

## ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ МОДЕЛИ ВЗАИМОСВЯЗИ ВОВЛЕЧЕННОСТИ ПЕРСОНАЛА И РЕЗУЛЬТАТИВНОСТИ ОРГАНИЗАЦИИ

**А.У. Нуралиева**, директор по управлению человеческими ресурсами  
**Coca-Cola Icesec**  
(Казахстан, г. Алматы)

DOI:10.24412/2411-0450-2025-8-121-128

**Аннотация.** В статье рассматривается теоретическое обоснование взаимосвязи вовлечённости персонала и результативности организации в условиях цифровизации труда и нестабильной экономики. Цель – систематизировать ключевые модели и выявить механизмы, через которые вовлечённость трансформируется в измеримые организационные результаты. Актуальность подтверждается глобальным снижением доли вовлечённых сотрудников и связанными с этим экономическими потерями. Новизна заключается в интеграции психологических, социально-обменных, управленческих и стратегических рамок в единую причинно-следственную логику с учётом цифровых факторов. Вовлечённость сотрудников контекстуализирует материальные, социальные и информационные ресурсы как центральные преобразователи операционной производительности, финансовых показателей и устойчивости лояльности клиентов. Энергетическая активация опосредует действие этого механизма наряду с состоянием поглощения/погружения, проявлениями организационной гражданской позиции и удовлетворенностью работой; величина ее эффекта смягчается балансом требований к ресурсам, стилем руководства и воспринимаемой организационной справедливостью. Поэтому на практическом уровне это оправдывает переход от изолированных кампаний к системному проектированию, сочетающему практику управления персоналом (АМО), поддерживающее руководство, прозрачные правила оплаты труда и интеграцию показателей вовлечённости в сбалансированную систему показателей (BSC). Материал адресован исследователям менеджмента, HR-директорам и управленцам, определяющим стратегическую архитектуру труда и контуры метрик эффективности.

**Ключевые слова:** вовлечённость персонала, результативность организации, JD-R, социальный обмен, АМО, сервис-прибыльная цепочка, сбалансированная система показателей.

Вовлечённость персонала возникла в 1990-е благодаря Уильяму Кану, который показал: сотрудники могут включаться в профессиональную роль одновременно физически, когнитивно и эмоционально при условии значимости, безопасности и ресурсной поддержки труда. Это закрепило понимание вовлечённости как устойчивого состояния и стратегического управленческого инструмента, а не мимолётного настроения [1].

К началу XXI века концепт отделился от удовлетворённости и приверженности. Крупное мета-исследование почти восьми тысяч подразделений в тридцати шести компаниях выявило статистически значимую связь между вовлечённостью и показателями производительности, прибыльности и удержания, легитимировав внимание бизнеса к человеческому капиталу как источнику устойчивого конкурентного преимущества [2].

На фоне ускоряющейся цифровой трансформации и нарастающей геоэкономической турбулентности исследовательская и прикладная значимость проблематики последовательно растёт: в 2024 году доля по-настоящему вовлечённых сотрудников зафиксировалась на отметке 21% – второй эпизод нисходящей динамики за двенадцатилетний период наблюдений – что конвертируется в недополученные доходы, исчисляемые сотнями миллиардов. Инертность управленческой реакции на данный сдвиг оборачивается ускорением оборота кадров, атрофией инновационной выработки и эрозией клиентской приверженности; напротив, институционализированные системные инвестиции усиливают организационную адаптивность и мультипликативную финансовую отдачу, тогда как сама вовлечённость функционирует как эпистемологический «узел сборки» междисциплинарных знаний.

плинарных исследований и операционная опора практик, превращающих человеческий потенциал в верифицируемую, измеримую ценность [3].

### **Материалы и методология**

Материалы исследования опираются на корпус ключевых теоретических и эмпирических работ, сформировавших современное понимание феномена вовлечённости персонала и её связи с результативностью организации. Базовой точкой отсчёта стала концепция У. Кана, впервые выделившего три психологических условия – осмысленность, безопасность и наличие ресурсов – как предпосылки для включения работников в профессиональную деятельность [1]. Эмпирическое подтверждение значимости вовлечённости обеспечило мета-исследование J.K. Harter и коллег, доказавшее её статистически выраженное влияние на производительность, прибыльность и удержание персонала [2]. Дополнительный контекст актуальности темы был получен из глобальных аналитических обзоров, включая данные Gallup о падении уровня вовлечённых сотрудников до 21% в 2024 году и оценке связанных с этим экономических потерь [3].

Методологически исследование объединило три аналитических направления. Первое – концептуальный анализ ключевых психологических моделей, начиная с работы Кана и заканчивая развитием JD-R-подхода и его цифровых модификаций [7-9]. Второе направление – систематический обзор мета-аналитических и количественных исследований, демонстрирующих медиаторные и модераторные связи между вовлечённостью, трудовыми требованиями, ресурсами и организационными исходами [10-12]. Третье направление – контент-анализ организационных рамок, включая теорию социального обмена, трёхкомпонентную модель Сакса, АМО-подход и стратегические концепции сервис-прибыльной цепочки и BSC, позволяющих проследить трансформацию индивидуального поведения в корпоративные результаты [13-20].

### **Результаты и обсуждение**

Вовлечённость персонала традиционно трактуется как «приобщение членов организации к рабочим ролям, при котором они мысленно, эмоционально и физически прояв-

ляют себя в деятельности», что подчёркивал Уильям Кан, выделив три психологических условия-триггера: осмысленность, безопасность и доступность внутренних ресурсов. Позднее концепция была расширена исследователями Утрехтской школы, которые определили вовлечённость как устойчивое, позитивное состояние, характеризующееся энергией, преданностью делу и погружённостью в задачу; такая операционализация позволила измерять феномен с помощью шкалы UWES и сравнивать данные разных стран и отраслей. Несмотря на различия в акцентах, обе трактовки сходятся в том, что вовлечённость описывает не кратковременную эмоцию, а глубинную форму личностного участия, системно влияющую на рабочее поведение и самоидентификацию человека в компании [4].

Результативность организации в современной литературе понимается как многомерный конгломерат финансовых и нефинансовых показателей. К первым относят показатели рентабельности активов, операционную маржу, темпы прироста выручки и структуру денежных потоков; ко вторым – текучесть кадров, коэффициент абсентеизма, удовлетворённость клиентов, скорость инновационного цикла и социальную репутацию компании. Комбинированные системы, такие как «сбалансированная система показателей», специально вводят нефинансовые индикаторы в корпоративный дашборд; опрос Института управленческого учёта показал, что 88% пользователей BSC отметили улучшение операционной эффективности после внедрения метода [5]. Связь человеческого фактора с бизнес-итогами подтверждает и крупнейший мета-анализ Gallup: выборка из более чем 183 000 подразделений и 3,3 млн сотрудников свидетельствует, что команды с высоким уровнем вовлечённости систематически превосходят конкурентов по всем одиннадцати ключевым бизнес-показателям, включая продуктивность и прибыльность [6].

Связующим звеном между вовлечённостью и результативностью выступает набор переменных-передатчиков и усилителей. Мета-аналитическое моделирование показало, что вовлечённость медирует воздействие таких факторов, как лидерская поддержка и справедливые HR-практики, на индивидуальную и групповую производительность: через рост

энергии и погружённости она переводит ресурсы контекста в измеримые результаты труда. Наряду с медиаторами действуют модераторы: интенсивность трудовых требований, доступность социальных ресурсов и качество коммуникации усиливают либо ослабляют позитивный эффект вовлечённости. Например, исследования в парадигме модели «трудо­вые требования – ресурсы» подтвердили, что богатство ресурсов – от автономии до обратной связи – смягчает негативное влияние высоких нагрузок и одновременно усиливает корреляцию между вовлечённостью и эффективностью [7]. Аналогичным образом удовлетворённость работой и организационная приверженность часто проявляются как промежуточные цепи, через которые вовлечённость трансформируется в более высокий уровень клиентского сервиса, инноваций и финансовой отдачи [8].

После уточнения категориального аппарата логичным шагом становится обращение к психологическим моделям, которые объясняют, какие именно внутренние механизмы связывают вовлечённость сотрудника с результативностью его труда и, в конечном счёте, с итоговыми показателями организации.

Наиболее раннюю и до сих пор фундаментальную трактовку предложил Уильям Кан: он показал, что состояние глубинного включения формируется при одновременном наличии трёх условий – осмысленности задач, психологической безопасности и доступности личных ресурсов. Каждое из условий выступает отдельным рычагом, через который организационная среда влияет на то, сколько физической энергии, умственного внимания и эмоциональной отдачи человек готов инвестировать в работу.

Дальнейшее развитие получила обобщённая модель «трудо­вые требования – ресурсы». Она систематизирует все характеристики работы в две группы: требования, требующие затрат сил и ассоциированные с профессиональным истощением, и ресурсы, питающие внутреннюю мотивацию и вовлечённость. Как показано на рисунке 1, модель описывает двойной процесс: энергетический, в котором чрезмерные требования ведут к выгоранию и снижению продуктивности, и мотивационный, где ресурсы порождают вовлечённость и, через неё, превосходные результаты деятельности [9].

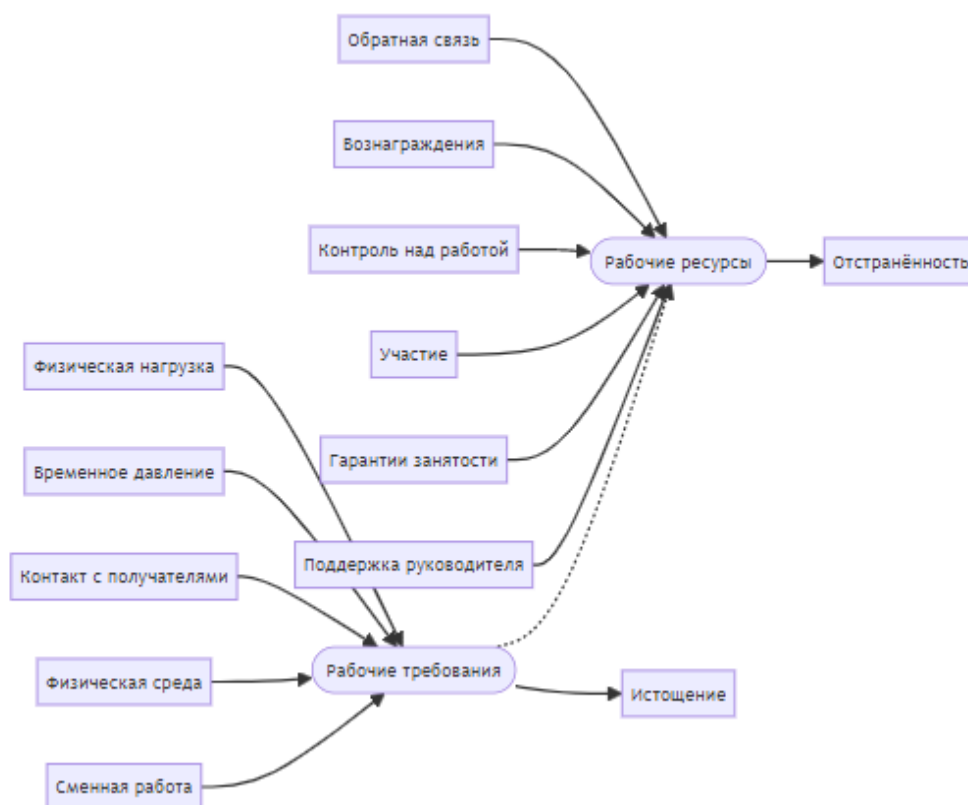


Рис. 1. модель «трудо­вые требования – ресурсы» [9]

Мета-анализ 2023 года, охвативший 243 исследования, показал среднюю корреляцию 0,45 между ресурсами и вовлечённостью и 0,36 между требованиями и выгоранием, тем самым эмпирически подтверждая оба канала влияния [10].

Позднее к базовым компонентам стали добавляться личностные и контекстуальные ресурсы – саморегуляция, чувство эффективности, стиль руководства, справедливые процедуры. Систематический обзор 2021 года, включивший 139 статей, показал, что поддерживающее лидерство усиливает мотивирующую роль ресурсов, в то время как авторитарное – усугубляет негативное воздействие требований; тем самым управленческие практики выступают значимым модератором модели [11].

Активная цифровизация труда потребовала переосмыслить исходную схему, и в 2025 году была предложена версия JD-R 3.0. В неё включены такие цифровые параметры, как «послерегламентное подключение» к рабочим каналам и доступ к виртуальным инструментам поддержки. Исследование 625 сотрудников крупной финансовой организации показало нелинейный характер влияния: при умеренной интенсивности онлайн-связи цифровые ресурсы повышают вовлечённость, но при хронической доступности за пределами рабочего времени они превращаются в дополнительные требования и вызывают психологическое напряжение. Организационная поддержка, напротив, смягчает этот эффект, сохраняя позитивную связь вовлечённости с производительностью даже в гибридных и удалённых форматах [12].

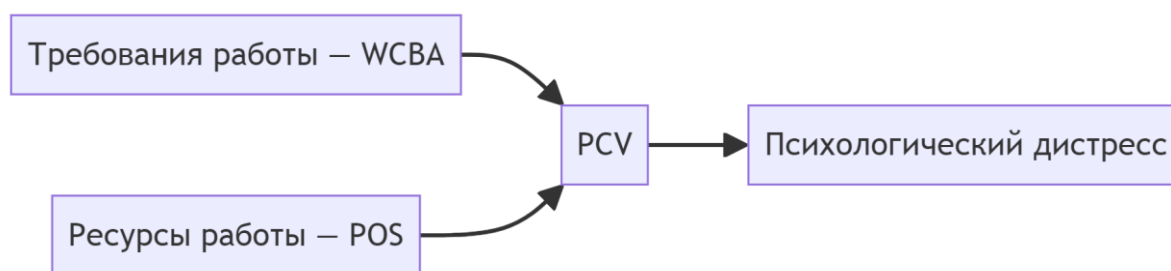


Рис. 2. Модель JD-R 3.0 [12]

Таким образом, эволюция от модели личностного вовлечения к JD-R и её цифровой версии демонстрирует усложнение архитектуры факторов: от трёх базовых психологических условий к многоуровневой системе требований, ресурсов и их динамического баланса, в которой вовлечённость остаётся ключевым преобразователем организационных условий в конкретные результаты труда.

Логика теории социального обмена переносит акцент с индивидуальных переживаний на взаимность отношений: когда организация демонстрирует поддержку и справедливость, сотрудники воспринимают это как обязательство ответить повышенной отдачей. Мета-анализ 231 эмпирического исследования (вы-

борка 78 370 человек) показал, что качество обмена с руководителем коррелирует с инновационным поведением на уровне  $\rho = 0,39$ , а обмен с коллегами ещё выше –  $\rho = 0,44$ ; обе связи опосредованы когнитивной, мотивационной и аффективной активностью работников [13]. Дополнительные данные, подтверждают, что доверие к организации усиливает позитивное влияние обмена на продуктивность, тогда как дефицит доверия этот эффект практически обнуляет [14].

Трёхкомпонентная модель А. Сакса развивает идеи социального обмена, разделяя вовлечённость на когнитивную, эмоциональную и поведенческую, показанную на рисунке 3.

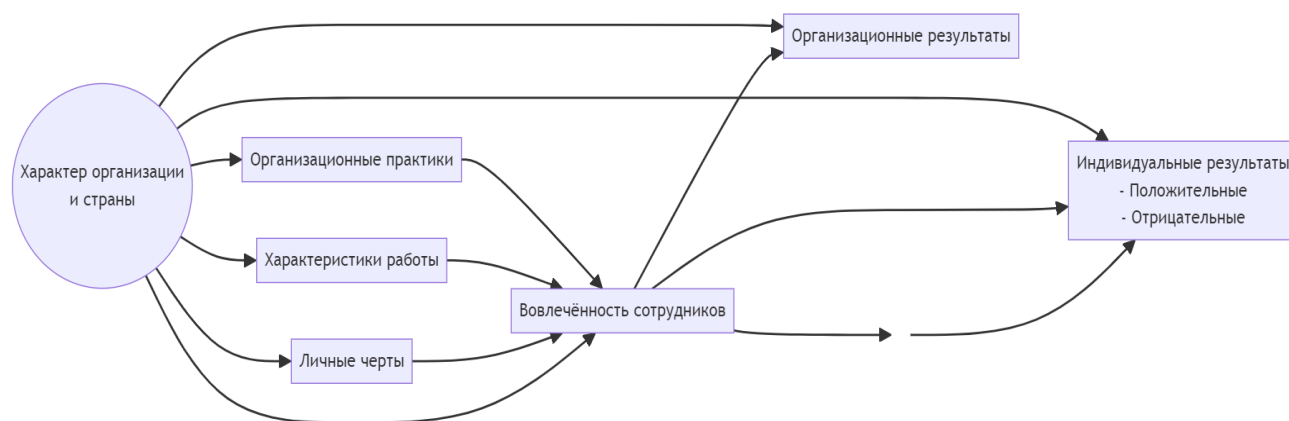


Рис. 3. Трёхкомпонентная модель А. Сакса [15]

Последующие работы Сакса показали, что именно сочетание трёх компонентов служит надёжным медиатором между поддерживающими кадровыми практиками и такими итогами, как удержание персонала и лояльность клиентов [16].

Если теория обмена отвечает на вопрос «почему» работники отдают больше, то модель способности – мотивации – возможности уточняет «как» организации могут это обеспечить. Формула  $P = f(A, M, O)$  получила эмпирическое подтверждение в мета-анализе 92 исследований: совокупные «практики высокого результата» (от обучения до гибких систем вознаграждения) демонстрируют среднюю корреляцию 0,20 с финансовыми показателями предприятий, при этом эффект системных пакетов вдвое сильнее, чем отдельных мер [17]. Анализ 257 малых и средних фирм показал, что инвестиции именно в блок «возможности» – участие в принятии решений, доступ к данным, цифровые платформы сотрудничества – повышают инновационную выручку на 12% за счёт роста вовлечённости, тогда как обучение без расширения автономии даёт лишь краткосрочный прирост производительности [18].

Встраивание АМО-подхода в систему кадрового управления становится особенно значимым в условиях гибридной работы: трёхуровневая мета-оценка 2025 г. показала, что «обогащающие» практики (рост навыков плюс цифровые возможности) одновременно увеличивают вовлечённость и снижают эмоциональное выгорание, тем самым создавая двойной резерв для производственной и инновационной эффективности [19].

На стратегическом уровне взаимосвязь «сотрудник – клиент – прибыль» описывает сервис-профит-цепочка. Расширенная версия цепочки, учитывающая организационное гражданство и цифровой опыт клиента, продемонстрировала, что внутреннее качество службы косвенно влияет на прибыльность именно через позитивные установки работников [20].

В модернизированной архитектуре сбалансированной системы показателей (BSC), где «человеческий капитал» выделен в самостоятельную перспективу, вовлечённость операционализируется и переводится из сферы аффективных установок в плоскость квантифицируемых индикаторов. Тем самым теории социального обмена формируют ценностно-нормативный фундамент, а АМО-подход задаёт набор операционных рычагов.

Обобщение рассмотренных теоретических подходов позволяет увидеть, что, несмотря на различие терминологии и акцентов, все они сходятся в одном: вовлечённость работников выступает центральным механизмом, через который условия труда и кадровые практики преобразуются в конкретные деловые результаты. Психологические модели подчёркивают роль внутренних ресурсов и субъективной значимости задач, социально-обменные акцентируют взаимность отношений между организацией и сотрудником, модель способности, мотивации и возможностей показывает операционные рычаги, а стратегические конструкции – сервис-прибыльная цепочка и сбалансированная система показателей – закрепляют человеческий фактор в общем контуре управления эффективностью. Тем самым выстраивается единая логика: создание справед-

ливой и ресурсной среды повышает готовность людей отдавать компании энергию, творчество и знания, что напрямую отражается на производительности, качестве обслуживания клиентов и устойчивости прибыли.

Практическое следствие этого вывода очевидно. Руководителям следует рассматривать вовлечённость не как разовую кампанию, а как системный процесс, интегрированный в стратегию управления персоналом. Ключевые шаги включают обеспечение психологической безопасности, расширение автономии, честную обратную связь и прозрачные правила вознаграждения. На уровне управленческой политики было бы логично гармонизировать кадровый портфель с логикой АМО: развивать компетенции, укреплять внутренние мотиваторы, институционализируя признание вклада, и создавать области применения этих компетенций – от гибких проектных команд до цифровых платформ для совместной работы. В управлении динамикой «показатели вовлеченности должны быть интегрированы в сбалансированную систему показателей и отслеживаться в сочетании с финансовыми и клиентскими показателями». Также необходима культура поддержки справедливого обмена: демонстрировать заботу о благополучии, реалистичную обработку предложений сотрудников и прозрачность в отношении того, как их энергия преобразуется в успех организации. Основным ограничением данного исследования является преобладание поперечных исследований при построении причинно-следственных связей. К другим факторам, снижающим внешнюю валидность, относятся концентрация выборки в крупных западных компаниях и подверженность эффекту социальной желательности в самооценке вовлеченности и производительности. Консолидированные шкалы нефинансовых ключевых показателей эффективности (KPI) пока разработаны фрагментарно, что затрудняет сравне-

ние результатов. Влияние цифровых инструментов и удаленной работы изучено фрагментарно. Необходимы долгосрочные многоуровневые проекты, учитывающие одновременно индивидуальные, командные и организационные переменные. Осознание этих ограничений поможет исследователям уточнять методики, а практикам – осторожно переносить академические выводы в реальные управленческие решения.

### **Заключение**

Модели показывают, что вовлечённость – центральный механизм, переводящий организационные условия в измеримую результативность. Эволюция от трёх условий Кана к многоуровневой JD-R 3.0, дополняемой социально-обменными, АМО- и стратегическими рамками, подтверждает: справедливая, ресурсная и поддерживающая среда повышает физическую, когнитивную и эмоциональную отдачу работников, что ведёт к росту производительности, инноваций, качества сервиса и финансовых результатов.

На практике вовлеченность не является мерой кампании, а формирует активный контур стратегии. Рычаги: управление персоналом (АМО), цепочка «услуга-прибыль», система баланса затрат (BSC); инструменты: большая автономия и поддержка руководства, прозрачность правил оплаты труда и регулярный мониторинг нефинансовых ключевых показателей эффективности (KPI). К ограничениям исследования относятся преобладание поперечных исследований и самоотчетов, смещение большой выборки, характерное для западных стран, отсутствие унифицированных нефинансовых шкал и отсутствие целостных оценок влияния цифровых инструментов. Нужны многоуровневые продольные работы и общая система метрик. Стратегическое управление вовлечённостью остаётся одним из самых перспективных путей к устойчивой результативности.

### **Библиографический список**

1. Kahn W.A. Psychological Conditions of Personal Engagement and Disengagement at Work // *Academy of Management Journal*. – 1990. – Т. 33, № 4. – С. 692-724. – DOI: 10.5465/256287.
2. 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. – Т. 87, № 2. – С. 268-279. – DOI: 10.1037/0021-9010.87.2.268.
3. Harter J., Pendell R. Global engagement falls for the second time since 2009 // Gallup. 22.04.2025. – URL: <https://www.gallup.com/workplace/659279/global-engagement-falls-second-time-2009.aspx>.

4. Bakker A.B., Schaufeli W.B. Work Engagement // Wiley Encyclopedia of Management. – 2015. – T. 11. – C. 1-5. – DOI: 10.1002/9781118785317.weom110009.
5. Tawse A., Tabesh P. Thirty Years with the Balanced Scorecard: What We Have Learned // Business Horizons. – 2023. – T. 66, № 1. – C. 123-132. – DOI: 10.1016/j.bushor.2022.03.005.
6. Gallup. Gallup Q12® Meta-Analysis // Gallup. – URL: <https://www.gallup.com/workplace/321725/gallup-q12-meta-analysis-report.aspx>.
7. Christian M.S., Garza A.S., Slaughter J.E. Work engagement: A quantitative review and test of its relations with task and contextual performance // Personnel Psychology. – 2011. – T. 64, № 1. – C. 89-136. – DOI: 10.1111/j.1744-6570.2010.01203.x.
8. Rattrie L., Kittler M.G., Cohen S., Chen J.L. Does Job Demands-Resources Theory work for international business travel? // Journal of Transport & Health. – 2022. – T. 26(1). – Ct. 101366. – DOI: 10.1016/j.jth.2022.101366.
9. Demerouti E., Bakker A.B., Nachreiner F., Schaufeli W.B. The Job Demands-Resources Model of Burnout // Journal of Applied Psychology. – 2001. – T. 86, № 3. – C. 499-512. – DOI: 10.1037/0021-9010.86.3.499.
10. Mazzetti G., Robledo E., Vignoli M., Topa G., Guglielmi D., Schaufeli W.B. Work Engagement: A meta-Analysis Using the Job Demands-Resources Model // Psychological Reports. – 2023. – T. 126, № 3. – C. 1069-1107. – DOI: 10.1177/00332941211051988.
11. Tummers L.G., Bakker A.B. Leadership and job demands-resources theory: A systematic review // Frontiers in Psychology. – 2021. – T. 12. – C. 1-13. – DOI: 10.3389/fpsyg.2021.722080.
12. Li Y., Chen C., Yuan Y. Evolving the job demands-resources framework to JD-R 3.0: The impact of after-hours connectivity and organizational support on employee psychological distress // Acta Psychologica. – 2025. – T. 253. – Ct. 104710. – DOI: 10.1016/j.actpsy.2025.104710.
13. Wu H., Lv H. A meta-analysis on social exchange relationships and employee innovation in teams // Humanities and Social Sciences Communications. – 2024. – T. 11(1). – Ct. 1555. – DOI: 10.1057/s41599-024-04101-2.
14. Kidron A., Vinarski Peretz H. The influence of organizational trust and social exchange on organizational citizenship behavior: the mediating role of workplace spirituality // Journal of Organizational Effectiveness: People and Performance. – 2025. – DOI: 10.1108/JOEPP-08-2024-0410.
15. Aktar A., Pangil F. Antecedents and Consequences of Employee Engagement: A Conceptual Study // IOSR Journal of Business and Management. – 2017. – T. 19, № 6. – C. 54-67. – DOI: 10.9790/487x-1906065467.
16. Saks A.M. Caring human resources management and employee engagement // Human Resource Management Review. – 2022. – T. 32, № 3. – Ct. 100835. – DOI: 10.1016/j.hrmr.2021.100835.
17. Combs J., Liu Y., Hall A., Ketchen D. How Much Do high-performance Work Practices matter? A meta-analysis of Their Effects on Organisational Performance // Personnel Psychology. – 2006. – T. 59, № 3. – C. 501-528. – DOI: 10.1111/j.1744-6570.2006.00045.x.
18. Bos-Nehles A., Townsend K., Cafferkey K., Trullen J. Examining the Ability, Motivation and Opportunity (AMO) Framework in HRM research: Conceptualization, Measurement and Interactions // International Journal of Management Reviews. – 2023. – T. 25 (13). – C. 725-739. – DOI: 10.1111/ijmr.12332.
19. Zhao D., Tang N., Lim V. K.G., Hai S. AMO-Enhancing HRMPs and Employee Well-Being Dimensions: A Three-Level Meta-Analysis // Asia Pacific Journal of Human Resources. – 2025. – T. 63, № 2. – DOI: 10.1111/1744-7941.70013.
20. Zeglat D., Shrafat F., Al-Gasawneh J. Going Beyond the Conventional Service Profit Chain Model // SAGE Open. – 2024. – T. 14, № 2. – DOI: 10.1177/21582440241254592.

## THEORETICAL MODELS OF THE RELATIONSHIP BETWEEN STAFF ENGAGEMENT AND ORGANIZATIONAL PERFORMANCE

**A.U. Nuralieva**, *Human Resources Director*  
**Coca-Cola Icecek**  
(Kazakhstan, Almaty)

**Abstract.** *This article develops a theoretical rationale for the relationship between employee engagement and organizational performance in the context of work digitization and economic instability. The study's objective is to systematize leading models and identify the mechanisms through which engagement is converted into measurable organizational outcomes. The relevance of the topic is evidenced by a global decline in the proportion of engaged employees and the attendant economic losses. The paper's originality lies in integrating psychological, social-exchange, managerial, and strategic frameworks into a unified causal logic that explicitly accounts for digital factors. Key findings indicate that engagement functions as a central transformer of contextual resources into productivity, profitability, and customer loyalty; this effect is mediated by vigor, absorption, organizational citizenship behavior, and job satisfaction, and moderated by job demands/resources, leadership, and perceived fairness. Recommended a systemic, not campaign-based approach: a combination of AMO practices, leadership support, a transparent reward system, and the place of engagement indices in the Balanced Scorecard. It will be helpful to management researchers, HR directors, and executives who are in charge of designing strategic work architecture and performance measurement.*

**Keywords:** *employee engagement, organizational performance, Job Demands–Resources (JD-R), social exchange theory, AMO, service-profit chain, Balanced Scorecard (BSC).*