



Вовлечённость персонала и её взаимосвязь с трудовой мотивацией

КАРПОВ Алексей Борисович

ORCID: 0000-0001-5437-3265

ООО «НоваМедика», Москва, Россия

Аннотация. В последнее время вовлечённость персонала стала одним из наиболее оцениваемых параметров в работе персонала организаций. Корпоративными психологами и руководителями высшего звена строятся предположения о том, как развивать вовлечённость, как её измерять и оценивать. В то же время, на сегодняшний день не существует единого определения конструкта «вовлечённость», как и нет универсального подхода к её оценке. *Цель.* Цель данного исследования — изучить различную деловую и научную литературу и проанализировать наиболее значимые определения конструкта, чтобы на этой основе сформулировать авторскую точку зрения, объединив сильные стороны разных подходов и теорий. Кроме того, целью является определение терминологической взаимосвязи между вовлечённостью и трудовой мотивацией, поскольку в большинстве теорий не в полной мере раскрыто то, как соотносятся эти два конструкта. *Методология.* Автор проводит анализ многочисленных теорий вовлечённости, рассмотрев исследования как зарубежных, так и российских учёных, объединив их в четыре группы. Последовательно рассматривается актуальность и научная ценность каждого из подходов. *Результаты.* В проведённом анализе литературы обнаружены чёткие закономерности в формулировании определений вовлечённости, которые представлены в статье, а также найдены взаимосвязи вовлечённости и мотивации, описана эволюция подходов к изучению трудовой мотивации, где наивысшим её проявлением является вовлечённость в работу. *Ценность результатов.* Систематизировав данные научной литературы, автор предлагает оригинальное определение вовлечённости, как наивысшего положительного проявления трудовой мотивации, которое эволюционирует, дополняя конструкты лояльности и удовлетворённости. В заключении настоящего обзора литературы автор отмечает, что в современной организационной психологии существует необходимость в новом подходе к пониманию трудовой мотивации, который объединил бы достижения в области изучения вовлечённости работников с теориями трудовой мотивации.

Ключевые слова: вовлечённость, трудовая мотивация, организационная психология, удовлетворённость, лояльность, производительность труда.

Актуальность единого определения понятия «вовлечённость»

В течение последних десятилетий вовлечённость персонала стала одним из наиболее изучаемых феноменов в качестве объекта исследований как для теоретических поисков в организационной психологии, так и для решения практических задач руководителей современных предприятий по повышению производительности труда работников (Барabanщикова,

Климова, 2015; Чеглакова, Кабалина, 2016; Титова, 2021; Barrick, Thurgood, Smith, Courtright, 2014). В зарубежной организационной психологии интерес к вовлечённости персонала возник с конца 1980-х годов, при этом в российской практике управления популярность данное слово приобрело лишь с начала 2000-х гг.

Во многих исследованиях и различных концепциях вовлечённость персонала до сих пор остается открытым вопросом о её психологической природе, о том, к каким аспектам личности она относится — к высокопродуктивному положительному эмоциональному субъективному состоянию, либо проявлениям мотивационных процессов, обусловленных ожиданием удовлетворения потребностей или отражением реализации потребностей. Кроме того, не до конца определён круг инструментов, во-первых, позволяющих измерить и оценить вовлечённость сотрудников, во-вторых, способствующих её понижению или повышению, в-третьих, проводящих понятийные границы между вовлечённостью и лояльностью, корпоративной идентичностью, удовлетворённостью работодателем, трудовой мотивацией.

Начиная с 1980-х гг. в теориях менеджмента, отталкиваясь от мотивационных теорий, в основе которых лежал принцип удовлетворения потребностей, популярность приобрели исследования удовлетворённости сотрудников работой. Основная идея: чем больше человек доволен своей работой, тем лучше он работает. Однако позднее было установлено, что удовлетворённость сама по себе не влияет на стремление повысить качество выполняемой работы (Егорова, 2023; Карпов, Смирнова, 2020; Мочалин, 2022;). Фактически в это же время популярными стали исследования лояльности. Изучения лояльности были направлены на выявление группы риска — сотрудников, которые потенциально могут покинуть организацию в ближайшее время, при этом, насколько эффективно работает оставшееся лояльное большинство, данные исследования не показывали (Карпов, Базаров, 2024; Леонова, 2021; Юсупова 2022).

На этом фоне возможность изучать факторы, стимулирующие сотрудников не просто исполнять должностную инструкцию, а быть ответственными, причём неформально, проявлять инициативу, стремиться в своей работе к выдающимся результатам, быстро стала востребованной. Становятся популярными исследования вовлечённости сотрудников организаций, главной задачей которых стало изучение факторов, стимулирующих сотрудников стремиться в своей работе к выдающимся результатам. Все эти исследования объединяло понимание того, что управление вовлечённостью подразумевает не только совершенствование условий труда и системы вознаграждения и поощрения, но и работу с индивидуальностью сотрудника, источниками его внутренней мотивации (Иванова, Сажаева, 2020; Каштанова и др., 2023). Первые работы в области вовлечённости были отмечены в организационной психологии, стали появляться новые теории и подходы, учёные пытались разобраться, где лежат психологические основы вовлечённости, в чем её отличия от давно существующих (что не означает, «полностью изученных») понятий, таких как «трудовая мотивация», «лояльность к организации», «удовлетворённость работой».

В то же время такое разнообразие подходов отразилось на понимании вовлечённости специалистами-практиками, прежде всего руководителями организаций, для которых стала чрезвычайно интересной и перспективной отмеченная исследователями связь вовлечённости сотрудников с производительностью их труда (Колесникова, 2024; Ребрикова, 2024; Соловьева, 2019). Однако отсутствие чётких определений и единого описания данного феномена приводит к неоднозначности и несистемности в практической работе в сфере управления персоналом с вовлечённостью работников организации. Подобная неопределённость в толковании, непонимание причинно-следственных связей вовлечённости с другими описанными ранее и уже признанными в психологии явлениями, привела к утверж-

дению, что «концепция вовлечённости сотрудников должна быть определена более чётко... или от неё нужно отказаться» (Guest, 2014, p. 149). Скептики утверждали, что термин «вовлечённость» выйдет из употребления в какой-то момент, поскольку ему не хватает содержательного наполнения и уникальности этого содержания. Помимо того, что вовлечённость оспаривали из-за отсутствия чёткого определения, её также считали переименованием существующих явлений, и, следовательно, излишним конструктом. С тех пор, как были сформулированы такие пророчества, прошло уже более 10 лет, однако интерес теоретиков и практиков к изучению вовлечённости в работу сотрудников не только не сократился, но и усилился. Проведённый К. Бейли с коллегами анализ академических баз данных, показал, что только с 1990 по 2014 год были опубликованы 5771 научная статья на тему вовлечённости (Bailey, 2020). Исследования последних лет, в том числе, описанные российскими авторами (Воронцова, Чумаченко, 2017; Кабалина, Макарова, 2022; Липатов, 2015; Лукьянов и др., 2020) свидетельствует о растущем интересе и высокой актуальности данного явления. В корпоративном мире оценке и управлению вовлечённостью также уделяется большое внимание, оттесняя и заменяя столь популярные ранее направления по работе с удовлетворённостью и лояльностью сотрудников.

Основные теоретические концепции вовлечённости

Различные описания вовлечённости и её проявлений задолго до формулирования соответствующего понятия можно встретить во многих теориях как личностной, так и трудовой мотивации. Научный интерес к вовлечённости в работу прослеживается с начала 1970-х годов, когда исследователи начали изучать эмоциональное выгорание — негативное психологическое состояние, связанное с работой, которое характеризуется истощением и ментальным дистанцированием от работы (Freudenberger, 1975; Maslach, Schaufeli, 1993). Ранние исследования были сосредоточены на характеристике явления и объясняли выгорание как функцию чувств, которые сотрудники испытывали по отношению к своей работе.

С момента появления понятия «вовлечённость» в 1990 г. прошло более 30 лет, однако на сегодняшний день не существует чёткого и единого определения вовлечённости. В 2009 г. Д. Маклеод и Н. Кларк в рамках исследования «Вовлечение ради успеха» нашли более 50 определений понятия «вовлечённость», существовавших на тот момент. Проанализировав и объединив разные взгляды, они дали свою дефиницию: «лучший способ работы, приносящий пользу отдельным сотрудникам, командам и целым организациям» (MacLeod, Clarke, 2009, p. 33).

Несмотря на высокую важность управления вовлечённостью сотрудников, в теоретических концепциях нет чётких объединяющих определений, а существующие дефиниции немногочисленны и содержательно далеки друг от друга. Большинство из дефиниций не отделяют причины от следствий, психологические от организационных переменных, внутренние от внешних механизмов. Кроме того, в подходах нет однозначного ответа о взаимосвязи вовлечённость с трудовой мотивацией. Так, Дж. Дьюинг и Б. МакКормак отмечают в литературном обзоре, что «сложно найти достаточное содержание или чёткое определение для концепции вовлечённость... Кроме того, неясно, как эта конструкция соотносится с другими существующими схожими концепциями...» (Dewing, McCormack, 2015, с. 2). Потребность в концептуальной ясности особенно остра для концепции вовлечённости. По мнению Б. Шнайдера с коллегами, немногие бизнес-концепции вызвали такой сильный резонанс, как вовлечённость сотрудников (Schneider et al, 2009).

По мнению Р. Бринер, некоторые теоретические и практические исследования последних лет фокусируются в определении вовлечённости на поведении сотрудников, некоторые — на

отношении сотрудников, некоторые — на чувствах сотрудников, некоторые — на условиях работы и на том, что делает организация, некоторые — на различных комбинациях этого, а другие определяют вовлечённость как проявление трудового поведения, вызванного отношением к работе (Briner, 2014). В поиске единого определения вовлечённости сотрудников, Б. Шак подробно рассмотрел различные теории и выделил четыре доминирующих исследовательских направления (Shuck, 2011):

1) подход У. Кана — организационное поведение и задействование своего ресурса в работе (Kahn, 1990);

2) подход К. Маслак с коллегами о позитивной противоположности выгорания (Maslach, Schaufeli, Leiter, 2001);

3) подход Дж. К. Хартера с коллегами, опирающийся на содержательные теории мотивации, «удовлетворённость = вовлечённость» (Harter, Schmidt, Hayes, 2002);

4) многомерный подход А. М. Сакса, в контексте разделения общего понятия «вовлечённость» на «вовлечённость в работу» и «вовлечённость в организацию» (Saks, 2006).

Рассмотрим подробнее основные теории в рамках каждого из выделенных направлений.

Вовлечённость как участие сотрудника в организации

Уильям Кан в 1990 г. впервые ввёл понятие «вовлечённость в работу» как состояние работника, характеризующееся степенью реализации личного потенциала в процессе выполнения его трудовой роли, а также задействования его физического, когнитивного и эмоционального ресурса в процессе трудовой деятельности (Kahn, 1990; стр. 694). Другими словами, вовлечённость проявляется тогда, когда люди «привносят» свою личность в свою работу. Согласно теории У. Кана, физический компонент вовлечённости определяет уровень физической энергии, которую сотрудники вкладывают в выполнение своих рабочих ролей; когнитивный компонент вовлечённости касается убеждений сотрудников о самой организации, о её руководителях, об условиях труда; эмоциональный компонент вовлечённости касается того, какое отношение (положительное или отрицательное) сотрудники имеют к организации и её руководителям.

Целый ряд исследователей приняли и стали активно развивать идеи У. Кана. Так, К. У. Томас предположил, что вовлечённые сотрудники будут фокусироваться не только на поведении, но и на когнитивной обработке, а Д. Р. Мэй с коллегами заявили, что мышление имеет решающее значение для вовлечённости в когнитивную работу, обнаружили прямую значимую связь между вовлечённостью и самосознанием и ресурсами (May, Gilson, Harter, 2004; Thomas, 2009). Все три психологических условия: осмысленность, безопасность и доступность, по мнению исследователей, составляют вовлечённость. У. Г. Мэйси и Б. Шнайдер считают, что «вовлечённость черт» включает в себя положительный аффект, и что положительная эмоциональность может быть охарактеризована чувством энтузиазма (Masey, Schneider, 2008).

В концепции А. Б. Баккера и М. П. Лейтера отмечается, что поведенческая вовлечённость проявляется в том, что сотрудники тратят энергию на выполнение своей работы (Bakker, Leiter, 2010). Подход Б. Л. Рича с коллегами также опирается на идею об интенсивности и частоте энергии и усилий, которые тратят сотрудники на работу. Авторы утверждают, что вовлечённость является отдельной конструкцией, не имеющей связи с эффектом устранения причин выгорания (Rich, LePine, Crawford, 2010). Р. А. Долженко, развивая данный подход, определяет вовлечённость как «устойчивый аттитюд, характерный для работника, который предполагает длительную концентрацию работника на решении задач, приносящих дополнительный эффект для организации, находящий своё выражение в дополнительной эмоциональной привязанности работника к целям и ценностям организации» (Долженко, 2014, с. 161).

В подходе У. Кана вовлечённость в работу является независимой конструкцией. Несмотря на то, что сотрудники могут выражать свою вовлечённость тремя разными способами: физически, умственно и эмоционально, проявления их вовлечённости могут варьироваться от отстранённого (низкий уровень) до полностью выраженного (высокий уровень), что делает её однополярным измерением.

Вовлечённость как противоположность выгоранию

Подход, разработанный К. Маслак с коллегами, описывает вовлечённость в работу как противоположность выгорания, воспринимая эту связь в виде дихотомической шкалы, где выгорание является крайним отрицательным значением, а вовлечённость в работу — положительным (Maslach, Schaufeli, 1993; Maslach, Leiter, 1997). Вовлечённые сотрудники имеют положительное аффективно-мотивационное состояние удовлетворения на работе, тогда как выгоревшие сотрудники — отрицательное. В этой же логике О. Свергун даёт определение вовлечённости через особое эмоциональное состояние работников. По её предположению, «вовлечённость заключается в эмоциональном и интеллектуальном состоянии, пребывая в котором, сотрудники стремятся выполнять работу как можно лучше» (Свергун, 2012, с. 58).

Исследования, проведённые в рамках данного подхода, свидетельствуют о том, что выгорание представляет собой смесь истощения, цинизма и чувства неэффективности в работе, хотя эмпирически не доказано, являются ли цинизм и неэффективность отдельными переживаниями или они являются производными от более всеобъемлющего опыта истощения (Maslach, Schaufeli, Leiter, 2001). Существенные ограничения этого подхода в предположении, что сотрудник может быть либо выгоревшим, либо вовлечённым в работу, но не тем и другим одновременно.

В. Б. Шауфели и А. Б. Баккер утверждали, что существует два измерения для континуума выгорания-вовлечённость: активация, которая варьируется от истощения до бодрости, и идентификация, которая варьируется от деперсонализации до преданности (Schaufeli, Bakker, 2004). Их исследование показало, что форма низкой активации и идентификации указывает на выгорание, в то время как форма высокой активации и идентификации указывает на вовлечённость в работу. Вовлечённость в работу определяется в другом их исследовании как позитивное, приносящее удовлетворение, связанное с работой состояние, характеризующееся энергией, самоотдачей и поглощённостью (Schaufeli, Salanova et al., 2002). Данное определение вовлечённости и её трёх составляющих стало основополагающим для многих последующих теорий. Первая половина этого определения предполагает, что вовлечённость — это позитивное и удовлетворяющее эмоциональное состояние, похожее на удовлетворённость работой. Вторая половина определения передаёт энергичное состояние действия. Энергия, являющаяся фактически, топливом мотивированного поведения, относится к высокому уровню умственной устойчивости во время работы, готовности вкладывать усилия в различные аспекты своей работы и настойчивости перед лицом трудностей (Bakker, Demerouti, 2017). Большая часть энергии, которую сотрудники используют в трудовой деятельности, определяется положительным (или отрицательным) эмоциональным опытом (Green, Finkel et al., 2017).

Преданность проявляется в сильной сопричастности своей работе, чувствах значимости, вдохновения, гордости и вызова. В данном контексте это близко к содержанию лояльности. В исследованиях вовлечённости в последние годы, преданность всё чаще обсуждается в контексте теоретических конструктов взаимности, обязательства, долга, лояльности и гражданского поведения. На индивидуальном уровне эта приверженность принципам включает чувство личной преданности и долга перед организацией (Gifford, Young, 2021).

Поглощённость относится к состоянию высокой концентрации и полной погружённости в свою работу, при котором время проходит быстро, и человеку трудно оторваться от работы. Примечательно, что практически во всех подходах к вовлечённости, несмотря на различия, именно поглощённость (хотя определения могут различаться) является общей характеристикой вовлечённости. Как отметили А. М. Сакс и Дж. А. Груман, «если есть один общий компонент во всех определениях вовлечённости, то это понятие поглощённости своей работой и ролью» (Saks, Gruman, 2014, p. 166). Неудивительно, что для описания этой конструкции используется множество различных терминов, которые, как правило, относятся либо к когнитивным, либо к эмоциональным, либо к поведенческим дескрипторам.

Вовлечённость как удовлетворение различных потребностей работника

Развивая теорию У. Кана, а также продолжая традиции, сложившиеся в содержательных теориях мотивации, Дж. К. Хартер сформулировал оригинальный подход к вовлечённости, рассматривая её как следствие удовлетворённости различных потребностей сотрудника. По его предположению, при удовлетворении своих потребностей сотрудник демонстрирует высокую вовлечённость. Согласно теории Дж. К. Хартера, сотрудники максимально вовлечены физически, умственно и эмоционально, когда они знают свои обязанности в организации и ожидания руководства от их работы, имеют все инструменты для достижения результатов, чувствуют себя частью команды, взаимодействуют с коллегами, могут расти профессионально, совершенствоваться и развиваться в компании (Harter, Schmidt et al., 2002).

В определениях ряда отечественных исследователей вовлечённость связана с удовлетворением потребностей: «внутреннее состояние человека, вызванное внешним или внутренним воздействием, связанное с его потребностями, которое активизирует, стимулирует и направляет его действия к поставленной цели» (Мелихов, Малуев, 2014, с. 15); «стремление работника удовлетворить свои потребности (получить определённые блага) посредством трудовой деятельности» (Шаталова, 2012, с. 71).

Не удивительно, что именно этот подход к изучению вовлечённости был наилучшим образом поддержан со стороны практиков в области управления персоналом и руководителей организаций, а также управленческих консультантов для создания инструментария по оценке и управлению вовлечённостью. Фактически все существующие и часто используемые в корпоративных целях методики измерения вовлечённости основаны на постулате о том, что через удовлетворение организацией определённых потребностей сотрудника можно влиять на его вовлечённость. В своей работе по анализу опросов на основе методики «Опрос вовлечённости сотрудников Gallup, 1992-2002» (*Gallup Q12*) Дж. К. Хартер, Ф. Л. Шмидт и К. Л. Хейс использовали собственный опросник и назвали его «Удовлетворённость — вовлечённость» для измерения «вовлечённости и удовлетворённости человека работой, а также энтузиазма по отношению к ней» (Harter, Schmidt, Keyes, 2003, с. 269). Российский исследователь П. С. Смирнов предлагает теоретическую модель, которая описывает, как практики управления персоналом влияют на вовлечённость сотрудников и её переход в конкурентные преимущества организации (Смирнов, 2019).

В модели, разработанной консалтинговой компанией «Тауэрс Ватсон», привязанность к компании, индивидуальные условия труда и атмосфера выделяются в качестве факторов, удовлетворенность которыми формирует высокую вовлечённость. Другая консалтинговая компания Аон Хьюитт (в дальнейшем сменившая своё название на Кинцентрик (*Kincentric*), представленная в России компанией Аксес Менеджмент (*Axes Management*), применяет модель, использующую в своём названии русскоязычную аббревиатуру «ГОСт»: вовлечённый сотрудник положительно отзывается о компании (Говорит), лоялен компании и

стремится быть её частью даже в трудные времена (Остаётся), а также прилагает сверхусилия для достижения компанией высоких результатов (Стремится). В данной методике также оценивается удовлетворённость организационными факторами, способствующими высокой вовлечённости (Базаров, Карпов, 2020; Олер, 2018).

Данный подход критиковали многие исследователи за отождествление вовлечённости и удовлетворённости, а также за акцентирование лишь отдельных организационных факторов. Безусловно, в этом есть определённая логика — если сотрудник удовлетворён, он будет вовлечён в работу. Однако эта формула работает не всегда: сотрудник может быть удовлетворён работой, но находится в зоне комфорта, не проявляет энтузиазма, ограничиваясь выполнением лишь должностных обязанностей. Либо на его вовлечённость влияют совершенно другие факторы, которые не включены в число оцениваемых. В связи с этим подход Дж. К. Хартера с коллегами также не представляется универсальным. В качестве альтернативы данному подходу Т. Эриксон указал, что вовлечённость «выше и выходит за рамки простого удовлетворения соглашением о найме или базовой лояльности работодателю... это готовность инвестировать себя и тратить свои дискреционные усилия, чтобы помочь работодателю добиться успеха» (Erickson, 2005; с. 14). Р. С. Уэллинс, П. Бернтал и М. Фелпс предположили, что вовлечённость в работу — это «степень, в которой люди получают удовольствие от того, что они делают, верят в это и чувствуют, что их ценят за это» (Wellins, Bernthal, Phelps, 2011, с. 2).

Концепции вовлечённости, основанные на многомерном подходе А. Сакса

Алан Сакс предположил, что вовлечённость в работу отражает «психологическое присутствие», то есть сотрудники испытывают чувство причастности к своей работе и организации, которые могут сделать их более продуктивными (Saks, 2006; с. 608). Среди факторов, влияющих на вовлечённость, в своей модели А. Сакс выделяет следующие: характеристики работы, воспринимаемая организационная поддержка, воспринимаемая поддержка руководителя, награждение и признание, процедурная справедливость, справедливое распределение благ. В его исследовании проводится разделение вовлечённости на две категории: организационная вовлечённость и вовлечённость в профессию. Первая категория предполагает высокую приверженность и лояльность организации, желание сделать компанию лучше, совершенствовать её процессы и способствовать её развитию. Вторая категория — увлечённость сотрудника любимым делом, желание достигать профессиональных успехов, совершенствоваться в своей сфере деятельности. Данные определения максимально близки к хорошо известным ранее понятиям, первая категория — «лояльность к организации», вторая — «удовлетворённость работой».

В рамках данного подхода некоторые учёные указывают на важность разделения рабочей и организационной вовлечённости. По мнению Д. Геста, повышение эффективности деятельности и улучшение экономических показателей организации взаимосвязано по большей части с организационной вовлечённостью, в то время как проявления рабочей вовлечённости влияют преимущественно на благополучие самого работника (Guest, 2013). Ряд учёных утверждают, что крайне важно учитывать то, чем вовлечены сотрудники — они могут чувствовать себя вовлечёнными в свою повседневную работу, свою организацию в целом или и то, и другое (Farndale, Beijer et al., 2014; Truss, Shantz et al., 2013).

В логике подхода А. Сакса консалтинговой компанией «ЭКОПСИ» разработана отечественная модель вовлечённости (Онучин, 2013). В данной модели вовлечённость рассматривается как интегральный показатель, характеризующий внутреннее состояние работника. К факторам, удовлетворённость которыми влияет на вовлечённость, относятся: приверженность организации (сотрудник любит компанию, чувствует сопричастность к ней, пережи-

вает её успехи и неудачи как собственные, готов выполнять любую важную для компании работу); увлечённость работой (сотрудник любит свою профессию, находит смысл в своей работе и готов заниматься ею в любой организации); инициативность (сотрудник проактивен, стремится делать больше, чем требуется, видит проблемы и предлагает решения даже за пределами своего участка работы).

Многомерный подход к вовлечённости подвергся критике в научных и управленческих кругах. Вместо того, чтобы утвердить единое понимание вовлечённости, применяется методология, предполагающая разделение данного явления, вводящая дополнительные понятия и термины, не внося ясность, где проходит грань между ними, а создавая дополнительные сложности в определении различий в оценке проявлений каждого. Так, У. Г. Мейси и Б. Шнайдер предположили, что состояние вовлечённости является всеобъемлющим психологическим состоянием и что другие, связанные с этим, конструкты, такие как организационная приверженность, увлечённость работой, являются «гранями» вовлечённости в работу, то есть каждый из этих отдельных конструктов, как и других проявлений вовлечённости, входит в её состав (Macey, Schneider, 2008). С другой стороны, основываясь на результатах эмпирического исследования, С. А. Липатов предлагает объединить приверженность к организации и увлечённость в работу в более общее понятие «включённость работников в организацию» (Липатов, 2016). Исследователь предполагает, что включённость в организацию, как и в ранних определениях вовлечённости, состоит из трёх компонентов: когнитивный — идентификация с организацией как осознание и самоопределение работником себя членом организации; аффективный — приверженность организации как принятие работником корпоративных ценностей, желание оставаться в компании и способствовать её успеху; поведенческий — увлечённость работой как активное выполнение работником своей рабочей роли.

Как вовлечённость связана с трудовой мотивацией?

Значительное число отечественных и зарубежных исследований посвящены в последние годы обоснованию связи вовлечённости и мотивации. Существует несколько взглядов на данную взаимосвязь: 1) вовлечённость и трудовая мотивация — это отдельные, независимые друг от друга явления; 2) вовлечённость мотивирует сотрудников работать лучше; 3) вовлечённость является проявлением трудовой мотивации (Карпов, 2020).

У. Г. Мейси и Б. Шнайдер описывают вовлечённость сотрудников как форму мотивации и сообщают о широком использовании синонимов мотивации в литературе (Macey, Schneider, 2008). Р. Уэллинс и Дж. Консельман называют вовлечённость «призрачной силой, которая мотивирует сотрудников к более высокому (или более низкому) уровню производительности. Это состояние объединяет чувство идентичности, лояльности, собственной продуктивности» (Wellins, Concelman, 2005, p. 3). А. Е. Колберт с коллегами характеризуют вовлечённость как высокое внутреннее мотивационное состояние (Colbert et al., 2004). В интегративном обзоре литературы Б. Шак предлагает очень похожее определение вовлечённости сотрудников «как позитивного психологического состояния мотивации с поведенческими проявлениями» (Shuck, 2011, с. 2). По мнению В. Г. Коноваловой, вовлечённость — это эмоциональное и интеллектуальное состояние, которое мотивирует работников выполнять их работу как можно лучше (Коновалова, 2014). Дж. Д. Пинкус предполагает, что вовлечённость и есть трудовая мотивация, и предложил обоснование тождественности этих понятий в виде таблицы (Табл. 1) (Pincus, 2023).

Таблица 1. Характеристики вовлечённости и трудовой мотивации (источник: Pincus, 2023)

Принятая характеристика	Вовлечённость	Трудовая мотивация
Индивидуальный психологический конструкт	+	+
Скрытая от окружающих, внутренняя переменная	+	+
Активность, основанная на предшествующем опыте, выражается в трудовом поведении	+	+
Рассматривается в первую очередь как состояние, а не как черта характера	+	+
Многомерный, считающийся преимущественно аффективным, конструкт с когнитивными, эмоциональными и поведенческими измерениями	+	+
Определяется как аффективно заряженное, целеустремлённое состояние и часто прямо обозначается как мотивация	+	+

Его подход близок идеям некоторых отечественных исследователей. Так, Т. Ю. Базаров считает, что вовлечённость — это совокупность внутренних и внешних движущих сил (мотивов), побуждающих человека к деятельности для достижения поставленных целей (Базаров, 2015). В. М. Маслова описывает вовлечённость, как побуждение человека к труду, являющееся результирующей системой внутренних побудительных элементов, таких как потребности, интересы, ценностные ориентиры, с одной стороны, с другой стороны, — отражаемые и фиксируемые сознанием человека факторы внешней среды, то есть внешние стимулы, побуждающие к деятельности (Маслова, 2012). Согласно определению Н. И. Шаталовой, вовлечённость — это стремление работника удовлетворить свои потребности посредством трудовой деятельности (Шаталова, 2012).

По мнению А. Онучина, существует эволюционная преемственность как подходов к управлению состоянием персонала, ожиданий от труда, так и трудовой мотивации, где вовлечённость находится на наивысшей ступени эволюции (Рис. 1.) (Онучин, 2024). По мнению автора, эволюция мотивации строится не на отрицании нижних уровней, а на опоре на них: выживание, безопасность, принадлежность и самореализация — все задействовано в комплексе.

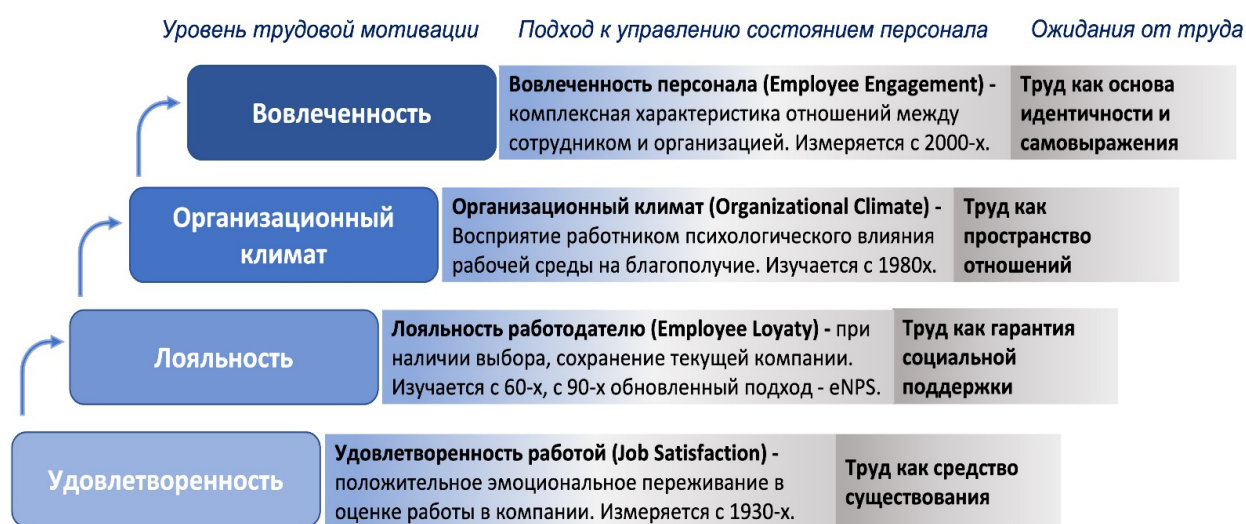


Рисунок 1. Эволюция трудовой мотивации, ожиданий от труда и подходов к управлению состоянием персонала (Источник: Онучин, 2024)

Рассматривая вовлечённость как наиболее развитую форму трудовой мотивации, можно сделать вывод, что в работе с персоналом в организации оптимальным следует считать комбинацию методов и моделей из разных уровней трудовой мотивации (организацион-

ного климата, лояльности, удовлетворённости), а для управления и развития эффективности сотрудников, необходимо создавать и развивать систему управления вовлечённостью работников как наиболее значимого из известных на сегодняшний день проявлений трудовой мотивации (Карпов, Смирнова, 2020). В проведённом ранее исследовании нами было показано, что подразделения, в которых сотрудники высоко мотивированы как на работу, так и на участие в корпоративной жизни, высоко удовлетворены условиями работы и различными аспектами системы мотивации, инициативны и лояльны, в итоге демонстрируют лучшие бизнес-показатели, что, очевидно, является прямым проявлением высокой вовлечённости (Карпов, 2020).

Проведя систематизацию различных исследований вовлечённости, теорий, концепций и подходов, создана объединённая модель определения вовлечённости (Рис. 2), в которой представлены факторы, способствующие вовлечённости: 1) предпосылки вовлечённости, они определяют уровень и либо повышают, либо снижают выраженность вовлечённости; 2) проявления вовлечённости как когнитивные, эмоциональные, физические характеристики вовлечённости, проявляющиеся в разных направлениях трудового поведения и социальной активности сотрудника в организации; 3) результаты вовлечённости, которые можно оценить по организационным показателям, которые улучшаются, благодаря высокой вовлечённости (и, разумеется, ухудшаются в случае низкой).

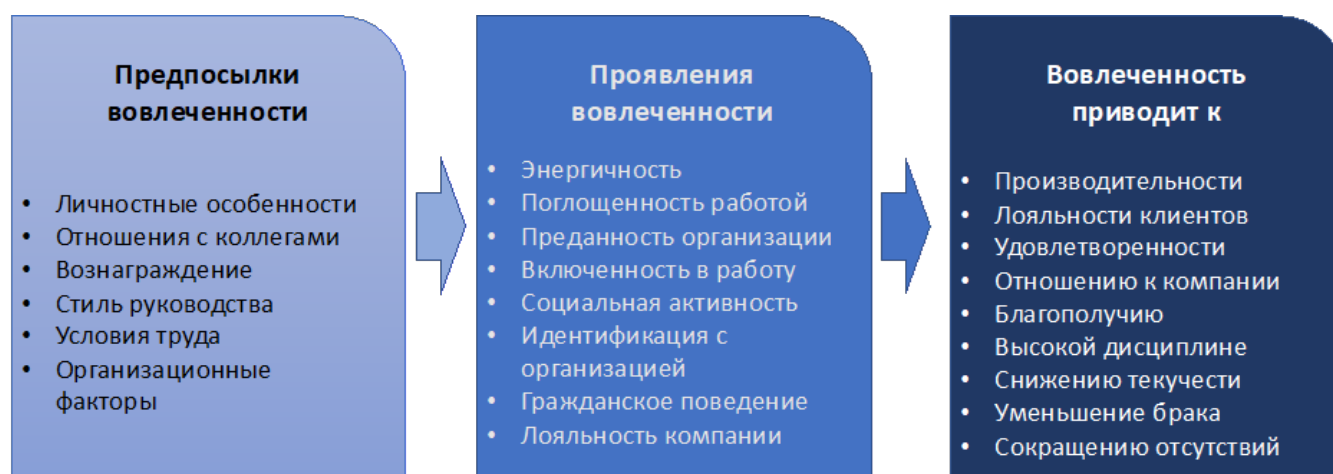


Рисунок 2. Объединённая модель вовлечённости на основе анализа научной литературы (Источник: автор)

Заключение

Анализ литературных данных позволяет утверждать, что вовлечённость в работу является поведенческим проявлением трудовой мотивации. Сложно представить себе высоко мотивированного сотрудника с низкой вовлечённостью в работу, как и невозможно представить высоко вовлечённого и низко мотивированного. Эти два термина тесно связаны на практике, хотя, углубляясь в теорию, можно найти их семантические границы, значимость которых в контексте организационного управления несущественна. Проанализировав существующие определения понятия «вовлечённость» и опираясь на сформулированные в объединённой модели закономерности, предлагается следующее определение: вовлечённость есть наивысшее мотивационное состояние, положительно выраженное в трудовом поведении и отношении работника к организации, способствующее высокой производительности труда.

Подводя итог проведённому анализу существующих исследований вовлечённости, можно резюмировать, что вовлечённость является наивысшей формой трудовой мотивации. Несмотря на попытку в некоторых теориях провести грань и найти различия между вовлечённостью и трудовой мотивацией, существует много подтверждений того, что оба эти конструкта взаимосвязаны. В представленном анализе вовлечённость является наиболее ярким проявлением трудовой мотивации, опережая такие проявления, как «удовлетворённость трудом» и «лояльность к организации».

В большинстве управленческих теорий мотивации, в том числе, трудовой, работник воспринимается, как объект воздействия извне, например, руководителя, организации, коллег, в целях получения желаемого поведения. Это воздействие происходит посредством стимулов, удовлетворяющих те или иные потребности работника. В концепциях вовлечённости сотрудник сам управляет своим мотивационным состоянием, выбирая из окружающих условий, в том числе, практик управления персоналом в организации, именно те, которые повышают или снижают его эмоциональную связь с компанией и профессиональной деятельностью.

Сегодня в организационной психологии возникла потребность в разработке современного подхода к трудовой мотивации, который позволит объединить наработки многих теорий мотивации с результатами исследований последних лет в области вовлечённости работников. Среди организационных психологов, а также специалистов по работе с персоналом и руководителей прогрессивных организаций существует высокая востребованность в применении данного подхода для управления эффективностью и производительностью труда сотрудников.

Литература

- Базаров, Т. Ю. (2015). Эффективность как слагаемое результативности и вовлечённости. *Управление персоналом*, 39(355), 47–51.
- Базаров, Т. Ю., Карпов, А. Б. (2020). Факторы трудовой мотивации современного работника (на примере российской фармацевтической компании). *Организационная психология*, 10(1), 106–120.
- Барабанщикова, В. В., Климова, О. А. (2015). Представления о вовлечённости в работу и трудоголизме в современных психологических исследованиях. *Национальный психологический журнал*, 1(17), 52–60.
- Воронцова, Г. В., Чумаченко, Р. Г. (2017). Исследование факторов повышения вовлечённости персонала. *KANT*, 2(23), 108–110.
- Долженко, Р. А. (2014). Удовлетворенность, лояльность, вовлечённость персонала: уточнение и конкретизация понятий. *Вестник Алтайского государственного аграрного университета*, 9(119), 157–162.
- Егорова, А. А. (2023). *Вовлеченные сотрудники: как создать команду, которая работает с полной отдачей и достигает высоких результатов*. М.: Эксмо.
- Иванова, И. А., Сажаева, Г. А. (2020). Управление вовлечённостью персонала как одна из задач менеджмента высокотехнологичных предприятий. *Вопросы инновационной экономики*, 10(3), 1207–1218. DOI: 10.18334/vines.10.3.110655.
- Кабалина, В. И., Макарова, А. В. (2022). Вовлечённость работников: систематизация подходов к определению и измерению. *Организационная психология*, 12(3), 110–137.
- Карпов, А. Б. (2020). Взаимосвязь вовлечённость в работу и трудовой мотивации сотрудников. В сб.: Л. Н. Аксеновская (ред.). *Организационная психология: люди и риски: сб. мате-*

- риалов XI Международной научно-практической конференции (24 апреля — 1 мая 2020 г.) (224–229). Саратов: ИЦ «Наука».
- Карпов, А. Б., Базаров, Т. Ю. (2024). Взаимосвязь компетенций руководителя и вовлечённость сотрудников. *Социальная психология и общество*, 15(1), 112–126. DOI: 10.17759/sps.2024150107
- Карпов, А. Б., Смирнова, М. В. (2020). Эволюция системных представлений о трудовой мотивации. *Системная психология и социология*, 4(36), 70–83.
- Каштанова, Е. В., Лобачева, А. С., Ашурбеков, Р. А. (2023). Современные модели вовлечённость персонала в компанию. *Управление персоналом и интеллектуальными ресурсами в России*, 12(3), 30–37.
- Колесникова, В. Ю. (2024). Эффективность теорий мотивации в повышении вовлечённость и удовлетворенности работой сотрудников. *Экономические науки*, 6(235), 438–446. DOI: 10.14451/1.235.438
- Коновалова, В. Г. (2014). Управление вовлечённостью персонала: факторы успехов и неудач. *Кадровик*, 9, 74–84.
- Леонова, И. С. (2021). Управление личностной вовлечённостью в трудовую деятельность персонала ординарных и инновационных компаний. *Общество: социология, психология, педагогика*, 2(82), 47–52.
- Липатов, С. А. (2015). «Вовлечённость работника в организацию» или «увлеченность работой»: соотношение понятий. *Организационная психология*, 5(1), 104–110.
- Липатов, С. А. (2016). Структура включенности работников в организацию как социально-психологическая проблема. *Вестник Московского университета*, 3, (73–80).
- Лукьянов, О. В., Бронер, В. И., Васильев, А. В. (2020). Категориальный аппарат психологии вовлечённость (аутентификации). *Сибирский психологический журнал*, 75, 39–52.
- Маслова, В. М. (2012). *Управление персоналом предприятия*. М.: Юнити-Дана.
- Мелихов, Ю. Е., Малуев, П. А. (2014). *Управление персоналом: портфель надежных технологий*. М.: Дашков и К.
- Мочалин, Д. Д. (2022). Как интерпретировать показатели вовлечённости персонала в компаниях. *Организационная психология*, 12(4), 144–159. DOI:10.17323/2312-5942-2022-12-4-144-159
- Олер, К. (2018). *Модель вовлеченности сотрудников Kincentric (Aon Hewitt)*. URL: <https://axes.ru/expertise/model-vovlechennosti-sotrudnikov-aon-hewitt/>
- Онучин, А. (2013). Изучение вовлечения. *HRTimes*, 24. URL: <https://www.ecopsy.ru/insights/> (дата обращения: 15.11.2024).
- Онучин, А. (2024). *Трудовые будни: от выживания к вовлечённость*. М.: Альпина ПРО.
- Ребрикова, Н. В. (2024). Вовлечённость персонала как инструмент повышения эффективности организации. *Экономика труда*, 11(6), 951–968. DOI: 10.18334/et.11.6.121199.
- Свергун, О. (2012). Вовлечённость персонала: ценное преимущество. *Справочник по управлению персоналом*, 8, 56–64.
- Смирнов, П. С. (2019). Вовлечённость персонала: типы, уровни проявления и связи с практиками управления человеческими ресурсами. *Организационная психология*, 9(1), 81–95.
- Соловьева, А. А. (2019). Анализ современных подходов к определению и исследованию феномена вовлечённость персонала организации. В сб.: *Актуальные проблемы организационной психологии и психологии дорожного движения* (41–46). М.: МГППУ.
- Титова, Н. М. (2021). Вовлечённость как элемент мотивации в управлении персоналом. *Скиф. Вопросы студенческой науки*, 4(56), 40–44.

- Чеглакова, Л. М., Кабалина, В. И. (2016). Вовлечённость персонала: теоретические подходы, эмпирические результаты. *Вестник Нижегородского университета им. Н. И. Лобачевского. Серия: Социальные науки*, 41(1), 121–128.
- Шаталова, Н. И. (2012). *Консультирование в управлении человеческими ресурсами*. М.: ИНФРА-М.
- Юсупова, С. М. (2022). Принципы вовлечённость персонала в организации. *Гуманитарный научный журнал*, 4–2, 16–25.
- Bailey, C. (2020). Employee engagement: Do practitioners care what academics have to say — And should they? *Human Resource Management Review*, 32(1). DOI: 10.1016/j.hrmr.2016.12.014
- Bakker, A. B., Demerouti, E. (2017). Job demands-resources theory: taking stock and looking forward. *Journal of Occupational Health Psychology*, 22(3), 273–285.
- Bakker, A. B., Leiter, M. P. (2010). *Work engagement: A handbook of essential theory and research*. New York, NY, USA: Psychology Press.
- Barrick, M. R., Thurgood, G. R., Smith, T. A., Courtright, S. H. (2014). Collective Organizational Engagement: Linking Motivational Antecedents, Strategic Implementation, and Firm Performance. *Academy of Management Journal*, 58(1), 111–136
- Briner, R. (2014). *What is employee engagement, and does it matter? An evidence-based approach*. Invited paper for Engage for Success. Engage for Success.
- Colbert, A. E., Mount, M. K., Harter, J. K., Witt, L. A., Barrick, M. R. (2004). Interactive effects of personality and perceptions of the work situation on workplace deviance. *Journal of applied psychology*, 89(4), 599–609.
- Dewing, J., McCormack, B. (2015). Engagement: A Critique of the Concept and Its Application to Person-centred Care. *International Practice Development Journal*, 5, 1–10. <https://doi.org/10.19043/ipdj.5SP.008>
- Erickson, T. J. (2005). *Testimony submitted before the U.S. Senate Committee on Health, Education, Labor and Pensions*. The Work Practice. Retrieved from <http://www.theworkpractice.co.uk/relations.html>
- Farndale, E., Beijer, S. E., Veldhoven van, M. J. P.M., Kelliher, C., Hope-Hailey, V. (2014). Work and organization engagement: aligning research and practice. *Journal of Organizational Effectiveness: People and Performance*, 1(2), 157–176.
- Freudenberger, H. J. (1975). The staff burn-out syndrome in alternative institutions. *Psychotherapy: Theory, Research & Practice*, 12(1), 73–81.
- Gifford, J., Young, J. (2021). *Employee engagement: definitions, measures and outcomes. Discussion report*. London: Chartered Institute of Personnel and Development.
- Green, P., Finkel, E., Fitzsimons, G., Gino F. (2017). The energizing nature of work engagement: Toward a new need-based theory of work motivation. *Research in Organizational Behavior*, 37, 1–18. DOI: 10.1016/j.riob.2017.10.007.
- Guest, D. (2013). Employee engagement: Fashionable fad or long-term fixture? In C. Truss, K. Alfes, R. Delbridge, A. Shantz, E. Soane (Eds.), *Employee engagement in theory and practice* (221–235). New York, NY: Routledge.
- Guest, D. (2014). Employee engagement: a sceptical analysis. *Journal of Organizational Effectiveness: People and Performance*, 1(2), 141–156.
- 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*, 87(2), 268–271.
- Harter, J. K., Schmidt, F. L., Keyes, C. L. (2003). Well-being in the workplace and its relationship to business outcomes: A review of the Gallup studies. *American Psychological Association*, 205–224. DOI: 10.1037/10594-009.

- Kahn, W. A. (1990). Psychological conditions of personal engagement and disengagement at work. *Academy of Management Journal*, 33(4), 692–724. DOI: 10.2307/256287
- Macey, W. H., Schneider, B. (2008). The meaning of employee engagement. *Industrial and Organizational Psychology: Perspectives on Science and Practice*, 1(1), 3–30. DOI: 10.1111/j.1754-9434.2007.0002.x
- MacLeod, D., Clarke, N. (2009). *Engaging for success: enhancing performance through employee engagement: a report to government*. London: Department for Business Innovation and Skills.
- Maslach, C., Schaufeli, W. B. (1993). Historical and conceptual development of burnout. *Professional burnout: Recent developments in theory and research* (1–16).
- Maslach, C., Schaufeli, W. B., Leiter, M. P. (2001). Job burnout. *Annual review of psychology*, 52(1), 397–422.
- 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(1), 11–37. DOI: 10.1348/096317904322915892.
- Pincus, J. D. (2023). Employee engagement as human motivation: Implications for theory, methods, and practice. *Integrative Psychological and Behavioral Science*, 57, 1223–1255 <https://doi.org/10.1007/s12124-022-09737-w>
- Rich, B. L., LePine, J. A., Crawford, E. R. (2010). Job engagement: Antecedents and effects on job performance. *Academy of Management Journal*, 53(3), 617–635. doi:10.5465/AMJ.2010.51468988
- Saks, A. M. (2006). Antecedents and consequences of employee engagement. *Journal of Managerial Psychology*, 21(7), 600–619. doi:10.1108/02683940610690169
- Saks, A. M., Gruman, J. A. (2014). What do we really know about employee engagement? *Human Resource Development Quarterly*, 25, 155–182. DOI: 10.1002/hrdq.21187
- Schaufeli, W. B., Bakker, A. B. (2004). Job demands, job resources, and their relationship with burnout and engagement: A multi-sample study. *Journal of Organizational Behavior*, 25, 293–315
- Schaufeli, W. B., Salanova, M., González-Romá, V., Bakker, A. B. (2002). The measurement of engagement and burnout: A confirmative analytic approach. *Journal of Happiness Studies*, 3, 71–92.
- Schneider, B., Macey, W. H., Barbera, K. M., Martin, N. (2009). Driving customer satisfaction and financial success through employee engagement. *People and Strategy*, 32(2), 22–26.
- Shuck, B., Osam, K., Zigarmi, D., Nimon, K. (2017). Definitional and conceptual muddling: identifying the positionality of employee engagement and defining the construct. *Human Resource Development Review*, 16(3), 263–293. DOI:10.1177/1534484317720622
- Shuck, B. (2011). Integrative literature review: four emerging perspectives of employee engagement: an integrative literature review. *Human Resource Development Review*, 10(3), 304–328.
- Thomas, K. W. (2009). *Intrinsic motivation at work*. San Francisco, CA, USA: Berrett-Koehler.
- Truss, C., Shantz, A., Soane, E., Alfes, K. and Delbridge, R. (2013). Employee engagement, organizational performance and individual well-being: exploring the evidence, developing the theory. *International Journal of Human Resource Management*, 24(14), 57–69.
- Wellins, R. S., Bernthal, P., Phelps, M. (2011). *Employee engagement: The key to realizing competitive advantage* (Development Dimensions International monograph). Retrieved from http://www.ddiworld.com/DDI/media/monographs/employeeengagement_mg_ddi.pdf
- Wellins, R., Concelman, J. (2005). Creating a culture for engagement. *Workforce Performance Solutions*, 4(1), 1–4.
- Willis Towers Watson (2019). *The power of three: Taking engagement to new heights*. URL: <https://www.willistowerswatson.com/en-US/Insights/2016/02/> (accessed: 15.11.2024).



Relationships of employee engagement and work motivation

Alexey B. KARPOV

ORCID: 0000-0001-5437-326

NovaMedica LLC, Moscow, Russian Federation

Abstract. Employee engagement has become recently one of the most evaluated parameters in organizations. Corporate psychologists and managers make assumptions about how to develop engagement, how to measure and evaluate it. At the same time, today there is no single definition of engagement, as well as no universal approach to its assessment. *Purpose.* The purpose of this study, through the analysis of business and scientific literature and having considered the most significant definitions, is to formulate the author's definition, combining the strengths of different approaches and theories. In addition, the goal is to determine the terminological relationship between engagement and labor motivation, since most theories do not fully disclose how these two constructs are related. *Methodology.* The author analyzes numerous theories of engagement, having considered the studies of both foreign and Russian scientists. Combined them into four groups, the relevance and value of each of the approaches is consistently considered. *Findings.* In the conducted analysis of the literature, clear patterns in the formulation of definitions of engagement were found and presented. Also, the relationship between engagement and motivation was found, the evolution of approaches to labor motivation was described, where engagement in work is the highest manifestation. *Originality of results.* Having systematized the data of scientific literature, the author offers an original definition of engagement as the highest positive manifestation of labor motivation, which evolves, complementing the constructs of loyalty and satisfaction. In conclusion of this literature review, the author notes that in modern organizational psychology there is a need for a new approach to labor motivation, which would combine developments in the field of employee engagement with the achievements of theories of labor motivation.

Keywords: employee engagement, work motivation, organizational psychology, job satisfaction, loyalty, labor productivity.

References

- Bailey, C. (2020). Employee engagement: Do practitioners care what academics have to say — And should they? *Human Resource Management Review*, 32(1). DOI: 10.1016/j.hrmr.2016.12.014
- Bakker, A. B., Demerouti, E. (2017). Job demands-resources theory: taking stock and looking forward. *Journal of Occupational Health Psychology*, 22(3), 273–285.
- Bakker, A. B., Leiter, M. P. (2010). *Work engagement: A handbook of essential theory and research*. New York, NY, USA: Psychology Press.
- Barabanshchikova, V. V., Klimova, O. A. (2015). Predstavleniya o vovlechonnost' v rabotu i trudogolizme v sovremennykh psikhologicheskikh issledovaniyakh [Concepts of work engagement and workaholism in modern psychological research]. *Natsional'nyy psikhologicheskiiy zhurnal*, 1(17), 52–60. (in Russian)

- Barrick, M. R., Thurgood, G. R., Smith, T. A., Courtright, S. H. (2014). Collective Organizational Engagement: Linking Motivational Antecedents, Strategic Implementation, and Firm Performance. *Academy of Management Journal*, 58(1), 111–136.
- Bazarov, T. Yu. (2015). Effektivnost' kak slagayemoye rezul'tativnosti i vovlechonnosti [Efficiency as a component of performance and engagement]. *Upravleniye personalom*, 39(355), 47–51. (in Russian)
- Bazarov, T. Yu., Karpov, A. B. (2020). Faktory trudovoy motivatsii sovremennogo rabotnika (na primere rossiyskoy farmatsevticheskoy kompanii) [Factors of modern employee work motivation (on the example of a Russian pharmaceutical company)]. *Organizational Psychology*, 10(1), 106–120. (in Russian)
- Briner, R. (2014). *What is employee engagement, and does it matter? An evidence-based approach*. Invited paper for Engage for Success. Engage for Success.
- Cheglakova, L. M., Kabalina, V. I. (2016). Vovlechonnost' personala: teoreticheskiye podkhody, empiricheskiye rezul'taty [Personnel Engagement: Theoretical Approaches, Empirical Results]. *Vestnik Nizhegorodskogo universiteta im. N. I. Lobachevskogo. Seriya: Sotsial'nyye nauki*, 41(1), 121–128. (in Russian)
- Colbert, A. E., Mount, M. K., Harter, J. K., Witt, L. A., Barrick, M. R. (2004). Interactive effects of personality and perceptions of the work situation on workplace deviance. *Journal of applied psychology*, 89(4), 599–609.
- Dewing, J., McCormack, B. (2015). Engagement: A Critique of the Concept and Its Application to Person-centred Care. *International Practice Development Journal*, 5, 1–10. <https://doi.org/10.19043/ipdj.5SP.008>
- Dolzhenko, R. A. (2014). Udovletvorennost', loyal'nost', vovlechonnost' personala: utochneniye i konkretizatsiya ponyatiy [Satisfaction, loyalty, and employee engagement: clarification and specification of concepts]. *Vestnik Altayskogo gosudarstvennogo agrarnogo universiteta*, 9(119), 157–162. (in Russian)
- Erickson, T. J. (2005). *Testimony submitted before the U.S. Senate Committee on Health, Education, Labor and Pensions. The Work Practice*. Retrieved from <http://www.theworkpractice.co.uk/relations.html>
- Farndale, E., Beijer, S. E., Veldhoven van, M. J. P.M., Kelliher, C., Hope-Hailey, V. (2014). Work and organization engagement: aligning research and practice. *Journal of Organizational Effectiveness: People and Performance*, 1(2), 157–176.
- Freudenberger, H. J. (1975). The staff burn-out syndrome in alternative institutions. *Psychotherapy: Theory, Research & Practice*, 12(1), 73–81.
- Gifford, J., Young, J. (2021). *Employee engagement: definitions, measures and outcomes*. Discussion report. London: Chartered Institute of Personnel and Development.
- Green, P., Finkel, E., Fitzsimons, G., Gino F. (2017). The energizing nature of work engagement: Toward a new need-based theory of work motivation. *Research in Organizational Behavior*, 37, 1–18. DOI: 10.1016/j.riob.2017.10.007.
- Guest, D. (2013). Employee engagement: Fashionable fad or long-term fixture? In C. Truss, K. Alfes, R. Delbridge, A. Shantz, E. Soane (Eds.), *Employee engagement in theory and practice* (221–235). New York, NY: Routledge.
- Guest, D. (2014). Employee engagement: a sceptical analysis. *Journal of Organizational Effectiveness: People and Performance*, 1(2), 141–156.
- 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*, 87(2), 268–271.

- Harter, J. K., Schmidt, F. L., Keyes, C. L. (2003). Well-being in the workplace and its relationship to business outcomes: A review of the Gallup studies. *American Psychological Association*, 205–224. DOI: 10.1037/10594-009.
- Ivanova, I. A., Sazhayeva, G. A. (2020). Upravleniye vovlechnost'yu personala kak odna iz zadach menedzhmenta vysokotekhnologichnykh predpriyatiy [Managing employee engagement as one of the tasks of high-tech enterprise management]. *Voprosy innovatsionnoy ekonomiki*, 10(3), 1207–1218. DOI: 10.18334/vinec.10.3.110655. (in Russian)
- Kabalina, V. I., Makarova, A. V. (2022). Vovlechnost' rabotnikov: sistematizatsiya podkhodov k opredeleniyu i izmereniyu [Employee engagement: Systematization of approaches to definition and measurement]. *Organizational Psychology*, 12(3), 110–137. (in Russian)
- Kahn, W. A. (1990). Psychological conditions of personal engagement and disengagement at work. *Academy of Management Journal*, 33(4), 692–724. DOI: 10.2307/256287
- Karpov, A. B. (2020). Vzaimosvyaz' vovlechnost' v rabotu i trudovoy motivatsii sotrudnikov [The Relationship between work engagement and employee motivation]. V sb.: L. N. Aksenovskaya (ed.). *Organizational Psychology: lyudi i riski: sb. materialov XI Mezhdunarodnoy nauchno-prakticheskoy konferentsii (24 aprelya — 1 maya 2020 g.)* (224–229). Saratov: ITS «Nauka». (in Russian)
- Karpov, A. B., Bazarov, T. Yu. (2024). Vzaimosvyaz' kompetentsiy rukovoditelya i vovlechnost' sotrudnikov [The relationship between managerial competencies and employee engagement]. *Sotsial'naya psikhologiya i obshchestvo*, 15(1), 112–126. DOI: 10.17759/sps.2024150107 (in Russian)
- Karpov, A. B., Smirnova, M. V. (2020). Evolyutsiya sistemnykh predstavleniy o trudovoy motivatsii [Evolution of systemic ideas about labor motivation]. *Sistemnaya psikhologiya i sotsiologiya*, 4(36), 70–83. (in Russian)
- Kashtanova, Ye. V., Lobacheva, A. S., Ashurbekov, R. A. (2023). Sovremennyye modeli vovlechnost' personala v kompaniyu [Modern models of personnel engagement in the company]. *Upravleniye personalom i intellektual'nymi resursami v Rossii*, 12(3), 30–37. (in Russian)
- Kolesnikova, V. Yu. (2024). Effektivnost' teoriy motivatsii v povyshenii vovlechnost' i udovletvorennosti rabotoy sotrudnikov [The effectiveness of motivation theories in increasing employee engagement and job satisfaction]. *Ekonomicheskiye nauki*, 6(235), 438–446. DOI: 10.14451/1.235.438
- Konovalova, V. G. (2014). Upravleniye vovlechnost'yu personala: faktory uspekhev i neudach [Managing employee engagement: factors of success and failure]. *Kadrovik*, 9, 74–84. (in Russian)
- Leonova, I. S. (2021). Upravleniye lichnostnoy vovlechnost'yu v trudovuyu deyatelnost' personala ordinarnykh i innovatsionnykh kompaniy [Managing personal engagement in work activities of personnel of ordinary and innovative companies]. *Obshchestvo: sotsiologiya, psikhologiya, pedagogika*, 2(82), 47–52. (in Russian)
- Lipatov, S. A. (2015). «Vovlechnost' rabotnika v organizatsiyu» ili «uvlechnost' rabotoy»: sootnosheniye ponyatiy [“Employee engagement in the organization” or “passion for work”: the relationship of concepts]. *Organizational Psychology*, 5(1), 104–110. (in Russian)
- Lipatov, S. A. (2016). Struktura vklyuchennosti rabotnikov v organizatsiyu kak sotsial'no-psikhologicheskaya problema [The structure of employee engagement in the organization as a socio-psychological problem]. *Vestnik Moskovskogo universiteta*, 3, 73–80. (in Russian)
- Luk'yanov, O. V., Broner, V. I., Vasil'yev, A. V. (2020). Kategorial'nyy apparat psikhologii vovlechnost' (autentifikatsii) [Categorical apparatus of the psychology of engagement (authentication)]. *Sibirskiy psikhologicheskyy zhurnal*, 75, 39–52. (in Russian)

- Macey, W. H., Schneider, B. (2008). The meaning of employee engagement. *Industrial and Organizational Psychology: Perspectives on Science and Practice*, 1(1), 3–30. DOI: 10.1111/j.1754-9434.2007.0002.x
- MacLeod, D., Clarke, N. (2009). *Engaging for Success: enhancing Performance through Employee Engagement: a Report to Government*. London: Department for Business Innovation and Skills.
- Maslach, C., Schaufeli, W. B. (1993). *Historical and conceptual development of burnout. Professional burnout: Recent developments in theory and research* (1–16).
- Maslach, C., Schaufeli, W. B., Leiter, M. P. (2001). Job burnout. *Annual review of psychology*, 52(1), 397–422.
- Maslova, V. M. (2012). *Upravleniye personalom predpriyatiya* [Personnel management of the enterprise]. M.: Yuniti-Dana.
- 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(1), 11–37. DOI: 10.1348/096317904322915892.
- Melikhov, Yu. Ye., Maluyev, P. A. (2014). *Upravleniye personalom: portfel' nadezhnykh tekhnologiy* [Personnel management: a portfolio of reliable technologies]. M.: Dashkov i K. (in Russian)
- Mochalin, D. D. (2022). Kak interpretirovat' pokazateli vovlechonnosti personala v kompaniyakh [How to interpret personnel engagement indicators in companies]. *Organizational Psychology*, 12(4), 144–159. DOI:10.17323/2312-5942-2022-12-4-144-159 (in Russian)
- Oehler, K. (2018). Model' vovlechnosti sotrudnikov Kincentric (Aon Hewitt) [The Kincentric Employee Engagement Model (Aon Hewitt)]. URL: <https://axes.ru/expertise/model-vovlechnosti-sotrudnikov-aon-hewitt/>
- Onuchin, A. (2013). Izucheniye vovlecheniya [Studying Engagement]. *HRTimes*, 24. URL: <https://www.ecopsy.ru/insights/> (data obrashcheniya: 15.11.2024).
- Onuchin, A. (2024). *Trudovyye budni: ot vyzhivaniya k vovlechonnost'* [Everyday Life: From Survival to Engagement]. M.: Al'pina PRO. (in Russian)
- Pincus, J. D. (2023). Employee engagement as human motivation: Implications for theory, methods, and practice. *Integrative Psychological and Behavioral Science*, 57, 1223–1255 <https://doi.org/10.1007/s12124-022-09737-w>
- Rebrikova, N. V. (2024). Vovlechonnost' personala kak instrument povysheniya effektivnosti organizatsii [Employee engagement as a tool for improving organizational efficiency]. *Ekonomika truda*, 11(6), 951–968. DOI: 10.18334/et.11.6.121199. (in Russian)
- Rich, B. L., LePine, J. A., Crawford, E. R. (2010). Job engagement: Antecedents and effects on job performance. *Academy of Management Journal*, 53(3), 617–635. doi:10.5465/AMJ.2010.51468988
- Saks, A. M. (2006). Antecedents and consequences of employee engagement. *Journal of Managerial Psychology*, 21(7), 600–619. doi:10.1108/02683940610690169 (in Russian)
- Saks, A. M., Gruman, J. A. (2014). What do we really know about employee engagement? *Human Resource Development Quarterly*, 25, 155–182. DOI: 10.1002/hrdq.21187
- Schaufeli, W. B., Bakker, A. B. (2004). Job demands, job resources, and their relationship with burnout and engagement: A multi-sample study. *Journal of Organizational Behavior*, 25, 293–315.
- Schaufeli, W. B., Salanova, M., González-Romá, V., Bakker, A. B. (2002). The measurement of engagement and burnout: A confirmative analytic approach. *Journal of Happiness Studies*, 3, 71–92.
- Schneider, B., Macey, W. H., Barbera, K. M., Martin, N. (2009). Driving customer satisfaction and financial success through employee engagement. *People and Strategy*, 32(2), 22–26.
- Shatalova, N. I. (2012). *Konsul'tirovaniye v upravlenii chelovecheskimi resursami* [Consulting in human resource management]. M.: INFRA-M. (in Russian)
- Shuck, B. (2011). Integrative literature review: four emerging perspectives of employee engagement: an integrative literature review. *Human Resource Development Review*, 10(3), 304–328.

- Shuck, B., Osam, K., Zigarmi, D., Nimon, K. (2017). Definitional and conceptual muddling: identifying the positionality of employee engagement and defining the construct. *Human Resource Development Review*, 16(3), 263–293. DOI:10.1177/1534484317720622
- Smirnov, P. S. (2019). Vovlechonnost' personala: tipy, urovni proyavleniya i svyazi s praktikami upravleniya chelovecheskimi resursami [Employee engagement: types, levels of manifestation and connections with human resource management practices]. *Organizational Psychology*, 9(1), 81–95. (in Russian)
- Solov'yeva, A. A. (2019). Analiz sovremennykh podkhodov k opredeleniyu i issledovaniyu fenomena vovlechonnost' personala organizatsii [Analysis of modern approaches to defining and studying the phenomenon of employee engagement in an organization]. In: *Aktual'nyye problemy organizatsionnoy psikhologii i psikhologii dorozhnogo dvizheniya* (41–46). M.: MGPPU. (in Russian)
- Svergun, O. (2012). Vovlechonnost' personala: tsennoye preimushchestvo [Employee engagement: a valuable advantage]. *Spravochnik po upravleniyu personalom*, 8, 56–64.
- Thomas, K. W. (2009). *Intrinsic motivation at work*. San Francisco, CA, USA: Berrett—Koehler.
- Titova, N. M. (2021). Vovlechonnost' kak element motivatsii v upravlenii personalom [Engagement as an element of motivation in personnel management]. *Skif. Voprosy studencheskoy nauki*, 4(56), 40–44. (in Russian)
- Truss, C., Shantz, A., Soane, E., Alfes, K. and Delbridge, R. (2013). Employee engagement, organizational performance and individual well-being: exploring the evidence, developing the theory. *International Journal of Human Resource Management*, 24(14), 57–69.
- Vorontsova, G. V., Chumachenko, R. G. (2017). Issledovaniye faktorov povysheniya vovlechonnost' personala [Research of factors of increasing personnel engagement]. *KANT*, 2(23), 108–110. (in Russian)
- Wellins, R. S., Bernthal, P., Phelps, M. (2011). *Employee engagement: The key to realizing competitive advantage* (Development Dimensions International monograph). Retrieved from http://www.ddiworld.com/DDI/media/monographs/employeeengagement_mg_ddi.pdf (accessed: 15.11.2024).
- Wellins, R., Concelman, J. (2005). Creating a culture for engagement. *Workforce Performance Solutions*, 4(1), 1–4.
- Willis Towers Watson (2019). *The power of three: Taking engagement to new heights*. URL: <https://www.willistowerswatson.com/en-US/Insights/2016/02/> (accessed: 15.11.2024).
- Yegorova, A. A. (2023). *Vovlechennyye sotrudniki: kak sozdat' komandu, kotoraya rabotayet s polnoy otdachey i dostigayet vysokikh rezul'tatov* [Engaged employees: how to create a team that works with full dedication and achieves high results]. M.: Eksmo. (in Russian)
- Yusupova, S. M. (2022). Printsipy vovlechonnost' personala v organizatsii [Principles of personnel engagement in the organization]. *Gumanitarnyy nauchnyy zhurnal*, 4–2, 16–25. (in Russian)

Received: 21.11.2024