей (ресурсов) отделов, но эти возможности, по мнению теоретиков, являются и факторами формирования вовлеченности. Налицо некоторое противоречие в концепции вовлеченности и методике её измерения. Также необходимо ввести параметр «усталость персонала» в концепцию вовлеченности, т.к. без него нет явного отображения характеристики вовлеченности в показателях эффективности работы. Эта проблема была зафиксирована и требует дальнейшей проработки.

### **Библиографический список**

- Герчиков В. И.* Типологическая концепция трудовой мотивации (часть 1) // Мотивация и оплата труда. 2005. № 2, С. 53–62.
- Герчиков В. И.* Типологическая концепция трудовой мотивации (часть 2) // Мотивация и оплата труда. 2005. № 3, С. 2–6.
- Доклад о мировом развитии 2019 «Изменение характера труда». Вашингтон, округ Колумбия: Всемирный банк. 2019 г. 152 с.
- Фишер С., Дорнбуш Р., Шмалензи Р.* Экономическая теория. – М., Юнити, 2002.
- Шестакова И. Г.* Человеческий капитал в цифровую эпоху // Научный журнал НИУ ИТМО. Сер. Экономика и экологический менеджмент. 2018. № 1. С.56–63.
- Щербина В. В.* Социальные теории организации: Словарь. ИНФРА, М. 2000. 264 с.
- Barnard Ch.* Organization and Management. Cambridge. 1948.
- Becker, Gary S.* Human Capital. – N.Y.: Columbia University Press, 1964.
- Denison E. F.* Estimates of Productivity Changes by Industry: An Evaluation and an Alternative. – Brookings Institution, 1989.
- Etzioni A.* Modern organization. N.J. 1967.
- Hewitt A.* “2012 Total Rewards Survey: Transforming Potential into Value.” (2012).
- Selznick P.H.* Foundations of the Theory of Organization // A.S.R. 1948, vol. 13.
- Shultz T.* Human Capital in the International Encyclopedia of the Social Sciences. – N.Y., 1968, vol. 6.