

## Вовлечённость персонала: типы, уровни проявления и связи с практиками управления человеческими ресурсами

СМИРНОВ Павел Сергеевич

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

**Аннотация.** В статье рассматриваются теоретические подходы к пониманию типов вовлечённости персонала, отражённые в научной литературе, а также проблема учёта индивидуального и организационного уровней вовлечённости персонала при принятии управленческих решений. Целью работы является выявление отличительных особенностей двух типов вовлечённости персонала, выделяемых в научной литературе – вовлечённости в работу (*job engagement*) и вовлечённости в организацию (*organizational engagement*), а также связей, отражающих возможную роль практик управления человеческими ресурсами в процессе управления вовлечённостью персонала. Методология исследования заключается в теоретическом моделировании феномена вовлечённости персонала с позиции управления человеческими ресурсами. Статья состоит из трёх логически связанных между собой частей. Во введении обосновывается актуальность темы. В основной части представлен обзор литературных источников, авторы которых принимают попытку типологизации вовлечённости персонала, выделяя такие её типы, как вовлечённость в работу и вовлечённость в организацию. В этом разделе также анализируются условия формирования и результаты проявления вовлечённости персонала на индивидуальном и организационном уровнях, описываются связи различных аспектов этого состояния с практиками управления человеческими ресурсами. В заключительной части в качестве основного результата работы предлагается разработанная автором теоретическая модель, описывающая структуру вовлечённости персонала и то, каким образом различные практики управления человеческими ресурсами предположительно могут влиять на формирование вовлечённости персонала и трансформацию индивидуальных результатов вовлечённости персонала в конкурентные преимущества организации. *Ценность результатов.* Таким образом, данная работа может послужить основой для дальнейших исследований в области вовлечённости персонала в целом и организационной вовлечённости в частности. *Выводы* исследования могут быть использованы при построении организационной политики компании в отношении системы управления человеческими ресурсами.

**Ключевые слова:** вовлечённость персонала, вовлечённость в работу, индивидуальная вовлечённость, вовлечённость в организацию, организационная вовлечённость, практики управления человеческими ресурсами.

### Введение

Повышение организационной эффективности является одной из ключевых задач управления человеческими ресурсами. Неудивительно, что вовлечённость персонала, связь

которой с различными показателями организационной эффективности была неоднократно отмечена рядом исследователей (MacLeod, Clarke, 2009; Demerouti, 2010; Truss et al., 2013; Guest, 2014), продолжает оставаться среди наиболее обсуждаемых тем, как в научной, так и в деловой сферах. Однако, несмотря на заметное число публикаций по этой теме, многие исследовательские вопросы в отношении вовлечённости персонала по сей день остаются открытыми. Свободные интерпретации понятия «вовлечённость» в различных исследованиях свидетельствуют об отсутствии научного консенсуса в определении границ вовлечённости персонала (Чеглакова, Кабалина, 2016). Множество терминов, таких как «организационная приверженность» и «организационное гражданское поведение», кажущихся сходными по смыслу с термином «вовлечённость персонала», затрудняют восприятие явления как независимого конструкта (Липатов, 2015; Липатов, 2016).

В определённой степени эти обстоятельства можно связать с тем, что концепция вовлечённости персонала по научным меркам является относительно новой — соответствующий термин был введён в оборот Уильямом Каном в 1990 году (Kahn, 1990). Большинство публикаций, относящихся к изучению вовлечённости персонала, рассматривает это явление на индивидуальном уровне, фокусируясь на психологической стороне вопроса. При этом организационный контекст остается недостаточно изученным как с точки зрения условий формирования вовлечённости, так и с точки зрения вклада вовлечённых работников в организационную эффективность. Главным образом это связано с тем, что основное влияние на развитие концепции вовлечённости персонала до настоящего времени оказали исследователи в области социальной и организационной психологии. Только относительно недавно тема вовлечённости привлекла внимание исследователей в области управления человеческими ресурсами. Сфокусировавшись на изучении организационного контекста, они расширили рамки исследования этого явления и обнаружили, что вовлечённость может быть механизмом, посредством которого практики управления человеческими ресурсами могут влиять на индивидуальные и организационные результаты (Alfes et al., 2013; Кабалина, Чеглакова, 2015).

Источниками данных для теоретического исследования, описанного в рамках настоящей статьи, являются публикации по теме вовлечённости персонала таких высокорейтинговых изданий, как «Journal of Applied Psychology», «Journal of Occupational and Organizational Psychology» и «The International Journal of Human Resource Management». Наибольшее влияние на развитие концепции теоретического исследования оказали работы, посвящённые изучению вовлечённости персонала, канадского исследователя Алана Сакса (Alan Saks), британского исследователя Дэвида Геста (David Guest) и российских исследователей В. И. Кабалиной, С. А. Липатова, Л. М. Чеглаковой.

Цель статьи заключается в установлении особенностей двух типов вовлечённости персонала, выделяемых в этих работах — вовлечённости в работу и вовлечённости в организацию, а также связей, отражающих возможную роль практик управления человеческими ресурсами в процессе управления вовлечённостью персонала. В статье представлен обзор научной литературы, авторы которой предпринимают попытку типологизации вовлечённости персонала, выделяя такие типы, как вовлечённость в работу и вовлечённость в организацию. Анализируются условия формирования и результаты проявления вовлечённости персонала на индивидуальном и организационном уровнях и описываются связи различных аспектов этого состояния с практиками управления человеческими ресурсами. В заключительном разделе статьи в качестве результата предлагается разработанная автором теоретическая модель, описывающая структуру вовлечённости персонала и то, каким образом

различные практики управления человеческими ресурсами предположительно могут влиять на формирование вовлечённости персонала и трансформацию индивидуальных результатов вовлечённости персонала в конкурентные преимущества организации. Таким образом, данная статья может послужить основой для дальнейших исследований в области вовлечённости персонала в целом и организационной вовлечённости в частности. Выводы исследования могут быть использованы при построении организационной политики компании в отношении системы управления человеческими ресурсами.

### Типы вовлечённости персонала

Вовлечённость определялась У. Каном как особое психологическое состояние работника, которое характеризуется степенью реализации его личного потенциала в процессе выполнения трудовой роли, а также степенью его физической, умственной и эмоциональной активности в процессе трудовой деятельности (Kahn, 1990). Другими словами, чем полнее работник реализует свой потенциал и чем активнее ведёт себя в процессе работы, выходя за рамки должностных обязанностей, тем сильнее он является вовлечённым.

В дальнейшем А. Сакс, основываясь на теории социального обмена П.М. Блау (Blau, 1964), выделил два типа этого состояния — вовлечённость в работу, связанную с осуществлением профессиональной трудовой деятельности, и вовлечённость в организацию, связанную с осуществлением роли члена организации. Если для вовлечённых первого типа основным фактором, мотивирующим на активную деятельность, является определённый рабочий процесс, то для вовлечённых второго типа — принадлежность к конкретной организации. При этом в отличие от близкой по смыслу организационной приверженности вовлечённость в организацию проявляется не только в эмоциональном и когнитивном, но и в поведенческом плане. Результаты исследования А. Сакса, показали как сходство, так и отличие в условиях формирования вовлечённости в работу (*job engagement*) и вовлечённости в организацию (*organizational engagement*). Так, А. Сакс обнаружил, что оба типа вовлечённости зависят от воспринимаемой работниками поддержки со стороны организации. Однако если предикторами рабочей вовлечённости оказались выделенные Дж. Хакменом и Дж. Олдхамом основные характеристики содержания трудового процесса (разнообразие, сложность и значимость решаемых задач, автономия и обратная связь), то предиктором организационной вовлечённости — процедурная справедливость (Hackman, Oldham, 1980; Saks, 2006).

В то же время, несмотря на предложенную А. Саксом операционализацию типов вовлечённости (Табл. 1) и сделанные им наблюдения, идея типологизации данного явления не получила дальнейшего развития. Многие авторы продолжают опираться на концепцию У. Кана вовлечённости в работу, и их исследования посвящены изучению её проявлений преимущественно на индивидуальном уровне. Однако некоторые исследования указывают на важность разделения рабочей и организационной вовлечённости (Guest, 2014; Aninkan, Ouwole, 2014). Например, в работе Д. Геста повышение эффективности деятельности и улучшение экономических показателей организации связывается главным образом с организационной вовлечённостью, в то время как последствия рабочей вовлечённости относятся в большей степени к благополучию самого работника (Guest, 2014).

Таким образом, можно предположить, что действия организации, направленные на улучшение её эффективности через формирование вовлечённости персонала, могут давать неполную отдачу, если данные действия направлены исключительно на формирование рабочей вовлечённости. С одной стороны, вовлечённые в работу сотрудники отличаются более высокой результативностью по сравнению с невовлечёнными, и это соответству-

ет интересам организации. С другой стороны, для вовлечённых в работу наибольший интерес представляет их собственная профессиональная деятельность. Вопрос привязки к конкретной организации в данном случае касается предпочтения определённых условий рабочего места, оплаты труда, социального пакета. Тем самым есть основание предполагать, что если эти условия не будут соответствовать их потребностям, они сменят организацию-работодателя. Организация для таких работников вторична, они могут не разделять её ценности, не быть заинтересованными в её развитии, не принимать активное участие в корпоративной жизни, поскольку в первую очередь они работают «на себя».

Таблица 1. Операционализация понятий «вовлечённость в работу» и «вовлечённость в организацию» (Saks, 2006, с. 617)

Вовлечённость в работу (Job engagement)	Вовлечённость в организацию (Organization engagement)
Я в самом деле «набрасываюсь» на свою работу.	Быть членом этой организации очень увлекательно.
Иногда я так погружён в свою работу, что теряю чувство времени.	Самое интересное для меня связано с тем, что происходит в этой организации.
Эта работа поглощает всё, я втянут в неё целиком	На самом деле я не включён в «происходящее» в этой организации (обратный пункт).
Мой ум часто блуждает, и я думаю о других вещах, выполняя свою работу (обратный пункт).	Членство в этой организации делает меня «живым».
Я очень занят этой работой.	Быть членом этой организации волнительно для меня.
	Я очень вовлечён в эту организацию.

Однако в научной литературе с заметной регулярностью встречаются утверждения, что формирование высокого уровня вовлечённости персонала жизненно необходимо для каждой организации, поскольку вовлечённые работники: 1) трудятся эффективнее невовлечённых и прикладывают дополнительные усилия для повышения прибыли и 2) разделяют цели организации и её ценности (Albrecht, 2010; Truss et al., 2014; Онучин, 2013). И если с первым утверждением нельзя не согласиться, то второе относится прежде всего к сотрудникам, вовлечённым в организацию, а не в работу. В литературе же подобное уточнение, как правило, не приводится, хотя разделение вовлечённости на два типа могло бы помочь в объяснении того, почему одни вовлечённые специалисты покидают организацию, тогда как другие остаются работать в ней.

Стоит также отметить, что формирование высокого уровня вовлечённости персонала целесообразно не для каждой организации. Наибольшую ценность вовлечённость персонала представляет для коммерческих организаций и в тех структурных подразделениях, работа которых напрямую связана с получением прибыли. Без выделения приоритетных бизнес-направлений организации могут нести необоснованные затраты на повышение вовлечённости в тех отделах, в которых это не требуется, и оказываться в зоне риска некупаемости инвестиций в человеческие ресурсы. Например, если в соответствии со стратегией развития организации, предоставляющей консультационные услуги на рынке недвижимости, приоритетным направлением в предстоящем году является закрепление позиций на офисном рынке, то расходование средств на повышение вовлечённости в отделе торговой недвижимости можно будет справедливо признать необоснованным. Рассмотрение вовлечённости как обобщённого показателя эффективности управления персоналом, не позволяет выявить слабые и сильные стороны организации, её конкурентные преимущества и недостатки, эффективность распределения ресурсов и затрат. В связи с этим, представляется необходимым систематизировать знания об условиях формирования и результатах проявления вовлечённости персонала на основании их отнесения к индивидуальному или организационному уровню.



## Уровни проявления вовлечённости персонала

К индивидуальным условиям формирования вовлечённости персонала относятся индивидуально-личностные характеристики самих работников. Так, У. Кан в качестве условий вовлечённости выделял наличие у работников таких характеристик, как:

- ожидание возврата на трудовые инвестиции при осуществлении трудовой роли (*psychological meaningfulness*);
- ощущение возможности проявить инициативу без негативных последствий для собственного имиджа, статуса или карьеры (*psychological safety*);
- чувство обладания физическими, эмоциональными и психологическими ресурсами, необходимыми для инвестирования в ролевое поведение (*psychological availability*).

В других публикациях среди индивидуальных факторов также выделяются такие личностные особенности, как оптимизм, чувство собственного достоинства и вера в собственные силы (Xanthopoulou et al., 2009; Bakker, 2011), устойчивость как приспособляемость к условиям труда (Bakker, 2011) и другие. Условия формирования вовлечённости на этом уровне находятся во власти самого работника и относятся к его характеру, ценностям, восприятию окружающей действительности. Возможное влияние организации на вовлечённость работника с этой точки зрения представляется ограниченным, однако для формирования пула вовлечённых специалистов организация может осуществлять подбор персонала, обладающего соответствующими характеристиками — их «распознавание» может происходить как в ходе мотивационного интервью, так и в ходе специального тестирования.

Организационные условия создания вовлечённости персонала, напротив, находятся в зоне ответственности организации — это условия, формируемые посредством реализации различных управленческих практик. Часть этих условий может быть выражена в высоком качестве лидерства, осуществляемого линейными менеджерами и предполагающего постановку ясных целей, наставничество, положительную оценку усилий и вклада работников, проявление уважения к их индивидуальности и обеспечение эффективного рабочего процесса (Nakanen et al., 2006; Macey, Schneider, 2008; MacLeod, Clarke, 2009; Alfes et al., 2010; ArunKumar, Renugadevi, 2013). Другие могут касаться создания комфортных трудовых условий и повышения разнообразия должностных обязанностей работников (Macey et al., 2009; Burke, El-Kot, 2010; Jenkins, Delbridge, 2013), их справедливого вознаграждения и нематериального признания (Kahn, 1990; Maslach et al., 2001; Saks, 2006; Macey, Schneider, 2008) или создания поддерживающей коммуникационной среды, предполагающей качественную обратную связь, коммуникации со стороны высшего менеджмента и положительное отношение линейного менеджмента к праву голоса работника (Alfes et al., 2010; Crawford et al., 2013).

Имея представление об индивидуальных и организационных условиях формирования вовлечённости персонала, организация получает возможность выбора стратегии в отношении формирования вовлечённого персонала. С одной стороны, она может формировать вовлечённый персонал посредством инвестиций в найм специалистов, обладающих такими индивидуально-личностными характеристиками, которые будут обуславливать их более высокую рабочую вовлечённость. Преимущество этого выбора будет заключаться в возможности экономии ресурсов на формирование организационной вовлечённости. Недостаток состоит в риске ухода вовлечённых работников к конкурентам, готовым предложить более привлекательные организационные условия. С другой стороны, организация может формировать вовлечённый персонал посредством инвестиций в улучшение

организационных условий, способствующих повышению организационной вовлечённости. Преимущество такого выбора будет заключаться в возможности экономии ресурсов на привлечение соискателей с высокой рабочей вовлечённостью. Недостаток состоит в необходимости постоянной поддержки соответствующих организационных условий, стимулирования работников. Применение двух стратегий одновременно в конечном счете может обеспечивать организацию большим количеством вовлечённых работников и снизить их текучесть, но потребует большее количество ресурсов.

Проявление вовлечённости на индивидуальном уровне представляют собой результаты положительных изменений в эмоциональном состоянии работника, а также в его позитивном когнитивном настрое и активном поведении. Среди таких результатов в публикациях упоминаются психологическое и физическое благополучие работника в сочетании с удовлетворённостью работой (*employee well-being*) (Kahn, 1990; Schaufeli et al., 2002; Andrew, Sofian, 2012; Truss et al., 2013, Cheema et al., 2015), самореализация (Kehoe, Wright, 2013; Eldor, Vigoda-Gadot, 2017), индивидуальная результативность (Salanova et al., 2005; Halbesleben, Wheeler, 2008; Xanthopoulou et al., 2008) и другие. В то же время исследователями отмечается и такой негативный для работника результат, как нарушение баланса работы и личной жизни (Andrew, Sofian, 2012).

Организационные результаты вовлечённости персонала в конечном счёте могут выражаться в формировании различных конкурентных преимуществ организации. Такие эффекты, как относительно низкая текучесть кадров (Harter et al., 2002), более высокая удовлетворённость клиентов (Salanova et al., 2005), повышение результативности организации (Rich et al., 2010; Demerouti, Cropanzano, 2010; Bakker, Bal, 2010; Albrecht, 2010; Truss et al., 2013) и улучшение её экономических результатов (Xanthopoulou et al., 2009; Demerouti, Cropanzano, 2010; Crawford et al., 2013; Guest, 2014), являются примерами проявления результатов вовлечённости персонала на организационном уровне.

## **Вовлечённость персонала и практики управления человеческими ресурсами**

Принимая во внимание индивидуальные факторы, с одной стороны, и формируя организационные условия вовлечённости персонала, с другой стороны, служба управления человеческими ресурсами может играть одну из ключевых ролей в развитии конкурентных преимуществ организации за счёт использования уникальных качеств человеческих ресурсов. К настоящему времени в результате проведённых эмпирических исследований выявлены направления воздействия практик управления человеческими ресурсами, способствующих формированию в организации пула вовлечённых сотрудников. Современные исследования в области управления человеческими ресурсами указывают на то, что высококвалифицированные специалисты всё чаще ищут такие рабочие места, которые бросают им вызов, предоставляют возможности для роста и условия для проявления вовлечённости (Collings, Mellahi, 2009; Harter, Blacksmith, 2010). Другими словами, при поиске работы они всё чаще демонстрируют внутреннюю мотивацию и потребность в саморазвитии, проявляя тем самым ориентацию на потенциальное вовлечение в работу.

Поэтому, если организации хотят привлечь специалистов, обладающих потенциалом высокой вовлечённости, процесс отбора и найма должен опираться на такую доказательную базу (тестирования, структурированные интервью, экспертные оценки индивидуально-личностных характеристик, проверку рекомендаций), которая позволит отобрать из всех

кандидатов тех, кто наиболее склонен к вовлечению (Guest, 2014). Так, например, результаты исследований о связи психологической модели «Большая пятёрка» с вовлечённостью персонала свидетельствуют о том, что такие черты личности, как добросовестность (сознательность) и экстраверсия положительно влияют на склонность к вовлечению (Christian et al., 2011; Inceoglu, Warr, 2011). Важной для оценки вовлечённости персонала представляется и внутренняя мотивация (Bakker, Demerouti, 2014), оценка которой может быть произведена в ходе мотивационного интервью.

В то же время трудоёмкое привлечение потенциально вовлечённых сотрудников нецелесообразно без последующих мер, направленных на их удержание. Удержание склонных к вовлечению сотрудников обеспечивается за счёт организационной социализации, предполагающей интеграцию работников в корпоративную социальную систему, способствующую повышению вовлечённости (Herriot, 2002; Morgeson, Dierdorff, 2011). Эта интеграция происходит посредством постепенного освоения работниками элементов корпоративной культуры (Vance, 2006) — следования формальным и неформальным нормам поведения в организации, разделения корпоративных ценностей, убеждений и стремлений. Таким образом, служба управления человеческими ресурсами может привлекать в организацию внутренне мотивированных работников, обладающих потенциалом высокой вовлечённости, однако для раскрытия их потенциала и их удержания ей следует развивать и поддерживать соответствующую корпоративную культуру.

Другим значимым аспектом удержания, а также инструментом повышения вовлечённости является система внешней мотивации персонала, включающей как материальные, так и нематериальные инструменты стимулирования, опирающиеся на концепцию справедливости вознаграждения (Kahn, 1990; Maslach et al., 2001; Saks, 2006; Macey, Schneider, 2008).

В свою очередь, такая практика управления человеческими ресурсами, как командообразование, позволяет масштабировать эффект вовлечённости персонала в организации. Реализация различных методов командообразования и групповой работы обеспечивает трансформацию вовлечённости отдельных работников в вовлечённость команды, что, в конечном счёте, оказывает влияние на формирование конкурентного преимущества (Albrecht et al., 2015; Albrecht, 2014; Costa et al., 2014; Richardson and West, 2010).

## **Теоретическая модель связей вовлечённости персонала с практиками управления человеческими ресурсами**

Индивидуальные и организационные условия и результаты вовлечённости можно представить в виде теоретической модели, отражающей, в том числе, структуру вовлечённости работника и предполагаемые связи вовлечённости с практиками управления человеческими ресурсами (Рис. 1). В соответствии с данной моделью пул вовлечённых специалистов может формироваться как посредством найма работников, обладающих такими индивидуально-личностными характеристиками, которым соответствует высокий уровень вовлечённости, так и посредством систематической материальной и нематериальной мотивации сотрудников. Целенаправленно реализуя практику организационной социализации, служба управления человеческими ресурсами может менять фокус вовлечённости с работы на организацию. Проводя групповую работу с функциональными подразделениями (отделами), HR-менеджеры могут контролировать перенос опыта наиболее вовлечённых специалистов менее вовлечённым, трансформируя результаты работы отдельных индивидов в результаты работы отделов. Наконец, посредством учёта и распространения информации о лучших

практиках, служба управления человеческими ресурсами может конвертировать организационные результаты вовлечённости персонала в устойчивые конкурентные преимущества организации. Учёт информации о лучших практиках может осуществляться через формализованную корпоративную систему управления знаниями, что позволит организации не терять ценные знания в случае ухода вовлечённых специалистов.

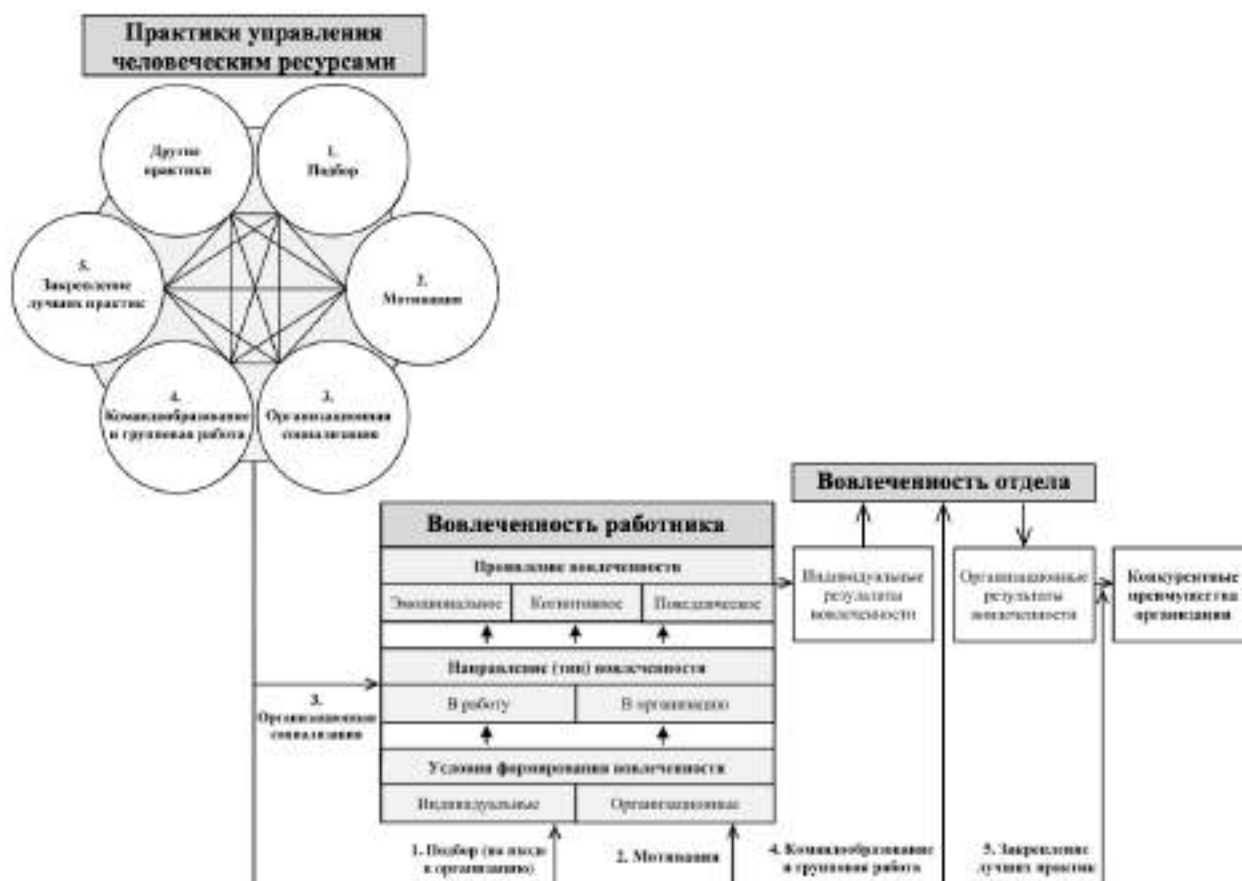


Рисунок 1. Теоретическая модель: вовлечённость персонала и предполагаемые связи с практиками управления человеческими ресурсами

Таким образом, предлагаемая модель описывает то, каким образом практики управления человеческими ресурсами могут влиять на формирование вовлечённости персонала и трансформацию индивидуальных результатов вовлечённости персонала в конкурентные преимущества организации.

### Литература

Кабалина, В. И., Чеглакова, Л. М. (2015). Вовлечённость работников через призму нормативного и сверхнормативного поведения. В сб.: С. О. Каледжан, Е. С. Яхонтова (ред.). *Корпоративный менеджмент и бизнес-образование* (85–107). М.: МАКС Пресс.

Липатов, С. А. (2015). «Вовлечённость работника в организацию» или «увлечённость работой»: соотношение понятий. *Организационная психология*, 5(1), 104–110.

Липатов, С. А. (2016). Структура включенности работников в организацию как социально-психологическая проблема. *Вестник Московского университета, Серия 14. Психология*, 3, 73–80.

Онучин, А. Н. (2013). Изучение вовлечения. *The Human Resources Times*, 24, 29–35.



- Чеглакова, Л. М., Кабалина, В. И. (2016). Вовлечённость персонала: теоретические подходы, эмпирические результаты. *Вестник Нижегородского университета им. Н. И. Лобачевского, Серия: Социальные науки*, 1(41), 121–128.
- Albrecht, S. L. (2010). *Handbook of employee engagement: Perspectives, issues, research and practice*. Cheltenham, UK: Edward Elgar.
- Albrecht, S. L. (2014). A climate for engagement: Some theory, models, measures, research, and practical applications. In B. Schneider, K. Barbera (Eds.). *The Oxford Handbook of Organizational Climate and Culture* (400–414), Oxford University Press, Oxford.
- 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: An integrated approach. *Journal of Organizational Effectiveness: People and Performance*, 2(1), 7–35.
- Alfes, K., Truss, C., Soane, E. C., Rees, C., Gatenby, M. (2010). *Creating an engaged workforce*. London, CIPD.
- 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, 330–351.
- Aninkan, D. O., Oyewole, A. A. (2014). The influence of individual and organizational factors on employee engagement. *International Journal of Development and Sustainability*, 3(6), 1381–1392.
- Andrew, O. C., Sofian, S. (2012). Individual factors and work outcomes of employee engagement. *Procedia — Social and Behavioral Sciences*, 40, 498–508.
- ArunKumar, K., Renugadevi, R. (2013). Antecedents and consequences of employee engagement — A hypothetical approach. *IOSR Journal of Business and Management*, 9(3), 52–57.
- Bakker, A. B., Bal P. (2010). Weekly Work Engagement and Performance: A Study Among Starting Teachers. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 83, 189–206.
- Bakker, A. B. (2011). An evidence-based model of work engagement. *Current Directions in Psychological Science*, 20(4), 265–269.
- Bakker, A. B., Demerouti, E. (2014). Job demands-resources theory. In P. Y. Chen, C. L. Cooper (Eds.). *Wellbeing: A complete reference guide, Volume III, Work and Wellbeing* (37–64), Wiley Blackwell, New York, NY.
- Blau, P. M. (1964). *Exchange and power in social life*. New York: John Wiley.
- Burke, R. J., El-Kot, G. (2010). Work engagement among managers and professionals in Egypt: potential antecedents and consequences. *African Journal of Economic and Management Studies*, 1(1), 42–60.
- Cheema, S., Akram A., Javed F. (2015). Employee engagement and visionary leadership: impact on customer and employee satisfaction. *Journal of Business Studies Quarterly*, 7(2), 139–148.
- 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.
- Collings, D. G., Mellahi, K. (2009). Strategic talent management: A review and research agenda. *Human Resource Management Review*, 19, 304–313.
- Costa, P. L., Passos, A. M., Bakker, A. B. (2014). Team work engagement: A model of emergence. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 87, 414–436.
- Crawford, E. R., Rich, B. L., Buckman, B., Bergeron, J. (2013). The antecedents and drivers of employee engagement. In C. Truss, K. Alfes, R. Delbridge, A. Shantz, E. Soane (Eds.), *Employee engagement in theory and practice* (57–81). London, Routledge.
- Demerouti, E., Cropanzano, R. (2010). From thought to action: employee work engagement and job performance. In A. B. Bakker, M. P. Leiter (Eds.). *Work Engagement: A Handbook of Essential Theory and Research* (147–163). New York: Psychology Press.

- Eldor, L., Vigoda-Gadot, E. (2017). The nature of employee engagement: rethinking the employee-organization relationship. *The International Journal of Human Resource Management*, 28(3), 526–552.
- Guest, D. (2014). Employee engagement: A sceptical analysis. *Journal of Organizational Effectiveness: People and Performance*, 1(2), 141–156.
- Hakanen, J. J., Bakker, A. B., Schaufeli, W. B. (2006). Burnout and work engagement among teachers. *Journal of School Psychology*, 43, 495–513.
- Hackman, J. R., Oldham, G. R. (1980). *Work redesign*. Addison-Wesley, Reading, MA.
- Halbesleben, J., Wheeler, A. (2008). The relative roles of engagement and embeddedness in predicting job performance and intention to leave. *Work and Stress*, 22, 242–256.
- Harter, J., Schmidt, F., Hayes, T. (2002). Business-unit-level relationship between employee satisfaction, employee engagement and business outcomes: A meta-analysis. *Journal of Applied Psychology*, 87, 268–279.
- Harter, J., Blacksmith, N. (2010). Employee engagement and the psychology of joining, staying in, and leaving organizations. In P. A. Linley, S. Harrington, N. Garcea (Eds.). *Oxford handbook of positive psychology and work* (121–130), Oxford University Press, Oxford.
- Herriot, P. (2002). Selection and Self: Selection as a social process, *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 11, 385–402.
- Inceoglu, I., Warr, P. (2011). Personality and job engagement. *Journal of Personnel Psychology*, 10, 177–181.
- Jenkins, S., Delbridge, R. (2013). Context matters: examining “soft” and “hard” approaches to employee engagement in two workplaces. *The International Journal of Human Resource Management*, 24(14), 2670–2691.
- Kahn, W. A. (1990). Psychological conditions of personal engagement and disengagement at work. *Academy of Management Journal*, 33(4), 692–724.
- Kehoe, R. R., Wright, P. M. (2013). The impact of high-performance human resource practices on employees' attitudes and behaviors. *Journal of Management*, 39(2), 366–391.
- Macey, W. H., Schneider, B. (2008). The meaning of employee engagement. *Industrial and Organizational Psychology: Perspectives on Science and Practice*, 1, 3–30.
- Macey, W. H., Schneider, B., Barbera, K. M., Young, S. A. (2009). *Employee engagement: Tools for analysis, practice, and competitive advantage*, M.A. Wiley-Blackwell.
- Maslach, C., Schaufelli, W. B., Leiter, M. P. (2001). Job Burnout. *Annual Review of Psychology*, 52, 397–422.
- MacLeod, D., Clarke, N. (2009). *Engaging for success: enhancing performance through employee engagement*. London, Department for Business Innovation and Skills.
- Morgeson, F. P., Dierdorff, E. C. (2011). Work analysis: from technique to theory. In S. Zedeck (Ed.), *APA Handbook of Industrial and Organizational Psychology, Vol. 2, American Psychological Association* (3–41), Washington, DC.
- Rich, B. L., Lepine, J. A., Crawford, E. R. (2010). Job engagement: Antecedents and effects on job performance. *Academy of Management Journal*, 53, 617–635.
- Richardson, J., West, M. A. (2010). Engaged work teams. In S. L. Albrecht (Ed.), *Handbook of employee engagement: perspectives, issues, research and practice* (323–340), Edward Elgar Publishers, Cheltenham.
- Saks, A. (2006). Antecedents and consequences of employee engagement. *Journal of Managerial Psychology*, 21(7), 600–619.

- Salanova, M., Agut, S., Peiro, J. (2005). Linking organizational resources and work engagement to employee performance and customer loyalty: The mediation of service climate. *Journal of Applied Psychology, 90*, 1217–1227.
- Schaufeli, W. B., Salanova, M., Gonzalez-Roma, V., Bakker, A. B. (2002). The measurement of engagement and burnout: A confirmative analytic approach. *Journal of Happiness Studies, 3*, 71-92.
- Truss, C., Soane, E., Shantz, A., Alfes, K., Delbridge, R. (2013). Employee engagement, organisational performance and individual well-being: exploring the evidence, developing the theory. *The International Journal of Human Resource Management, 24*, 2657–2669.
- Truss, C., Alfes, K., Delbridge, R., Shantz, A., Soane, E. (2014). *Employee Engagement in Theory and Practice*. London: Routledge.
- Vance, R. J. (2006). *Employee engagement and commitment: A guide to understanding, measuring, and increasing engagement in your organization*, Alexandria, VA: Society for Human Resource Management.
- Xanthopoulou, D., Bakker, A. B., Heuven, E., Demerouti, E., Schaufeli, W. B. (2008). Working in the sky: A diary study on work engagement among flight attendants. *Journal of Occupational Health Psychology, 13*, 345–356.
- Xanthopoulou, D., Bakker, A. B., Demerouti, E., Schaufeli, W. B. (2009). Work engagement and financial returns: A diary study on the role of job and personal resources. *Journal of Occupational and Organizational Psychology, 82*, 183–200.

Поступила в редакцию 29.05.2018.