



# Вовлечение сотрудников организации в командную деятельность через ЭМОЦИИ, СМЫСЛ, ВИДЕНИЕ, ДЕЙСТВИЕ



Волобуева А.И.  
Преподаватель факультета оценки  
и развития управленческих кадров  
ВШГУ РАНХиГС при Президенте  
Российской Федерации, партнёр  
«Центра командных компетенций», г.  
Москва

e-mail: [avolobueva.priority@gmail.com](mailto:avolobueva.priority@gmail.com)

## Аннотация

В статье рассматривается проблема вовлеченности сотрудников организации в командную деятельность. Автор, анализируя различные подходы, предлагает свой взгляд на возможность формирования, развития, коррекции вовлеченности в совместную деятельность в рамках команды/организации, ориентируясь на 4 компонента (драйвера): эмоции, смысл, видение, действие. Особенности таких драйверов и их взаимосвязей рассматриваются через призму позиций ряда теорий и авторского опыта, описывается ряд эффектов совокупного влияния драйверов на командную вовлеченность.

## Ключевые слова

• вовлечение • вовлеченность • драйверы вовлечения • эмоции • смысл • видение • действие •



Актуальность проблем вовлечения сотрудников организации в командную деятельность неуклонно растет. Вовлеченность как комплексный показатель, где готовность выполнять функционал добровольно, прилагая к достижению цели команды/организации, сопутствующих ей задач, дополнительные усилия – необходимый для бизнеса критерий эффективности [2]. В рамках статьи мы рассмотрим вовлеченность всех членов команды организации в командную деятельность через драйверы вовлечения: эмоции, смысл, видение, действие.

Первое формальное определение вовлеченности предоставил Уильям Кан. В этом определении Кан рассматривал личную вовлеченность (personal engagement) как «освоение членами организации своих рабочих ролей». Но уже тогда У. Кан подчеркивал значимость вовлеченности в совместную деятельность, в реализацию целей организации.

Сегодня увеличение интереса к управлению такой вовлеченностью происходит на фоне отсутствия единого подхода и к понятию «вовлеченность» из-за его многосторонности, и к единой методике измерения, по той же причине. На данный момент встречаются как профессиональные подходы к оценке вовлеченности от зарубежных и отечественных групп исследователей (Aon Hewitt, Gallup, Towers Watson, отечественный - ЭКОПСИ Консалтинг, ОУП-5 ФОиР ВШГУ и др.), так и корпоративные опросники, разработанные HR-службами самих организаций. Измеряются разные аспекты вовлеченности: в цели организации или ее деятельность, в поддержку и продвижение ценностей, создание и внедрения инноваций, повышения эффективности процессов и процедур и многое другое.

Параллельно этому продолжает расти число статей, конференций, где упоминаются многочисленные положительные результаты повышения вовлеченности в совместную деятельность в рамках команды/организации: рост энтузиазма в работе, появление добровольной активности и готовности сотрудников к перевыполнению своих обязательств.

Для управленцев вовлечение в совместную (командную) деятельность связано с задачей выполнения необходимых работ как можно лучше. Этому аспекту посвящены работы как зарубежных, так и отечественных исследователей.

Основная часть исследований растущего интереса отечественных разработчиков (А.Н. Онучин, Е.Ю. Мандрикова, А.А. Горбунова, С.А. Липатов, Л.И. Соколова, В.В. Барабанщикова, Д.Н. Фурсова, Л.М. Чеглакова, В.И. Кабалина и др.) чаще связана с диагностикой вовлеченности в разных областях деятельности, вместе с тем, есть теоретические исследования аспектов вовлеченности, которые раньше оставались без внимания. Количество и разнообразие направлений изучения вовлеченности и смежных с нею тем в западных подходах (Task Engagement, Employee Engagement Survey, теория «потока» М.Чиксентмихайи, работы Ф. Лутанса и др.) позволяют увидеть перспективные области исследования на пересечениях с отечественными идеями в том числе.

Мы считаем, что наибольший эффект для организаций дает командная деятельность, а вовлеченность членов команды в нее усиливает этот эффект. Нам видится перспективным изучение возможностей влияния на вовлеченность в составе команды, поскольку команды наиболее эффективно способствуют решению задач и достижению целей организации.

Таким образом, если рассматривать вовлеченность как управленческий проект, то управленцев занимают практические вопросы: что именно делать по-другому; как влиять на вовлеченность. В ответ HR-практики предлагают разнообразие инструментов, которые сложно или неоднозначно структурируются. Совмещение прикладных практик с необходимыми показателями происходит случайным образом или чаще вовсе не происходит.

С нашей точки зрения, существует дефицит исследований в направлении создания программ по развитию и поддержке вовлеченности. Большая часть исследований вовлеченности фокусируется на вовлеченной/невовлеченной позиции сотрудника организации. Нам интересен аспект вовлекаемой и вовлекающей личности члена команды.

В наших размышлениях, в качестве базовых подходов видим развивающийся личностно-ориентированный подход, в котором повышение эффективности целенаправленной деятельности опирается на сочетание интересов организации и личности [8], а также теоретические и практические результаты по позитивному организационному поведению [9; 10].

В течение 8 лет проектной работы, в ходе которой мы участвовали в планировании и сопровождении работ по вовлечению в компаниях локального, федерального, национального уровней, мы обратили внимание, на то, что исследуются когнитивный, эмоциональный и поведенческий компоненты вовлеченности [4; 6; 9], то есть они присутствуют как базовые, но в некоторых методиках могут появляться, например, ценностный и мотивационный и другие компоненты. Особое внимание привлек тот факт, что в условиях бизнес-среды видение не фигурирует как самостоятельный компонент, влияющий на вовлеченность, но может оцениваться «отношение к цели». Безусловно, это стоит изучить глубже, тем не менее видение образа результата, место в этом позитивном/негативном/неопределённом образе себя/команды/организации приобретает важное знание для вовлеченности.

В качестве рабочей была сформулирована идея комплексного влияния на 4 драйвера вовлечения: эмоции, смысл, видение, действие. Где эмоции, видение и действие как 3 компонента наиболее близки выделенным в классических подходах когнитивному, эмоциональному и поведенческому.

Для удобства предлагаем визуальную модель взаимодействия драйверов (рис. 1). Термин драйвер, мы используем применительно к идее, так как он отражает ее важную составляющую о возможности комплексного влияния на вовлеченность членов команды в совместную деятельность. Driver (англ.) – «проводник», «посредник», в нашем понимании, он предназначен для лучшего взаимодействия между общей системой и задействованной единицей (самостоятельной или подчиненной).

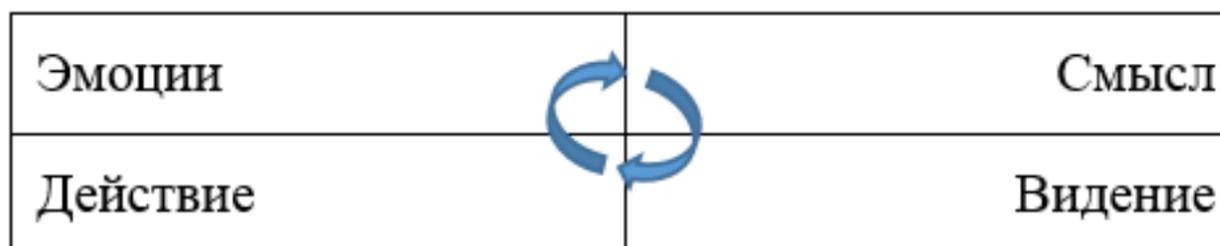


Рисунок 1 – 4 драйвера вовлечения

Предлагаем рассмотреть эти драйверы подробнее.

Мы полагаем, что задача драйвера эмоций – обеспечить процесс энергией, но это далеко не все. Эмоции сигнализируют как идет процесс удовлетворения потребностей, направляют его, указывают в чем именно препятствия. Эмоция в себе самой включает влечение, желание, стремление. Вместе с тем эмоции могут поддерживать, стимулировать или дезорганизовывать деятельность, то есть влиять на процесс решения задачи.

Смысл, в данном случае – то, ради чего действовать. Задача этого драйвера – наделить осознанным критерием в выборе действий и инструментов реализации идеи, в которую вовлечен человек.

Смысл выполняет функции регуляции практической деятельности: «...в психологии накопилось множество фактов, показывающие особую значимость этого уровня регуляции деятельности, ее продуктивности ... необходимо включить в рассмотрение еще один аспект, ради чего совершается то или иное действие, или в чем подлинный смысл достижения тех или иных целей, мотивов, задач...» [8]. Поведение определяется смыслами, более того, связано с ценностными установками, которые задают направленность и влияют на динамику поведения [3].

Видение – это описание/представление идеальной ситуации в будущем, способствует мотивации, призвано вдохновлять. Задача видения в механизме вовлечения – сформировать предельно детальный образ сбывшегося, реального события, где правдоподобность – ключевой принцип формирования видения. Благодаря видению есть возможность оценить значимость будущего события, сопоставить со смыслом, сформировать целевую установку. Позитивный или негативный образ будущего, своего места в предполагаемой картине будущего могут существенно повлиять на вовлеченность. Особую значимость видение приобретает при решении управленческой задачи коррекции вовлеченности.

Задача драйвера действие – реализовать осознаваемое и направленное действие. Действие определяется предметной ситуацией, опосредованно связано с ценностями и нормами (в нашем диалоге



– смыслом), устойчивость действия определяется целевой установкой (в нашем диалоге – видением).

В результате проектов мы отметили ряд эффектов, которые требуют специального исследования.

Во-первых, названные нами драйверы различаются по силе влияния на параметры вовлеченности. Например, мы отмечали в ряде проектов такой факт: при влиянии на пару драйверов смысл и видение и на пару драйверов эмоции и действие – вовлеченность и ее особенности различаются. Приведем примеры.

Продолжительность вовлеченности при воздействии на драйверы смысл и видение – дольше. Такой эффект мы заметили в ситуациях разделяемого смысла (понимаю, зачем это мне лично, команде, организации) и привлекательной «картинки» образа конечного результата, где я/команда видится как неотъемлемая часть. К смыслу и привлекательности образа результата обращаются в моменты сложностей, что позволяет без дополнительных усилий со стороны лидера команды/руководителя удерживать вовлеченность. Смыслы и детали образа результата обсуждаются, что влияет на генерацию новых вариантов действий, поддерживающих эмоции.

При эмоциональном воздействии достаточной силы любой валентности (+/-) или инструктаже к конкретному действию (драйверы эмоции и действие) удается быстро активировать члена команды/команду, вместе с тем остановка процесса, в который пытались вовлечь наступает так же быстро. Чаще всего остановка сопровождается вопросом «зачем?» и вариантами негативных прогнозов результата.

Во-вторых, каждый драйвер может «запустить» процесс вовлеченности и быть использованным для вовлечения. Обратимся к одному из определений вовлеченности — это физическое, эмоциональное и интеллектуальное состояние, которое мотивирует сотрудников выполнять их работу как можно лучше [6]. В таком случае, под процессом «запуска» мы понимаем возможность перехода в необходимое состояние, при влиянии на эмоции, а также через непосредственные действия, донесения/обсуждения смысла, детализации привлекательного образа будущего результата.

И, наконец, в-третьих, в случае комплексного влияния на все 4 драйвера вовлеченность получает возможность «самовозобновляться». В ситуациях, когда есть разделяемый смысл, образ результата привлекателен и неразделим с членом команды/командой, варианты действий ясны, поддерживающие эмоции становятся и следствием, и причиной «одобрения» разделяемого смысла, сопровождают привлекательное видение, поддерживают действия в необходимом направлении и т.д.

В таком случае предполагается взаимосвязь драйверов друг с другом. Обозначим эти взаимосвязи.

**Эмоции-Смысл.** Мотив по своей природе эмоционален, содержит эмоциональную составляющую. Эмоционально-мотивационный процесс направлен на достижение определенной цели (в данном случае видения), что позволяет осуществлять направленные действия.

**Смысл-Видение.** Смысл действия задается мотивами, но не автоматически, а образуется в результате самостоятельного процесса построения. Смысл не может формироваться вне отношения к цели, вне предвидения последствий, т.е. прогнозирования вариантов событий и собственного положения в этих событиях (видения). Именно этот аспект часто упускают, когда исследуют вовлеченность в условиях организации.

**Видение-Действие.** Преднамеренность действия связана с принятием решения о том, что образ будущего результата действия отвечает мотиву деятельности. Тогда образ действия приобретает и личностный смысл, и выступает как цель действия. Сама же устойчивость действия как раз и определяется целевой установкой (видением).

**Действие-Эмоции.** Драйверы замыкаются в цикл. Эмоции не только обуславливают деятельность, но и сами обуславливаются ею. С одной стороны, ход и исход деятельности вызывают эмоции (положительные или отрицательные), с другой — эмоциональные состояния влияют на деятельность и действия, в частности.

Мы считаем, что названные взаимосвязи влияют на последовательность драйверов, и в дальнейшем исследовании планируем соотнести их с описанными в классических источниках [6]. Именно такое понимание было заложено нами в идею 4-х драйверов для поддержки структурированного выбора инструментов коррекции вовлеченности при решении управленческих задач.



Институт Gallup при обобщении исследований, основанных на опроснике Q12 [12], указывает на то, что около 70% опрошенных считают руководителя одним из ключевых факторов влияния на вовлеченность. В нашей практике мы тоже часто с таким встречались, что позволило выделить варианты поведения руководителя/лидера команды, например, при попытке вовлекающего обращения, приведем некоторые из них:

- пользуется драйвером эмоций, игнорируя другие. Например, позитивно яркий эмоциональный посыл при публичном вовлечении другого/команды (валентность +/-), отсутствие понимания важности донести смысл движения к цели, испытывает проблемы и с описанием образа результата и/или ключевых действий для его достижения;
- пользуется драйвером действие в качестве основного. Инструктирование или постановка задачи-действия без описания образа результата, сформулированной цели, тем более без пояснений «зачем и для чего» действия необходимы;
- умеет доносить смысл, но игнорирует видение. Детально разъясняет значимость, важность, смысл, затем распределение задач-действий без воодушевляющего образа результата, полагая, что он очевидно понятен;
- обозначает цель, образ результата, инструктирует о порядке действий. Смысл не проговаривается, так как считается очевидно понятным. Такой вариант встречается достаточно часто.

То есть, простейший анализ перечня вовлекающих действий лидера команды/руководителя, при соотнесении с драйверами дает возможность предположить его приоритетный драйвер вовлечения, рассмотреть варианты коррекции.

Аналогичный эффект возможностей для анализа мы видим в проектах по работе с коррекцией вовлеченности после полученных результатов оценки. Анализируя комплекс мероприятий по коррекции вовлеченности, каждый раз видим замещение форматов работы со смыслом, видением большим количеством увеселительных мероприятий, либо действий (порой механистически скрепленных KPI для гарантии исполнения). Причем это происходит в процессе мучительных попыток вовлечения в ценности, инновации, повышения эффективности процессов и так далее.

Мы рассмотрели 4 драйвера вовлечения как рабочую идею комплексного влияния на вовлеченность в совместную/командную деятельность, сформировавшуюся в процессе решения практических задач по коррекции вовлеченности членов групп/команд. Для нас это только контур идеи, уточнение которой требует проведения теоретических и большого количества эмпирических исследований.

В завершение подчеркнем актуальность выделенной проблематики для развития и коррекции вовлеченности членов команды, команды в целом при решении управленческих задач, реализации вовлекающих действий.

---

## Список использованной литературы:

1. Армстронг М. Практика управления человеческими ресурсами: классика MBA, 10-е изд. / М. Армстронг; пер. с англ. под ред. С. К. Мордовина. — СПб.: Питер, 2012. — 846 с.
2. Волобуева А.И. Вовлеченность как актуальный показатель влияния на эффективность // Личность: ресурсы и потенциал. АНО «Научно – Исследовательский центр экспертизы и инноваций». – 2020. – № 1. – С. 46-52.
3. Леонтьев Д.А. Психология смысла: природа, строение и динамика смысловой реальности. — 3-е изд., доп. — М.: Смысл, 2007. — 511 с.
4. Липатов С.А. «Вовлеченность работника в организацию» или «увлеченность работой»: соотношение понятий // Организационная психология. 2015. Т. 5. № 1. С. 104—110.
5. Общая психология: В 7 т. / Под ред. Б. С. Братуся. — М.: Издательский центр «Академия», 2005. — 352 с.
6. Онучин А.Н. Изучение вовлечения // The Human Resources Times. – 2013. – № 24. – С. 29-35.

7. Синягина Н.Ю. Работа в удаленном доступе: к вопросу об оценке готовности // Личность: ресурсы и потенциал. АНО «Научно – Исследовательский центр экспертизы и инноваций». – 2020. – № 1. – С. 63-66.
8. Синягин Ю.В. Личностно-ориентированный подход: отход от классической системы управления заявленный временем // Личность: ресурсы и потенциал. АНО «Научно – Исследовательский центр экспертизы и инноваций». – 2019. – № 3. – С. 5-8.
9. Чеглакова Л.М, Кабалина В.И. Вовлеченность персонала: теоретические подходы, эмпирические результаты // Вестник Нижегородского университета им. Н.И. Лобачевского. Серия: Социальные науки. – 2016. – № 1(41). – С. 121-128.
10. Avey J., Reichard, R., Lutans, F., & Mhatre, C. H. (2011). A meta-analysis of the impact of positive psychological capital on employee attitudes, behavior and productivity. *Human Resource Quarterly Development*, 22, 127-152.
11. <https://digitalcommons.unl.edu/cgi/viewcontent.cgi?article=1146&context=managementfacpub>
12. Matthews G., Warm J.S., Reinerman L.E., Langheim L.K., Saxby D.J. Task Engagement, Attention and Executive Control / In: A. Gruszka, G. Matthews, B. Szymura (Eds.), *Handbook of individual differences in cognition: Attention, memory and executive control*. – New York: Springer, 2010. – P. 205-230.
13. <https://www.gallup.com/workplace/245786/gallup-reports-share-leaders-2019.aspx>

## Involving organization employees in team activities through emotions, meaning, vision, action

Volobueva A.I.

Lecturer, the Faculty of Evaluation and Development of Managerial Human Resources, the Graduate School of Public Administration, Russian Presidential Academy of National Economy and Public Administration, Partner of the «Team Competence Center», Moscow

E-mail: [avolobueva.priority@gmail.com](mailto:avolobueva.priority@gmail.com)

### Abstract

The article considers the problem of involvement of the organization's employees in team activities. The author, analyzing various approaches, offers his own view on the possibility of forming, developing, correcting involvement in joint activities within the framework of a team / organization. The author suggests focusing on 4 components (drivers): emotions, meaning, vision, action. Features of drivers and their interconnections considers through the prism of the positions of a number of theories and author's experience; the effects of the combined influence of drivers on team involvement describes in this paper.

### Key words

• involvement • involvement drivers • emotions, meaning • vision • action •

## References

1. Armstrong M. Human Resource Management Practice: MVA Classic, 10th ed. / M. Armstrong; trans. from English under the editorship of S.K. Mordovina. - St. Petersburg: Peter, 2012. – 846 p.
2. Volobueva A.I. Involvement as an actual indicator of impact on efficiency // Personality: resources and potential. ANO «Scientific - Research Center of Expertise and Innovation». – 2020. – N 1. – P. 46-52.
3. Leontyev D. A. Psychology of meaning: nature, structure and dynamics of semantic reality. – 3 rd ed., Ext. - M.: Sense, 2007. - 511 p.
4. Lipatov S.A. «Employee involvement in the organization» or «enthusiasm for work»: correlation of concepts // Organizational Psychology. – 2015. – Vol. 5. – N 1. – P. 104-110.
5. General Psychology: In 7 vols. / Ed. B. S. Bratusya. Volume 1. 0 - 28 Sokolova E. E. Introduction to Psychology: A Textbook for the students. higher textbook. institutions. – M.: Publishing Center «Academy», 2005. – 352 p.
6. Onuchin A.N. A study of engagement // The Human Resources Times. 2013. N 24. P. 29-35.
7. Sinyagina N.Y. Work in remote access: to the question of assessing readiness // Personality: resources and potential. ANO «Scientific - Research Center of Expertise and Innovation». – 2020. – N 1. – P. 63-66.
8. Sinyagin Y.V. A personality-oriented approach: a departure from the classical time-management system // Personality: resources and potential. ANO «Scientific - Research Center of Expertise and Innovation». – 2019. – N 3. – P. 5-8.
9. Cheglakova L.M., Kabalina V.I. Personnel involvement: theoretical approaches, empirical results // Bulletin of the Nizhny Novgorod University. N.I. Lobachevsky. Series: Social Sciences. – 2016. – N 1 (41). – P. 121-128.
10. Avey J., Reichard, R., Lutans, F., & Mhatre, C. H. (2011). A meta-analysis of the impact of positive psychological capital on employee attitudes, behavior and productivity. Human Resource Quarterly Development, 22, 127-152.
11. <https://digitalcommons.unl.edu/cgi/viewcontent.cgi?article=1146&context=managementfacpub>
12. Matthews G., Warm J.S., Reinerman L.E., Langheim L.K., Saxby D.J. Task Engagement, Attention and Executive Control / In: A. Gruszka, G. Matthews, B. Szymura (Eds.), Handbook of individual differences in cognition: Attention, memory and executive control. – New York: Springer, 2010. – P. 205–230.
13. <https://www.gallup.com/workplace/245786/gallup-reports-share-leaders-2019.aspx>