

УДК 316.258

ВОВЛЕЧЁННОСТЬ ПЕРСОНАЛА: ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ ПОДХОДЫ, ЭМПИРИЧЕСКИЕ РЕЗУЛЬТАТЫ

© 2016 г.

Л.М. Чеглакова, В.И. Кабалина

Национальный исследовательский университет «Высшая школа экономики», Москва

lcheglakova@hse.ru

*Статья поступила в редакцию 16.11.2015**Статья принята к печати 14.01.2016*

Даётся обзор наиболее распространенных подходов в психологии и управлении человеческими ресурсами к определению понятия «вовлечённость работников». На основе анализа существующих трактовок авторы предлагают сужение и уточнение данного понятия для сферы управления человеческими ресурсами с акцентом на поведенческом компоненте, а именно на нормативном и сверхнормативном поведении в рамках конкретной организации. Проводится сравнение вовлечённости различных должностных групп сотрудников российской туристической компании по результатам эмпирического исследования 2014 г., проведённого методом анкетного опроса.

Ключевые слова: вовлечённость персонала, нормативное поведение, организационный контекст.

Теоретические основы исследования вовлечённости работников

Основными источниками литературы по вовлечённости в данный момент являются практикоориентированные издания или исследования консалтинговых компаний и в меньшей степени академические статьи и теоретические концепции [1, р. 600]. При этом количество академических работ десятилетие назад было сравнительно небольшим, но в последние годы быстро увеличивается [2].

Первое появление термина «вовлечённость» связывают с именем социального психолога Вильяма Кана в 1990 г., в работе которого личная вовлечённость (personal engagement) определялась как ситуация, когда «люди включают или исключают свое личное «я» при выполнении трудовых ролей» [3]. Изначально В. Кан рассматривал вовлечённость как исключительно психологический конструкт, характеризующий личностное (индивидуальное) отношение и вклад по отношению к организации в целом. Он описывал вовлечённость как многомерную мотивационную концепцию вклада работником одновременно физической, умственной и эмоциональной энергии в процессе выполнения им трудовой деятельности. Согласно структуре вовлечённости в интерпретации В. Кана, её характеризуют 3 аспекта: когнитивный (убеждения сотрудников об организации, ее руководителях и условиях труда); эмоциональный (характер и сила эмоциональной связи с организа-

цией и ее руководителями); поведенческий или физический аспекты (энергия, вкладываемая сотрудниками в выполнение своих ролей).

Следующая веха в попытках дать определение феномена «вовлечённость» связана с его позиционированием относительно уже существующих понятий теории организационного поведения, таких как «удовлетворённость», «приверженность», «лояльность», которые чаще рассматривались в качестве предпосылок вовлечённости [4]. Что касается структуры, то тенденция сочетать когнитивный, эмоциональный и поведенческий аспекты прослеживается в работах ряда авторов. Так, В. Доминик выделяет следующие составляющие лояльности, имеющие континуум от позитивного до негативного полюса [5]:

1) эмоциональное отношение к организации (чувство верности, преданности, гордость, положительное отношение);

2) когнитивный аспект, проявляемый в процессах разделения и принятия организационных ценностей, целей, норм, правил, процедур и решений;

3) намерение, готовность действовать определённым образом (приложение усилий, основных или дополнительных, в интересах организации, в том числе продолжение работы в организации).

Сверхнормативный характер или надролеовое поведение подчеркивал и М. Магура, который в качестве условий и индикаторов вовлечённости определял такие аспекты:

Таблица 1

Четыре подхода к анализу вовлечённости Б. Шака

Подход и исследователи	Год	Ключевая работа(ы)	Трактовка и базовая теория
Вовлечённость как удовлетворение потребностей (a need-satisfying approach) Подход В. Кана [3]	1990	Kahn W. Psychological conditions of personal engagement and disengagement at work (1990)	Вовлечённость как полноценная включённость в выполнение рабочей роли, при которой сотрудник направляет свою когнитивную, эмоциональную и физическую энергию на выполнение рабочих задач. Факторы вовлечённости: осмысленность, безопасность и доступ к ресурсам. Базовая теория: психологическая
Вовлечённость как антитеза выгоранию (engagement -burnout) Подход Маслак, Лейтера [8]	1997	Maslach C., Leiter M.P. The truth about burnout: How organizations cause personal stress and what to do about it (1997)	Вовлечённость определяется не как отдельный конструкт, а как позитивная противоположность выгорания. Компоненты вовлечённости (высокий уровень энергии, увлечённость, ощущение эффективности) определяются через противопоставление компонентам выгорания (истощение, цинизм, неэффективность). Базовая теория: психологическая
Подход «удовлетворённость – вовлечённость» (satisfaction - engagement) Модель Gallup [4]	2002	Harter J.K., Schmidt F.L., Hayes T.L. Business-unit-level relationship between employee satisfaction, employee engagement, and business outcomes: meta-analysis (2002)	Вовлечённость как следствие удовлетворённости различных потребностей сотрудника. В случае удовлетворения потребностей сотрудника он демонстрирует включённость, удовлетворённость работой и трудовой энтузиазм. Базовая теория: позитивная психология
Многомерный подход к вовлечённости (job engagement – organisational engagement) Трёхмерная модель А. Сакса [1]	2006	Saks A.M. Antecedents and consequences of employee engagement (2006)	Вовлечённость как «ответ» сотрудника на экономические и социоземotionalные ресурсы от организации. Вовлечённость – это трёхмерный конструкт из когнитивной, эмоциональной и поведенческой составляющих. Базовая теория: социального обмена

– готовность и желание прилагать дополнительные усилия ради интересов организации, не ограничиваясь должностными инструкциями (надролевое поведение);

– чувство самоуважения на основе удовлетворённости профессиональными достижениями и работой;

– заинтересованность в достижении значимых результатов для организации и ответственность за них [6].

Наиболее полная картина, обобщившая существующие подходы к анализу вовлечённости, была предложена в 2011 г. Б. Шаком [7]. Содержательно четыре подхода к анализу вовлечённости изложены в таблице 1.

Отдельного упоминания заслуживают работы по теме вовлечённости, в которых акцент сделан на её поведенческом компоненте. Одной из наиболее ранних была работа Кевина Томсона, где автор описал инновационный подход к управлению работниками, указав, что признаком вовлечённого работника является действие [9].

В работе Д. Органа «Организационное гражданское поведение» вовлечённость рассматривается в традициях бихевиоризма [10]. Исследователями организационного поведения было предложено понятие позитивного организационного поведения (positive organisational behavior), или организационного гражданского поведения (organisational citizenship behavior), которое близко к пониманию вовлечённости как действия. Наиболее полно формы организационного гражданского поведения классифицировали Ф. Подсакофф и его коллеги [10]: оказание помощи другим сотрудникам в решении проблем или же предотвращение их наступления; самоотдача; организационная лояльность и соблюдение организационных норм; проявление инициативы и гражданская ответственность. Среди факторов формирования организационного гражданского поведения были названы такие разнообразные условия, как индивидуальные характеристики сотрудника, поведение лидера, групповая динамика, особенности орга-

низации, содержание работы и культурные особенности [11]. Среди социально-демографических факторов была доказана статистическая значимость таких индивидуальных характеристик, как возраст и опыт работы в компании, но влияние статуса сотрудника и количества детей на трудовую вовлечённость было проблематизировано [12].

Даже при условии содержательных различий в трактовках, целый ряд работ свидетельствует о связи высокого уровня вовлечённости с высокими же показателями результатов труда, гражданского поведения, благосостояния работника, вплоть до высоких финансовых показателей компании [13–16].

В последние годы интерес к понятию «вовлечённость работников» проявили исследователи в области УЧР и трудовых отношений. Именно исследователи в сфере УЧР сместили фокус в конструкте «вовлечённость» с психологически-эмоционального состояния к деятельности и поведению, от внеорганизационного контекста – к организации. Они также предложили рассматривать вовлечённость персонала как продукт взаимодействия работника и организации, их взаимной адаптации. Эмпирически было доказано, что высокий уровень вовлечённости связан не только с улучшениями в выполнении должностных обязанностей [17], но и с увеличением надролевых усилий [18], а также снижением текучести [1, 19, 20]. Таким образом, связь между высоким уровнем вовлечённости и высокой результативностью трудовой деятельности рассматривается как ключевая причина, что позволило объявить вовлечённость в качестве «нового лучшего пути» управления людьми [21]. Такая аргументация имеет очевидные параллели с дебатами о связи между «лучшими практиками», стратегии УЧР по управлению приверженностью, результативностью, включенностью и высокими показателями деятельности компании [22, 23].

Последние годы принесли ряд работ, авторы которых в качестве новой проблемы УЧР предлагают увидеть «обратную сторону» вовлечённости [24, 25]. Рост производительности из-за интенсификации труда и обострение неравенства в доходах вследствие требования организации от работников высокого уровня вовлечённости, без поддержки сверхнормативной активности соответствующим вознаграждением, критикует Д. Джордж [26]. Негативные последствия для вовлечённых работников, которые проявляются в нарушении баланса работы и личной жизни, что не учитывается менеджментом, отмечены Д. Халбеслебенем [20].

Для исследователей в области УЧР поиск предмета для изучения вовлечённости только начинается. В редакционной статье специального номера журнала *International Journal of Human Resource Management* по теме вовлечённости говорится о возможности сместить фокус в развитии концепции вовлечённости и применить ее к сфере УЧР. В частности, признавая существующий подход к вовлечённости как к психологическому состоянию, речь ведут о дальнейшем изучении вопросов, таких как: где, как и почему вовлечённость возникает и как она взаимосвязана с другими событиями и отношениями в организации. Новый акцент предлагается установить в рассмотрении вовлечённости в рамках социального и культурного контекста или с точки зрения критического подхода к трудовым отношениям [23]. В качестве малоизученных аспектов авторы статей этого специального номера называют вопросы о развитии, внедрении и опыте инициатив по вовлечённости, рассматриваемых с позиции как менеджмента, так и работников: как формировать вовлечённость ('doing' engagement), каковы индикаторы состояния вовлечённости ('being' engaged). Большая часть исследований по вовлечённости до этого времени была сосредоточена в области психологии и фокусировалась на переменных, связанных с отношением работников, т.е. изучалась с позиции работников. Очевидно, что существует дефицит исследований о том, каким образом менеджеры и специалисты по УЧР развивают и поддерживают вовлечённость персонала, создают программы по вовлечённости ('doing' engagement) и какова реакция работников на эти программы.

Поскольку единого подхода к понятию «вовлечённость» к настоящему времени еще не существует, отсутствует также и единая методика измерения вовлечённости. В таблице 2 представлен анализ основных методик для измерения вовлечённости.

Если рассматривать вовлечённость как управленческий проект, встает вопрос о том, как рассматривать структуру вовлечённости, ее компоненты с точки зрения возможностей управленческого воздействия и измерения его результативности. В частности, вопросы возникают по эмоциональному компоненту вовлечённости. Работник может эмоционально проявлять энтузиазм по поводу работы и организации, но при этом демонстрировать низкие результаты деятельности. Является ли устойчивой эмоциональная вовлечённость, на которой дела-

Таблица 2

Обзор основных методик измерения вовлечённости

Название	Работа	Индикаторы
Модель Aon Hewitt [27]	Исследование вовлечённости сотрудников компании Aon Hewitt (1994)	Опросник насчитывает около 70 вопросов, которые позволяют оценить уровень вовлечённости и удовлетворённости работников 19 факторами, влияющими на вовлечённость. Эти 19 факторов разделены на 6 групп: 1) Люди. 2) Работа. 3) Карьера. 4) Вознаграждение. 5) Деятельность компании. 6) Качество жизни работника
The Gallup Q12 [28]	Gallup Inc. (1993 – 1998)	Опросник включает 12 вопросов, которые измеряют вовлечённость через показатели включённости, удовлетворённости и энтузиазма. Фрагмент опросника: – Знаете ли Вы, что ожидается от Вашей работы? – Есть ли у Вас на работе лучший друг (социальная поддержка)? – В течение последних 6 месяцев говорил ли кто-то с Вами на работе о Вашем прогрессе? и т.д.
Utrecht Work Engagement Scale [29, 30]	Schaufeli W.B., Salanova M., González-Romá V., Bakker A.B. The measurement of engagement and burnout: A two sample confirmatory factor analytic approach (2002)	Опросник включает 17 вопросов. Инструмент предназначен для измерения трех компонентов вовлечённости: – энергичность («На работе я чувствую себя наполненным энергией»); – энтузиазм («Моя работа меня вдохновляет»); – поглощённость деятельностью («Когда я работаю, время летит»)
	Schaufeli W.B., Bakker A.B., Salanova M. The measurement of work engagement with a short questionnaire: A cross-national study (2006)	Краткая версия методики из 9 вопросов
Oldenburg Burnout Inventory [31]	Demerouti E., Bakker A.B. The Oldenburg Burnout Inventory: A good alternative to measure burnout and engagement (2008)	Методика из 16 вопросов, оценка по двум направлениям: – истощение – энергичность («Бывают дни, когда я чувствую усталость до прихода на работу»); – цинизм – энтузиазм («Это единственный тип работы, на котором я могу себя представить»)
Методика Мэя, Гилсона и Хартера [32]	May D.R., Gilson R.L., Harter L.M. The psychological conditions of meaningfulness, safety and availability and the engagement of the human spirit at work (2004)	Методика основана на работе В. Кана. Оценивает 3 компонента вовлечённости: – когнитивный («В процессе работы я редко отвлекаюсь на посторонние вещи»); – эмоциональный («Мое эмоциональное состояние сильно зависит от того, как я выполняю работу»); – физический («Я остаюсь на работе до тех пор, пока не доделаю все, что нужно было сделать»)
Методика А. Сакса [1]	Saks A. Antecedents and consequences of employee engagement (2006)	Методика разработана для измерения двух типов вовлечённости: – вовлечённость в работу («Иногда я настолько погружен в работу, что теряю ощущение времени»); – организационная вовлечённость («То, что я являюсь частью организации, позволяет мне себя чувствовать «живым»).
Методика Рича, Лепина и Крофорда [33]	Rich B., Lepine J., Crawford E. Job engagement: Antecedents and effects on job performance (2010)	Методика разработана для измерения вовлечённости, описанной В. Каном: – когнитивный компонент («На работе я сфокусирован на выполнении своих рабочих задач»); – эмоциональный компонент («Я горжусь своей работой»); – поведенческий компонент («Я прикладываю максимум усилий для выполнения рабочих задач»)
Модель Towers Watson (экспоненциальная модель вовлечённости) [34]	Towers Watson, The power of three: Taking engagement to new heights (2012)	Методика, измеряющая 3 фактора: 1) привязанность к компании, стремление приложить дополнительные усилия и добиться большего; 2) атмосфера, которая располагает к продуктивному труду и способствует улучшению трудовых показателей; 3) индивидуальные условия труда: рабочая обстановка, социальные условия и эмоциональный климат в коллективе. На основе модели предложен 21 драйвер вовлечённости

ется акцент в психологическом конструкте понятия вовлечённости? Какой уровень вовлечённости является предельным, чтобы не превратиться в свою противоположность – выгорание?

Можно высказать предположение, что с учётом менеджерского подхода концепция вовлечённости может быть сужена и сфокусирована на поведенческом компоненте. Опираясь на концепцию позитивного организационного поведения, или организационного гражданского поведения, вовлечённость персонала можно рассматривать через призму нормативного и сверхнормативного поведения в данной конкретной организации. Вовлечённый работник – это работник, который выполняет нормы, установленные в данной организации, и не просто выражает готовность к сверхнормативным усилиям (что чаще всего измеряется в опросах по вовлечённости), но на практике делает это регулярно.

Методология и результаты эмпирического исследования

В развитие обсуждаемых выше идей об изучении вовлечённости в русле практик УЧР в 2014 г. было проведено исследование в целях сравнения уровня вовлечённости различных групп работников на примере туристической фирмы. Туристическая фирма, ставшая эмпирическим объектом исследования, имеет региональную структуру с центральным офисом в Москве и офисы в 15 городах России. Общая численность персонала 274 человека. В анкетном опросе¹ методом самооценки участвовало 92 сотрудника, что составляет треть персонала организации; 60 человек являлись рядовыми сотрудниками, 14 человек – низовыми менеджерами, 18 – менеджерами среднего звена.

Во многих публикациях анализируется вовлечённость всех сотрудников, в то время как наша задача была измерить уровни вовлечённости в дела организации менеджеров компании. Вовлечённость сотрудников понималась нами как поведенческая характеристика, представленная через самооценку сотрудника степени следования организационным нормам (соответствия или отклонения в ту или иную сторону). Вовлечённость измерялась как следование нормам организации и их превышение в пользу организации.

12 индикаторов вовлечённости были разбиты на 3 группы:

1) «Соблюдение норм»:

- Выполняю все требования, нормы и правила, существующие в организации.

- Выполняю все обязанности по должности.

- Выполняю все задания, независимо от должностных обязанностей.

- Выполняю всю работу на требуемом уровне.

2) «Оказание помощи членам коллектива»:

- Оказываю помощь членам своей группы (отдела).

- Помогаю другим сотрудникам для решения задач подразделения.

- Помогаю членам подразделения выполнять их должностные обязанности.

- Помогаю новым членам коллектива адаптироваться.

3) «Участие в управлении»:

- Вношу предложения по улучшению внутренних правил.

- Вношу предложения по повышению эффективности работы.

- Вношу предложения по улучшению обстановки в коллективе.

- Вношу предложения по рационализации работы.

Для измерения уровня вовлечённости по каждому индикатору был рассчитан индекс по формуле:

$$I = (k_1 * n_1 + k_2 * n_2 + k_3 * n_3 + k_4 * n_4 + k_5 * n_5) / N, \quad (1)$$

где k – показатель самооценки со значением от -2 до $+2$, n – число ответов с соответствующим значением самооценки, N – общее число ответов по данному индикатору.

Соответствие значений пунктов шкалы и приписанных индексов таково:

- «для меня это совершенно не характерно» – -2 балла;

- «чаще не выполняю, поскольку не считаю это своей задачей» – -1 балл;

- «от случая к случаю» – 0 баллов,

- «чаще выполняю, но не всегда получаю» – $+1$ балл.

- «это именно то, что характерно для меня» – $+2$ балла.

Результаты исследования вовлечённости менеджеров показали более высокие показатели для менеджеров среднего уровня, чем для других категорий сотрудников (рис. 1). В целом, вывод соответствует общим принципам руководства и, одновременно, подтверждает проблему загруженности этой буферной зоны менеджмента.

При том, что респонденты ожидаемо не ставили отрицательных самооценок, в целом для организации показатели вовлечённости не

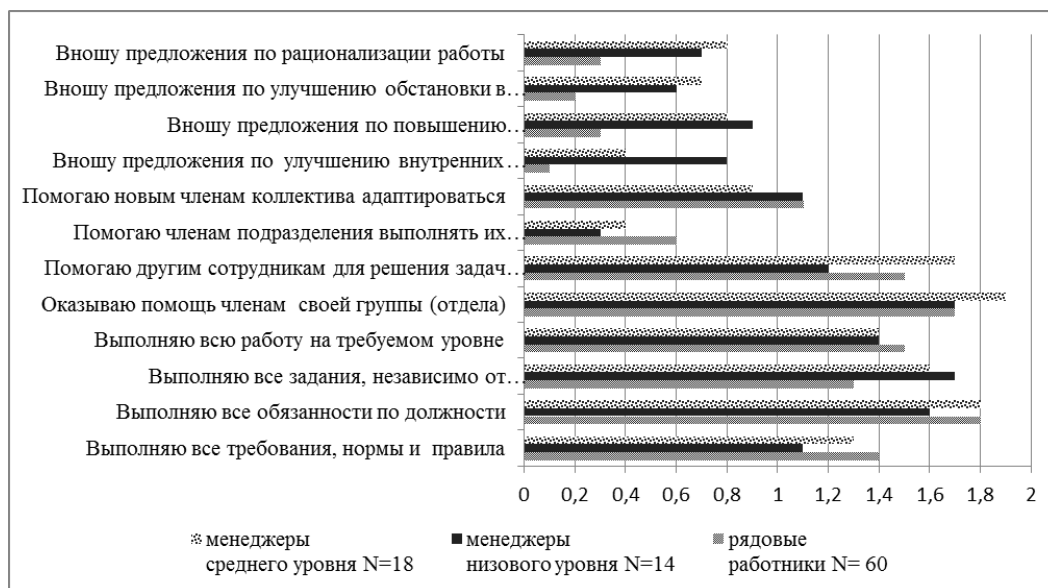


Рис. 1. Индексы вовлеченности сотрудников (нормативное поведение) для разных категорий сотрудников по индикаторам в организации

достигли максимального уровня. Лидирующей является стратегия «выполнять все, что положено по должности». Выполнение работы на требуемом уровне составило 75% от предельно возможного уровня. При этом выполнение требований, норм и правил, существующих в организации, у менеджеров ниже, чем у рядовых сотрудников, и у менеджеров низового уровня ниже, чем у менеджеров среднего звена. Ответы на вопросы о том, что это: форма протеста против политики собственника или попытка сохранить себя в условиях больших нагрузок и конвейерного типа производства услуги, не были даны на этом этапе исследования, но, очевидно, для такой самооценки есть серьезные причины. Кроме того, менеджерам свойственны низкие значения индексов вовлеченности в управление и самый большой разброс самооценок по этим вопросам.

Вне зависимости от должностного статуса самые низкие значения индекса – по индикатору «Помогаю членам подразделения выполнять их должностные обязанности». Вероятно, это связано с организацией труда в компании, когда взаимодействие происходит прежде всего в рамках своего отдела, а кросс-функциональное взаимодействие реализуется на верхнем уровне организации, у топ-менеджеров.

На общем фоне у руководителей среднего уровня активность во внесении предложений по регулированию внутреннего распорядка, по повышению эффективности работы, по улучшению обстановки в коллективе и рации-

онализации работы все же выше, чем у всех других групп.

Выводы

Отличие представленного исследования от многих работ по теме вовлеченности заключается в том, что измерение вовлеченности построено не на психологическом подходе к феномену, который главенствует в академическом и консалтинговом дискурсах. С учетом менеджериального подхода концепция вовлеченности сфокусирована на поведенческом компоненте, расширяя теоретические рамки толкования понятия. Базируясь на концепции позитивного организационного поведения, или организационного гражданского поведения, мы рассматривали вовлеченность персонала через призму нормативного и сверхнормативного поведения в конкретной организации. Вовлеченный работник – это работник, который выполняет нормы, установленные в данной организации, и не просто выражает готовность к сверхнормативным усилиям (что чаще всего измеряется в опросах по вовлеченности), но на практике делает это регулярно.

На примере туристической организации получены эмпирические данные о самооценке ориентации трёх должностных групп работников (менеджеры среднего и низового уровней управления и рядовые работники) на нормативное и сверхнормативное поведение, выявлены зоны благоприятствования и рисков для реализации вовлеченности персонала организации.

Мы выражаем благодарность своим коллегам, доценту К.В. Решетниковой и доценту М.Д. Предводителевой за совместную работу.

Статья написана по результатам исследования «Конгруэнтность личных и организационных ценностей и ее влияние на вовлечённость персонала организации», поддержанного в 2014 г. грантом факультета менеджмента Национального исследовательского университета «Высшая школа экономики».

Примечания

1. Для разработки вопросов использован опросник, который был любезно предоставлен В.В. Кусковой, доцентом факультета менеджмента НИУ ВШЭ. Этот опросник предназначен для оценки менеджерами поведения своих подчиненных, однако в силу возникших трудностей при организации опроса вопросы были переформулированы для самооценки работниками своего поведения.

Список литературы

1. Saks A.M. Antecedents and Consequences of Employee Engagement // *Journal of Managerial Psychology*. 2006. V. 21 (7). P. 600–619.
2. Robinson D., Perriman S., Hayday S. *The Drivers of Employee Engagement*. Brighton: Institute for Employment Studies, 2004.
3. Kahn W.A. Psychological Conditions of Personal Engagement and Disengagement at Work // *Academy of Management Journal*. 1990. V. 33. №4. P. 692–724.
4. Harter J.K., Schmidt F.L., Hayes T.L. Business-Unit-Level Relationship Between Employee Satisfaction, Employee Engagement, and Business Outcomes: A Meta-Analysis // *Journal of Applied Psychology*. 2002. № 87. P. 268–279.
5. Доминьяк В.И. Организационная лояльность: модель реализации ожиданий работника от своей организации: Дис. ... канд. психол. наук: 19.00.05. СПб., 2006. 281 с.
6. Магура М.И. Патриотизм персонала по отношению к своей организации – решающее конкурентное преимущество // *Управление персоналом*. 1998. № 11. С. 43.
7. Shuck B. Integrative Literature Review: Four Emerging Perspectives of Employee Engagement: An Integrative Literature Review // *Human Resource Development Review*. 2011. № 10. P. 304–328.
8. Maslach C., Leiter M.P. *The Truth About Burnout: How Organizations Cause Personal Stress and What to do About it*. San Francisco, CA: Jossey-Bass, 1997.
9. Thomson K. *The Employee Revolution: Rise of Corporate Internal Marketing* // Hardcover Financial Times Prentice Hall. 1990.
10. Organ D.W. *Organizational citizenship behavior*. Sage Publications. 2006.
11. Podsakoff P.M., MacKenzie S.B., Paine J.B., Bachrach D.G. Organizational Citizenship Behaviors: A Critical Review of the Theoretical and Empirical Literature and Suggestions for Future Research // *Journal of Management*. 2000. № 26 (3). P. 516.
12. Bakker A.B., Schaufeli W.B. Positive Organizational Behavior: Engaged Employees in Flourishing Organizations // *Journal of Organizational Behavior*. 2008. № 29. P. 147–54.
13. Christian M.S., Garza A.S., Slaughter J.E. Work Engagement. A Quantitative Review and Test of its Relation with Task and Contextual Performance // *Personnel Psychology*. 2011. № 64. P. 89–136.
14. Richman A. Everyone Wants an Engaged Workforce how Can You Create it? // *Workspan*. 2006. V. 49. P. 36–9.
15. Soane E.C. Leadership and Employee Engagement // In: C. Truss, K. Alfes, R. Delbridge, A. Shantz, and E.C. Soane (Eds.). *Employee Engagement in Theory and Practice*. London: Routledge, 2013.
16. Salanova M., Agut S., Peiro J.M. Linking Organizational Resources and Work Engagement to Employee Performance and Customer Loyalty: The Mediation of Service Climate // *Journal of Applied Psychology*. 2005. № 90. P. 1217–1227.
17. Bakker A.B., Demerouti E., Brummelhuis L.L. Work Engagement, Performance, and Active Learning: The Role of Conscientiousness // *Journal of Vocational Behavior*. 2012. № 80 (2). P. 555–564.
18. Schaufeli W.B., Bakker A.B. Job Demands, Job Resources and their Relationship with Burnout and Engagement: A Multi-sample Study // *Journal of Organizational Behavior*. 2004. № 25. P. 293–315.
19. Hakanen J.J., Bakker A.B., and Schaufeli W.B. Burnout and Work Engagement among Teachers // *Journal of School Psychology*. 2006. № 43. P. 495–513.
20. Halbesleben J.R.B. The Consequences of Engagement: The Good, the Bad and the Ugly // *European Journal of Work & Organizational Psychology*. 2011. № 20. P. 68–73.
21. Keenoy T. Engagement: A Murmuration of Objects // In: C. Truss, K. Alfes, R. Delbridge, A. Shantz, and E.C. Soane (Eds.). *Employee Engagement in Theory and Practice*. London: Routledge, 2013.
22. Wright P.M., Snell S.A., and Dyer L. New Models of Strategic HRM in a Global Context // *The International Journal of Human Resource Management*. 2005. № 16. P. 875–881.
23. Truss C., Shantz A., Soane E., Alfes K., Delbridge R. Employee Engagement, Organisational Performance and Individual Well-being: Exploring the Evidence, Developing the Theory // *The International Journal of Human Resource Management*. 2013. № 24 (14). P. 2660.
24. Bakker A.B., Albrecht S.L., Leiter M.P. Key Questions Regarding Work Engagement // *European Journal of Work and Organizational Psychology*. 2011. V. 20. № 1. P. 4–28.
25. Halbesleben J.B., Harvey J., Bolino M.C. Too Engaged? A Conservation of Resources View of the Relationship Between Work Engagement and Work Interference with Family // *Journal of Applied Psychology*. 2009. V. 94. P. 1452–1465.
26. George J.M. The Wider Context, Costs, and Benefits of Work Engagement // *European Journal of Work & Organizational Psychology*. 2011. № 20. P. 53.

27. <https://cep1b03.hewitt.com/bestemployers/russia/russian/pages/methodology.htm> (дата обращения: 11.11.2015).
28. Harter J.K., Schmidt F.L., Killman E.A., Asplund J.W. Q12. Meta-Analysis. Gallup Consulting. URL: https://strengths.gallup.com/private/resources/q12meta-analysis_flyer_gen_08%2008_bp.pdf (дата обращения: 11.11.2015).
29. Schaufeli W., Salanova M., González-Romá V., Bakker A. The Measurement of Engagement and Burnout: A Two Sample Confirmatory Factor Analytic Approach // *Journal of Happiness Studies*. 2002. V. 3. P. 71–92.
30. Schaufeli W.B., Bakker A.B., Salanova M. The Measurement of Work Engagement with a Short Questionnaire: A Cross-national Study // *Educational and Psychological Measurement*. V. 66. № 4. P.701–716.
31. Demerouti E., Bakker A. The Oldenburg Burnout Inventory: A Good Alternative to Measure Burnout and Engagement // In: Halbesleben (Ed.). *Stress and Burnout in Health Care*. Hauppauge, NY: Nova Series, 2008. P. 65–78.
32. May D.R., Gilson R.L., Harter L.M. The Psychological Conditions of Meaningfulness, Safety and Availability and the Engagement of the Human Spirit at Work // *Journal of Occupational and Organizational Psychology*. 2004. V. 77. № 1. P. 11–37.
33. Rich B., Lepine J., Crawford E. Job Engagement: Antecedents and Effects on Job Performance // *Academy of Management Journal*. 2010. V. 53. № 3. P. 617–635.
34. Исследование Towers Watson, The Power of Three: Taking Engagement to New Heights. URL: <http://www.companies-that-care.org/images/stories/files/pdf/towers-watson-takingengagementtonewheights.pdf> (дата обращения: 11.11.2015).

**EMPLOYEE ENGAGEMENT:
THEORETICAL APPROACHES, EMPIRICAL RESULTS**

L.M. Cheglakova, V.I. Kabalina

National Research University Higher School of Economics, Moscow

The article reviews some of the most common approaches in psychology and human resources management to the concept «employee engagement». The authors consider its evolution and suggest narrowing and clarifying this concept with an accent on its behavioral component, namely, normative and above-norm behavior in the concrete organization. The empirical part of the article is based on the results of a survey conducted in 2014 and presents a comparison of employee engagement of different status groups of Russian travel agency staff.

Keywords: employee engagement, normative behavior, organizational context.