



## Вовлечённость работников: систематизация подходов к определению и измерению

КАБАЛИНА Вероника Ивановна

ORCID: 0000-0003-1038-2797

МАКАРОВА Анна Васильевна

*Национальный исследовательский университет «Высшая школа экономики», Москва, Россия*

**Аннотация.** Популярность концепции вовлечённости работников значительно возросла в научном сообществе за последние несколько десятилетий, многие крупные компании внедрили её на практике, проводя регулярные опросы, направленные на оценку вовлечённости персонала. Однако до сих пор нет единого понимания сути данного феномена, представления о том, из чего он состоит, какие факторы влияют на его формирование и как его измерять. *Цель.* Целью статьи является систематизация подходов к определению содержания и измерению уровня вовлечённости персонала, предложенных в научных и профессиональных публикациях, а также обсудить методологические вызовы и перспективы в связи с трансформацией контекста трудовой деятельности. В первой части статьи рассматриваются наиболее известные научные подходы к определению вовлечённости и смежные конструкты, факторы и модели вовлечённости, в том числе прикладные, используемые консалтинговыми компаниями. Во второй части статьи основное внимание уделено способам измерения вовлечённости. В третьей части — обсуждаются новые вызовы, стоящие перед исследователями вовлечённости персонала и практиками в связи с меняющимися условиями работы, прежде всего, широким распространением цифровых технологий и удалённой занятости, ускоренным пандемией COVID-19. *Метод.* Статья основана на обзоре научной и профессиональной литературы и содержит ряд элементов новизны. Впервые проведён подробный анализ основных теоретических подходов к интерпретации и измерению конструкта «вовлечённость персонала», представленных в зарубежной и отечественной литературе; дана характеристика моделей вовлечённости сотрудников, разработанных консалтинговыми компаниями, которые используются практиками в области организационной психологии и управления человеческими ресурсами; описаны вызовы в области концептуализации и методологии измерения вовлечённости сотрудников в новых условиях ведения бизнеса и организации труда. *Ценность результатов.* Научная значимость статьи заключается в систематизации различных направлений теоретических и эмпирических исследований в зарубежной и отечественной литературе по вопросам вовлечённости персонала. Менеджеры по управлению персоналом могут получить из статьи ценную информацию о специфике подходов консалтинговых компаний, занимающихся измерением вовлечённости сотрудников, которую можно использовать для интерпретации полученных результатов, а также для разработки собственных опросов, направленных на измерение вовлечённости с учётом особенностей компании.

**Ключевые слова:** вовлечённость работников, вовлечённость в работу, вовлечённость в организацию, модели вовлечённости.

## Введение

В последнее десятилетие наблюдался непрерывный рост количества научных публикаций по теме вовлечённости работников. Структурированный поиск в академических базах данных, проведённый К. Бейли с коллегами, показал, что с 1990 по 2014 год было опубликовано 5771 научная статья, что свидетельствует о признании ее актуальности для международного академического сообщества (Bailey et al., 2015; 2017). Исследователи связывают высокую вовлечённость работников со множеством положительных для организации эффектов, таких как снижение уровня текучести персонала, повышение производительности труда и улучшение финансовых результатов компании, развитие благоприятного климата для обучения (Онучин, 2014; Eldor, Harpaz, 2016; Schneider et al., 2017; Shuck et al., 2014).

Большую роль в обосновании важности вовлечённости персонала для конкурентоспособного бизнеса сыграли консалтинговые компании. В ежегодных аналитических отчётах компаний «Большой четвёрки», освещающих тенденции в развитии управления персоналом, на протяжении последних лет вовлечённость персонала является одной из приоритетных тем. В настоящее время обеспечение высокого уровня вовлечённости сотрудников стало главной задачей практиков по управлению персоналом во всем мире, поскольку в условиях жёсткой конкуренции появляется потребность в сотрудниках, которые оперативно реагируют на изменения, неформально относятся к работе, эффективно справляются с задачами. В большинстве крупных российских компаний регулярно проводятся опросы вовлечённости персонала, которыми заменили опросы на тему удовлетворённости работников. К их проведению привлекаются международные консалтинговые компании *Gallup International*, *Aon Hewitt* (ныне *Kincentric*), *Willis Towers Watson*, а также российская компания ЭКОПСИ Консалтинг, которые разработали собственные методики оценки уровня вовлечённости. Однако международные консалтинговые фирмы, как правило, не предоставляют своим заказчикам первичные данные, а только результаты своего анализа и рекомендации. Анкеты, по которым проводится опрос, спускаются из головного офиса и не учитывают контекст и особенности каждой компании.

Свой вклад в развитие концепции вовлечённости внесли представители позитивной психологии, которые сделали акцент на экстремальном выражении вовлечённости, которое проявляется в выгорании сотрудников (Schaufeli et al., 2002). В последние годы возник запрос на более пристальное внимание к поведенческим аспектам вовлечённости, которые могут подвергаться управленческому воздействию в целях достижения стратегических целей бизнеса. Импульсом для изучения темы вовлечённости исследователями управления человеческими ресурсами послужила инициатива правительства Великобритании, нацеленная на изучение потенциального вклада вовлечённости сотрудников в повышение конкурентоспособности страны. В рамках этой инициативы была создана группа представителей бизнеса для продвижения данной темы в компаниях «*Engage for Success*», выпустившая совместно с университетскими учёными доклад по итогам специально организованных исследований (MacLeod, Clarke, 2009). В дальнейшем наиболее активными авторами научных публикаций по вовлечённости персонала стали английские исследователи.

В исследовательском сообществе ведутся дискуссии относительно дальнейших направлений в изучении такого феномена, как вовлечённость, при этом заметна тенденция к расширению области его применения. В частности, речь идёт не только о вовлечённости персонала организаций, но и вовлечённости клиентов в покупки (Roy et al., 2018), вовлечённости слушателей онлайн-курсов в процесс обучения (Bergdahl et al., 2018), хотя вовлечённость сотрудников в работу и в деятельность компании по-прежнему является основным объектом исследований вовлечённости.

Основная проблема как для учёных, так и для практиков, заключается в моделировании вовлечённости или помещении её в более широкие рамки, включающие как её условия, так и результаты. Проведённый нами анализ научных публикаций последних лет выявил, что в них не отражено в достаточной степени влияние на вовлечённость персонала тех сдвигов, которые происходят в последние годы в характере работы в связи с цифровизацией бизнеса. Запрос на изучение структуры вовлечённости различных групп работников персонала обострился в связи с переходом значительной части персонала на удалённую работу, появлением гибридной занятости и расширением масштабов социальной изоляции в условиях корона-кризиса. В профессиональном сообществе отмечают, вопреки ожиданиям, всплеск вовлечённости у большей части сотрудников на начальном этапе распространения пандемии и перехода на работу в дистанционном формате. В то же время высказываются опасения, что конечным эффектом интенсификации труда и длительной работы в условиях стресса станет массовое выгорание и, в особенности, наиболее вовлечённых работников, что может нанести серьёзный ущерб их продуктивности и привести к расширению девиантного поведения.

Ранее отмечалось ограниченное рассмотрение исследователями потенциально негативных результатов высокого уровня вовлечённости, таких как нарушение баланса между работой и личной жизнью, высокий риск выгорания и потери работоспособности, что особенно ярко стало проявляться в последние два года в условиях распространения пандемии коронавируса и массового перехода определённых категорий персонала на удалённую работу (Halbesleben, 2010; Moeller et al., 2018). Изучение проблемы противоречивого влияния новых форм работы на уровень вовлечённости, колебания которого, в свою очередь, ведут к неоднозначным результатам как для компании, так и для работников с точки зрения их ментального здоровья и благополучия, представляется перспективным направлением исследований.

По результатам анализа научных публикаций, приглашений к публикации (*call for papers*) в ведущих международных журналах в области УЧР и организационного поведения, тематики дискуссий в профессиональных сообществах были выявлены слабо изученные области исследований, которые актуализировались в связи с изменениями в характере работы, появлением новых форм занятости и обострения кризисных явлений в экономической и социальной жизни общества.

До недавних пор в отчётах компаний отражалась тенденция непрерывного роста уровня вовлечённости, и уже начала формироваться интрига, а что будут делать компании, когда показатель вовлечённости приблизится к 100 процентам. И лишь в последние годы, когда пандемия охватила практически все страны мира, в публикациях консалтинговых компаний и экспертов стала появляться противоречивая информация о динамике вовлечённости. В одних случаях говорилось о снижении уровня вовлечённости сотрудников, в массовом порядке переведённых на режим удалённой работы. В других случаях сообщалось о его росте или, по крайней мере, сохранении, хотя всё чаще стали появляться комментарии об увеличении интенсификации труда и распространении проявлений выгорания среди персонала.

## **Подходы к определению понятия «вовлечённость персонала»**

### **Научная трактовка феномена вовлечённости персонала**

Отсутствие общепринятого подхода к определению и операционализации понятия «вовлечённость персонала (вовлечённость работников)» представляет собой научную проблему, поскольку приводит к серьёзным затруднениям в сопоставлении результатов

различных исследований. Она усугубляется в случае, если не выявлены различия между имеющимися подходами к интерпретации исследуемого феномена. В данной статье сделана попытка решить эту проблему на основе обзора литературы по теме вовлечённости персонала.

В зарубежной научной литературе в текущий момент сосуществует около 10 терминов, описывающих вовлечённость (Таблица 1), раскрывающих, по сути, разные уровни и стороны этого явления. Основоположителем концепции вовлечённости считается У. Кан, который определил её на индивидуальном уровне как одновременное применение и выражение своего «Я» в ходе исполнения рабочих задач, что позволяет установить связь с работой и другими участниками процесса, а также стимулирует физическое (энергия), когнитивное и эмоциональное присутствие и активное исполнение рабочей роли (Kahn, 1990). В этом контексте вовлечённость рассматривается как фундаментальная мотивационная концепция, которая представляет собой активное распределение личных ресурсов для выполнения задач, связанных с рабочей ролью. Многие современные исследования вовлечённости основаны именно на этом подходе. По аналогии с понятием личной вовлечённости У. Кана, была предложена концепция коллективной организационной вовлечённости (Barrick et al., 2015), которая определялась с точки зрения общих представлений членов организации о том, что они физически, когнитивно и эмоционально вовлечены в свою работу. Однако этот подход пока ещё не получил большого распространения.

В то же время, согласно данным британских исследователей, чаще всего в научной литературе встречается определение феномена вовлечённости, предложенное Вильмаром Шауфели и Арнольдом Баккером: «[...] позитивное, удовлетворяющее, связанное с работой состояние ума, которое характеризуется энергичностью (*vigor*), преданностью делу (*dedication*) и поглощённостью (*absorption*)» (Barreiro, Treglown, 2020; Schaufeli et al., 2002, p. 74). Под энергичностью авторы понимают высокий уровень энергии и умственной устойчивости во время работы, готовность вкладывать усилия и настойчивость перед лицом трудностей. Преданность делу характеризуется чувством значимости, энтузиазмом, вдохновением и «вызовом». Это не просто идентификация со своей работой, а нечто более сильное, включающее эмоциональное вовлечение. Третий компонент вовлечённости — поглощённость — характеризуется полной концентрацией на работе, приближение к так называемому состоянию «потока». Российский учёный и исследователь феномена вовлечённости работников С. А. Липатов обращает внимание на важный момент концепции вовлечённости в работу В. Шауфели и А. Баккера (Липатов, 2015). Он отмечает, что указанные авторы рассматривают вовлечённость в работу (*work engagement*) и вовлечённость работников (*employee engagement*) как взаимосвязанные, но не эквивалентные концепты (Schaufeli, Bakker, 2010). В частности, они описывают скорее феномен увлечённости работой, поскольку в данном случае речь идёт о некотором психологическом состоянии, описывающем отношение человека к работе в целом, в то время как вовлечённость работников может включать также отношения работника со своей рабочей ролью и организацией. Этот вопрос будет более подробно рассмотрен ниже.

В описанном В. Шауфели и А. Баккером концепте вовлечённость (увлечённость работой) противопоставляется состоянию выгорания и часто рассматривается в исследованиях именно в этом контексте. Сама по себе идея о противопоставлении вовлечённости выгоранию не нова — ещё в 1997 К. Маслак и П. Лейтер опубликовали статью, посвящённую феномену выгорания, где вовлечённость рассматривалась как позитивная противоположность состоянию истощения, цинизма и неэффективности (Чеглакова, Кабалина, 2016). Нельзя



не отметить, что в целом подход к определению вовлечённости как антитезы состоянию выгорания довольно активно критикуется исследователями. Так, например, В. Шауфели объяснил, что вовлечённость — это гораздо больше, чем просто противоположный конец спектра выгорания сотрудника (Schaufeli, 2004). А последователи этой позиции доказали, что сотрудник, страдающий от выгорания на работе, безусловно, не вовлечён, в то время как обратное не всегда верно: сотрудник, не страдающий от выгорания на работе, может также не быть вовлечён (Mani, Mishra, 2021).

Таблица 1. Классификация интерпретаций понятия «вовлечённость»

Термин	Трактовка	Публикация	Измерение
Личная вовлечённость ( <i>personal engagement</i> )	Одновременное применение и выражение своего «Я» в ходе исполнения рабочих задач, что позволяет установить связь с работой и другими участниками процесса, а также стимулирует физическое (энергия), когнитивное и эмоциональное присутствие и активное исполнение рабочей роли.	Kahn, 1990	Gallup Q12; May et al., 2004
Увлечённость работой ( <i>work engagement</i> )	Позитивное, удовлетворяющее, связанное с работой состояние ума, которое характеризуется энергичностью, преданностью делу и поглощённостью. Антитеза выгоранию.	Schaufeli et al., 2002	Utrecht Work Engagement Scale
Вовлечённость в работу ( <i>job engagement</i> )	Многомерная мотивационная концепция, отражающая одновременное вложение физической, когнитивной и эмоциональной энергии человека в активную, полноценную работу.	Shuck et al., 2017	
Вовлечённость в организацию ( <i>organizational engagement</i> )	Степень, в которой индивид психологически присутствует в определённой организационной роли.	Saks, 2006	Saks, 2006
Включённость в организацию	Характеристика степени предрасположенности индивида воспринимать проблемы организации как личностно значимые, его готовности способствовать успеху организации.	Липатов, 2016	Липатов, 2016
Коллективная организационная вовлечённость ( <i>collective organizational engagement</i> )	Общие представления членов организации о том, что члены организации в целом физически, когнитивно и эмоционально вовлечены в свою работу.	Barrick et al., 2015	Модель Barrick et al.
Вовлечённость сотрудников ( <i>employee engagement</i> )	Когнитивное, эмоциональное и поведенческое состояние отдельного сотрудника, направленное на достижение желаемых организационных результатов.	Shuck et al., 2017	Методика Towers Watson; Методика «ЭКОПСИ»

Ещё один сторонник подхода У. Кана, Алан Сакс, определил вовлечённость сотрудников как уникальный конструкт, состоящий из когнитивных, эмоциональных и поведенческих компонентов, которые связаны с выполнением индивидуальной роли (Saks, 2006). Уникальный вклад этого исследователя в развитие теории вовлечённости состоит в том, что он предложил разделить вовлечённость на два уровня: «вовлечённость в работу» (*job engagement*) и «организационную вовлечённость» (*organizational engagement*), ссылаясь на существующие различия в предпосылках и следствиях этих двух проявлений вовлечённости. В отличие от подхода У. Кана и В. Шауфели, которые при определении вовлечённости в большей степени говорили о непосредственной работе человека (то есть о вовлечённости в работу), А. Сакс ввёл в структуру этого явления компонент, связанный с отношением человека к организации. Можно сказать, что в этой работе представлена одна из первых попыток связать вовлечённость с уже существующими понятиями теории организационного поведения, что сейчас является, наверное, самым дискуссионным вопросом в этом теоретическом поле. В научной литературе подход А. Сакса часто можно встретить под названием «многомерный» (Shuck et al., 2017).

Как следует из Таблицы 1, вне зависимости от фокуса вовлечённости, описываемого тем или иным термином, само это понятие подразумевает пребывание человека (рабочей группы) в некотором «активном» психологическом состоянии. Рассмотренные подходы отражают господствующий в настоящее время в научной среде взгляд на феномен вовлечённости, концентрирующий внимание на следующих её ключевых аспектах:

- связь вовлечённости с исполнением рабочей роли;
- её позитивный характер с точки зрения благополучия сотрудников (в противовес выгоранию);
- связь вовлечённости не только с выполняемой работой, но и с организацией.

Если немного отстраниться от научной литературы и взглянуть на вовлечённость с точки зрения практиков, то в качестве примера можно привести работу К. Бейли (Bailey, 2020), которая предложила разделить подходы к определению вовлечённости в бизнес-среде на две ветви. Часть практиков рассматривают вовлечённость в широком смысле как стратегию управления человеческими ресурсами, основанную на взаимной выгоде. В качестве примера такого подхода она приводит следующую трактовку: «Вовлечённость сотрудников — это подход на рабочем месте, направленный на то, чтобы сотрудники были привержены целям и ценностям своей организации, мотивированы вносить свой вклад в успех организации и в то же время способны повышать свое собственное чувство благополучия» (Bailey, 2020, р. 3). Второй подход, описанный К. Бейли, связан с рассмотрением этого феномена в духе бихевиоризма — с точки зрения отношения или поведения, которые ожидаются от вовлечённого сотрудника. Например, исследовательская организация «Энергетические идеи» (Energy Insights) даёт определение вовлечённости, включающее три компонента: говорить, оставаться (в организации), стремиться (прилагать усилия) (Bailey, 2020).

В целом, нельзя сказать, что в вопросе определения понятия «вовлечённость» существуют кардинальные различия между учёными и практиками, скорее, можно говорить о разнице в акцентах. Так, практики больше фокусируются на «результате» вовлечённости — желательном поведении сотрудников, в то время как в научном кругу большее внимание уделяется «распаковке» конструкта. Так или иначе, ключевым моментом в определении вовлечённости, её ядром, является энергия и действие.

Ещё один важный момент, связанный с определением вовлечённости сотрудников, это устойчивость этого состояния. На ранней стадии развития теоретического поля по теме вовлечённости она рассматривалась как относительно стабильная переменная, варьирующаяся между индивидами. Однако уже в начале 2000-х гг. появились исследования, свидетельствующие не только о вариативности уровня вовлечённости среди работников, но и о её динамике у одного человека в течение рабочего дня (Christian et al., 2011). В целом, ещё У. Кан в своём основополагающем исследовании описывал вовлечённость как динамичную структуру (Kahn, 1990). Британские исследователи установили наличие колебаний уровня вовлечённости работников в течение рабочей недели, которые, в свою очередь, имели часто либо «V», либо «U»-образную форму в зависимости от личностных характеристик человека (Luta et al., 2019). В то же время, была выявлена небольшая группа респондентов, показывающих стабильный уровень вовлечения в течение рабочей недели, отмеченный на уровне выше среднего.

Тем не менее, абсолютное большинство исследований рассматривают вовлечённость как относительно стабильное состояние в краткосрочной перспективе. Это, в целом, не вступает в противоречие с результатами исследований, доказывающих наличие динамики уровня вовлечённости, поскольку они так или иначе свидетельствуют о небольшом колебании вокруг некоего среднего значения. Этот момент важен с точки зрения управления персона-

лом, поскольку свидетельствует в пользу того, что вовлечённость сотрудников теоретически можно поддерживать на некотором (требуемом) уровне.

### **Вовлечённость персонала и смежные конструкты**

Рассмотрение родственных вовлечённости конструктов и их разграничение — это один из наиболее спорных сюжетов, который по сей день активно обсуждается в научной среде. Нередко можно встретить некоторый скептицизм относительно концепции вовлечённости, особенно среди практиков (Бирюлин, 2016). Это недоверие может быть объяснено разными причинами. С одной стороны, популярность темы управления вовлечённостью в последнее десятилетие породила рост предложения услуг по измерению и управлению вовлечённостью сотрудников со стороны консалтинговых фирм, которые не всегда обладают экспертизой в этой области. С другой — многие до сих пор убеждены, что вовлечённость является просто «переупаковкой» подобных ей конструктов, которые ранее уже подвергались изучению: удовлетворённость работой, организационная приверженность, лояльность и так далее.

В литературе часто можно встретить метафору, где вовлечённость сравнивается со старым вином в новой бутылке. Это породило ряд исследований, разграничивающих смежные понятия. Так, например, с помощью оценки дискриминантной валидности было показано, что вовлечённость можно достоверно отличить от родственных, но отличающихся феноменов, таких как удовлетворённость работой (*job satisfaction*), увлечённость работой (*job involvement, work engagement*) и организационная приверженность (*organizational commitment*) (Christian et al., 2011).

Удовлетворённость работой часто определяется как положительное (или отрицательное) оценочное суждение, которое человек делает о своей работе или ситуации на работе (Christian et al., 2011). В отличие от вовлечённости, она означает некое оценочное отношение к работе, а не активацию, действие. Исследования показали, что удовлетворённость работой оказывает положительное влияние на вовлечённость (Fernández-Salinerо et al., 2020).

Увлечённость работой — несколько более сложный конструкт, в отношении которого в научной среде так же, как и в случае с вовлечённостью, нет единого мнения. Сторонники теории социальной идентичности описывают увлечённость работой с точки зрения важности работы в восприятии сотрудником своего целостного образа (Fernández-Salinerо et al., 2020). Увлечённость относится к когнитивному убеждению, что работа удовлетворяет потребности человека и представляет собой степень, в которой человек идентифицирует себя с этой деятельностью как на работе, так и вне работы (Christian et al., 2011). То есть в отличие от вовлечённости в целом, увлечённость работой описывает степень, в которой работа является центральной в личности индивида и, вероятно, является одним из аспектов вовлечённости. Таким образом, определение термина «*work engagement*», предложенное В. Шауфели, по содержанию действительно больше соответствует концепции увлечённости работой, нежели вовлечённости.

Одной из самых цитируемых работ по организационной приверженности является книга Дж. Мейера и Н. Аллен (Meуer, Allen, 1997), где данный термин рассматривался как некое психологическое состояние, позволяющее сотруднику чувствовать связь с организацией. Согласно авторам, этот конструкт содержит в себе три компонента — аффективную приверженность (эмоциональная привязанность), нормативную приверженность (моральные обязательства и нормы) и приверженность, ориентированную на последствия («цена» ухода из организации). Так, довольно часто организационную приверженность рассматривают как эмоциональную привязанность сотрудника к своей организации, которая проявляется, к примеру, в результате существования общих ценностей и интересов (Christian et al., 2011).

В научной литературе представлено довольно много исследований, свидетельствующих о существовании корреляции между организационной приверженностью и так называемым организационным гражданским поведением — добровольным поведением членов организации, выходящим за рамки их обязанностей и направленным на оказание помощи коллегам и (или) заботу об организации (Grego-Planer, 2020). Содержательно организационное гражданское поведение близко к понятию вовлечённости как действия, и часто рассматривается исследователями и практиками как «ступень вверх» от вовлечённости.

Выше уже вскользь поднимался вопрос о том, что ни среди практиков, ни среди учёных нет единства мнений, что именно из рассмотренного является более узким понятием, а что включает в себя ещё нечто другое. Так, например, А. Сакс рассматривал удовлетворённость работой, организационную приверженность и организационное гражданское поведение как следствия высокого уровня вовлечённости сотрудников, а в исследовании *Gallup* увлечённость и удовлетворённость работой являются предпосылками вовлечённости (Harter et al., 2002; Saks, 2006). Российский исследователь С. А. Липатов, в попытках преодолеть сложившуюся терминологическую и концептуальную путаницу, предложил объединить взаимосвязанные понятия «идентификация с организацией», «приверженность к организации» и «увлечённость работой» в более общее понятие «включённость работников в организацию» как термин более высокого порядка (Липатов, 2016). По своей сути, этот термин близок предложенному зарубежными учёными понятию вовлечённости сотрудников, включающего как компонент, связанный с самой работой, так и с организацией в целом: «характеристика степени субъективной предрасположенности индивида рассматривать проблемы организации, в которой он трудится, как лично значимые, его готовности способствовать успеху организации» (Липатов, 2016, с. 75).

Таким образом, вовлечённость персонала — это сложный, самостоятельный конструкт, который можно рассматривать на разных уровнях. Это комплексное понятие, базирующееся, как на приверженности человека своему делу, так и организации, в которой он работает. Имея в своем основании психологические конструкты, вовлечённость проявляется на уровне поведения человека, выражаясь в качественном исполнении своей рабочей роли или даже, как высшая степень, проявлении надролового поведения на работе.

### **Факторы вовлечённости**

Разнообразие подходов к рассмотрению и определению вовлечённости предопределило появление в фокусе внимания исследователей огромного числа факторов (драйверов, предикторов) этого явления. А тесная связь понятия вовлечённости с другими конструктами, описывающими отношения «человек-организация», увеличило их количество. В целом, всю совокупность факторов вовлечённости персонала, которые рассматриваются в публикациях, можно разделить на четыре группы: факторы макроуровня, например, пандемия Covid-19, факторы мезоуровня, например, отраслевые особенности, а также организационные и индивидуальные факторы, среди которых важную роль занимают личностные (психологические) факторы (Akhtar et al., 2015; Albrecht et al., 2015; Ojo et al., 2021; Slatten, Mehmetoglu, 2011).

Так как первые две группы факторов являются внешними для компаний и не поддаются контролю, чаще всего внимание как практиков, так и учёных концентрируется на факторах организационного и индивидуального уровня. Ведь именно здесь располагается «зона влияния» специалистов по управлению персоналом и руководителей. Более того, при детальном рассмотрении исследований, посвящённых изучению взаимосвязи между факторами макро- и мезоуровня и вовлечённостью персонала, можно заметить, что чаще всего исследователи «опускаются» до некоторых индивидуальных или организационных факторов, которые оказались под влиянием внешних обстоятельств. В связи с этим, далее



будут более подробно рассмотрены именно организационные и индивидуальные факторы вовлечённости работников.

В первом случае речь идёт о тех побудительных силах этого позитивного состояния, которые имеют отношение к выполняемой человеком работе или каким-либо ресурсам, предоставляемых работнику компанией. К. Воллард и Б. Шак определили факторы организационного уровня как конструкты, стратегии и условия, которые применяются в организации в качестве основополагающих для развития вовлечённости сотрудников (Wollard, Shuck, 2011). В этом исследовании в результате структурированного литературного обзора были выделены такие организационные факторы вовлечённости, как корпоративная культура компании, ясность ожиданий от работника, характеристики работы, уровень сложности рабочих задач, ожидания менеджера, вознаграждение и другое (Wollard, Shuck, 2011). Все перечисленные факторы, согласно данному исследованию, имели эмпирическое подтверждение своей связи с вовлечённостью. Говоря о более поздних исследованиях, А. Сакс, к примеру, выделил среди данных факторов также автономность работника и наличие обратной связи (Saks, 2006). Особую роль среди организационных факторов исследователи и практики отдают лидерству и отношениям сотрудников с непосредственными руководителями (Rabiul, Yean, 2021).

Под психологическими предикторами понимаются некоторые психологические особенности человека, черты его личности, которые оказывают влияние на то, как человек воспринимает внешнюю среду и воздействие и, как следствие, на его вовлечённость. К. Воллард и Б. Шак отнесли к этой категории следующие проверенные эмпирически факторы: ключевые самооценки, конгруэнтность целей, воспринимаемая организационная поддержка, вовлечение в значимую для сотрудника работу и прочие (Wollard, Shuck, 2011). В более поздних исследованиях была обнаружена связь вовлечённости с уровнем эмоционального интеллекта человека (Barreiro, Treglown, 2020). А в ещё одном исследовании была выявлена положительная связь между самоэффективностью и вовлечённостью сотрудника (Bakker, Demerouti, 2017). Тема факторов, формирующих вовлечённость, развивается далее в статье при рассмотрении моделей вовлечённости.

### Модели вовлечённости

Доминирующая традиция изучения феномена вовлечённости сотрудников такова, что многие подходы к её определению в своих формулировках уже содержат операционализацию этого понятия в первом приближении. Тем не менее, как в научной литературе, так и в практическом поле на сегодняшний день представлено множество моделей вовлечённости персонала, некоторые из них отражены в таблице 2 и таблице 3. При изучении литературы, описывающей различные модели вовлечённости, можно заметить, что, с одной стороны, вовлечённость может выступать конечным объектом исследования и рассматриваться как результат некоторого воздействия (Таблица 2).

Таблица 2. Обзор моделей вовлечённости в научной литературе: вовлечённость как результат

Модель	Описание модели	Измерение	Апробация
May et al., Основана на модели вовлечён- ности У. Кана, 2004	Осмысленность, безопасность и доступность как медиаторы. Факторы: оснащённость рабочих мест, соответствие рабочей роли, отношения с коллегами, отношения с руководством, корпоративные нормы, самосознание, ресурсы, занятость вне работы. Следствия: вовлечённость.	13 индикаторов вовлечённости. Когнитивное: <i>«I am rarely distracted when performing my job»</i> . Эмоциональное: <i>«I really put my heart into my job»</i> Физическое: <i>«I stay until the job is done»</i> .	Модель апробирована в данном исследовании. Все три психологических состояния имеют положительную значимую связь с вовлечённостью.

Akhtar, Boustani, Tsivrikos, Chamoro-Premuzic, 2015	Факторы: Большая пятерка личностных черт, эмоциональный интеллект и специфические личностные характеристики, выражающиеся на работе как предикторы вовлечённости. Следствия: увлечённость работой ( <i>work engagement</i> ).	Для измерения вовлечённости использовалась краткая версия опроса UWES.	Модель апробирована в данном исследовании. Эмоциональный интеллект, открытость опыту, межличностная чувствительность, амбициозность, экстраверсия, добросовестность и адаптивность имеют связь с вовлечённостью.
Al Mehrzi, Singh, 2016	Мотивация работников как медиатор. Независимые переменные: организационная культура, лидерство, воспринимаемая организационная поддержка и командная работа. Следствия: вовлечённость.	-	-
He et al., 2020	Взаимообмен «лидеры — сотрудники» (LMX) как медиатор между высокопроизводительными практиками и чувством увеличения возможностей ( <i>psychological empowerment</i> ). Следствия: вовлечённость в работу ( <i>job engagement</i> ) и креативность сотрудников.	Вовлечённость измерялась адаптированной шкалой, состоящей из 18 вопросов (Rich et al., 2010).	Модель апробирована в данном исследовании. Высокопроизводительные практики положительно и значительно влияют на вовлечённость и креативность посредством LMX (LMX усиливает связь).
Mani, Mishra, 2021, «CARE» model	Контекстуальные: социокультурные нормы, социализация и практики УЧР, привлекательность индустрии, состав рабочей силы. Альтруистичные: индивидуальные социальные, КСО. Резонансные: поддерживаемые ценности и организационные нормы, микро-моменты позитива. Обеспечивающие: личность, ключевые самооценки, конгруэнтность ценностей, соответствие организация — работник. Следствие: вовлечённость ( <i>employee engagement</i> ).		

С другой стороны, вовлечённость может занимать в модели место медиатора, фактора или предпосылки некоторого явления или результата (Таблица 3). В этом случае вовлечённость часто трактуется авторами произвольно в зависимости от цели исследования, что отрицательно влияет на развитие самого концепта.

Таблица 3. Обзор моделей вовлечённости в научной литературе: вовлечённость как медиатор

Модель	Описание модели	Измерение	Апробация
Schaufeli, Bakker «Job demand-resources», 2004	Требования на работе и ресурсы на работе. Вовлечённость как медиатор наравне с выгоранием. Следствие: проблемы со здоровьем, намерение покинуть работу.	Вовлечённость измерялась с помощью опроса UWES.	Вовлечённость отрицательно связана с выгоранием, вовлечённость прогнозируется имеющимися рабочими ресурсами, вовлечённость опосредует связь между ресурсами работы и намерением сменить работу.

<p>Salanova et al., UWES, 2005</p>	<p>Климат сервиса — медиатор между организационными ресурсами и вовлечённостью, производительностью работников и лояльностью клиентов. Факторы вовлечённости: энергичность, преданность делу и поглощённость. Следствия: производительность работников, лояльность клиентов.</p>	<p>17 индикаторов вовлечённости. Энергичность: «At work, I feel full of energy». Преданность делу: «My job inspires me». Поглощённость: «Time flies when I'm working».</p>	<p>Модель апробирована в данном исследовании. Организационные ресурсы и вовлечённость в работу предсказывают климат обслуживания, который, в свою очередь, предсказывает производительность сотрудников, а затем лояльность клиентов.</p>
<p>Saks, 2006</p>	<p>Характеристики работы, воспринимаемая организационная поддержка, воспринимаемая поддержка руководителя, награждение и признание, процедурная справедливость, справедливое распределение благ. Вовлечённость, как медиатор, разделяется на два уровня: вовлечённость в работу и в организацию. Следствия: удовлетворённость работой, организационное гражданское поведение, желание уволиться, организационная приверженность (ОГП).</p>	<p>Пять индикаторов вовлечённости в работу (BP): «I really “throw” myself into my job», «Sometimes I am so into my job that I lose track of time». шесть индикаторов организационной вовлечённости (BO): «Being a member of this organization is very captivating». I am highly engaged in this organization».</p>	<p>Модель апробирована в данном исследовании. Воспринимаемая организационная поддержка предсказывает как BP, так и BO. Характеристики работы предсказывают BP, процедурная справедливость предсказывает BO. BP и BO опосредуют связь между факторами и удовлетворенностью работой, организационной приверженностью, намерением уйти и ОГП.</p>
<p>Rich et al., «Structural Model with Engagement and Other Affective-Motivational» States, 2010</p>	<p>Конгруэнтность ценностей, воспринимаемая организационная поддержка, ключевые самооценки. Вовлечённость в работу — медиатор наравне с увлеченностью работой, удовлетворённостью работой и внутренней мотивацией. Следствия: выполнение задач, организационное гражданское поведение.</p>	<p>18 индикаторов вовлечённости по трем группам: Физическое вовлечение: «I work with intensity on my job» Эмоциональное вовлечение: «I am enthusiastic in my job». Когнитивное вовлечение: «At work, my mind is focused on my job».</p>	<p>Модель апробирована в данном исследовании. Вовлечённость опосредует отношения между ценностной конгруэнтностью, воспринимаемой организационной поддержкой и основными самооценками, а также выполнением задач и организационным гражданским поведением.</p>
<p>Fleck, Inceoglu «A comprehensive framework for engagement», 2010</p>	<p>Драйверы: соответствие «человек-работа» и соответствие «человек-организация». В модели на вовлечённость также влияют личные предрасположенности: личностные черты и мотивация. Организационные следствия: прибыль, низкая текучесть кадров, удовлетворённость клиентов. Личные следствия: удовлетворённость работой, карьерный рост</p>	<p>Поведение, обусловленное вовлечённостью: усилия, надрывное поведение, «пропаганда».</p>	<p>-</p>

Soane et al., «ISA», 2012	Следствия: выполнение рабочих задач, намерение уволиться, организационное гражданское поведение.	девять индикаторов (ISA): Интеллектуальное вовлечение: «I focus hard on my work». Социальное вовлечение: «I share the same work values as my colleagues». Аффективное вовлечение: «I feel positive about my work».	Модель апробирована в исследовании. Все три уровня вовлечённости демонстрируют сильную связь с выполнением рабочих задач, намерением уволиться и организационным гражданским поведением.
Malik, Lenka, 2019	Практики управления персоналом, повышающие способности, повышающие мотивацию, расширяющие возможности ( <i>ability-enhancing, motivation-enhancing, opportunity-enhancing</i> ). Следствия: деструктивное и конструктивное отклонения.	Для измерения вовлечённости использовалась краткая версия опроса UWES.	Модель апробирована только в данном исследовании. Воспринимаемая структура АМО имеет значительную положительную связь с вовлечённостью.

### Промежуточные выводы

Проведённый анализ моделей вовлечённости в научной литературе позволяет сделать следующие выводы. Во-первых, в научной литературе в основном представлены модели, расширяющие или апробирующие ключевые подходы к вовлечённости, сформулированные У. Каном и В. Шауфели. Так, например, работа Д. Мэя с коллегами представляет собой одну из первых (и наиболее цитируемых) попыток проверить модель У. Кана, которая в его первоначальной работе была сформулирована на теоретическом уровне (May et al., 2004). Было доказано, что все три психологических условия (осмысленность, безопасность и доступность) важны для определения вовлечённости, была также обнаружена прямая значимая связь между вовлечённостью и самосознанием и ресурсами. А Б. Л. Рич с коллегами в своей работе опирались на определение вовлечённости У. Кана, рассматривая её как медиатор между конгруэнтностью ценностей, воспринимаемой организационной поддержкой и ключевыми самооценками и двумя показателями индивидуальной результативности — выполнением рабочих задач и организационным гражданским поведением (Rich et al., 2010).

Таким образом, к текущему моменту в научной среде сложился «перекос» изучения вовлечённости в сторону отношений работника к непосредственно выполняемой работе. Это положение подкрепляется тем, что в большинстве из рассмотренных эмпирических исследований измерение вовлечённости осуществлялось с помощью опросника «UWES», который был разработан для изучения концепта увлечённости работой В. Шауфели и А. Баккером. Причём, если в большей части данных работ используется соответствующая терминология, а именно, «*work engagement*», то иногда можно встретить исследования, где при этом используется термин «*employee engagement*» (Malik, Lenka, 2019). С одной стороны, всё это только усиливает сложившуюся путаницу вокруг феномена вовлечённости и приводит к неравномерности его изучения, а с другой, — всё же способствует развитию концепта, если рассматривать вовлечение в работу и увлечённость работой как компоненты вовлечённости сотрудников, а её саму как термин более высокого порядка.

Во-вторых, несмотря на описанную выше тенденцию, существуют модели, которые как на теоретическом, так и на эмпирическом уровне доказывают, что вовлечённость персонала — это более обширный конструкт. Так, например, среди моделей, раскрывающих вовлечённость в более широком смысле, можно отметить модель «CARE» (Mani, Mishra, 2021). Она



является результатом теоретического исследования и описывает вовлечённость сотрудников через четыре группы факторов: контекстуальные, альтруистичные, резонансные и обеспечивающие. Перечисленные группы факторов были сформированы на основе матрицы, где по одной оси было представлено положение фактора (внутренний или внешний) по отношению к организации, а по другой — к сотруднику. Помимо факторов, связь с вовлечённостью которых была доказана в более ранних исследованиях (значимая работа, условия труда, состояние рынка труда и так далее), авторы этой модели выделили те драйверы, которые потенциально также могут формировать вовлечённость сотрудников:

- внутренние для работника и внутренние для компании: резонансные взаимоотношения, соответствие «работник — компания», конгруэнтность целей, а также микро-моменты, когда сотрудник испытывает положительные эмоции;
- внешние для работника и внутренние для организации: практики социализации, поддерживаемые ценности и организационные нормы, практики УЧР, состав рабочей силы;
- внешние и для работника, и для компании: вклад в общество и корпоративная социальная ответственность, привлекательность отрасли, социальные и культурные нормы;
- внутренние для работника, и внешние для компании: личность, ключевые самооценки, индивидуальная социальная ответственность.

Описанная модель очередной раз демонстрирует то, насколько конструкт вовлечённости сотрудников является сложным, и задаёт направление для его дальнейшего изучения.

В-третьих, проведённый анализ моделей вовлечённости, представленных в научной литературе, показал, что в настоящий момент вовлечённость рассматривается преимущественно в качестве медиатора между некоторыми факторами и организационными или индивидуальными результатами. При этом среди организационных побудителей вовлечённости часто можно встретить отношения с руководством и лидерство, организационные ресурсы и характеристики работы, корпоративную социальную ответственность и отношения в коллективе, а среди персональных или психологических — так называемую «Большую пятёрку» личностных черт («*Big five*») — экстраверсию, доброжелательность, добросовестность, нейротизм и открытость. Говоря о следствиях вовлечённости, чаще всего в моделях рассматривается организационное гражданское поведение и намерение работника уволиться.

Переходя к анализу прикладных моделей вовлечённости, необходимо заметить, что в большинстве своём они являются приближёнными к трактовке вовлечённости как термина более высокого порядка. А сами модели чаще всего являются интеллектуальной собственностью консалтинговых компаний. Краткий обзор наиболее распространённых прикладных моделей вовлечённости приведён в Таблице 4.

Таблица 4. Обзор основных прикладных моделей вовлечённости

Модель	Описание	Факторы
Модель Аон Хьюитт (Кинсентрик), США 1994	Вовлечённость как психологическое состояние и результаты поведения, приводящие к оптимальной производительности. Индикаторы вовлечённости: • говорит; • остаётся; • стремится.	Шесть групп факторов вовлечённости: • бренд; • руководство; • эффективность; • работа; • качество жизни; • практики компании.

Модель Гэллап, США 2002	Вовлечённость как результат удовлетворения потребностей сотрудников. Компоненты вовлечённости: <ul style="list-style-type: none"> <li>• включённость в работу;</li> <li>• удовлетворённость работой;</li> <li>• трудовой энтузиазм.</li> </ul>	Факторы вовлечённости: <ul style="list-style-type: none"> <li>• базовые потребности;</li> <li>• личный вклад работника;</li> <li>• совместная работа;</li> <li>• развитие.</li> </ul>
Модель ЭКОПСИ Россия 2010	Вовлечённость как результат удовлетворённости сотрудников. Компоненты вовлечённости: <ul style="list-style-type: none"> <li>• приверженность организации;</li> <li>• увлечённость работой;</li> <li>• инициатива.</li> </ul>	Четыре наиболее важных фактора: <ul style="list-style-type: none"> <li>• контроль своей жизни;</li> <li>• корпоративная идеология;</li> <li>• эффективная рабочая среда;</li> <li>• интеграция.</li> </ul>
Экспоненциальная модель вовлечённости Тауэрс Ватсон, Великобритания 2012	Вовлечённость как приверженность компании и стремление прикладывать дополнительные усилия. Она зависит от того, как сотрудники думают, чувствуют и действуют.	Факторы вовлечённости: <ul style="list-style-type: none"> <li>• привязанность к компании;</li> <li>• атмосфера;</li> <li>• индивидуальные условия труда.</li> </ul>

Наверное, самая широко известная модель вовлечённости была разработана компанией «Гэллап» (*Gallup*), где вовлечённость рассматривается в традициях подхода У. Кана как результат удовлетворения базовых потребностей сотрудника и описывается через включённость в работу, удовлетворённость работой и трудовой энтузиазм (Harter et al., 2002). Сотрудники эмоционально и когнитивно вовлечены, когда они знают, чего от них ожидают, имеют всё необходимое для выполнения своей работы, чувствуют, что они являются частью чего-то важного, имеют эмоциональную связь с коллегами, а также возможность совершенствоваться и развиваться (Harter, et al., 2002). Разработанный на основе данной работы опросник «Q12», является одним из самых распространённых в мире инструментов оценки вовлечённости.

Практическая ценность модели вовлечённости Гэллап подчёркивается тем, что взятые в расчёт организационные факторы подконтрольны менеджерам. Это позволяет руководству концентрироваться на тех ключевых аспектах, в значительной степени формирующих вовлечённость, которые они могут изменять в соответствии с потребностями своих подчинённых. Можно высказать предположение, что именно из-за своей простоты и удобства использования модель Гэллап приобрела такую популярность.

Вообще фокус «удовлетворённость — вовлечённость» можно назвать доминирующим в прикладных исследованиях вовлечённости. Так, в модели предложенной консалтинговой компанией «Тауэрс Ватсон» в отчёте «Сила трёх: выход на новый уровень вовлечённости» (Willis Towers Watson, 2019), индивидуальные условия труда и атмосфера в компании называются факторами устойчивости состояния вовлечённости, которое определяется здесь в терминах привязанности человека к компании и стремления прикладывать дополнительные усилия в работе. В модели, представленной Аон Хьюитт, где вовлечённость описывается через три наблюдаемых проявления (сотрудник положительно отзывается о компании, имеет чувство приверженности к организации и стремится оставаться её частью, а также прилагает усилия при выполнении своей работы), в качестве факторов вовлечённости измеряется, в том числе, удовлетворённость сотрудника некоторыми организационными аспектами (Aon’s Model of Employee Engagement, 2015).

В этом же ряду стоит и отечественная модель вовлечённости, разработанная компанией «ЭКОПСИ». Здесь вовлечённость описывается через три компонента: приверженность организации (сопричастность, готовность выполнять любую работу ради компании), увлечённость работой (любовь к профессии, готовность заниматься ей в любой организации) и инициатива (проактивность, стремление делать больше). Содержательно эта модель

несколько напоминает зарубежный конструктор компании «Аон Хьюитт», однако компания раскрывает учитываемые в модели факторы лишь частично, называя лишь четыре наиболее влиятельных из них:

- контроль своей жизни;
- корпоративная идеология;
- эффективная рабочая среда;
- интеграция.

Более подробно данная модель будет рассмотрена в контексте используемых измерений в следующей части статьи. В целом, подход «удовлетворённость — вовлечённость», наблюдаемый во всех рассмотренных прикладных моделях, активно используется практиками, вероятно, из-за своего удобства с точки зрения использования его результатов в организационном управлении.

Подводя итог, можно отметить, что с начала тысячелетия феномен вовлечённости активно изучался в научной среде и стал фокусом интереса среди практиков, и обилие и разнообразие рассмотренных моделей тому подтверждение. Если среди научных исследований существует некоторое смещение в сторону изучения вовлечённости в работу (или увлечённости работой) сотрудников, то в прикладных проектах вовлечённость чаще всего рассматривается как со стороны непосредственно выполняемой работы, так и с точки зрения отношений сотрудника к организации и занимаемой им роли как её члена. Особое внимание среди рассмотренных прикладных моделей привлекает отечественная модель вовлечённости персонала консалтинговой компании ЭКОПСИ. Она интересна с точки зрения возможности проверить подход, сформированный соотечественниками, который, возможно, более точен для измерения вовлечённости российских работников, чем зарубежные модели.

### **Измерение вовлечённости**

«Как измерить вовлечённость?» — один из центральных вопросов в рассматриваемой теме, поскольку без возможности оценить уровень (степень), в которой сотрудники вовлечены, изучение данного феномена не имело бы большой практической значимости. Для измерения вовлечённости используют как качественные, так и количественные методы. Среди качественных наиболее распространёнными являются интервью и дневниковый метод. Преимущественно они используются для изучения вовлечённости на индивидуальном уровне в целях изучения сущности этого феномена. Например, в своём исследовании У. Кан использовал именно эти методы: самонаблюдение (в ходе исполнения рабочей роли) и интервью с коллегами. В исследовании, посвящённом динамике уровня вовлечённости в течение рабочей недели (Luta et al., 2019), в качестве основного метода использовался самоотчёт.

В качестве примера инструмента проведения интервью для измерения вовлечённости можно привести план интервью, предложенный американскими исследователями (Wollard, Shuck, 2011). Наиболее очевидный вопрос, позволяющий сделать оценку степени вовлечённости человека, заключался в предложении респонденту самому оценить степень своей вовлечённости по 10-балльной шкале. Все последующие вопросы представлены просьбой рассказать о своих ощущениях в терминах некоторых факторов вовлечённости: «Чувствуешь ли ты, что твоя организация поддерживает твои успехи или препятствует твоему прогрессу? Каким образом?», «Насколько работники ощущают вызов? Как это можно определить?» и тому подобные (Wollard, Shuck, 2011).

Однако наиболее распространённым методом оценки вовлечённости персонала является опрос. Прежде чем переходить к анализу ключевых подходов к измерению вовлечённости,

важно сделать одно замечание. Терминологическая путаница, о которой говорилось ранее, при измерении вовлечённости может проявиться в пересечении вопросов, которые касаются различных уровней вовлечённости. Тем не менее, это не означает, что те измерения, которые условно были отнесены к оценке вовлечённости в работу, не подойдут для измерения вовлечённости сотрудников в целом. А. Сакс доказал это тем, что произведенная им оценка вовлечённости двумя разными шкалами показала равнозначный результат (Saks, 2006).

В соответствии с классификацией подходов к определению вовлечённости в научной литературе, предложенной Б. Шаком, подходы к измерению вовлечённости можно также разделить на четыре группы (Shuck, 2011):

- с точки зрения удовлетворения потребностей;
- как антитезы состоянию выгорания;
- в традициях многомерного подхода;
- с точки зрения фокуса «удовлетворённость — вовлечённость».

Первый из перечисленных подходов — вовлечённость как результат удовлетворения потребностей — относится к методам измерения, основанным на подходе У. Кана. К этой категории принято относить методику измерения психологического вовлечения Д. Р. Мэя, включающую 13 вопросов, и методику оценки вовлечённости в работу Б. Л. Рича, состоящую из трёх блоков по шесть вопросов (May et al., 2004; Rich et al., 2010). В обеих методиках респондентам предлагается оценить степень согласия с приведёнными утверждениями.

Примечательно то, что оба опросника в точности вторят первоисточнику, и разделяют индикаторы на три группы: индикаторы физического, эмоционального и когнитивного вовлечения в работу. Облако слов, составленное одним из авторов статьи с помощью библиотеки «Облако слов» (*WordCloud for Python*) на основе вопросов рассматриваемых анкет (Рисунок 1), ярко демонстрирует, что измерение вовлечённости с точки зрения теории У. Кана действительно оценивает уровень погружённости человека в свою работу (ключевые слова — «исполнение» (*perform*) и «работа» (*job*)) на психологическом уровне («чувствовать» (*feel*), «возбуждаться» (*excited*), «напрягаться» (*exert*)).



Рисунок 1. Наиболее часто встречающиеся слова в индикаторах вовлечённости

Говоря о самих вопросах анкет, для измерения вовлечения на когнитивном уровне в обеих анкетах присутствуют вопросы о концентрации работника в ходе выполнения рабочих задач и его поглощённости работой: «На рабочем месте я концентрируюсь на своей работе» (Rich et al., 2010), «Я редко отвлекаюсь, когда выполняю свою работу» (May et al., 2004); «На



рабочем месте я поглощён своей работой», «Выполнение моей работы так захватывает, что я обо всём забываю» (May et al., 2004).

Эмоциональное вовлечение в работу в методике Б. Л. Рича измеряется через шесть вопросов, в которых используются разные прилагательные для описания эмоционального состояния сотрудника: насколько он энергичен на работе, заинтересован, позитивно настроен и тому подобное. Интересно, что в методике оценки психологического вовлечения Д. Р. Мэя среди индикаторов есть зависимость чувств человека от результатов работы («Я становлюсь увлечённым, когда хорошо выполняю свою работу»). Физическое вовлечение и в том, и в другом случае измеряется в терминах энергии («Я прилагаю много энергии к выполнению своей работы» — такой вопрос есть в обеих анкетах), а в случае с опросником Д. Р. Мэя ещё и в действиях: «Я остаюсь на работе, пока не закончу работу», «Я беру работу на дом».

В целом, анкета Б. Л. Рича по измерению вовлечённости в работу включает в себя блоки сформированных по единому шаблону вопросов, где преимущественно меняются оттенки прилагательных, описывающих ощущение человека от выполняемой им работы (при этом все вопросы имеют положительный характер). «Опросник психологического вовлечения» Д. Р. Мэя представлен разнообразными вопросами, более приближёнными к идеям первоисточника, однако некоторые исследователи считают, что конструктивная валидность этой методики слабая (Fletcher, Robinson, 2014).

Методики измерения вовлечённости, основанные на подходе к ней как антитезе состоянию выгорания, сосредоточены на активированных формах энергии, которые выделяются используемыми прилагательными, такими как взрыв, жизненная сила, вдохновение, жизнерадостность, бдительность (Shuck, 2011). Основной вклад в развитие этого направления привнесла Утрехтская школа, основополагающим подходом которой является подход В. Шауфели и А. Баккера. «Методика оценки вовлечённости в работу (увлечённости работой)» (UWES), разработанная на основе этой модели, выше уже упоминалась как наиболее распространённая в научной среде (Schaufeli, Bakker, 2010; Schaufeli et al., 2002). Анкета состоит из 17 утверждений (есть также сокращённая версия из девяти вопросов), где респондентов просят оценить по 7-балльной шкале частоту, с которой они испытывали некоторые чувства или мысли в течение последнего года. В соответствии с принятым в Утрехтской школе определением вовлечённости, вопросы разделены на три группы: измеряющие энергичность («На работе я чувствую силу и энергию»), преданность делу («Моя работа вдохновляет меня») и поглощённость («Я могу продолжать работать очень продолжительное время»).

Будучи наиболее популярным среди практиков, подход «удовлетворённость — вовлечённость» можно встретить во множестве методик измерения вовлечённости. Как было подмечено ранее, все рассмотренные прикладные модели вовлечённости имели в своей основе этот подход. Так, например, «Методика аудита рабочего места института Гэллапа» (*Gallup Q12*), является ярчайшим примером инструмента измерения вовлечённости с точки зрения фокуса «удовлетворённость — вовлечённость» (Harter et al., 2002). Анкета является наиболее распространённой в мировой практике. Её можно назвать «выходцем» из практического поля, так как итоговые 12 пунктов опроса, описывающих вовлечённость, были отобраны исходя из многочисленных измерений консалтинговой компании в разных организациях на протяжении трёх десятилетий.

Часто эту методику справедливо критикуют за то, что она оценивает степень наличия некоторых позитивных условий труда, а не непосредственно вовлечённость (Fletcher, Robinson, 2014). Так, например, вопрос «В последние семь дней получали ли Вы признание или похвалу за выполнение своей работы?» оценивает наличие обратной связи на работе, «В последний год были ли у вас возможности обучаться и расти?» — возможности для личност-

ного роста и так далее. В целом, этот критический комментарий можно отнести ко всем методикам по измерению вовлечённости, основанных на рассматриваемом подходе.

Наконец, многомерный подход к определению и измерению вовлечённости, родоначальником которого считается А. Сакс, разделяет индикаторы на относящиеся непосредственно к работе и к организации. В первом случае звучат вопросы, во многом дублирующие утверждения из методики Д. Р. Мэя или «UWES», как, например, «Я действительно погружаюсь в свою работу», а во втором случае — вопросы об отношении к организации «Членство в этой организации позволяет мне чувствовать себя востребованным» (Saks, 2006). Так или иначе, можно сказать, что прикладные исследования вовлечённости, зачастую рассматривающие её как термин более высокого порядка, часто также используют многомерный подход к её измерению.

Рассмотрим более подробно методику измерения вовлечённости консалтинговой компании «ЭКОПСИ». В соответствии с моделью ЭКОПСИ, вовлечённость складывается из трёх компонент: приверженность организации, увлечённость работой и инициатива. Сразу можно заметить сходство между предложенной методологией и многомерным подходом А. Сакса, поскольку в обоих случаях присутствуют индикаторы, относящиеся к работе и к организации. Увлечённость работой определяется в анкете ЭКОПСИ вопросами, характеризующими триаду У. Кана, а именно, когнитивную, эмоциональную и физическую компоненту вовлечённости, а формулировки вопросов близки к использованным в исследовании Б. Л. Рича, которое как раз и опиралось на подход У. Кана (Rich et al., 2010). Для измерения организационной вовлечённости в анкете содержатся вопросы, заимствованные из методик измерения приверженности сотрудников организации, как, например, вопрос о готовности сотрудников рекомендовать свою компанию как работодателя. Третий компонент вовлечённости, выделенный компанией ЭКОПСИ, — инициатива — отслеживается с помощью утверждений, обозначающих действие, например: «В своей работе я стараюсь делать больше, чем от меня требуется», что можно рассматривать как использование концепции сверхнормативного поведения (или организационного гражданского поведения) для включения в качестве поведенческой компоненты в конструкцию вовлечённости сотрудника.

Таким образом, подход к измерению вовлечённости российской компании «ЭКОПСИ» аккумулирует в себе различные парадигмы изучения феномена вовлечённости. И на уровне модели, и при более детальном изучении всей анкеты и используемых в ней индикаторов, можно сказать, что данная методика действительно направлена на измерение вовлечённости сотрудников, трактуемой как термин более высокого порядка. Однако с учётом применяемого здесь смешанного подхода, возникает методологический вопрос, насколько данная модель является валидной?

## **Вызовы для интерпретации и измерения вовлечённости в новых условиях**

В последние годы в связи с цифровой трансформацией бизнеса и появлением угрозы пандемии COVID-19 появились признаки того, что «статус-кво» в отношении вовлечённости сотрудников меняется (Josh Bersin Academy, 2021). В этом разделе мы рассматриваем вызовы для интерпретации и измерения вовлечённости сотрудников и опираемся в большей степени не на научные публикации, а на информацию из бизнес-источников (например, сайты компаний, блоги) и исследования консалтинговых компаний, поскольку научные публикации пока ещё малочисленны.

Новые вызовы для сохранения уровня вовлечённости в компании связывают с распространением дистанционной занятости. Опрос 2 865 офисных работников (белых воротничков) из разных стран, 88% из которых регулярно работали из дома во время пандемии и 31% имели опыт удалённой работы до пандемии, показал, что вовлечённость была областью, на которую пандемия оказала более негативное воздействие (43%) по сравнению с другими (например, производительностью, качеством работы, креативностью и инновационностью команды) и требующей большего внимания со стороны менеджмента (Iometrics and Global Workplace Analytics, 2020).

Проблема не только в том, что для сотрудников, которые работают удалённо, характерны условия труда, отличающиеся от условий работы в офисе. Если раньше в российских компаниях доля тех, кто имел удалённое рабочее место, было невелико, то в результате адаптации к пандемии в компании появились как минимум три группы работников с различными условиями занятости: работающие только дистанционно, работающие только в офисе и работающие в гибридном формате. Как следствие, усложнилась интерпретация показателя уровня вовлечённости при возросшем разнообразии набора факторов, воздействующих на уровень вовлечённости разных групп сотрудников, выявление этих факторов и, соответственно, разработка мер для управления вовлечённостью персонала компании.

Не все инструменты в практиках УЧР одинаково хорошо работают в отношении работников, выполняющих работу в офисе и (или) удалённо. Как отмечалось в одном из исследовательских отчётов консалтинговой компании, если удалённые сотрудники находятся вне офиса и вне поля зрения, они могут быть не в курсе того, что происходит в компании и испытывать снижение приверженности компании. Было также указано на чувство обделённости и одиночества, испытываемое удалёнными сотрудниками, которое может быть следствием трудностей в общении и сотрудничестве с коллегами и руководителями (ERE Media, 2021).

Большинство вопросов относительно вовлечённости, которые поднимаются компаниями в профессиональных публикациях, связаны с беспокойством о благополучии, стрессе и выгорании сотрудников. Пандемия COVID-19 усилила, но не создала в компаниях условия, ведущие к негативным последствиям высокого уровня вовлечённости. Как отмечается в публикациях ещё до пандемии, компаниям необходимо уделять внимание вовлечённости сотрудников, даже если их сотрудники физически не работают вместе (Judd, O'Rourke, Grant, 2018).

Одним из важных и перспективных направлений для исследований могло быть изучение опыта компании в поддержании вовлечённости работников в сложной и нестабильной бизнес-среде неопределённости и неожиданных изменений без повышения уровня стресса и выгорания. До настоящего времени в недостаточной степени было изучено соотношение между тремя компонентами вовлечённости — когнитивной, эмоциональной и поведенческой, вклад каждой из них в общий уровень вовлечённости, а также определяющие их факторы. Если при новых формах занятости меняются условия труда, то вполне вероятно, что эти изменения по-разному отразятся на составляющих вовлечённости.

Следует отметить, что методологии опросов по вовлечённости сотрудников, а также и технологии, поддерживающие эти методологии, за последний год-полтора быстро продвинулись вперёд. Динамика изменений выглядит следующим образом. Традиционный ежегодный опрос по измерению вовлечённости был стандартом для многих компаний в течение многих лет, и это может быть эффективным способом установить базовый уровень для ежегодных сравнений. Тем не менее, специалисты по персоналу всё чаще находят этот метод измерения уровня вовлечённости сотрудников неэффективным для сегодняшних динамичных рабочих мест. В быстро меняющихся условиях во время пандемии и последующего перехода к удалённой или гибридной работе, специалистам по персоналу пришлось искать новые

способы понимания опыта и настроений своих сотрудников путём экспериментирования с частотой замеров вовлечённости путём проведения так называемых пульс-опросов с применением цифровых технологий. В качестве примеров из практики можно привести разработку в компании ЕВРАЗ специального мобильного приложения для получения обратной связи от работников. Это достигается благодаря функции «Опрос», которая позволяет проводить опросы персонала и оперативно собирать отзывы (ЕВРАЗ, 2021).

Можно прогнозировать, что пульс-опросы, в рамках которых измеряется вовлечённость, войдут в регулярный менеджмент. Однако высказываются опасения, что частое обращение к мнению работников имеет свою оборотную сторону, а именно формирование у работников ощущения, что они находятся под постоянным контролем. Кроме того, более короткие и частые опросы могут привести к тому, что сотрудники будут предлагать формальные ответы, поскольку они слишком привыкают к одним и тем же вопросам в опросе за опросом, если это вопросы мониторингового характера, используемые для сравнения.

Возникают также вопросы методологического характера, связанные с анализом получаемых данных и их практическим применением. Если используются анонимные ответы, то на их основе возможно формировать средние показатели, которые служат своеобразным барометром настроения, отношения работников к ситуации, замером динамики организационного, вернее, психологического климата. Но если эти данные не соединяются с данными об условиях, факторах, то их использование для принятия управленческих решений будет ограниченным.

Безусловно, есть варианты использования агрегированных данных по командам, что практиковалось и ранее при проведении консалтинговыми компаниями ежегодных опросов по заказу компаний. Результаты опросов доводились до сведения линейных менеджеров с целью выявления проблем в коллективах, которыми они руководят, и поиска новых способов улучшения процессов и климата в своей команде.

Следующий этап сбора информации о вовлечённости сотрудников основан на использовании искусственного интеллекта и дополнительных данных о вовлечённости по цифровым следам, которые опираются не на субъективные мнения, отражаемые в опросах, а на объективные данные, характеризующие поведение. Так, по методологии компании «Ива», использующей систему работы с персоналом на основе больших данных (*HR-analytics*), для оценки вовлечённости специалистов на основе искусственного интеллекта измеряются более 40 параметров, которые дают всестороннее представление о вовлечённости сотрудника в динамике. Например, большое значение имеют активность сотрудника и количество выполняемых им задач (YVA.AI, 2020). Переход к данному этапу, безусловно, требует времени и глубокого понимания процессов и новой реальности, в которой оказались как организации, так и их сотрудники.

## Заключение

Для достижения поставленной в статье цели были рассмотрены основные подходы к определению понятия «вовлечённость сотрудников», выявлены различные формирующие её факторы, изучены некоторые ключевые теоретические и эмпирические модели, а также методы измерения вовлечённости. Сложная природа конструкта вовлечённости стала причиной появления большого количества моделей вовлечённости как в научной, так и практической среде. Особенностью данной статьи является систематизация и сопоставление основных интерпретаций понятия «вовлечённость персонала» зарубежными и россий-



скими учёными и ведущими консалтинговыми компаниями, которые специализируются на проведении опросов вовлечённости персонала в компаниях по всему миру.

Авторами были выявлены различия в подходах к трактовке вовлечённости между учёными и консультантами. Так, практики чаще фокусируют внимание на результатах и демонстрации влияния уровня вовлечённости на прибыль компании. Учёные подходят к этой конструкции с точки зрения того, как она вписывается в ряд других конструктов, например, позиционируя вовлечённость как противоположность выгоранию.

Результаты анализа существующих подходов, изложенные в статье, имеют научную и практическую значимость. Систематизация научных публикаций позволяет учёным использовать существующую литературу для понимания этой относительно новой концепции. Практикам она может быть полезна с точки зрения осознанного выбора подхода к определению понятия «вовлечённость» и её измерению с учётом контекста, в котором существует компания.

К числу ограничений статьи можно отнести те направления анализа, которые не получили в ней достаточного отражения. Речь идёт о применении исторического подхода и отслеживания эволюции доминирующих интерпретаций на разных этапах развития концепции вовлечённости персонала в организации. Помимо факторов, которые обуславливают уровень вовлечённости персонала в той или иной компании, желательно было посвятить больше внимания изучению того, каким образом исследователи и практики оценивают результаты «вовлечённого поведения» сотрудников.

Вместе с тем, в статье присутствуют элементы новизны, которые связаны с постановкой и обсуждения вопросов изменений самого конструкта в связи с трансформацией работы и измерения вовлечённости в условиях быстрых изменений. Насколько полезен традиционный ежегодный показатель вовлечённости сотрудников, если он измеряет текущее состояние на момент проведения опроса? Аналогичный вопрос можно поставить и в отношении целесообразности ситуативного измерения уровня вовлечённости. Вопросов возникает множество, и на них необходимо быстро отвечать не только практикам, но и учёным, чтобы не оставаться в старой реальности.

### **Финансовая поддержка**

Статья подготовлена по результатам фундаментальных исследований, выполненных в рамках научно-исследовательского проекта 2022.001Р. Кабалина В. И. «Новая реальность в управлении человеческими ресурсами: трансформация организационного контекста и поведения сотрудников» Высшей школы бизнеса НИУ ВШЭ в 2022–2024 гг.

### **Литература**

- Бирюлин, С. (2016). *Почему в России «вовлечённость персонала» — красивая фраза*. URL: [www.e-executive.ru/management/practices/](http://www.e-executive.ru/management/practices/)
- ЕВРАЗ (2021). *Отчёт об устойчивом развитии за 2020 год*. URL: <https://www.evraz.com/ru/sustainability/>
- Липатов, С. А. (2015). «Вовлечённость работника в организацию» или «увлечённость работой»: соотношение понятий. *Организационная психология*, 5(1), 104–110.
- Липатов, С. А. (2016). Структура включённости работников в организацию как социально-психологическая проблема. *Вестник Московского университета. Серия: Психология*, 14(3), 73–80.
- Онучин, А. (2013). Изучение вовлечения. *HRTimes*, 24. URL: [www.ecopsy.ru/insights/](http://www.ecopsy.ru/insights/)

- 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.
- YVA.AI. (2020). *Сотрудники на удалёнке: оцениваем и повышаем вовлечённость*. URL: <https://www.yva.ai/ru/blog/>
- Akhtar, R., Boustani, L., Tsivrikos, D., Chamorro-Premuzic, T. (2015). The engageable personality: Personality and trait EI as predictors of work engagement. *Personality and Individual Differences*, 73, 44–49.
- Al Mehrzi, N., Singh, S. K. (2016). Competing through employee engagement: a proposed framework. *International Journal of Productivity and Performance Management*, 6(6), 831–843.
- Albrecht, S. L., Bakker, A. B., Gruman, J. A., Macey, W. H., Saks, A. M. (2015). Employee engagement, human resource management practices and competitive advantage. *Journal of Organizational Effectiveness: People and Performance*, 2(1), 7–35.
- Alfes, K., Shantz, A. D., Truss, C., Soane, E. C. (2013). The link between perceived human resource management practices, engagement and employee behaviour: a moderated mediation model. *The International Journal of Human Resource Management*, 24(2), 330–351.
- Aon (2015). *Aon's Model of Employee Engagement*. URL: [www.aonhumancapital.com.au/Home/Resources/](http://www.aonhumancapital.com.au/Home/Resources/)
- Bailey, C., Madden, A., Alfes, K., Fletcher, L., Robinson, D., Holmes, J., Buzzeo, J., Currie, G. (2015). Evaluating the evidence on employee engagement and its potential benefits to NHS staff: A narrative synthesis of the literature. *NIHR Journals Library*.
- Bailey, C., Madden, A., Alfes, K., Fletcher, L. (2017). The meaning, antecedents and outcomes of employee engagement: A narrative synthesis. *International Journal of Management Reviews*, 19(1), 31–53.
- Bailey, C. (2020). Employee engagement: Do practitioners care what academics have to say – And should they? *Human Resource Management Review*, 32(1), 100589. DOI: 10.1016/j.hrmr.2016.12.014
- Barrick, M. R., Thurgood, G. R., Smith, T. A., Courtright, S. H. (2015). Collective organizational engagement: linking motivational antecedents, strategic implementation, and firm performance. *Academy of Management Journal*, 58(1), 111–135.
- Barreiro, C. A., Treglown, L. (2020). What makes an engaged employee? A facet-level approach to trait emotional intelligence as a predictor of employee engagement. *Personality and Individual Differences*, 159, 109892. DOI: 10.1016/j.paid.2020.109892
- Bergdahl, N., Fors, U., Hernwall, P., Knutsson, O. (2018). The use of learning technologies and student engagement in learning activities. *Nordic Journal of Digital Literacy*, 13(2), 113–130.
- Christian, M. S., Garza, A. S., Slaughter, J. E. (2011). Work engagement: a quantitative review and test of its relations with task and contextual performance. *Personnel Psychology*, 64, 89–136.
- Demerouti, E., Van Eeuwijk, E., Snelder, M., Wild, U. (2011). Assessing the effects of a 'personal effectiveness' training on psychological capital, assertiveness and self-awareness using self-other agreement. *Career Development International*, 16, 60–81.
- Eldor, I., Itzhak, H. (2016). A process model of employee engagement: The learning climate and its relationship with extra-role performance behaviors. *Journal of Organizational Behavior*, 37, 213–235.
- ERE Media (2021). *Engaging Remote Workers: How to engage newly remote workers in the time of COVID-19*. *Research Snapshot*. URL: <http://tlnt.com>
- Fernández-Salineró, S., Collantes, A. G., Cifuentes, F. R., Topa, G. (2020). Is job involvement enough for achieving job satisfaction? The role of skills use and group identification. *International Journal of Environmental Research and Public Health*, 17(12), 4193. DOI: 10.3390/ijerph17124193.

- Fleck, S., Inceoglu, I. A. (2010). A comprehensive framework for understanding and predicting engagement. In S. L. Albrecht (ed.), *Handbook of Employee Engagement: Perspectives, Issues, Research and Practice* (31–42). Cheltenham, Glos: Edward Elgar Publishing Limited.
- Fletcher, L., Robinson, D. (2014). Measuring and understanding engagement. In C. Truss, K. Alfes, R. Delbridge, A. Shantz, E. Soane (Eds.), *Employee Engagement in Theory and Practice* (1–38). NY: Routledge.
- Iometrics and Global Workplace Analytics (2020). *Global work-from-home experience survey*. URL: <https://globalworkplaceanalytics.com/wp-content/>
- Grego-Planer, D. (2019). The relationship between organizational commitment and organizational citizenship behaviors in the public and private sectors. *Sustainability*, 11(22), 6395. DOI: 10.3390/su11226395
- Halbesleben, J. R. B. (2010). A meta-analysis of work engagement: Relationships with burnout, demands, resources, and consequences. In A. B. Bakker, M. P. Leiter (Eds.), *Work Engagement: A Handbook of Essential Theory and Research*, 102–117.
- 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), 268–279.
- He, J., Morrison, A. M., Zhang, H. (2020). How high-performance HR practices and LMX affect employee engagement and creativity in hospitality. *Journal of Hospitality & Tourism Research*, 1360–1382.
- Josh Bersin Academy (2021). *Employee engagement mastered: The HR guide*. URL: [www.bersinacademy.com/blog/2021/06/](http://www.bersinacademy.com/blog/2021/06/)
- Judd, S., O'Rourke, E., Grant, A. (2018). Employee surveys are still one of the best ways to measure engagement. *Harvard Business Review*. March 18. URL: <https://hbr.org/2018/03/>
- Kahn, W. A. (1990). Psychological conditions of personal engagement and disengagement at work. *Academy of Management Journal*, 33(4), 692–724.
- Luta, D., Powell, D. M., Spence, J. R. (2019). Entrained engagement? Investigating if work engagement follows a predictable pattern across the work week and the role of personality in shaping its pattern. In *Emotions and Leadership* (89–109). Bingley: Emerald Publishing Limited.
- MacLeod, D., Clarke, N. (2009). Engaging for Success: Enhancing Performance through Employee Engagement. *Office of Public Sector Information*, London. URL: <https://webarchive.nationalarchives.gov.uk/ukgwa/>
- Malik, P., Lenka, U. (2019). Exploring the impact of perceived AMO framework on constructive and destructive deviance. Mediating role of employee engagement. *International Journal of Manpower*, 40(5), 994–1011.
- Mani, S., Mishra, M. (2021). Employee engagement constructs: “CARE” model of engagement – need to look beyond the obvious. *Leadership & Organization Development Journal*, 42(3), 453–466.
- 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.
- Meyer, J. P., Allen, N. J. (1997). *Commitment in the workplace: Theory, research, and application*. Thousand Oaks, California: SAGE Publications.
- Moeller, J., Ivcevic, Z., White, A. E., Menges, J. I., Brackett, M. A. (2018). Highly engaged but burned out: intra-individual profiles in the US workforce. *Career Development International*, 23(1), 86–105.
- Ojo, A. O., Fawehinmi, O., Yusliza, M. Y. (2021). Examining the predictors of resilience and work engagement during the covid-19 pandemic. *Sustainability*, 13(5), 2902. DOI: 10.3390/su13052902

- Rabul, M. K., Yean, T. F. (2021). Leadership styles, motivating language, and work engagement: An empirical investigation of the hotel industry. *International Journal of Hospitality Management*, 92, 102712. DOI: 10.1016/j.ijhm.2020.102712
- Rich, B. L., Lepine, J. A., Crawford, E. (2010). Job engagement: antecedents and effects on job performance. *The Academy of Management Journal*, 53(3), 617–635.
- Roy, S. K., Balaji, M. S., Soutar, G., Lassar, W. M., Roy, R. (2018). Customer engagement behavior in individualistic and collectivistic markets. *Journal of Business Research*, 86, 281–290.
- Saks, A. M. (2006). Antecedents and consequences of employee. *Journal of Managerial Psychology*, 21(7), 600–619.
- Salanova, M., Agut, S., Peiro, J. M. (2005). Linking organizational resources and work engagement to employee performance and customer loyalty: The mediation of service climate. *Journal of Applied Psychology*, 90(6), 1217–1227.
- Schaufeli, W., Bakker, A. (2010). Defining and measuring work engagement: Bringing clarity to the concept. In A. Bakker, M. Leiter (Eds.), *Work engagement: A handbook of essential theory and research* (5–24). N.Y.: Psychology Press.
- Schaufeli, W. B., Salanova, M., Gonzalez-Roma, V., Bakker, A. B. (2002). The measurement of engagement and burnout: a two sample confirmatory factor analytic approach. *Journal of Happiness Studies*, 3, 71–92.
- 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.
- Shuck, B., Twyford, D., Reio, T. G., Shuck, A. (2014). Human resource development practices and employee engagement: examining the connection with employee turnover intentions. *Human Resource Development Quarterly*, 25(2), 239–270.
- Soane, E., Bailey, C., Alfes, K., Shantz, A., Rees, C., Gatenby, M. (2012). Development and application of a new measure of employee engagement: the ISA Engagement Scale. *Human Resource Development International*, 15(5), 529–547.
- Slatten, T., Mehmetoglu, M. (2011). Antecedents and effects of engaged frontline employees a study from the hospitality industry. *Managing Service Quality*, 21(1), 88–107.
- Willis Towers Watson (2019). *The power of three: Taking engagement to new heights*. URL: <https://www.willistowerswatson.com/en-US/Insights/2016/02/>
- Wollard, K. K., Shuck, B. (2011). Antecedents to Employee Engagement A Structured Review of the Literature. *Advances in Developing Human Resources*, 13(4), 429–446.

Поступила 05.12.2021





## Employee engagement: systematization of approaches to the definition and measurement

**Veronika KABALINA**

ORCID: 0000-0003-1038-2797

**Anna MAKAROVA**

*HSE University, Moscow, Russia*

**Abstract.** The popularity of the concept of employee engagement in the scientific community has grown significantly over the past few decades, many large companies have implemented it in practice, conducting regular engagement surveys. However, there is still no common understanding of the essence of this phenomenon, what it consists of, what factors influence its formation and how to measure it. *Purpose.* The purpose of the article is to systematize the approaches to defining and measuring employee engagement, proposed in scientific and professional publications, as well as to discuss methodological challenges and prospects in connection with the transformation of the context of work. *Method.* The first part of the article examines the most famous scientific approaches to the definition of engagement at work and related constructs, factors, and models of involvement, including applied ones, used by consulting companies. The second part focuses on the measurement of engagement. The third part discusses the new challenges facing employee engagement researchers and practitioners in the face of changing working conditions, most notably the widespread use of digital technology and remote working accelerated by COVID-19 pandemic. The article is based on a review of scientific and professional literature and contains several elements of novelty. *Findings.* For the first time, a detailed analysis of the main theoretical approaches to interpreting and measuring the “employee engagement” construct presented in foreign and domestic literature was carried out; the characteristics of the employee engagement models of consulting companies, which are used by practitioners in the field of organizational psychology, and human resource management, are given; the challenges in the field of conceptualization and methodology for measuring the employee engagement in the new conditions of doing business and organizing work were described. *Value of results.* The scientific significance of the article lies in the systematization of various areas of theoretical and empirical studies in foreign and domestic literature on employee engagement. HR managers can get from the article valuable information about the specific approaches of consulting companies involved in conducting employee engagement surveys, which can be used to interpret their results, and to design their own engagement surveys taking into account the company’s characteristics.

**Keywords:** employee engagement, work engagement, organizational engagement, engagement models.

### References

- Akhtar, R., Boustani, L., Tsivrikos, D., Chamorro-Premuzic, T. (2015). The engageable personality: Personality and trait EI as predictors of work engagement. *Personality and Individual Differences*, 73, 44–49.

- Al Mehrzi, N., Singh, S. K. (2016). Competing through employee engagement: a proposed framework. *International Journal of Productivity and Performance Management*, 6(6), 831–843.
- Albrecht, S. L., Bakker, A. B., Gruman, J. A., Macey, W. H., Saks, A. M. (2015). Employee engagement, human resource management practices and competitive advantage. *Journal of Organizational Effectiveness: People and Performance*, 2(1), 7–35.
- Alfes, K., Shantz, A. D., Truss, C., Soane, E. C. (2013). The link between perceived human resource management practices, engagement and employee behaviour: a moderated mediation model. *The International Journal of Human Resource Management*, 24(2), 330–351.
- Aon (2015). *Aon's Model of Employee Engagement*. URL: [www.aonhumancapital.com.au/Home/Resources/](http://www.aonhumancapital.com.au/Home/Resources/)
- Bailey, C. (2020). Employee engagement: Do practitioners care what academics have to say – And should they? *Human Resource Management Review*, 32(1), 100589. DOI: 10.1016/j.hrmr.2016.12.014
- Bailey, C., Madden, A., Alfes, K., Fletcher, L. (2017). The meaning, antecedents and outcomes of employee engagement: A narrative synthesis. *International Journal of Management Reviews*, 19(1), 31–53.
- Bailey, C., Madden, A., Alfes, K., Fletcher, L., Robinson, D., Holmes, J., Buzzeo, J., Currie, G. (2015). Evaluating the evidence on employee engagement and its potential benefits to NHS staff: A narrative synthesis of the literature. *NIHR Journals Library*.
- Barreiro, C. A., Treglown, L. (2020). What makes an engaged employee? A facet-level approach to trait emotional intelligence as a predictor of employee engagement. *Personality and Individual Differences*, 159, 109892. DOI: 10.1016/j.paid.2020.109892
- Barrick, M. R., Thurgood, G. R., Smith, T. A., Courtright, S. H. (2015). Collective organizational engagement: linking motivational antecedents, strategic implementation, and firm performance. *Academy of Management Journal*, 58(1), 111–135.
- Bergdahl, N., Fors, U., Hernwall, P., Knutsson, O. (2018). The use of learning technologies and student engagement in learning activities. *Nordic Journal of Digital Literacy*, 13(2), 113–130.
- Biryulin, S. (2016). *Pochemu v Rossii «vovlechonnost' personala» — krasivaya fraza* [Why in Russia “staff engagement” is a beautiful phrase]. URL: [www.e-xecutive.ru/management/practices/](http://www.e-xecutive.ru/management/practices/) (in Russian)
- Cheglakova, L. M., Kabalina, V. I. (2016). Vovlechonnost' personala: teoreticheskiye podkhody, empiricheskiye rezul'taty [Personnel involvement: theoretical approaches, empirical results]. *Vestnik Nizhegorodskogo universiteta im. N. I. Lobachevskogo. Seriya: Sotsial'nyye nauki*, 41(1), 121–128. (in Russian)
- Christian, M. S., Garza, A. S., Slaughter, J. E. (2011). Work engagement: a quantitative review and test of its relations with task and contextual performance. *Personnel Psychology*, 64, 89–136.
- Demerouti, E., Van Eeuwijk, E., Snelder, M., Wild, U. (2011). Assessing the effects of a ‘personal effectiveness’ training on psychological capital, assertiveness and self-awareness using self-other agreement. *Career Development International*, 16, 60–81.
- Eldor, I., Itzhak, H. (2016). A process model of employee engagement: The learning climate and its relationship with extra-role performance behaviors. *Journal of Organizational Behavior*, 37, 213–235.
- ERE Media (2021). Engaging Remote Workers: How to engage newly remote workers in the time of COVID-19. *Research Snapshot*. URL: <http://tlnt.com>
- EVRAZ (2021). *Otchot ob ustoychivom razvitii za 2020 god* [Sustainability Report 2020]. URL: <https://www.evraz.com/ru/sustainability/>

- Fernández-Salinero, S., Collantes, A. G., Cifuentes, F. R., Topa, G. (2020). Is job involvement enough for achieving job satisfaction? The role of skills use and group identification. *International Journal of Environmental Research and Public Health*, 17(12), 4193. DOI: 10.3390/ijerph17124193.
- Fleck, S., Inceoglu, I. A. (2010). A comprehensive framework for understanding and predicting engagement. In S. L. Albrecht (ed.), *Handbook of Employee Engagement: Perspectives, Issues, Research and Practice* (31–42). Cheltenham, Glos: Edward Elgar Publishing Limited.
- Fletcher, L., Robinson, D. (2014). Measuring and understanding engagement. In C. Truss, K. Alfes, R. Delbridge, A. Shantz, E. Soane (Eds.), *Employee Engagement in Theory and Practice* (1–38). NY: Routledge.
- Grego-Planer, D. (2019). The relationship between organizational commitment and organizational citizenship behaviors in the public and private sectors. *Sustainability*, 11(22), 6395. DOI: 10.3390/su11226395
- Halbesleben, J. R. B. (2010). A meta-analysis of work engagement: Relationships with burnout, demands, resources, and consequences. In A. B. Bakker, M. P. Leiter (Eds.), *Work Engagement: A Handbook of Essential Theory and Research*, 102–117.
- 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), 268–279.
- He, J., Morrison, A. M., Zhang, H. (2020). How high-performance HR practices and LMX affect employee engagement and creativity in hospitality. *Journal of Hospitality & Tourism Research*, 1360-1382.
- Iometrics and Global Workplace Analytics (2020). *Global Work-from-Home Experience Survey*. URL: <https://globalworkplaceanalytics.com/wp-content/>
- Josh Bersin Academy (2021). *Employee engagement mastered: The HR guide*. URL: [www.bersinacademy.com/blog/2021/06/](http://www.bersinacademy.com/blog/2021/06/)
- Judd, S., O'Rourke, E., Grant, A. (2018). Employee Surveys Are Still One of the Best Ways to Measure Engagement. *Harvard Business Review*. March 18. URL: <https://hbr.org/2018/03/>
- Kahn, W. A. (1990). Psychological conditions of personal engagement and disengagement at work. *Academy of Management Journal*, 33(4), 692–724.
- Lipatov, S. A. (2015). «Vovlechenost' rabotnika v organizatsiyu» ili «uvlechenost' rabotoy»: sootnosheniye ponyatiy ["Involvement of an employee in the organization" or "enthusiasm for work": correlation 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 employees' involvement in the organization as a socio-psychological problem]. *Vestnik Moskovskogo universiteta. Seriya: Psikhologiya*, 14(3), 73–80. (in Russian)
- Luta, D., Powell, D. M., Spence, J. R. (2019). Entrained engagement? Investigating if work engagement follows a predictable pattern across the work week and the role of personality in shaping its pattern. In *Emotions and Leadership* (89–109). Bingley: Emerald Publishing Limited.
- MacLeod, D., Clarke, N. (2009). *Engaging for Success: Enhancing Performance through Employee Engagement*. Office of Public Sector Information, London. URL: <https://webarchive.nationalarchives.gov.uk/ukgwa/>
- Malik, P., Lenka, U. (2019). Exploring the impact of perceived AMO framework on constructive and destructive deviance. Mediating role of employee engagement. *International Journal of Manpower*, 40(5), 994–1011.
- Mani, S., Mishra, M. (2021). Employee engagement constructs: "CARE" model of engagement — need to look beyond the obvious. *Leadership & Organization Development Journal*, 42(3), 453–466.

- 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.
- Meyer, J. P., Allen, N. J. (1997). *Commitment in the workplace: Theory, research, and application*. Thousand Oaks, California: SAGE Publications.
- Moeller, J., Ivcevic, Z., White, A. E., Menges, J. I., Brackett, M. A. (2018). Highly engaged but burned out: intra-individual profiles in the US workforce. *Career Development International*, 23(1), 86–105.
- Ojo, A. O., Fawehinmi, O., Yusliza, M. Y. (2021). Examining the predictors of resilience and work engagement during the covid-19 pandemic. *Sustainability*, 13(5), 2902. DOI: 10.3390/su13052902
- Onuchin, A. (2013). Izucheniye vovlecheniya [The study of involvement]. *HRTimes*, 24. URL: [www.ecopsy.ru/insights/](http://www.ecopsy.ru/insights/) (in Russian)
- Rabul, M. K., Yean, T. F. (2021). Leadership styles, motivating language, and work engagement: An empirical investigation of the hotel industry. *International Journal of Hospitality Management*, 92, 102712. DOI: 10.1016/j.ijhm.2020.102712
- Rich, B. L., Lepine, J. A., Crawford, E. (2010). Job engagement: antecedents and effects on job performance. *The Academy of Management Journal*, 53(3), 617–635.
- Roy, S. K., Balaji, M. S., Soutar, G., Lassar, W. M., Roy, R. (2018). Customer engagement behavior in individualistic and collectivistic markets. *Journal of Business Research*, 86, 281–290.
- Saks, A. M. (2006). Antecedents and consequences of employee. *Journal of Managerial Psychology*, 21(7), 600–619.
- Salanova, M., Agut, S., Peiro, J. M. (2005). Linking organizational resources and work engagement to employee performance and customer loyalty: The mediation of service climate. *Journal of Applied Psychology*, 90(6), 1217–1227.
- Schaufeli, W. B., Salanova, M., Gonzalez-Roma, V., Bakker, A. B. (2002). The measurement of engagement and burnout: a two sample confirmatory factor analytic approach. *Journal of Happiness Studies*, 3, 71–92.
- Schaufeli, W., Bakker, A. (2010). Defining and measuring work engagement: Bringing clarity to the concept. In A. Bakker, M. Leiter (Eds.), *Work engagement: A handbook of essential theory and research* (5–24). N.Y.: Psychology Press.
- 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.
- Shuck, B., Twyford, D., Reio, T. G., Shuck, A. (2014). Human resource development practices and employee engagement: examining the connection with employee turnover intentions. *Human Resource Development Quarterly*, 25(2), 239–270.
- Slatten, T., Mehmetoglu, M. (2011). Antecedents and effects of engaged frontline employees a study from the hospitality industry. *Managing Service Quality*, 21(1), 88–107.
- Soane, E., Bailey, C., Alfes, K., Shantz, A., Rees, C., Gatenby, M. (2012). Development and application of a new measure of employee engagement: the ISA Engagement Scale. *Human Resource Development International*, 15(5), 529–547.
- Willis Towers Watson (2019). *The power of three: Taking engagement to new heights*. URL: <https://www.willistowerswatson.com/en-US/Insights/2016/02/>
- Wollard, K. K., Shuck, B. (2011). Antecedents to employee engagement a structured review of the literature. *Advances in Developing Human Resources*, 13(4), 429–446.
- YVA.AI. (2020). *Sotrudniki na udalonne: otsenivayem i povyshayem vovlechonnost'* [Remote employees: evaluate and increase engagement]. URL: <https://www.yva.ai/ru/blog/> (in Russian)