



## Как интерпретировать показатели вовлечённости персонала в компаниях<sup>1</sup>

МОЧАЛИН Денис Дмитриевич

ORCID: 0000-0001-9652-7920

Санкт-Петербургский государственный университет, Санкт-Петербург, Россия

**Аннотация.** *Цель.* Цель статьи — выяснить, как корректно интерпретировать показатели вовлечённости персонала, которые получаются в результате корпоративных «опросов вовлечённости». *Метод.* В статье рассмотрены ключевые академические (теоретические) работы в области исследования вовлечённости сотрудников, а также консалтинговые (практические) подходы к измерению вовлечённости персонала деловых организаций. Обсуждается разрыв между наукой и практикой в области изучения вовлечённости. В силу большого количества предлагаемых на рынке бизнес-услуг методик измерения в компаниях вовлечённости персонала было принято решение проанализировать методики четырёх крупнейших провайдеров: двух международных (Гэллап, Аон Хьюит) и двух российских (ЭКОПСИ Консалтинг, Хэппи Инк). *Выводы.* Многообразие подходов к пониманию вовлечённости персонала в академическом дискурсе сопровождается большим количеством методов её измерения в практике управления персоналом. В результате обзора консалтинговых подходов к оценке вовлечённости предлагается выделить две группы корпоративных опросов вовлечённости: опросы, выявляющие предпосылки вовлечённости, и опросы, измеряющие вовлечённость как многогранный конструкт отношений между человеком и организацией. От того, какой тип опроса использует компания, зависит интерпретация показателя вовлечённости. В первом случае показатель вовлечённости отражает уровень сформированности среды для развития вовлечённости, но не даёт понимания о реальном уровне вовлечённости персонала. Во втором случае показатель вовлечённости не может быть однозначно интерпретирован без учёта показателей тех компонентов вовлечённости, которые в него закладывались в теоретических концепциях. *Ценность результатов.* Теоретическая значимость работы состоит в том, что в статье предлагается критический взгляд на практические инструменты измерения вовлечённости персонала. Предлагается классификация корпоративных опросов вовлечённости. *Практические следствия.* Данная работа может помочь менеджерам и HR-практикам более точно интерпретировать результаты опросов вовлечённости и принимать на их основе правильные управленческие решения.

**Ключевые слова:** вовлечённость персонала; увлечённость работой; вовлечённость в организацию; показатель вовлечённости, опросы персонала.

### Введение

В 1990 г. Уильям Кан опубликовал статью, в которой впервые ввёл понятие «личная вовлечённость» (*personal engagement*) и определил его как «освоение членами организации своих рабочих ролей; вовлечённые сотрудники реализуются физически, интеллектуально и

<sup>1</sup> Статья опубликована при поддержке Программы НИУ ВШЭ «Университетское партнёрство».

эмоционально в процессе профессиональной деятельности». Впоследствии большой интерес к исследованию вовлечённости персонала (*employee engagement*) возник как в академической среде, так и среди специалистов по управлению персоналом (Fletcher, Robinson, 2013). Существует множество теоретических подходов к пониманию сущности и измерению уровня вовлечённости, часть из которых будут рассмотрены в этой статье. При этом как в российских, так и в международных компаниях в качестве инструментов выявления вовлечённости персонала часто используются различные «опросы вовлечённости», предлагаемые консалтинговыми агентствами, например: Гэллап, Аон Хьюитт, Тауэрс Уотсон, Хэппи Инк, Хейс, ЭКОПСИ Консалтинг и других (Shrotryia, Dhanda, 2019; Peters, 2019). Иногда компании адаптируют различные опросы под свою специфику или создают собственные модели вовлечённости как, например, в КИА Моторс (Alfes, Leloglu, 2013).

Учитывая неоднозначность термина «вовлечённость персонала» и всё разнообразие подходов к её измерению (Cheese, 2014), при анализе результатов исследований вовлечённости в компаниях возникает вопрос: как интерпретировать «показатель вовлечённости». Цель данной статьи — выяснить, действительно ли результаты корпоративных «опросов вовлечённости» всегда отражают реальный уровень вовлечённости сотрудников и, если нет, то как корректно интерпретировать показатели вовлечённости персонала?

В процессе поиска ответов на эти вопросы использовались научные работы ведущих зарубежных и российских исследователей в области вовлечённости персонала, таких как У. Кан, А. Беккер, У. Шауфели, А. Сакс, В. Доминьяк, А. Родионова, Р. Долженко, А. Онучин и других. Кроме того, изучались отчёты консалтинговых компаний, предоставляющих услуги по исследованию вовлечённости сотрудников в организациях (Гэллап, Аон Хьюитт, ЭКОПСИ Консалтинг, Хэппи Инк, ИЭС).

### **«Вовлечённость персонала»: проблема определения понятия**

Основополагающая проблема в исследовании вовлечённости персонала состоит в размытости определения самого понятия «вовлечённость». В литературе выделяют два основных типа вовлечённости: (1) «вовлечённость в работу» (*job involvement*) или «увлечённость работой» (*work engagement*) и (2) «вовлечённость в организацию» (*organization engagement*) (Saks, Gruman, Zhang, 2022). Кроме того, некоторые исследователи также выделяют третий тип — «вовлечённость в конкретное задание» (*task engagement*) (Schaufeli, Salanova, 2011). Аналогично может быть выделена и «вовлечённость в отдельную рабочую группу или команду» (Saks, Gruman, 2014).

Однако в англоязычной академической литературе термины «вовлечённость персонала» и «увлечённость работой» часто используются как синонимы, что приводит к смешению двух различных теоретических концепций. При этом в неакадемических источниках термин «увлечённость работой» практически не используется: предпочтение отдается понятию «вовлечённость персонала» (Kosaka, Sato, 2020). В данной статье понятия «вовлечённость» и «вовлечённость персонала» будут использованы как синонимы и будут означать многогранный конструкт, который, по мнению В. Шауфели, включает в себя взаимоотношения сотрудника как со своей профессиональной ролью, так и с организацией (Schaufeli, 2013). Кроме того, понятия «увлечённость работой» и «вовлечённость в работу» будут также использоваться как взаимозаменяемые, хотя С. А. Липатов отмечает, что между ними есть определённая разница (Липатов, 2015).

## Академические подходы к изучению вовлечённости персонала

Среди академических исследований вовлечённости можно выделить несколько наиболее важных работ: личная вовлечённость (Kahn, 1990), модель требований и ресурсов работы (Demerouti, Bakker, Nachreiner, Schaufeli, 2001) и вовлечённость в организацию (Saks, 2006).

### Личная вовлечённость

В 1990 г. Уильям Кан ввёл термин «личная вовлечённость» и определил его как «освоение членами организации своих рабочих ролей; вовлечённые сотрудники реализуются физически, интеллектуально и эмоционально в процессе профессиональной деятельности». Автор выделил также три психологических условия, связанных с развитием состояния личной вовлечённости: осмысленность (*meaningfulness*), безопасность (*safety*) и доступность (*availability*).

Психологическую осмысленность можно охарактеризовать как чувство получения отдачи от вложенных физических, интеллектуальных и эмоциональных усилий. У. Кан идентифицировал три главных фактора, влияющих на осмысленность, а именно: особенности выполняемых задач, особенности должности и взаимодействия в процессе работы.

Психологическая безопасность означает, что человек чувствует возможным проявлять и выражать себя в процессе работы без страха негативных последствий относительно собственной самооценки, статуса или карьеры. Согласно результатам исследования У. Кана, следующие факторы в наибольшей степени оказывают влияние на безопасность: межличностные отношения, групповая и внутригрупповая динамика, стиль управления и процесс управления, организационные нормы.

Психологическая доступность — это наличие физических, эмоциональных или психологических ресурсов, для того чтобы находиться в состоянии личной вовлечённости в конкретный момент. К факторам, которые могут негативно повлиять на доступность, У. Кан отнёс отсутствие физической и эмоциональной энергии, чувство незащищённости и жизнь вне работы.

Д. Р. Мэй, Р. Л. Гилсон и Л. М. Хартер создали шкалу для измерения физического, интеллектуального и эмоционального аспектов вовлечённости. Их исследование подтвердило теорию У. Кана о том, что осмысленность, безопасность и доступность существенно связаны с личной вовлечённостью, при этом психологическая осмысленность имеет наиболее сильную связь (May, Gilson, Harter, 2004).

### Модель требований и ресурсов работы

Модель требований и ресурсов работы описывает связь требований и ресурсов работы, а также личностных ресурсов с увлечённостью работой (Bakker, Demerouti, 2007; Xanthopoulou, Bakker, Demerouti, Schaufeli, 2007). Увлечённость работой — это положительное, приносящее удовлетворение, связанное с работой состояние ума, которое включает в себя следующие элементы: энергичность, то есть высокий уровень активности и психологической устойчивости в процессе работы; преданность делу, то есть высокая степень вовлечённости в свою работу и ощущение чувства значимости и воодушевления; и поглощённость, то есть полная сконцентрированность на работе; при этом время для человека летит незаметно, и ему сложно оторваться от рабочего процесса (Schaufeli, Salanova, González-Romá, Bakker, 2001). Для измерения этих элементов, как правило, используется Утрехтская шкала увлечённости работой (*UWES*) (Schaufeli, Bakker, 2004).

По мнению исследователей, это состояние может достигаться и поддерживаться за счёт баланса между требованиями работы и ресурсами работы (Bakker, Demerouti, 2008). Ресурсы работы — это физические, психологические, социальные или организационные особенности

работы, которые помогают достигать поставленных рабочих целей и способствуют личностному росту, обучению и развитию сотрудника. К ресурсам работы можно отнести карьерные возможности, которые предоставляет компания; командный климат; хорошие отношения с руководителем; возможность участия в принятии решений; возможность самостоятельно выбирать инструменты для достижения поставленных целей и другие. Ресурсы работы способствуют увлечённости работой и предотвращают выгорание (Bakker, Demerouti, 2008).

Требования работы — это задачи и требования, которые организация предъявляет к сотруднику на конкретной должности, а также особенности работы сотрудника, такие как чрезмерная загруженность, нестабильность занятости, нехватка времени для выполнения задач, ролевые конфликты, несогласованность указаний, исходящих от разных менеджеров и другие. Некоторые требования работы, которые воспринимаются сотрудниками как вызовы, могут способствовать увлечённости работой: например, амбициозные цели, высокий уровень ответственности. При этом другие требования работы (ролевой конфликт, неоднозначно определённая рабочая роль, чрезмерная загруженность) воспринимаются сотрудниками как препятствия, имеют отрицательную связь с увлечённостью работой и способствуют выгоранию и проблемам со здоровьем (Crawford, LePine, Rich, 2010).

Увлечённость работой, вытекающая из правильного соотношения ресурсов и требований работы, подтверждается многими исследователями. В частности, исследование В. И. Доминьяка и Е. А. Родионовой, в результате которого выяснилось, что, чем больше возможностей сотрудники видят в компании (ресурсы работы), тем больше они готовы вкладываться в работу и тем они более устойчивы к трудностям в процессе рабочей деятельности (требования работы) (Доминьяк, Родионова, 2016).

Личностные ресурсы — индивидуальные характеристики людей, которые связаны с их способностью справляться с трудностями, контролировать и влиять на окружающие их процессы в том числе на работе (Hobfoll, Johnson, Ennis, Jackson, 2003). К таким ресурсам относят стрессоустойчивость, гибкость и адаптивность, жизнестойкость, оптимизм, экстраверсию, проактивность и другие. Личностные ресурсы связывают ресурсы работы с увлечённостью работой (Xanthopoulou et al., 2007).

Модель ресурсов и требований работы так же, как и концепция личной вовлечённости У. Кана, в большей степени фокусируется на вовлечённости сотрудника в работу. Однако вовлечённость имеет и другие грани.

### **Вовлечённость в организацию**

А. М. Сакс выделяет вовлечённость в организацию и определяет её, по аналогии с «личной вовлечённостью» У. Кана как «освоение членами организации своих организационных ролей; вовлечённые сотрудники реализуются физически, интеллектуально и эмоционально в процессе организационной деятельности». При этом под организационной деятельностью автором понимаются любые действия, проекты и задачи, которые связаны не столько с профессиональной ролью сотрудников, сколько с их ролью как членов организации: например, посещение различных корпоративных мероприятий или участие в их организации (Saks, 2022). Для измерения вовлечённости в организацию А. М. Сакс разработал собственную шкалу (Saks, 2006).

Некоторые предпосылки вовлечённости в организацию совпадают с предпосылками увлечённости работой. Например, признание и обратная связь по результатам работы (Shah, Beh, 2016), а также наделение сотрудников полномочиями имеют положительную связь как с вовлечённостью в организацию, так и с увлечённостью работой (Qi, Ellinger, Franke, 2018). Однако есть факторы, которые имеют большую связь с вовлечённостью в организацию, чем

с вовлечённостью в работу. В основном это такие направления работы с персоналом, как развитие карьеры, выплата компенсаций (Agrawal, 2015), а также некоторые методы управления талантами (Morethe, Swarts, Schultz, 2020).

Кроме того, процедурная справедливость и воспринимаемая организационная поддержка также коррелируют в большей степени с вовлечённостью в организацию, чем с увлечённостью работой (Rasheed, Khan, Ramzan, 2013). Однако результаты исследований могут зависеть от культуры: например, связь процедурной справедливости с вовлечённостью как в работу, так и в организацию, была обнаружена в Индии; но результаты того же исследования на английской выборке не выявили таких связей (Farndale, 2017). Тем не менее, приведённых выше фактов достаточно, чтобы сделать вывод о том, что вовлечённость в организацию и вовлечённость в работу — разные конструкты.

Несмотря на различие теоретических подходов к изучению вовлечённости персонала, у них всех есть общие черты. Например, и в подходе У. Кана, и в модели требований и ресурсов работы А. Б. Баккера и Е. Демероути, и в концепции вовлечённости в организацию А. М. Сакса подчёркивается значимость благоприятной рабочей атмосферы, стиля управления, обратной связи и других аспектов работы для поддержания или повышения вовлечённости сотрудников. В других исследованиях, связанных с проблематикой вовлечённости, тоже указывается важность обратной связи, ответственной работы, автономии, разнообразия задач, отношений с руководством и иных факторов (Shantz, Alfes, Truss, Soane, 2013; Alfes, Truss, Soane, Rees, Gatenby, 2013). Эти факторы называют предпосылками (драйверами) вовлечённости (Robinson, Perryman, Hayday, 2004). Как будет рассмотрено далее, многие исследования вовлечённости консалтинговых компаний сопровождаются выявлением этих предпосылок, а некоторые практические подходы и вовсе фокусируются лишь на выявлении предпосылок вовлечённости.

### **Подходы к измерению вовлечённости в консалтинге**

Консалтинговые компании предлагают множество разных инструментов для оценки вовлечённости персонала. Однако В. Шауфели считает, что эти инструменты вовсе не оценивают вовлечённость, а помогают выявлять иные состояния и отношения сотрудников, такие как лояльность, удовлетворённость, организационное гражданское поведение и другие (Schaufeli, 2013). Во многом вовлечённость стала зонтичным термином для специалистов по управлению персоналом, который может включать в себя самые разные понятия. Р. А. Долженко отмечает, что вовлечённость персонала — это интегральный показатель, который имеет и аспект отношения сотрудника к организации, и деятельный аспект, проявляющийся в конкретном поведении работников (Долженко, 2014). Далее будут рассмотрены четыре наиболее известных подхода к исследованию вовлечённости в международных и российских компаниях.

### **Анкета компании Гэллап (Gallup Q12)**

Согласно определению консалтинговой компании Гэллап, вовлечённые сотрудники удовлетворены и полны энтузиазма. Анкета Гэллап состоит из 12 вопросов, которые отражают, по мнению консультантов компании, важнейшие элементы вовлечённости персонала. Сотрудников спрашивают о базовых нуждах (снабжены ли они всеми ресурсами для выполнения работы), о том, получают ли они достаточный уровень признания, есть ли у них возможности для обучения и карьерного роста. Чем больше положительных ответов дают респонденты на эти вопросы, тем выше уровень вовлечённости персонала в компании (Gallup, 2016).

Такой подход к исследованию вовлечённости называется «удовлетворённость–вовлечённость». Была обнаружена сильная корреляция ( $r = 0,91$ ) между ответами респондентов на вопросы Анкеты компании Гэллап и показателями удовлетворённости работой (Harter, Schmidt, Hayes, 2002). Таким образом, анкета компании Гэллап скорее исследует предпосылки вовлечённости сотрудников, а не непосредственно саму вовлечённость. С академической точки зрения, этот подход не совсем корректный, так как вовлечённость и удовлетворённость — это разные психологические конструкты. А. М. Сакс и Дж. Ф. Груман также упоминают, что Анкета компании Гэллап вовсе не является инструментом для исследования вовлечённости (Saks, Gruman, 2014). Тем не менее, такой подход консалтинговой компании понятен, так как он ориентирован на действия и даёт ответ на вопрос: что компания может сделать, чтобы повысить уровень вовлечённости? Хотя, безусловно, высокая степень удовлетворённости условиями труда и различными управленческими практиками не является гарантом высокого уровня вовлечённости сотрудников (Peters, 2019).

### **Модель вовлечённости компании Аон Хьюитт (Aon Hewitt<sup>2</sup>)**

Консалтинговая компания в области управления персоналом Аон Хьюитт определяет вовлечённость следующим образом: это «эмоциональное и интеллектуальное состояние, мотивирующее сотрудников работать как можно лучше». При этом вовлечённый сотрудник — это тот, который «говорит», то есть положительно отзывается о своей компании в разговорах со знакомыми, клиентами, коллегами и потенциальными сотрудниками; «остаётся», то есть хочет оставаться членом своей текущей организации, несмотря на имеющиеся возможности трудоустройства в других компаниях; и «стремится», то есть прилагает дополнительные усилия для достижения наилучшего результата компании (Aon Hewitt, 2012).

Такое определение в большей степени фокусируется на вовлечённости в организацию, чем в работу. Как минимум два из трёх элементов вовлечённости («говорит» и «остаётся») делают больший акцент на компании, чем на рабочей деятельности. В свою очередь определение элемента «стремится» больше похоже на концепцию организационного гражданского поведения, которая подразумевает, что сотрудник выполняет действия, которые не прописаны в его должностной инструкции, но которые способствуют более эффективной работе компании (Organ, 1988). В опросе компании Аон Хьюитт каждому из трёх элементов вовлечённости соответствуют два утверждения, согласие с которыми сотрудники оценивают по шкале Р. Ликерта.

Кроме того, в рамках опроса сотрудникам предлагается оценить утверждения, относящиеся к группам предпосылок вовлечённости: работе, основам (the basics), практикам компании, бренду, лидерству и управлению эффективностью. Три из этих групп относят к «фундаментальным»: работа (включает в себя такие предпосылки, как взаимодействие, автономия, рабочие задачи), основы (компенсации, гарантия занятости, безопасность, рабочая среда, баланс работы и личной жизни) и практики компании (коммуникация, клиентоориентированность, инклюзивность, доступная инфраструктура, управление талантами) (Aon Hewitt, 2015). Три другие группы — к «дифференциаторам», а именно: бренд (репутация, ценностное предложение работодателя, корпоративная социальная ответственность), лидерство (топ-менеджмент и линейные руководители) и управление эффективностью (карьерные возможности, возможности обучения и развития, признание достижений сотрудников). Что именно понимается под фундаментальными, а что — под дифференциаторами, не уточняется. Этот момент также упускается из описания подхода компании Аон Хьюитт в недавних академических исследованиях вовлечённости, в которых используется данная консалтин-

говая модель (Базаров, Карпов, 2020; Hinzmann, Rašticová, Šácha, 2019). Тем не менее, можно предположить, что фундаментальные предполсылки — это необходимые условия для поддержания или развития вовлечённости сотрудников, а дифференциаторы — это предполсылки, которые могут отличать компанию от конкурентов и при этом положительно влиять на вовлечённость персонала. Например, открытость топ-менеджмента к идеям сотрудников или ориентированность компаний на корпоративную социальную ответственность способствуют повышению вовлечённости (Ruck, Welch, Menara, 2017; Rupp et al., 2018).

Таким образом, в отличие от подхода компании Гэллап, в подходе компании Аон Хьюитт разделяется вовлечённость и её предполсылки, что позволяет проанализировать, какие факторы имеют наибольшую связь с вовлечённостью (или с её отдельными элементами).

### **Модель вовлечённости компании ЭКОПСИ Консалтинг**

Похожий подход к исследованию вовлечённости персонала использует российская консалтинговая компания ЭКОПСИ Консалтинг: исследование вовлечённости и факторов, связанных с ней или влияющих на неё. В модели ЭКОПСИ Консалтинг эти факторы называются «организационные индикаторы». Однако если модель Аон Хьюитт в большей степени сфокусирована на вовлечённости в организацию, то модель ЭКОПСИ Консалтинг более многогранна. В этой модели вовлечённость определяется как интегральный показатель увлечённости работой, приверженности компании и инициативы. Увлечённость работой заключается в получении сотрудниками удовольствия от выполняемой ими работы. Организационная приверженность проявляется в том, что сотрудникам нравится компания, в которой они работают, и они переживают успехи и неудачи компании как свои собственные. Инициатива выражена в стремлении сотрудников делать больше, чем они формально должны (Экопси, 2021).

Вместе с тем, не совсем понятно, как именно интерпретировать в модели ЭКОПСИ Консалтинг показатель вовлечённости и насколько корректно объединять в один индекс отдельные конструкторы увлечённости работой, организационной приверженности и организационного гражданского поведения («инициативы» в модели ЭКОПСИ Консалтинг). Весьма интересно, что в модели требований и ресурсов работы инициативность относится к личностным ресурсам человека, которые благоприятствуют его увлечённости работой (Шауфели, Дийкстра и Иванова, 2015), в то время как в методологии ЭКОПСИ Консалтинг увлечённость работой и инициативность рассматриваются отдельно.

Однако, с точки зрения бизнеса, такой подход понятен. Компании, как правило, не заинтересованы в том, чтобы сотрудник был только увлечён своей работой (при этом не будучи лояльным к компании) или только привержен организации (но при этом не увлечён своей работой). В первом случае сотрудник сможет выполнять эту работу у любого другого работодателя, во втором — приверженность не гарантирует, что человек будет получать удовольствие непосредственно от своей работы. В. Шауфели и М. Саланова предполагают, что именно в этом состоит причина использования в бизнесе понятия «вовлечённость персонала», а не «увлечённость работой» (Schaufeli, Salanova, 2011).

В ЭКОПСИ Консалтинг подчёркивают важность того, чтобы увлечённость и приверженность «выливались в реальную включённость и проактивность сотрудников, проявляющуюся в поиске и внедрении более эффективных практик в работе» (Онучин, 2019). Таким образом, подход ЭКОПСИ Консалтинг описывает некий идеал состояния сотрудников, к которому нужно стремиться.

Исследование вовлечённости ЭКОПСИ Консалтинг дополняется анализом «организационных индикаторов». В консалтинговой компании отмечают, что эти индикаторы «опреде-

ляют общую удовлетворённость сотрудников и являются основой для формирования вовлечённости». В модели выделяют тринадцать организационных индикаторов, среди них: цели и стратегия, ценности, бизнес-процессы, коммуникация, обучение, карьера и другие. В рамках ежегодного всероссийского мониторинга вовлечённости ЭКОПСИ Консалтинг анализируют связь между организационными индикаторами и вовлечённостью. Так, по результатам исследования 2020 г. наибольшую связь с вовлечённостью имели пять индикаторов: оценка и признание, компенсация, бизнес-процессы, топ-менеджмент и карьера (Экопси, 2021). Подобный корреляционный анализ на уровне компании может служить фундаментом для формирования плана действий по развитию вовлечённости сотрудников.

### **Методика компании Хэппи Инк (Happy Job)**

В компании Хэппи Инк отмечают очень важную характеристику вовлечённости: «вовлечённость складывается из двух составляющих — внутреннего настроя сотрудника на работу и продуктивной рабочей среды» (Happy Inc, 2021). Эта характеристика отражает расширенную версию модели ресурсов и требований работы, где ресурсы, благоприятствующие вовлечённости, делятся на ресурсы работы и личностные ресурсы (Xanthopoulou et al, 2007). Хэппи Инк имеет свою методику исследования вовлечённости «Хэппи Джоб» (*Happy Job*), которая фокусируется на второй составляющей вовлечённости — продуктивной рабочей среде. В опросе «Хэппи Джоб» сотрудники оценивают следующие аспекты работы («метрики вовлечённости»): руководитель, стратегия, признание, обратная связь, рабочие процессы, изменения, коллеги, баланс, карьера, условия и оплата. Средняя оценка по этим десяти метрикам составляет показатель вовлечённости персонала.

Подход компании Хэппи Инк является управленческим и ориентированным на действия: он позволяет понять, какие аспекты опыта сотрудников нуждаются в развитии, какие — в поддержке, а какие являются сильными сторонами компании. При этом высокий показатель вовлечённости не гарантирует реальной высокой вовлечённости: как утверждают сами разработчики, для вовлечённости важен ещё и внутренний настрой сотрудника (личностные ресурсы), который в рамках их модели не учитывается.

Описанные выше модели вовлечённости отличаются друг от друга, но при этом все выводят свой «индекс вовлечённости персонала». В таком случае встаёт вопрос о том, как интерпретировать показатели вовлечённости сотрудников, которые рассчитываются по результатам проведения корпоративных опросов в компаниях.

## **Как интерпретировать показатель вовлечённости персонала**

Для того чтобы лучше понимать, как интерпретировать показатели вовлечённости, основанные на консалтинговых моделях, нужно определить ограничения практических моделей, сравнив их с академическими концепциями.

### **Сравнение академических и консалтинговых подходов к вовлечённости**

Рассмотрев теоретические и практические подходы к определению сущности и измерению вовлечённости сотрудников, можно сделать вывод, что в академических работах стараются разделять вовлечённость персонала на вовлечённость в работу (увлечённость работой) и вовлечённость в организацию, а также вовлечённость в конкретное задание или в команду. В консалтинговых моделях вовлечённость, как правило, определяется более широко, как, например, у Аон Хьюитт: «эмоциональное и интеллектуальное состояние, мотивирующее сотрудников работать как можно лучше», или у Гэллап («вовлечённые сотрудники удовлетворены и полны энтузиазма»). При этом индекс вовлечённости измеряется или как среднее значение различных граней вовлечённости, или через её предпосылки.



Вместе с тем, следует подчеркнуть, что консалтинговые модели базируются на теоретических работах в этой области. Предпосылки вовлечённости, которые рассматриваются во всех описанных выше практических моделях вовлечённости, вытекают из условий для формирования вовлечённости У. Кана (психологическая осмысленность, психологическая безопасность и психологическая доступность) и факторов, влияющих на эти условия, а также из требований и ресурсов работы, связанных с увлечённостью работой.

Тем не менее, консалтинговые подходы не полностью отражают всю сложность вовлечённости, описанную в академических трудах, в связи с чем они имеют ряд недостатков. Во-первых, когда вовлечённость определяется как многогранный конструкт и исследуются связи вовлечённости с её предпосылками, непонятно, на какой именно аспект вовлечённости влияет тот или иной фактор: например, понимание сотрудниками целей компании влияет больше на вовлечённость в работу или на вовлечённость в организацию? В зависимости от ответа на этот вопрос могут быть даны разные рекомендации по результатам опроса вовлечённости. Во-вторых, рассмотренные практические модели вовлечённости не учитывают личностные ресурсы человека, которые, в соответствии с моделью требований и ресурсов работы, также являются предпосылками вовлечённости персонала. С одной стороны, компания имеет ограниченное влияние на личностные качества и характеристики человека, поэтому фокусироваться на них в рамках корпоративного опроса нецелесообразно. С другой стороны, получается, что результаты исследования не отражают важной составляющей вовлечённости сотрудников, которая могла бы повлиять на принятие решений по результатам опроса. В-третьих, консалтинговые модели, в рамках которых исследуются только предпосылки вовлечённости, в сущности, не отражают вовлечённость персонала. Такие опросы, скорее, замеряют некий климат, необходимый для формирования среды, в которой может развиваться или поддерживаться вовлечённость сотрудников.

При работе с опросами вовлечённости персонала менеджерам и специалистам по управлению персоналом необходимо помнить об указанных выше ограничениях практических подходов к исследованию вовлечённости и понимать разницу между вовлечённостью в работу и вовлечённостью в организацию, а также помнить, что вовлечённость зависит не только от различных аспектов работы в компании, но и от самих сотрудников.

### **Интерпретация показателей вовлечённости**

На основе сравнения консалтинговых подходов к исследованию вовлечённости персонала с теоретическими была сделана попытка выделить типы опросов вовлечённости, их преимущества и недостатки, а также определить, как интерпретировать показатель вовлечённости, получающийся в результате таких опросов (таблица 1). Были выделены две группы корпоративных опросов: опросы, направленные на изучение предпосылок вовлечённости, и опросы, направленные на изучение вовлечённости как многогранного конструкта. Стоит отметить, что данная таблица представляет скорее гипотезу о том, как могут быть сегментированы консалтинговые подходы к изучению вовлечённости, так как она основана на обзоре лишь четырёх методик.

К первой группе относятся опросы компаний Гэллап и Хэппи Инк. В их случае индекс вовлечённости персонала отражает уровень сформированности среды для развития и поддержки вовлечённости сотрудников. При этом важно помнить, что высокие оценки, которые сотрудники ставят по отдельным аспектам работы, не демонстрируют напрямую высокий уровень вовлечённости. Более того, компания может оказаться в ситуации «золотых наручников», когда людей в компании устраивают все условия, но при этом они равнодушно относятся к своей работе или к организации (Peters, 2019).

Таблица 1. Типы опросов вовлечённости

Тип опроса	Преимущества	Недостатки	Интерпретация показателя вовлечённости	Примеры поставщиков
Направленный на изучение предпосылок вовлечённости.	Позволяет выявить сильные стороны и зоны развития различных аспектов работы сотрудников и составить на их основе план действий по развитию среды для формирования вовлечённости.	Результаты не дают представление о реальном уровне вовлечённости персонала в компании.	Показатель вовлечённости отражает уровень сформированности среды для развития вовлечённых сотрудников.	Гэллап, Хэппи Инк
Направленный на изучение вовлечённости как многогранного конструкта.	1. В случае, если интегральный показатель вовлечённости можно разбить на отдельные показатели (например, вовлечённости в организацию и в работу), результаты опроса позволяют увидеть более полную картину разных состояний сотрудников. 2. Позволяет сформировать рекомендации для повышения уровня вовлечённости сотрудников в конкретной компании.	Показатель вовлечённости не представляет ценности с точки зрения интерпретации состояний и настроений сотрудников.	Показатель вовлечённости отражает несколько граней вовлечённости в зависимости от методики исследования и не может быть однозначно интерпретирован без учёта показателей компонентов, из которых он складывается.	Аон Хьюитт, ЭКОПСИ Консалтинг

Возможна и обратная ситуация: низкий уровень вовлечённости необязательно означает, что сотрудники в действительности не вовлечены, так как данные модели не учитывают фактор личностных ресурсов человека, таких как жизнестойкость, психологическая устойчивость, проактивность, гибкость и других, хотя эти качества также могут положительно влиять на вовлечённость сотрудников. Ещё сложнее оценить качество жизни сотрудника вне работы, которое тоже связано с вовлечённостью каждого человека (Kahn, 1990). При этом результаты таких опросов могут служить основой при планировании действий по формированию среды для развития вовлечённости сотрудников: компания получает информацию о том, какие из аспектов работы сотрудники оценивают ниже всего, и может сфокусировать свои дальнейшие шаги на улучшении данных факторов.

Модели вовлечённости компаний ЭКОПСИ Консалтинг и Аон Хьюитт относятся ко второй группе опросов. В них вовлечённость определяется как многогранный конструкт: у ЭКОПСИ Консалтинг — как интегральный показатель увлечённости работой, приверженности компании и инициативы; у Аон Хьюитт вовлечённость проявляется в определённых моделях поведения («говорит», «остаётся» и «стремится»). Менеджерам и специалистам по управлению персоналом при интерпретации результатов таких опросов стоит обращать внимание не столько на показатель вовлечённости, сколько на показатели тех компонентов, из которых он складывается.

Рассмотрим пример модели ЭКОПСИ Консалтинг. Допустим, индекс вовлечённости в двух компаниях составил 70%. В первой компании он получился в результате того, что по всем компонентам вовлечённости (увлечённость работой, приверженность компании, инициатива) показатели равны 70%. Во второй компании показатель инициативы составил 90%, увлечённости работой — 70%, а приверженности компании — 50%. В обоих случаях индекс вовлечённости равен 70%: согласно шкале интерпретации, которую предлагают ЭКОПСИ Консалтинг (2021), такой показатель относится к так называемой «зоне стагнации» (в открытых источниках ЭКОПСИ Консалтинг не предоставляют расшифровку того, что означает «зона стагнации» и другие зоны, которые выделяются на этой шкале). Однако

состояния и настроения сотрудников в этих компаниях совершенно разные, и индекс вовлечённости не может быть интерпретирован однозначно без учёта показателей компонентов вовлечённости в конкретной компании.

Опросы компаний ЭКОПСИ Консалтинг и Аон Хьюитт дополняются исследованием предпосылок вовлечённости. Предпосылки не входят в расчёт индексов вовлечённости, но позволяют понять, с чем может быть связано изменение показателя вовлечённости и от каких факторов она зависит. Как и в случае с опросами из первой группы (Гэллап и Хэппи Инк), результаты опросов ЭКОПСИ Консалтинг и Аон Хьюитт могут использоваться для формирования планов действий. Однако преимущество опросов из второй группы состоит в том, что их методология позволяет провести корреляционный и регрессионный анализы и выявить, какие из драйверов вовлечённости являются наиболее существенными для повышения уровня вовлечённости сотрудников в конкретной организации с учётом её специфики. Это в свою очередь улучшает качество принимаемых менеджерами и специалистами по управлению персоналом решений для развития вовлечённости. Руководители и специалисты по кадрам могут разрабатывать и реализовывать действия, которые не просто способствуют формированию среды для развития вовлечённости (как в случае опросов из первой группы), но влияют непосредственно на вовлечённость сотрудников в их компании.

## Заключение

Как пишут Д. МакЛеод и Н. Кларк, измерение вовлечённости — не точная наука (MacLeod, D., Clarke, N. 2009). Однако несмотря на это, вовлечённость персонала остаётся предметом активного изучения не только в академической, но и в бизнес-среде. Самое главное, что должны делать менеджеры, работающие со своими командами, или специалисты по управлению персоналом, исследующие вовлечённость в компаниях, это держать в голове всю сложность этого феномена для корректной интерпретации результатов опросов вовлечённости персонала и принятия на их основе правильных управленческих решений.

## Литература

- Базаров Т. Ю., Карпов А. Б. (2020). Факторы трудовой мотивации современного работника (на примере российской фармацевтической компании). *Организационная психология*, 10(1), 106–120.
- Долженко, Р. А. (2014). Удовлетворенность, лояльность, вовлечённость персонала: уточнение и конкретизация понятий. *Вестник Алтайского государственного аграрного университета*, 119(9), 157–162.
- Доминьяк, В. И., Родионова, Е. А. (2016). Вовлечённость сотрудников: мотивационный аспект. В сб.: А. Е. Рейфе (ред.). *Глобальные риски — локальные решения: сборник материалов ежегодной международной междисциплинарной научно-практической конференции. Балтийский институт экологии, политики и права, Балтийский институт иностранных языков и межкультурного сотрудничества. 18 мая 2016 г.* (198–203). СПб: НИЦ АРТ.
- Липатов, С. А. (2015). «Вовлечённость работника в организацию» или «увлечённость работой»: соотношение понятий. *Организационная психология*, 5(1), 104–110.
- Онучин, А. (2019). *Вовлечённость персонала, от измерения к управлению*. URL: <https://www.ecopsy.ru/> (дата обращения: 21.12.2021).
- Шауфели, В., Дийкстра, П., Иванова, Т. (2015). *Увлеченность работой: Как научиться любить свою работу и получать от нее удовольствие*. М.: Когито-Центр.

- Экопси (2021). *Итоги всероссийского мониторинга вовлечённости персонала 2020*. ЭКОПСИ Консалтинг.
- Agrawal, S. (2015). Predictors of employee engagement: a public sector unit experience. *Strategic HR Review*, 14, 57–68.
- Alfes, K., Leloglou, S. S. Y. (2013). Case studies in employee engagement. In C. Truss, K. Alfes, R. Delbridge, A. Shantz, E. Soane (Eds.). *Employee Engagement in Theory and Practice*. Taylor and Francis.
- Alfes, K., Truss, C., Soane, E., Gatenby, M. (2013). The Relationship Between Line Manager Behavior, Perceived HRM Practices, and Individual Performance: Examining the Mediating Role of Engagement. *Human Resource Management*, 52(6), 839–859.
- Aon Hewitt (2012). *2012 Trends in Global Employee Engagement*. URL: [https://www.business.com/images/Aon Hewitt](https://www.business.com/images/Aon_Hewitt) (2015). *Aon Hewitt's Model of Employee Engagement*. URL: <https://www.asia.aonhumancapital.com/document-files/>
- Bakker, A. B., Demerouti, E. (2007). The Job Demands–Resources model: state of the art. *Journal of Managerial Psychology*, 22(3), 309–328.
- Bakker, A. B., Demerouti, E. (2008). Towards a model of work engagement. *Career Development International*, 13(13), 209–223.
- Cheese, P. (2014). Employee engagement: How is it changing and what drives it? In D. Robinson, J. Gifford (Eds.). *The Future of Engagement Thought Piece Collection* (6–13). Four Institute for Employment Studies.
- Crawford, E. R., LePine, J. A., Rich, B. L. (2010). Linking job demands and resources to employee engagement and burnout: A theoretical extension and meta-analytic test. *Journal of Applied Psychology*, 95, 834–848.
- Demerouti, E., Bakker, A. B., Nachreiner, F., Schaufeli, W. B. (2001). The job demands–resources model of burnout. *Journal of Applied Psychology*, 86(3), 499–512.
- Farndale, E. (2017). Two-country study of engagement, supervisors, and performance appraisal. *Journal of Asia Business Studies*, 11(3), 342–362.
- Fletcher, R., Robinson, D. (2013). Measuring and understanding engagement. In C. Truss, K. Alfes, R. Delbridge, A. Shantz, E. Soane (Eds.). *Employee Engagement in Theory and Practice*. Taylor and Francis.
- Gallup (2016). *Employee Engagement Hierarchy*. URL: [https://web.jhu.edu/administration/finance/initiatives/Employee\\_Engagement\\_Hierarchy.pdf](https://web.jhu.edu/administration/finance/initiatives/Employee_Engagement_Hierarchy.pdf)
- Harter, J. K., Schmidt, F. L., Hayes, T. L. (2002). Business-unit level relationship between employee satisfaction, employee engagement, and business outcomes: A meta-analysis. *Journal of Applied Psychology*, 97, 268–279.
- Happy Inc (2021). *Научное обоснование методике Happy Job*. Happy Inc.
- Hinzmann, R., Rašticová, M., Šácha, J. (2019). Factors of employee engagement at the workplace. Do years of service count? *Acta Universitatis Agriculturae et Silviculturae Mendelianae Brunensis*, 67(6), 1525–1533.
- Hobfoll, S. E., Johnson, R. J., Ennis, N., Jackson, A. P. (2003). Resource loss, resource gain, and emotional outcomes among inner city women. *Journal of Personality and Social Psychology*, 84, 632–643.
- Kahn, W. A. (1990). Psychological conditions of personal engagement and disengagement at work. *Academy of Management Journal*, 33, 692–724.
- Kosaka, D., Sato, H. (2020). Employee engagement and work engagement: same wine, different bottles? *Annals of Business Administrative Science*, 19, 227–239.
- MacLeod, D., Clarke, N. (2009). *Engaging for success: Enhancing performance through employee engagement*. London: Department for Business, Innovation and Skills.
- May, D. R., Gilson, R. L., Harter, L. M. (2004). The psychological conditions of meaningfulness, safety and availability and the engagement of the human spirit at work. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 77, 11–37.

- Morethe, S. L. M., Swarts, I., Schultz, C. (2020). Talent development practices predict employee engagement of human resource professionals. *Southern African Business Review*, 23, 1–20.
- Organ, D. W. (1988). *Organizational citizenship behavior: The good soldier syndrome*. Lexington, MA: Lexington Books.
- Peters, J. (2019). *Employee engagement: Creating high positive energy at work*. Randburg: KR Publishing.
- Qi, J. M., Elligner, A. E., Franke, G. R. (2018). Work design and frontline employee engagement. *Journal of Service Theory and Practice*, 28(5), 636–660.
- Rasheed, A., Khan, S., Ramzan, M. (2013). Antecedents and Consequences of Employee Engagement: The Case of Pakistan. *Journal of Business Studies Quarterly*, 4(4), 183–200.
- Robinson, D., Perryman, S., Hayday, S. (2004). *The Drivers of Employee Engagement*. IES Report 408, Brighton: Institute for Employment Studies.
- Ruck, K., Welch, M., Menara, B. (2017). Employee Voice: An antecedent to organizational engagement? *Public Relations Review*, 41, 904–914.
- Rupp, D. E., Shao, R., Skarlicki, D. P., Paddock, E. L., Kim, T., Nadisic, T. (2018). Corporate social responsibility and employee engagement: The moderating role of CSR-specific relative autonomy and individualism. *Journal of Organizational Behavior*, 39, 559–579.
- Saks, A. M. (2006). Antecedents and consequences of employee engagement. *Journal of Managerial Psychology*, 21(7), 600–619.
- Saks, A. M., Gruman, J. A. (2014). What Do We Really Know about Employee Engagement? *Human Resource Development Quarterly*, 25, 155–182.
- Saks, A. M., Gruman, J. A., Zhang, Q. (2022). Organization engagement: a review and comparison to job engagement. *Journal of Organizational Effectiveness: People and Performance*, 9(1), 20–49.
- Schaufeli, W. B., Bakker, A. B. (2004). *Utrecht Work Engagement Scale. Preliminary Manual*. Utrecht: Utrecht University
- Schaufeli, W. B., Salanova, M., González–Romá, V., Bakker, A. B. (2001). The measurement of engagement and burnout: A two sample confirmatory factor analytic approach. *Journal of Happiness Studies*, 3, 71–92.
- Schaufeli, W. B., Salanova, M. (2011). Work engagement: On how to better catch a slippery concept. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 20(1), 39–46.
- Schaufeli, W. B. (2013). What is engagement? In C. Truss, K. Alfes, R. Delbridge, A. Shantz, E. Soane (Eds.). *Employee Engagement in Theory and Practice*. Taylor and Francis.
- Shah, S. H. A., Beh, L. S. (2016). Impact of motivation enhancing practices and mediating role of talent engagement on turnover intentions: Evidence from Malaysia. *International Review of Management and Marketing*, 6(4), 823–835.
- Shantz, A., Alfes, K., Truss, K., Soane, E. (2013). The role of employee engagement in the relationship between job design and task performance, citizenship and deviant behaviours. *The International Journal of Human Resource Management*, 24(13), 2608–2627.
- Shrotryia, V. K., Dhanda, U. (2019). Measuring Employee Engagement: Perspectives from Literature. *The IUP Journal of Organizational Behavior*, 18(3), 26–48.
- Xanthopoulou, D., Bakker, A. B., Demerouti, E., Schaufeli, W.B. (2007). The role of personal resources in the job demands–resources model. *International Journal of Stress Management*, 14, 121–141.

Поступила 14.02.2022



## How to interpret employee engagement scores in companies

**Denis MOCHALIN**

ORCID 0000-0001-9652-7920

St. Petersburg State University, Saint Petersburg, Russia

**Abstract.** *Purpose.* The purpose of the article is to clarify how to interpret employee engagement scores resulting from corporate employee engagement surveys. *Method.* The key academic papers in the field of employee engagement are addressed in the article. Consulting approaches to employee engagement are reviewed. The gap between academia and practice in studying engagement is discussed. Due to many methods offered to the companies to study employee engagement, the decision was made to analyze four techniques of major providers: two international (Gallup, Aon Hewitt) and two Russian (ECOPSY Consulting, Happy Inc). *Findings.* The variety of approaches to defining employee engagement in academic discourse is followed by many different methodologies to study it in practice. The review of consulting approaches to measure engagement has resulted in a suggestion to identify two types of employee engagement surveys: surveys focused at analyzing drivers of engagement and surveys focused at analyzing engagement as a multidimensional construct of relations between employees and organizations. The type of a survey that a company uses determines the interpretation of the employee engagement score. In the first case, the engagement score reflects the extent to which the environment for the development of engagement is formed but does not reflect the real level of employee engagement. In the second case, the engagement score cannot be unambiguously interpreted without taking into consideration the indicators of those components of engagement that were included in the employee engagement score and their theoretical basis. *Value of the results.* The theoretical contribution of the paper is to suggest a critical perspective on practical instruments of studying engagement. An attempt is made to classify corporate engagement surveys. *Implications for practice.* This work can help managers and HR practitioners to interpret employee engagement scores more precisely and to make correct managerial decisions based on them.

Keywords: employee engagement, work engagement, organization engagement, employee engagement score, engagement surveys.

### References

- Agrawal, S. (2015). Predictors of employee engagement: a public sector unit experience. *Strategic HR Review*, 14, 57–68.
- Alfes, K., Leloglou, S. S. Y. (2013). Case studies in employee engagement. In C. Truss, K. Alfes, R. Delbridge, A. Shantz, E. Soane (Eds.). *Employee Engagement in Theory and Practice*. Taylor and Francis.
- Alfes, K., Truss, C., Soane, E., Gatenby, M. (2013). The relationship between line manager behavior, perceived hrm practices, and individual performance: examining the mediating role of engagement. *Human Resource Management*, 52(6), 839–859.

- Aon Hewitt (2012). *2012 Trends in global employee engagement*. URL: [https://www.business.com/Aon Hewitt](https://www.business.com/Aon-Hewitt) (2015). *Aon Hewitt's Model of Employee Engagement*. URL: <https://www.asia.aonhumancapital.com/>
- Bakker, A. B., Demerouti, E. (2007). The Job Demands–Resources model: state of the art. *Journal of Managerial Psychology*, 22(3), 309–328.
- Bakker, A. B., Demerouti, E. (2008). Towards a model of work engagement. *Career Development International*, 13(13), 209–223.
- Cheese, P. (2014). Employee engagement: How is it changing and what drives it? In D. Robinson, J. Gifford (Eds.). *The Future of Engagement Thought Piece Collection* (6–13). Institute for Employment Studies.
- Crawford, E. R., LePine, J. A., Rich, B. L. (2010). Linking job demands and resources to employee engagement and burnout: A theoretical extension and meta-analytic test. *Journal of Applied Psychology*, 95, 834–848.
- Demerouti, E., Bakker, A. B., Nachreiner, F., Schaufeli, W. B. (2001). The job demands–resources model of burnout. *Journal of Applied Psychology*, 86(3), 499–512.
- Dolzhenko, R. A. (2014). Udovletvorennost', loyal'nost', vovlechnost' personala: utochnenie i konkretizaciya ponyatij. *Vestnik Altajskogo gosudarstvennogo agrarnogo universiteta*, 119(9), 157–162.
- Dominyak, V. I., Rodionova, E. A. (2016). Vovlechnost' sotrudnikov: motivacionnyj aspekt. In A. E. Rejfe (ed.). *Global'nye riski — lokal'nye resheniya: sbornik materialov ezhegodnoj mezhdunarodnoj mezhdisciplinarnoj nauchno–prakticheskoj konferencii. Baltijskij institut ekologii, politiki i prava, Baltijskij institut inostrannyh yazykov i mezhkul'turnogo sotrudnichestva. 18 maya 2016 g.* (198–203). SPb: NIC ART.
- Ekopsy (2021). *Itogi vserossijskogo monitoringa vovlechnosti personala 2020*. EKOPSY Konsalting.
- Farndale, E. (2017). Two-country study of engagement, supervisors, and performance appraisal. *Journal of Asia Business Studies*, 11(3), 342–362.
- Fletcher, R., Robinson, D. (2013). Measuring and Understanding Engagement. In C. Truss, K. Alfes, R. Delbridge, A. Shantz, E. Soane (Eds.). *Employee Engagement in Theory and Practice*. Taylor and Francis.
- Gallup (2016). *Employee Engagement Hierarchy*.
- Happy Inc (2021). *Nauchnoe obosnovanie metodiki Happy Job*. Happy Inc.
- Harter, J. K., Schmidt, F. L., Hayes, T. L. (2002). Business-unit level relationship between employee satisfaction, employee engagement, and business outcomes: A meta-analysis. *Journal of Applied Psychology*, 97, 268–279.
- Hinzmann, R., Rašticová, M., Šácha, J. (2019). Factors of employee engagement at the workplace. Do years of service count? *Acta Universitatis Agriculturae et Silviculturae Mendelianae Brunensis*, 67(6), 1525–1533.
- Hobfoll, S. E., Johnson, R. J., Ennis, N., Jackson, A. P. (2003). Resource loss, resource gain, and emotional outcomes among inner city women. *Journal of Personality and Social Psychology*, 84, 632–643.
- Kahn, W. A. (1990). Psychological conditions of personal engagement and disengagement at work. *Academy of Management Journal*, 33, 692–724.
- Kosaka, D., Sato, H. (2020). Employee engagement and work engagement: same wine, different bottles? *Annals of Business Administrative Science*, 19, 227–239.
- Lipatov, S. A. (2015). «Vovlechnost' rabotnika v organizaciyu» ili «uvlechnost' rabotoj»: sootnoshenie ponyatij. *Organizational Psychology*, 5(1), 104–110.
- MacLeod, D., Clarke, N. (2009). *Engaging for success: enhancing performance through employee engagement*. London: Department for Business, Innovation and Skills.

- May, D. R., Gilson, R. L., Harter, L. M. (2004). The psychological conditions of meaningfulness, safety and availability and the engagement of the human spirit at work. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 77, 11–37.
- Morethe, S. L. M., Swarts, I., Schultz, C. (2020). Talent development practices predict employee engagement of human resource professionals. *Southern African Business Review*, 23, 1–20.
- Onuchin, A. (2019). *Vovlechnost' personala, ot izmereniya k upravleniyu*. URL: <https://www.ecopsy.ru/>
- Organ, D. W. (1988). *Organizational citizenship behavior: The good soldier syndrome*. Lexington, MA: Lexington Books.
- Peters, J. (2019). *Employee engagement: Creating high positive energy at work*. Randburg: KR Publishing.
- Qi, J. M., Elligner, A. E., Franke, G. R. (2018). Work design and frontline employee engagement. *Journal of Service Theory and Practice*, 28(5), 636–660.
- Rasheed, A., Khan, S., Ramzan, M. (2013). Antecedents and consequences of employee engagement: the case of Pakistan. *Journal of Business Studies Quarterly*, 4(4), 183–200.
- Robinson, D., Perryman, S., Hayday, S. (2004). *The drivers of employee engagement*. IES Report 408, Brighton: Institute for Employment Studies.
- Ruck, K., Welch, M., Menara, B. (2017). Employee Voice: An antecedent to organizational engagement? *Public Relations Review*, 41, 904–914.
- Rupp, D. E., Shao, R., Skarlicki, D. P., Paddock, E. L., Kim, T., Nadisic, T. (2018). Corporate social responsibility and employee engagement: The moderating role of CSR-specific relative autonomy and individualism. *Journal of Organizational Behavior*, 39, 559–579.
- Saks, A. M. (2006). Antecedents and consequences of employee engagement. *Journal of Managerial Psychology*, 21(7), 600–619.
- Saks, A. M., Gruman, J. A. (2014). What do we really know about employee engagement? *Human Resource Development Quarterly*, 25, 155–182.
- Saks, A. M., Gruman, J. A., Zhang, Q. (2022). Organization engagement: a review and comparison to job engagement. *Journal of Organizational Effectiveness: People and Performance*, 9(1), 20–49.
- Schaufeli, W. B., Bakker, A. B. (2004). *Utrecht work engagement scale. Preliminary manual*. Utrecht: Utrecht University
- Schaufeli, W. B., Salanova, M., González-Romá, V., Bakker, A. B. (2001). The measurement of engagement and burnout: A two sample confirmatory factor analytic approach. *Journal of Happiness Studies*, 3, 71–92.
- Schaufeli, W. B., Salanova, M. (2011). Work engagement: On how to better catch a slippery concept. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 20(1), 39–46.
- Schaufeli, W. B. (2013). What is engagement? In C. Truss, K. Alfes, R. Delbridge, A. Shantz, E. Soane (Eds.). *Employee Engagement in Theory and Practice*. Taylor and Francis.
- Shah, S. H. A., Beh, L. S. (2016). Impact of motivation enhancing practices and mediating role of talent engagement on turnover intentions: Evidence from Malaysia. *International Review of Management and Marketing*, 6(4), 823–835.
- Shantz, A., Alfes, K., Truss, K., Soane, E. (2013). The role of employee engagement in the relationship between job design and task performance, citizenship and deviant behaviours. *The International Journal of Human Resource Management*, 24(13), 2608–2627.
- Shaufeli, V., Dijkstra, P., Ivanova, T. (2015). *Uvlechnost' rabotoj: Kak nauchit'sya lyubit' svoyu rabotu i poluchat' ot nee udovol'stviye*. M.: Kogito-Centr.
- Shrotryia, V. K., Dhanda, U. (2019). Measuring Employee Engagement: Perspectives from Literature. *The IUP Journal of Organizational Behavior*, 18(3), 26–48.
- Xanthopoulou, D., Bakker, A. B., Demerouti, E., Schaufeli, W. B. (2007). The role of personal resources in the job demands–resources model. *International Journal of Stress Management*, 14, 121–141.