

УДК 159.9

ГРНТИ 15.81.29

ПСИХОЛОГИЧЕСКОЕ ПРОЕКТИРОВАНИЕ ВКЛЮЧЕННОСТИ РАБОТНИКА В ОРГАНИЗАЦИЮ ¹

© 2025 г. А. А. Грачев

*Главный научный сотрудник, доктор психологических наук, профессор,
Институт психологии Российской академии наук, г. Москва, Россия
e-mail: agrat50@mail.ru*

Обсуждается проблема включенности человека в организацию, в которой выделяются два аспекта: а) социальный, связанный с реализацией гуманистического подхода к человеку в производственной организации, б) научный, вытекающий из общей тенденции к поиску интегративных понятий, формирующих понятийное поле организационной психологии. Включение человека в организацию понимается как процесс удовлетворения взаимных интересов человека и организации, а включенность — как результат (конечный или промежуточный) включения. При этом интересы организации представляются как ролевые требования, а интересы работника — как его жизненные ориентации. В соответствии с этим включение работника в организацию описывается с помощью ролевой модели, отражающей соответствие человека ролевым требованиям и мотивационной модели, позволяющей рассмотреть организацию с точки зрения жизненных интересов работника. В основе ролевой модели лежат организационные требования, связанные с исполнением работником пяти типичных ролей - профессионала, руководителя, подчиненного, коллеги, члена организации. Показателями включения работника в эти роли выступает успешность решения задач, соответствующих роли. В основе мотивационной модели лежит модель жизненных ориентаций работника, в соответствии с которой определяются три вида включенности — дефицитарная, связанная с успешностью процесса адаптации (в узком смысле слова), самореализационная и развивающая (духовная по своему содержанию). Трём видам включенности соответствуют три формы включенности работника в организацию: а) приверженность

¹ Исследование выполнено по государственному заданию № 0138-2024-0017 «Профессиональная деятельность и развитие личности человека в условиях организационных и техногенных изменений»

(первичной группе, руководителю, организации, коллегам, подчиненным, для которой характерна установка на реализацию дефицитарной ориентации, б) симбиоз (с руководителем, организацией, первичной группой, коллегами, подчиненными) - установка на реализацию ориентации на самореализацию, в) преданность (руководителю, организации, первичной группе, коллегам, подчиненным) - установка на реализацию духовной ориентации, на служение. С учетом представленного подхода психологическое проектирование включенности в организацию состоит в обеспечении организационных условий для а) освоения основных ролевых требований к работнику и б) реализации жизненных ориентаций работника.

Ключевые слова: включенность в организацию, ролевая модель включенности, мотивационная модель включенности, жизненные ориентации работника, адаптация работника, самореализация работника, развитие работника, психологическое проектирование включенности.

ВВЕДЕНИЕ

В современном состоянии проблемы включенности работника в организацию можно выделить два аспекта: первый из них - социальный, связанный с реализацией гуманистического подхода к человеку в производственной организации, а второй - дальнейшее развитие организационной психологии как науки.

Показательно то, что в последние годы гуманистический подход реализуется на государственном уровне. Так, в Указе Президента Российской Федерации « О национальных целях развития РФ на период до 2030 года и на перспективу до 2036 года» в списке национальных целей содержатся, по крайней мере, три цели, имеющие явное гуманистическое и психологическое содержание (Указ..., 2024):

- а) сохранение населения, укрепление здоровья и повышение благополучия людей, поддержка семьи;
- б) реализация потенциала каждого человека, развитие его талантов, воспитание патриотичной и социально ответственной личности;
- в) комфортная и безопасная среда для жизни.

Характерно то, что эти цели обеспечивают три основные направленности человека — ориентации на *адаптацию, самореализацию и развитие*. (Об этом будет говориться ниже). Существует и «Единый план по достижению национальных целей развития

Российской Федерации на период до 2030 года и на плановый период до 2036 года». В этом плане содержатся специализированные программы государственного уровня, обеспечивающие реализацию целей. Однако в нем практически не задействованы производственные организации, которые в значительной степени являются для большинства людей и школой жизни, и средой жизнедеятельности. А опыт такой работы на промышленных предприятиях в нашей стране существует.

О значимости гуманистического подхода к человеку и реализации при этом целей адаптации, самореализации и развития человека-работника говорит опыт работы социологических и психологических служб, существовавших в СССР на промышленных предприятиях в 70-х — 80-х годах прошлого века. В частности, этот опыт широко представлен в работе социально-психологической службы ПО «Курганприбор», входящей в число ведущих служб страны (Грачев, 2017). В наше же время, когда эти службы практически прекратили свое существование, он в значительной степени связан с внедрением в практику управления предприятиями модели *управления человеческими ресурсами*, в которой в центре внимания находится человек.

Проблема включенности человека в организацию как *научная проблема* в последние годы обсуждается в связи с общей тенденцией к поиску интегративных понятий, формирующих понятийное поле организационной психологии. В этом отношении С.А. Липатов понимает включенность работника как общее понятие по отношению к понятиям «идентификация с организацией», «приверженность к организации», «увлеченность работой», «вовлеченность в организацию» (Липатов, 2017). Выделив три компонента включенности, он получает основание для систематизации трех понятий: *когнитивному* компоненту соответствует идентификация с организацией, *аффективному* - приверженность организации, а *поведенческому* - увлеченность работой. На основании проведенного им эмпирического исследования он обнаруживает взаимосвязь трех выделенных им компонентов и обосновывает

использование более общего конструкта — *включенности в организацию*, объединяющего три этих понятия.

В зарубежной психологии можно встретить и другие понятия, претендующие на интегративную функцию по отношению к жизнедеятельности человека в организации. К примеру, довольно известна в этом отношении концепция *организационной социализации* Д.Фельдмана (Feldman, 1981), который в качестве критериев для оценки социализации предлагает три переменные, отражающие *отношение работника к организации* (общая удовлетворенность, внутренняя мотивация к работе, карьерный рост), и три *поведенческие переменные* (надежное выполнение должностных обязанностей, сохранение членства в организации, инновационность и сотрудничество).

В отечественной психологии при характеристике включения человека в организацию широко используется понятие *адаптации*, главным образом, - *социально-психологической*, поскольку другие аспекты адаптации находятся в ведении других специалистов.

Поскольку понятие организационной включенности в советское время не использовалось, понятию адаптации, зачастую, придавался широкий смысл. Так, Е.В. Таранов в своем диссертационном исследовании, посвященном изучению социально-психологических проблем адаптации молодого рабочего, операционально определяет социально-психологическую адаптацию как процесс формирования у личности позитивного отношения к задачам и традициям предприятия и включения работника в производственную деятельность, систему межличностных отношений, социокультурную и социально-политическую жизнь предприятия (Таранов, 1976).

В этой связи О.И. Зотова и И.К. Кряжева обращают внимание на существенную позицию — наличие организационных условий для реализации потребностей личности, раскрытия и развития ее индивидуальности (Зотова, Кряжева, 1979).

Проблема вхождения человека в производственную организацию обсуждалась нами при разработке концептуальных основ психологической службы производственной

организации. Можно указать на несколько положений системного характера, имеющих отношение к нашей проблеме и реализованных в работе социально-психологической службы ПО «Курганприбор» (Таранов, Грачев, Гюппенен, 1981):

1. Человек и организация — *две взаимодействующие системы*, каждая из которых предъявляет друг к другу требования. И в этом взаимодействии одна система служит условием функционирования другой. Управление организацией основано на стремлении к соответствию взаимных требований.
2. Требования человека к организации реализуются в системе *социального управления*, требования организации к человеку — в системе *управления производством*.
3. Социально-психологическая служба является инструментом социального управления в общей системе управления организацией.
4. Человек включается: а) в систему «человек-рабочее место», что определяет производственную адаптацию человека, б) в конкретную малую группу — социально-психологическая адаптация, в) в социальную структуру производственной организации — социальная адаптация.

С этим были связаны конечные результаты процесса адаптации и соответствующие показатели, которые использовались в практике работы службы (цеховой психолог в случае его наличия, непосредственный руководитель и начальник цеха, прошедшие соответствующее обучение):

1. Производственная адаптация: выполнение нормы выработки, обеспечение работой, соответствующей разряду, обеспечение гарантированного уровня оплаты, обеспечение нормальным рабочим местом и условиями труда, обеспечение творческим трудом.
2. Социально-психологическая адаптация: осознанное отношение к групповым нормам и ценностям, оптимальное деловое взаимодействие, удовлетворенность

включенностью в первичную производственную группу, удовлетворенность организационными отношениями.

3. Социальная адаптация: трудовая дисциплина, социальная активность, удовлетворенность организацией внепроизводственной сферы жизнедеятельности человека.

Дальнейшее развитие психологической модели человека в социальной организации дало основания для понимания *включения* человека в организацию как процесса удовлетворения взаимных интересов человека и организации, а *включенности* в организацию — как результата этого процесса. При этом включение человека в организацию направлено на его *адаптацию* (согласование с наличными требованиями), *самореализацию* и *развитие*.

Таким образом, включение человека в организацию — процесс удовлетворения взаимных интересов человека и организации. При этом интересы организации представлены как *ролевые требования*, а интересы работника — его *жизненные ориентации*.

При определении индивидуально-психологических особенностей работника, определяющих его включенность в организацию, имеет смысл учесть, что общим проявлением человека как работника является рабочее поведение, эффективность которого зависит от *мотивации, способностей, рабочей концепции и рабочей культуры* (Грачев, 2018). Среди них ведущей является мотивация: именно она определяет использование способностей и формирование образов, включенных в регуляцию поведения работника и, соответственно, рабочую культуру. И именно эти характеристики определяют и включенность человека в организацию как аспект его функционирования в организации.

В соответствии с этим можно говорить о показателях, характеризующих включенность: степень реализации в организации жизненных интересов работника, уровень работоспособности, продуктивность рабочей концепции, степень соответствия

норм и ценностей работника нормам и ценностям соответствующей рабочей роли, принятым в данной организации, и общим нормам и ценностям организационной культуры.

Дальнейшая конкретизация проблемы включения работника в организацию побуждает обратиться к двум моделям — *ролевой модели* включения, отражающей соответствие человека ролевым требованиям и *мотивационной модели*, позволяющей рассмотреть организацию с точки зрения жизненных интересов работника.

Ролевая модель включенности работника в организацию

Современное представление о включении человека в организацию несколько отличается от принятого раньше в психологии труда, где основной моделью включения человека в производственную организацию была модель освоения им профессиональной деятельности. Понятно, что эта модель и сейчас остается основной, поскольку именно выполнение каждым своей профессиональной деятельности является условием функционирования производственной организации.

Но при этом современная организационная психология и психология труда рассматривают жизнедеятельность человека в организации не только как систему деятельностей, а шире - как систему ролей. Так, М.Доннетт считает именно ролевую систему исходной составляющей социальной организации (Handbook of industrial..., 1976). Фактически те же самые представления характерны и для отечественной психологии. Так, А.В. Филиппов при анализе управления организацией использует понятие профессионально-должностной позиции, понимая ее как *функцию* в структуре организации (Филиппов, 1981). Близка к этой позиции и точка зрения Е.А. Климова, который вводит понятие трудового поста как ограниченной вследствие разделения труда и тем или иным образом зафиксированной области приложения сил человека (Климов, 1996).

Таким образом, ролевое основание отражает требования к работнику со стороны организации. Реализуя эти требования, работник становится *субъектом а)*

профессиональной деятельности (профессионал), б) делового взаимодействия (руководитель, подчиненный, коллега) и в) организационной активности (член организации). В своем поведении работник реализует все пять ролей, приоритетность которых определяется как его индивидуально-психологическими особенностями (в первую очередь, - мотивацией), так и особенностями организационной культуры (Грачев, 2018).

Первая и наиболее существенная роль работника — *роль профессионала*, которая определяет основное содержание профессиональной деятельности работника. Для этой роли характерна профессиональная мотивация, которая в общем виде проявляется в любви к профессии. С этим связаны и а) специфичные для профессии профессионально важные качества, которые определяют успешность профессиональной деятельности, б) иерархия профессиональных образов - оперативный образ, концептуальная модель и, наконец, профессиональная картина мира. Эти характеристики работника как профессионала проявляются в профессиональной культуре работника. Показателем включенности (успешности включения в эту роль) выступает успешность решения *профессиональных задач*.

Роль руководителя, с одной стороны, может быть профессиональной для определенной категории работников, поскольку руководство - необходимый компонент управления организацией. С другой стороны, в деятельности любого работника может встретиться необходимость решать задачи руководства (бригадные формы труда, команды, функциональные рабочие группы и др.). Для этой роли характерна управленческая мотивация (стремление влиять на других, решать организаторские задачи), соответствующие управленческие способности, управленческая концепция и, наконец, управленческая культура работника. Показатель включенности в эту роль — успешность решения работником *управленческих задач*.

Типична для работника *роль подчиненного*: в рамках производственной организации практически каждый является подчиненным. Эта роль предполагает

исполнительскую мотивацию, исполнительские способности, продуктивную исполнительскую концепцию и в результате — исполнительскую культуру работника.

Показатель включенности — успешность решения работником *исполнительских задач*.

Современный труд с выраженной и все возрастающей взаимозависимостью предполагает высокую значимость *роли коллеги*, основанной на потребности в общении, коммуникативных способностях работника, адекватных представлениях о партнерах по взаимодействию и, наконец, коммуникативной культуре работника. Показателем включенности в эту роль может выступать успешность решения работником *коммуникативных задач* — *коммуникабельность*.

Значимость роли работника как *члена организации* возросла в последние годы в связи с развитием современных организаций, имеющих выраженную организационную культуру, включающую в себя организационную философию, и оказывающую существенное влияние на поведение своих членов. В соответствии с этим для этой роли значимым являются а) ориентация на организационные ценности, б) организационные способности работника, проявляющиеся в способности оптимизировать организационную среду и организационные ситуации — изменять организацию, в) образы организации, организационной среды, организационных ситуаций, членов организации, себя как члена организации, г) организационная культура работника. Показателем включенности работника в эту роль можно считать *культуросообразность* работника — соответствие его поведения основным организационным нормам и ценностям.

Мотивационная модель включенности

Как уже говорилось, мотивационная модель включенности основана на базовом положении: включенность определяется использованием работником организационных условий для реализации своих жизненных интересов. В наших работах обоснована такая модель — модель жизненных ориентаций, основанная на работах Э. Фрейда, Э. Фромма, В. Франкла, А. Маслоу и некоторых положениях отечественных психологов, касающихся общей направленности жизни, жизненных целей, смысла

человеческой жизни, регуляции жизнедеятельности человека (С.Л. Рубинштейн, А.Н. Леонтьев, Б.Г. Ананьев, Б.Ф. Ломов, их ученики и последователи).

Эти работы дали основание для характеристики трех жизненных ориентаций — дефицитарной (на удовольствие), самореализационной и духовной (на развитие, самосовершенствование). В соответствии с тремя видами ориентаций можно говорить и о трех соответствующих видах включенности работника в организацию и соответствующих им организационных условиях.

Дефицитарная включенность работника

Зависит от соотношения а) дефицитарной ориентации работника, определяющей дефицитарные требования к работе и б) условий для реализации этой ориентации.

В основе определения дефицитарных требований к работе лежит модель потребностей Маслоу - первые четыре потребности, которые он и называл дефицитарными (физиологические, в безопасности, в принятии, сопричастности, в признании). Кроме этого, в этот список была включена потребность во влиянии, которой нет у Маслоу. Ее значимость обосновывают другие авторы, используя другие термины (власть, контроль), но понимая их как влияние. Считается, что для дефицитарных потребностей характерно *насыщение* при достижении определенного уровня удовлетворения, поэтому Маслоу и говорит в этой связи о *восполнении дефицита* (Маслоу, 1999).

Кроме того, общими особенностями для всех дефицитарных потребностей выступают а) стремление к наградам и избегание наказаний (основная ориентация, определяемая в бихевиоризме), б) переживание удовольствия при удовлетворении и неудовольствия при неудовлетворении (основная человеческая ориентация в психологии Фрейда), в) стремление к максимизации полезности и субъективной вероятности получения результата, минимизации затрат (экономичность), г) функциональность, практичность, стремление к выгоде.

Базовым переживанием для этой ориентации выступает *удовольствие*: З. Фрейд, описывая идеальное для этой ориентации состояние, характеризовал его как максимальное удовольствие при минимуме затрат (Фрейд, 1989). В современной литературе по психологии труда это состояние характеризуется как состояние *функционального комфорта*.

Такая характеристика содержания дефицитарной ориентации дает основания для выделения следующих *дефицитарных мотивационных свойств работника*, отражающих его требования к работе:

- стремление производить во время деятельности как можно меньше усилий и поиск личной выгоды во всем — общие особенности;
- заинтересованность в удовлетворении своих материальных потребностей;
- желание выполнять простую, хорошо организованную, безопасную деятельность;
- стремление к благоприятному положению в группе;
- стремление к признанию, высокой оценке со стороны значимых людей;
- желание влиять на происходящее;
- переживание удовольствия, комфорта.

Дефицитарные требования к работе, вытекающие из этих свойств, могут характеризовать *успешность процесса адаптации* человека в производственной организации, могут операционализироваться в наборе оценочных шкал и использоваться в процессе управления организацией.

Организационные условия дефицитарной включенности:

- справедливая система оценки и оплаты труда;
- четко определенные и справедливо распределенные должностные обязанности, четкая постановка целей, достаточная простота рабочих заданий;
- возможность выбора производственного задания, самостоятельность при выполнении задания, возможность решать организаторские задачи, возможность обратиться за помощью при выполнении задания;

- организация возможностей для высказывания мнений, принятие и уважение мнения работников по поводу работы.

Самореализационная включенность работника

В нашей модели жизненных ориентаций работника самореализация понимается в узком смысле этого слова — так как ее понимает Э. Фромм, связывая ее с одним из двух способов человеческого существования — *бытием* (второй способ — *обладание* - он связывает с ориентацией на удовольствие) (Фромм, 1986).

Конкретное содержание ориентации на самореализацию определяется стремлением реализовать себя в трех сферах — познании, общении и труде. В соответствии с этим можно говорить о трех потребностях — *в познании* (стремление к реализации когнитивного потенциала), *в общении* (стремление к реализации коммуникативного потенциала) и *в деятельности* (стремление к реализации практического потенциала).

Еще одна особенность ориентации на самореализацию связана с отношением работника к затратам: если в случае дефицитарной ориентации он стремится к минимизации затрат (идеальное состояние - ничегонеделание), то в рамках ориентации на самореализацию он стремится к полной реализации своего потенциала. Это предполагает *выраженную активность*, ограниченную верхним уровнем потенциала и выражается в стремлении решать сложные, но посильные задачи.

При этом для самореализации характерно стремление решать не просто сложные, но и нестандартные задачи, которые предполагают *творчество*.

Наконец, существенна для ориентации на самореализацию *безоценочность поведения*, когда человек не оценивает окружающее, а воспринимает его как часть себя.

Выделенные выше особенности могут проявляться в *самореализационных свойствах личности*.

- стремление в процессе выполнения деятельности выложиться полностью;
- заинтересованность в решении сложных, но посильных задач;

- проявление широких познавательных интересов;
- заинтересованность в интенсивном и глубоком общении с товарищами по работе;
- переживание чувства захваченности деятельностью, полной включенности в деятельность;
- восприятие деятельности как части себя.

Самореализационные требования к работе могут характеризовать *успешность процесса самореализации* человека в производственной организации, могут так же, как и адаптационные требования, операционализироваться в наборе оценочных шкал и использоваться в процессе управления организацией.

Организационные условия:

- возможности для полной реализации соответствующих специальных способностей (сложные, но посильные рабочие задачи);
- проблемность производственных заданий, законченность, завершенность результатов;
- участие работников в проектировании и организации производства;
- возможности для делового взаимодействия в командной форме.

Развивающая (духовная) включенность работника

Развитие предполагает стремление человека к некоторому идеалу. Как правило, этот идеал представлен в культуре общности, референтной для человека, и чаще всего является воплощением трех основных духовных ценностей, содержащихся практически во всех этических учениях, - *добра, истины и красоты*. Более того, выраженная ориентация человека на три эти ценности служит одним из показателей психического здоровья. В этой связи можно говорить о трех духовных потребностях - в *дobre, истине и красоте* и соответствующем развитии человека (стать добрее, умнее, красивее).

Обращение внимания к духовной ориентации человека характерно для отечественной психологии (С.Л. Рубинштейн, А.Н. Леонтьев, Б.Ф. Ломов).

Это обращение характерно и для зарубежной гуманистической психологии. Так, А. Маслоу понимает эти ценности как составляющую самоактуализации (Маслоу, 1999), в результате чего самоактуализированные люди посвящают себя *служению*. А.В. Франкл вообще считает основной ориентацией человека его потребность в поиске смысла своего существования, который тот ищет в области духовных ценностей (Франкл, 1990).

Характерной особенностью духовной ориентации выступает стремление к *максимизации затрат*: человек отдает максимум того, что может в процессе служения духовным ценностям, в отличие от дефицитарной ориентации (минимизация затрат) и от ориентации на самореализацию (затраты не выше верхнего уровня потенциала). При этом, производя затраты, превышающие потенциал, человек развивается, а поскольку эти затраты направлены на идеал, на духовную ценность, такое развитие приобретает форму *самосовершенствования*.

Для духовной ориентации характерны высшие переживания - добра, истины, красоты, связанные с содержанием этой ориентации.

Исследования таких переживаний в психологии представлены, в основном, как описательные. Так, некоторые из этих состояний обсуждает А. Маслоу (1999). Он считает, что они оказывают на человека благотворное воздействие, изменяя в лучшую сторону мнение человека о себе, его отношения с другими, его мировоззрение и т.д.

Наконец, при анализе духовной ориентации необходимо обратить внимание на такой характерный для человека феномен как *чувство долга* и связанное с ним *чувство ответственности*.

Итак, проявления *духовной ориентации в мотивационных свойствах личности*.

- отношение к делу, основанному на духовных ценностях (деятельности, работы, учебы, занятия), как к служению, к средству для развития себя, для самосовершенствования;
- переживание чувства долга и ответственности по отношению к делу;

- оказание бескорыстной помощи окружающим;
- видение смысла своей жизни в своем деле;
- жертвенность во имя дела.

А развивающие (духовные) требования к работе могут характеризовать *успешность процесса самосовершенствования, духовного развития* человека в производственной организации. Они могут так же, как и требования, связанные с двумя другими жизненными ориентациями, операционализироваться в наборе оценочных шкал и использоваться в процессе управления организацией.

Организационные условия:

- рабочие задания — немного выше уровня соответствующих способностей (при обязательном условии помощи со стороны референтных работников — по принципу социальной ситуации развития);
- развитие когнитивного, коммуникативного, практического потенциалов в процессе проектирования и организации содержания деятельности (производственное обучение);
- возможности для оказания помощи/взаимопомощи в процессе труда: включение работника во взаимопомощь без вознаграждения и в свободное от работы время;
- обеспечение информации о социальной значимости результатов труда работников.

Таким образом, в соответствии с тремя жизненными ориентациями можно выделить и три вида включения (и, соответственно, - включенности) — дефицитарную (обеспечивает адаптацию в узком смысле слова), самореализационную и развивающую.

Трем этим видам соответствуют три *формы включенности* работника в организацию:

- *приверженность* первичной группе, руководителю, организации, коллегам, подчиненным (установка на реализацию дефицитарной ориентации);
- *симбиоз* с руководителем, организацией, первичной группой, коллегами, подчиненными (установка на реализацию ориентации на самореализацию);

- *преданность* руководителю, организации, первичной группе, коллегам, подчиненным (установка на реализацию духовной ориентации).

Обоснованные выше списки требований к работе и организационных условий для реализации этих требований могут служить основой для определения показателей адаптации, самореализации и развития работника и определить технологии психологического проектирования организационных условий жизнедеятельности работника.

Психологическое проектирование включенности работника в организацию

Психологическое проектирование включенности в организацию состоит в обеспечении организационных условий для а) освоения основных ролевых требований к работнику и б) реализации жизненных ориентаций работника.

Проектирование этих условий заключается в оптимизации организационной среды, имея в виду шесть ее основных компонентов, что рассмотрено в наших прошлых работах (Грачев, 2008): содержание труда, условия труда, оценка и оплата труда, взаимодействие по горизонтали и вертикали, профессиональный рост, социальная значимость результатов труда.

Этот подход в значительной степени был реализован при организации системы адаптации молодых рабочих в производственном объединении «Курганприбор» (70-е — 80-е годы прошлого века).

Адаптация молодых рабочих в ПО «Курганприбор»

Это направление - традиционное для объединения, имеющее давние традиции (результат — защита генеральным директором объединения Е.В. Тарановым кандидатской диссертации по адаптации молодых рабочих) и получившее свое развитие с появлением социально-психологической службы объединения.

Работа по адаптации молодых рабочих была представлена как раздел плана социального развития цеха, обязательный для разработки и выполнения. Показатели адаптации были рассмотрены в данной статье выше. Здесь же можно привести в

качестве примера некоторые мероприятия, которые планировались (и были выполнены) цехами. (Они содержались в реальных планах и отчетах цехов).

Широко были представлены в этих планах мероприятия по *информационному обеспечению* адаптантов:

- разработка регламента по работе с адаптантом (знакомство с коллективом, включение в коллектив и т.д.), учитывающего специфику цеха;
- организация системы информации для адаптантов (по значимым для них позициям);
- издание информационного листка адаптанта;
- информирование коллектива об успехах адаптантов.

Организация начального этапа адаптации предполагала проведение профдиагностики и профконсультирования поступающих на работу в психологической лаборатории объединения (по их желанию) и проведение обрядов - торжественное вручение адаптантам рабочих путевок, посвящение в рабочие, получение первой зарплаты, проводы в армию.

Большое внимание уделялось организации *системы наставничества*, причем в качестве наставника выступал не только назначенный для этой роли работник, но и непосредственный начальник адаптанта (бригадир, мастер) и начальник цеха, несущий персональную ответственность за работу по социальному управлению.

Мероприятия:

- разработка памятки для наставника;
- подбор наставников по профессиональным качествам (ориентация на наставничество, высокий моральный уровень);
- привлечение к индивидуальной работе с адаптантами, кроме наставника, начальника цеха и представителей общественных организаций;
- организация обучения наставников;
- организация работы совета наставников.

Имела значение для успешного включения адаптантов в производственную жизнь и организация условий для реализации их социальной активности (того, что сейчас называют гражданским поведением):

- включение адаптантов в работу школ передовых методов труда,
- вовлечение адаптантов в общественную работу;
- организация соревнования и конкурсов профмастерства среди адаптантов.

В приведенных в качестве примера мероприятиях реализуются все три жизненные ориентации адаптанта. (Правда, в то время — 80-е годы прошлого века - модель жизненных ориентаций работника в окончательном виде обоснована не была). В объединении «Курганприбор» в таком проектировании организационных условий включенности работника в некоторых случаях участвовали цеховые психологи, которые были в штате наиболее крупных цехов. Однако в большинстве случаев такое проектирование находилось в ведении начальников цехов и его заместителей. В наше время, когда служб, подобных службам 70-х — 80-х годов прошлого века уже нет, такая работа вполне может проводиться в рамках реализации модели управления человеческими ресурсами специалистами, прошедшими специальную подготовку в этой области - работниками служб управления персоналом, руководителями.

ВЫВОДЫ

1. В проблеме включенности работника в организацию можно выделить два аспекта: а) социальный, связанный с реализацией гуманистического подхода к человеку в производственной организации, б) научный, вытекающий из общей тенденции к поиску интегративных понятий, формирующих понятийное поле организационной психологии.

2. Включение человека в организацию — процесс удовлетворения взаимных интересов человека и организации. При этом интересы организации представлены как *ролевые требования*, а интересы работника — как его *жизненные ориентации*. *Включенность* — результат (конечный или промежуточный) включения человека в организацию.

3. Показатели, характеризующие включенность: степень реализации в организации жизненных интересов работника, уровень его работоспособности в широком смысле слова, продуктивность рабочей концепции, культуросообразность - степень соответствия норм и ценностей работника нормам и ценностям рабочей роли и организационным нормам и ценностям.

4. Включение работника в организацию может быть описано с помощью двух моделей — *ролевой модели*, отражающей соответствие человека ролевым требованиям и *мотивационной модели*, позволяющей рассмотреть организацию с точки зрения жизненных интересов работника.

5. В основе ролевой модели лежат организационные требования, связанные с исполнением работником пяти типичных ролей - профессионала, руководителя, подчиненного, коллеги, члена организации. Показателями включения работника в эти роли выступает *успешность решения* соответствующих роли задач.

6. Мотивационная модель включенности основана на том положении, что включенность определяется использованием работником организационных условий для реализации своих жизненных интересов. В основе этой модели лежит модель жизненных ориентаций работника, в соответствии с которой определяются три *вида включенности* — дефицитарная, связанная с успешностью процесса адаптации (в узком смысле слова), самореализационная и развивающая (духовная по своему содержанию).

7. Соответствующие требования к работе (дефицитарные, самореализационные и духовные) а) характеризуют успешность включения человека в организацию в форме адаптации, самореализации и развития, б) определяют организационные условия для включенности.

8. Трем видам включенности соответствуют три *формы включенности* работника в организацию — а) *приверженность* (первичной группе, руководителю, организации, коллегам, подчиненным, для которой характерна установка на реализацию дефицитарной ориентации, б) *симбиоз* (с руководителем, организацией, первичной группой, коллегами,

подчиненными) - установка на реализацию ориентации на самореализацию, в) *преданность* (руководителю, организации, первичной группе, коллегам, подчиненным) - установка на реализацию духовной ориентации, на служение.

9. Психологическое проектирование включенности в организацию состоит в обеспечении организационных условий для а) освоения основных ролевых требований к работнику и б) реализации жизненных ориентаций работника.

ЛИТЕРАТУРА

Указ Президента Российской Федерации от 07.05.2024 г. N 309 «О национальных целях развития Российской Федерации на период до 2030 года и на перспективу до 2036 года». URL: <http://www.kremlin.ru/acts/bank/50542>.

Грачев А.А. Психологическое проектирование производственной организации. СПб.: Ин-т практической психологии, 2008.

Грачев А.А. Участие Института психологии АН СССР в становлении социально-психологической службы промышленного предприятия в 70-80-х годах XX века (на примере социально-психологической службы производственного объединения «Курганприбор») // *Фундаментальные и прикладные исследования современной психологии: Результаты и перспективы развития* / Отв. ред. А. Л. Журавлев, В. А. Кольцова. М.: Институт психологии РАН, 2017. С. 205-213.

Грачев А.А. Психология работника в предметном поле организационной психологии // *Институт психологии Российской академии наук. Организационная психология и психология труда*. 2018. Т. 3. № 4. С. 30-48.

Грачев А.А. Жизненные ориентации и статусные требования как основания для определения способностей работника // *Способности и ментальные ресурсы человека в мире глобальных перемен* / Отв. ред. А. Л. Журавлёв, М. А. Холодная, П. А. Сабадош. М.: Изд-во «Институт психологии РАН», 2020. С. 1254-1262.

Грачев А.А. Системный подход и концептуальные основания организационной психологии // *Институт психологии Российской академии наук. Организационная психология и психология труда*. 2023б. Т. 8. № 3. С. 4 – 19. DOI: 10.38098/ipran.opwrp_2023_28_3_001

Зотова О.И., Кряжева И.К. Некоторые аспекты социально-психологической адаптации личности // *Психологические механизмы регуляции социального поведения* / Отв. ред. М.И. Бобнева, Е.В. Шорохова. М.: Наука, 1979. С. 219- 232.

- Климов Е.А.* Психология профессионала. Избр. психологические труды. Москва — Воронеж: Ин-т практической психологии, НПО "МОДЭК", 1996.
- Липатов С.А.* Включенность работников в организацию: социально-психологический подход // Фундаментальные и прикладные исследования современной психологии: результаты и перспективы развития / Отв. ред. А. Л. Журавлёв, В. А. Кольцова. М.: Изд-во «Институт психологии РАН», 2017. С. 1847-1855.
- Маслоу А.Х.* Мотивация и личность. Пер. с англ. А.М. Татлыбаевой. СПб.: Евразия, 1999. 478 с.
- Таранов Е.В.* Социально-психологические проблемы адаптации молодого рабочего: Дис. ... канд. психол. наук. М., 1976
- Таранов Е.В., Грачев А.А., Гюппенен В.Н.* Человек в производственной организации. Курган: Советское Зауралье, 1981.
- Филиппов А.В.* Работа с кадрами. Психологический аспект. М.: Экономика, 1990
- Франкл В.* Человек в поисках смысла / Пер. с англ. Д. А. Леонтьева, М. П. Папуша, Е. В. Эйсмана. М.: Прогресс, 1990.
- Фрейд З.* Психология бессознательного : Сб. произведений: [Перевод] / Сост., науч. ред., авт. вступ. ст., [с. 3-28] М. Г. Ярошевский. - Москва: Просвещение, 1990.
- Фромм Э.* Иметь или быть? / пер. с англ. Н. И. Войскунской, И. И. Каменкович ; общ. ред. и вступ. ст. [с. 5-28] В. И. Добренкова. Москва. Прогресс, 1986.
- Feldman D.C.* The Multiple Socialization of Organization Members // Academy of Management Review, 1981, 6, 309-318. DOI: 10.5465/amr.1981.4287859
- Handbook of industrial and organizational psychology/ Ed. M.D. Dunnette.- Chicago: Rand McNally and Co., 1976.

Статья поступила в редакцию: 03.08.2025. Статья опубликована: 06.10.2025

PSYCHOLOGICAL DESIGN OF EMPLOYEE INVOLVEMENT IN THE ORGANIZATION

© 2025 Alexander A. Grachev

** Sc.D. (psychology), professor, Chief Scientific Officer, laboratory of labor,
ergonomics, engineer and organization psychology, Institute of Psychology,
Russian Academy of Sciences, Moscow, Russia
e-mail: agrat50@mail.ru*

The problem of human involvement in an organization is discussed, in which two aspects are distinguished: a) social, related to the implementation of a humanistic approach to a person in a production organization, and b) scientific, resulting from a general tendency to search for integrative concepts that form the conceptual field of organizational psychology. The inclusion of a person in an organization is understood as the process of satisfying the mutual interests of a person and an organization, and inclusion is the result (final or intermediate) of inclusion. At the same time, the interests of the organization are presented as role requirements, and the interests of the employee as his life orientations. In accordance with this, the inclusion of an employee in an organization is described using a role model that reflects a person's compliance with role requirements and a motivational model that allows considering the organization from the point of view of the employee's vital interests. The role model is based on organizational requirements related to the employee's performance of five typical roles - professional, supervisor, subordinate, colleague, and member of the organization. The success of solving the tasks corresponding to the role is an indicator of the employee's inclusion in these roles. The motivational model is based on the model of the employee's life orientations, according to which three types of inclusion are defined — deficient, associated with the success of the adaptation process (in the narrow sense of the word), self-actualizing and developing (spiritual in its content). Three types of involvement correspond to three forms of employee involvement in the organization: a) commitment (to the primary group, the head, the organization, colleagues, subordinates, which is characterized by an attitude towards the realization of a deficit orientation, b) symbiosis (with the head, the organization, the primary group, colleagues, subordinates) - an attitude towards the realization of self-realization, c) devotion (to the head, organization, primary group, colleagues, subordinates) is an attitude towards the realization of spiritual orientation. Taking into account the presented approach, the psychological design of involvement in an organization consists in providing organizational conditions for a) mastering the basic role requirements for an employee and b) realizing the employee's life orientations.

Key words: organizational involvement, role model of involvement, motivational model of involvement, employee's life orientations, employee's adaptation, employee's self-realization, employee's development, psychological projection of involvement.

REFERENCES

- Ukaz Prezidenta Rossijskoj Federacii ot 07.05.2024 g. N 309 « O nacional`ny`x celyax razvitiya RF na period do 2030 goda i na perspektivu do 2036 goda » [Decree of the President of the Russian Federation of 07.05.2024 N 309 "On the national development goals of the Russian Federation for the period up to 2030 and for the period up to 2036."]. URL: <http://www.kremlin.ru/acts/bank/50542>. (in Russian).
- Grachev, A.A. (2008). *Psihologicheskoe proektirovanie proizvodstvennoj organizacii* [Psychological design of a production organization]. Saint Petersburg: Institut prakticheskoy psihologii. (in Russian).
- Grachev, A.A. (2017). Uchastie Instituta psihologii AN SSSR v stanovlenii social'no-psihologicheskoy sluzhby promyshlennogo predpriyatiya v 70-80-h godah XX veka (na primere social'no-psihologicheskoy sluzhby proizvodstvennogo objedineniya «Kurganpribor»)[Participation of the Institute of Psychology of the USSR Academy of Sciences in the development of the socio-psychological service of an industrial enterprise in the 1970s and 1980s (using the example of the socio-psychological service of the Kurganpribor production association)]. In *Fundamental'nye i prikladnye issledovaniya sovremennoj psihologii: Rezul'taty i perspektivy razvitiya* [Fundamental and Applied Research in Modern Psychology: Results and Development Prospects]. A.L. Zhuravlev, V.A. Kol'cova (Eds.). (pp. 205-213). Moscow: Institut psihologii RAN Publ. (in Russian).
- Grachev, A.A. (2018). Psihologiya rabotnika v predmetnom pole organizacionnoj psihologii [Psychology of the worker in the subject field of organizational psychology]. *Institut psihologii Rossijskoj akademii nauk. Organizacionnaya psihologiya i psihologiya truda* [Institute of Psychology of the Russian Academy of Sciences. Organizational and Occupational Psychology]. 3(4). 30-48. (in Russian).
- Grachev, A.A. (2020). Zhiznennye orientacii i statusnye trebovaniya kak osnovaniya dlja opredeleniya sposobnostej rabotnika [Life orientations and status requirements as the basis for determining employee abilities]. In *Sposobnosti i mental'nye resursy cheloveka v mire global'nyh peremen* [Human abilities and mental resources in the world of global changes]. A.L. Zhuravlev, M.A. Kholodnaya, P.A. Sabadosh (Eds.). (pp.1254-1262). Moscow: Institut psihologii RAN Publ. (in Russian).
- Grachev, A.A. (2023b). Sistemnyj podhod i konceptual'nye osnovaniya organizacionnoj psihologii [System approach and conceptual foundations of organizational psychology]. *Institut psikhologii Rossiyskoy akademii nauk. Organizatsionnaya psikhologiya i*

psikhologiya truda [Institute of Psychology of the Russian Academy of Sciences. Organizational Psychology and Psychology of Work]. 8(3). 4 – 19. (in Russian). DOI: 10.38098/ipran.opwp_2023_28_3_001

- Zotova, O.I., & Kryazheva, I.K. (1979). Nekotory`e aspekty` social`no-psixologicheskoy adaptacii lichnosti [Some aspects of social and psychological adaptation of the individual]. In *Psihologicheskie mehanizmy reguljicii social'nogo povedenija [Psychological mechanisms of regulation of social behavior]*. M.I. Bobneva, E.V. Shorohova (Eds.). (pp. 219- 232). Moscow.Nauka Publ. (in Russian).
- Klimov, E.A. (1996). *Psihologija professionala. Izbr. psihologicheskie trudy [Psychology of the professional. Selected psychological works]*. Moscow – Voronezh. In-t prakticheskoy psihologii, NPO "MODJeK Publ. (in Russian).
- Lipatov, S.A. (2017). Vkljuchennost' rabotnikov v organizaciju: social'no-psihologicheskij podhod [Employee involvement in the organization: a socio-psychological approach]. In *Fundamental'nye i prikladnye issledovanija sovremennoj psihologii: rezul'taty i perspektivy razvitija [Fundamental and applied research in modern psychology: results and development prospects]*. A.L. Zhuravljov, V.A. Kol'cova (Eds.). (pp. 1847-1855) Moscow: Institut psihologii RAN Publ. (in Russian).
- Maslow A. H. Motivation and personality. 3rd ed. London: Longman Publ., 1987. 336 p. (Russ. ed.: Maslow, A. H. Motivatsiya i lichnost'. St. Petersburg: Eurasia Publ., 1999. 478 p.).
- Taranov, E.V. (1976). Social'no-psihologicheskie problemy adaptacii molodogo rabocheho [Social and psychological problems of adaptation of young workers]: *Candidate's thesis*. Moscow. (in Russian).
- Taranov, E.V., Grachev, A.A., & Gyuppenen, V.N. (1981). *Chelovek v proizvodstvennoj organizacii [A person in a production organization]*. Kurgan: Sovetskoe Zaural'e Publ. (in Russian).
- Filippov, A.V. (1990). *Rabota s kadrami. Psihologicheskij aspekt [Working with personnel. Psychological aspect]*. Moscow: E`konomika Publ. (in Russian).
- Frankl V.E. The doctor and the soul: From psychotherapy to logotherapy. N.Y.: Vintage Books, 1973. 318 p. Frankl V. E. The will to meaning: Foundations and applications of logotherapy. N.Y.: Penguin Books USA Inc., 1969. 179 p. Frankl V. E. The unheard cry for meaning: Psychotherapy and humanism. N.Y.: Simon & Schuster, 1978. 191 p. Frankl V. E. Logotherapie und Existenzanalyse: Texte aus funf Jahrzehnten [Logotherapy and Existential Analysis: Texts from five decades]. Munchen, Zurich: Piper Taschenbuch, 1987. 184 p. Frankl V. E. Der Mensch vor der Frage nach dem Sinn: Eine Auswahl aus dem Gesamtwerk [Man before the problem of meaning: A selection from the complete work]. Munchen, Zurich: Piper Taschenbuch, 1979. 292

р. (Russ. ed.: Frankl, V. Chelovek v poiskakh smysla: sbornik. Moscow: Progress Publ., 1990. 368 p.).

Frejd, Z. (1990). *Psihologija bessoznatel'nogo: Sb. Proizvedenij [Psychology of the Unconscious: Collection of Works]*. M. G. Jaroshevskij (Ed.). Moscow: Prosveshhenie Publ. (in Russian).

Fromm E. S. To have or to be? N.Y.: Harper & Row Publishers, 1976. 215 p. (Russ. ed.: Fromm, E. Imet' ili byt'?. Moscow: Progress, 1986)

Feldman, D.C. (1981). The Multiple Socialization of Organization Members. *Academy of Management Review*, 1981, 6, 309-318 DOI: 10.5465/amr.1981.4287859

Dunnette, M.D. (Ed.). (1976). *Handbook of industrial and organizational psychology*. Chicago: Rand McNally and Co.

The article was received: 03.08.2025. Published online: 06.10.2025

Библиографическая ссылка на статью:

Грачев А.А. Психологическое проектирование включенности работника в организацию // Институт психологии Российской академии наук. Организационная психология и психология труда. 2025. Т. 10. № 3. С. 51–75. DOI: 10.38098/ipran.opwp_2025_36_3_002

Grachev, A.A. (2025). *Psihologicheskoe proektirovanie vkluchennosti rabotnika v organizaciju [Psychological design of employee involvement in the organization]*. Institut Psikhologii Rossiyskoy Akademii Nauk. Organizatsionnaya Psikhologiya i Psikhologiya Truda [Institute of Psychology of the Russian Academy of Sciences. Organizational Psychology and Psychology of Labor]. 10(3). 51–75. DOI: 10.38098/ipran.opwp_2025_36_3_002

Адрес ссылки:

<http://work-org-psychology.ru/engine/documents/document1145.pdf>