

УДК 331.1

Л.М. Капустина, Н.Б. Изакова, А.С. Миколенко

Уральский государственный экономический университет, г. Екатеринбург,
email: lakapustina@bk.ru

ВОВЛЕЧЕННОСТЬ ПЕРСОНАЛА: ПОНЯТИЕ И МЕТОДЫ ОЦЕНКИ

Ключевые слова: вовлеченность персонала, лояльность, удовлетворенность персонала, высокопотенциальные сотрудники, стратегия развития персонала, «talentism».

Рассматриваются понятие «вовлеченность персонала» и характеристики высокопотенциальных сотрудников в контексте эволюции социальных концепций HR-менеджмента. Анализируются методы оценки вовлеченности персонала в деятельность организации. Предложен матричный подход к разработке стратегий повышения вовлеченности персонала на основе применения анкеты вовлеченности и динамических тестов способностей международной консалтинговой компании Saville & Holdsworth Limited Talent Measurement Solutions. Рассмотрены мероприятия по повышению вовлеченности персонала на промышленном предприятии. Результаты исследований предложены к внедрению на одном из металлургических заводов Свердловской области.

L.M. Kapustina, N.B. Izakova, A.S. Mikolenko

Ural State University of Economics, Yekaterinburg, email: lakapustina@bk.ru

PERSONNEL ENGAGEMENT: DEFINITION AND THE ASSESSMENT METHODS

Keywords: personnel engagement, loyalty, personnel satisfaction, high-potential employees, strategies of personnel development, «talentism».

The article deals with the definition of «personnel engagement» and the characteristics of high-potential employees in the context of the evolution of social concepts of HR management. Methods for assessing a personnel engagement in the activities of the organization are analyzed. A proposed matrix approach to the development of strategies for increasing a personnel engagement is based on the use of an engagement questionnaire and the dynamic ability tests of the international consulting company CEB's SHL Talent Measurement Solutions. The article discusses some measures to increase the involvement of personnel in an industrial enterprise. It was concluded that personnel engagement means the integration and harmonious relations between employees, as well as with management to achieve the operational and strategic goals of the organization's development. The research results are proposed for implementation at one of the metallurgical plants of the Sverdlovsk region.

В современном мире происходит быстрый обмен информацией, и положительный опыт одних компаний может быть легко скопирован другими, поэтому среди факторов конкурентоспособности на первый план выходят человеческие ресурсы. Именно благодаря эффективной работе персонала организации достигают и удерживают лидерство в своих отраслях. В этой связи создание и развитие эффективной системы управления человеческим фактором как уникальным организационным ресурсом становится актуальной задачей, стоящей перед руководством любой компании. Помимо традиционных функций HR-подразделений по подбору, мотивации, обучению персонала все больше внимания уделяется таким вопросам, как удовлетворенность сотрудников работой в компании, лояльность и вовлечен-

ность персонала в операционную и стратегическую деятельность организаций. В связи с этим вовлеченные сотрудники трудятся не только ради личных целей, но и в интересах компании в целом, получают статус ключевых факторов конкурентоспособности.

На текущий момент понятие «вовлеченность персонала» становится все более распространенным. По результатам исследований SHL (Saville & Holdsworth Limited), высокопотенциальные сотрудники приносят компании на 91% больше ценности и прилагают на 21% больше усилий, чем остальные сотрудники, поэтому работники с наибольшим потенциалом могут повысить продуктивность и эффективность всего бизнеса [1]. Инвестируя средства в высокопотенциальных сотрудников, вовлеченных в свою работу и преданных компании, в буду-

щем организация может получить больше экономических выгод по сравнению с размером инвестиций в многообещающих талантов.

Актуальность исследования связана с необходимостью для организаций управлять вовлеченностью персонала и привлекать на работу в компанию высокопотенциальных сотрудников, которые могут работать с большой самоотдачей и тем самым усиливать конкурентные позиции организации в отрасли.

Наиболее сложной представляется научная проблема измерения вклада персонала в стратегическое развитие организации и поиска инструментов повышения вовлеченности персонала. Многие компании проводят внутрифирменное исследование для оценки вовлеченности персонала, определения «удовлетворенности» работников организации условиями труда и другими факторами.

Практическую значимость имеет разработка стратегии по повышению вовлеченности персонала, формированию у сотрудника стремления осуществлять свои профессиональные обязанности не только ради личного интереса, но и для организации в целом. В таком случае деятельность сотрудника начинает позитивно влиять на конкурентные преимущества, и он становится стратегическим ресурсом компании.

Цель исследования – уточнить понятие вовлеченности персонала на основе исследования эволюции социальных концепций управления человеческими ресурсами, рассмотреть термин «высокопотенциальные сотрудники» и предложить матричный подход к определению стратегий управления вовлеченностью персонала на основе модели потенциала, динамических тестов способностей и анкеты вовлеченности консалтинговой компании SEB's SHL Talent Measurement Solutions.

Эволюция понятия «вовлеченность персонала»

Особое внимание к человеческому фактору, участвующему в производственном процессе, проявилось еще в начале XX века. Так, Ф. Тейлор, автор фундаментальной научной работы «Принципы научного менеджмента»,

исследовал основные факторы роста производительности труда и выделил ключевую роль управления персоналом в компании. [2]. Его заслугой стало формулирование четырех основных принципов менеджмента в сфере управления трудовыми ресурсами: отбор работников; обучение сотрудников нужным навыкам, умениям и знаниям на производстве; решение работниками поставленных задач; установление между персоналом и руководством эффективных взаимоотношений, позволяющих достигать общекорпоративных целей. Данные принципы лежат в основе управления человеческими ресурсами по настоящее время. Сохраняется значимость для сотрудника таких факторов как отношение топ-менеджеров к подчиненным, возможность продвижения по карьерной лестнице, наличие в организации комфортных условий труда, рациональное распределение ответственности и профессиональных обязанностей и др.

М. Фоллетт стала первым исследователем, которая приоритетную роль в управлении организацией отдала социальным и психологическим факторам, противопоставляя их преобладавшим в первой половине двадцатого столетия технологическим аспектам организации производства [3]. Ее вклад в развитие менеджмента как науки связан с формированием теории лидерства и организационного поведения, основывающихся на интеграции менеджеров и рабочих. Большое значение в представлении М. Фоллетт имели гармоничные отношения между работниками и управляющими. Однако управление трудовыми ресурсами стало рассматриваться как фактор повышения конкурентоспособности организации несколько позже.

К середине XX века Э. Мэйо утвердил примат «социального человека», получил вывод о том, что увеличение производительности труда зависит от человеческих отношений в коллективе [4]. Социально-управленческая концепция Э. Мэйо дискутировалась многими учеными, рядом из них отвергалась. Тем не менее, его идеи на стыке социологии и психологии о том, что менеджерам важно формировать отношения сотрудничества в коллективе для достижения высоких результатов в деятельности

предприятия постепенно получили развитие в управлении персоналом. При этом, социально-управленческая концепция менеджмента до конца прошлого столетия не устанавливала причинно-следственную связь между управлением человеческими отношениями и целями стратегического развития компании.

Научные дискуссии о содержании понятия «вовлеченность персонала» ведутся с 1990-х годов. У. Кан определил вовлеченность персонала как «физическое, эмоциональное и интеллектуальное состояние, которое мотивирует сотрудников выполнять их работу как можно лучше» [5]. Он отмечал, что вовлеченность персонала сопровождается высокой степенью реализации интеллектуального потенциала работников в процессе выполнения своих профессиональных обязанностей. Однако, наибольшее распространение концепция вовлеченности персонала получила развитие в начале XXI века, когда появилось понимание вовлеченности как эмоциональной связи сотрудника с компанией, побуждающей самостоятельно прилагать больше усилий к выполнению своих обязанностей.

В современный период общепризнанно, что решающим фактором конкурентоспособности организации являются люди, вовлеченность персонала в деятельность компании на когнитивном, физическом и эмоциональном уровне. По мнению К. Шваба, компании должны научиться работать на основе концепции талантизма «talentism», суть которой заключается в ориентации на высокопотенциальные кадры, поскольку наличие сотрудников с высокой квалификацией – один из наиболее важных факторов конкурентоспособности в условиях цифровой экономики [6, с. 27]. Под высокопотенциальным сотрудником понимается сотрудник, который уверенно демонстрирует высокие результаты и эффективность на своей текущей должности, а также преданность и приверженность организации.

В компаниях год от года растет число профессионалов и ужесточается конкуренция, все это формирует более высокие требования к лояльности, вовлеченности персонала и системе стимулирования высокопроизводительного

труда в интересах компании. Организации, которые обеспечивают высокий уровень обслуживания клиентов и производят высококачественные продукты, добились этого путём вовлечения всех сотрудников в достижение общей цели. Поэтому современные менеджеры стремятся донести стратегическую цель компании до каждого сотрудника, чтобы он понимал свою роль и ответственность в обеспечении важнейших задач организации. Кроме того, цель должна быть взаимоувязана не только с потребностями компании и потребителей, но и с удовлетворением нужд самих сотрудников.

Процесс вовлечения персонала в интересы компании характеризуется непрерывностью и связан с развитием у сотрудников ответственного отношения к своей работе. Данный аспект получил развитие в определении понятия «вовлеченность персонала», сформулированном Калабиной Е.Г.: вовлеченность проявляется в отношении сотрудника к организации на когнитивном, эмоциональном и поведенческом уровнях, в неформальной ответственности и инициативе сотрудника, выполнении работы сверх должностных обязанностей, в его вкладе в результаты деятельности компании в целом [7, с. 68].

По мнению О.В. Герасименко, помимо удовлетворенности сотрудника работой, его лояльности компании при повышении вовлеченности важна проактивность работника, его заинтересованность в карьерном росте, а также эмоциональная связь с организацией [8, с. 57]. По мнению Юсуповой С.М., «совпадение ценностей организации с сотрудниками происходит, если персонал понимает стратегическое развитие своей организации» [9]. Чем лучше информирован сотрудник, тем сильнее у него ощущение причастности к тому, что происходит в организации.

Важно разграничить понятия удовлетворенности, лояльности и вовлеченности сотрудников. В частности, Шпортько Ю.В. рассматривает вовлеченность персонала, как наивысший уровень приверженности компании, включающий и удовлетворенность, и лояльность сотрудников [10, с. 39]. Понятие «вовлеченности» отличается,

прежде всего тем, что сотрудник стремится внести свой личный вклад в процветание компании. Проявлением высокой вовлеченности персонала считается стремление сотрудника продолжить работу в своей организации, что позитивно сказывается на снижении текучести кадров и затрат на подбор и обучение новых работников. У предприятий с высокой вовлеченностью персонала текучесть кадров ниже на 14% по сравнению с другими организациями [8, с. 58].

Можно согласиться с точкой зрения, что вовлеченность сотрудника отражает «состояние эмоциональной и интеллектуальной приверженности компании, которое побуждает сотрудника выполнять его работу как можно лучше» [8, с. 58]. Вместе с тем Соловьева А.В. акцентирует внимание на проблематичности определения критериев и создания механизма увеличения мотивированности работников к высокопроизводительному труду [11].

Таким образом, вовлеченность относится к HR метрикам и нацелена на то, чтобы заинтересовать персонал в результатах своей профессиональной деятельности, максимально вовлечь в бизнес-процессы организации посредством установления положительных эмоциональных связей между сотрудниками. Вовлеченность выражается в высокой клиентоориентированности и производительности труда, поэтому вовлеченные сотрудники вносят большой вклад в показатели эффективности деятельности компании.

Методы оценки вовлеченности персонала

Общепринятый подход к оценке вовлеченности персонала находится в процессе формирования. Как правило, вовлеченность персонала определяется на основе опроса, который позволяет узнать отношение сотрудников к условиям труда, оплате, к руководителю, социальному пакету, карьерному развитию и др. Результаты опроса позволяют руководителям организации выявить узкие места, выработать мероприятия по увеличению удовлетворенности сотрудников работой в компании. Чаще всего в методиках по оценке вовлеченности персонала рассматривают четыре важнейших параметра [9, с. 40]:

- наличие необходимых условий для успешной работы,
- осознание работником своей ценности для достижения стратегических целей компании,
- удовлетворенность и ответственность во взаимоотношениях с коллегами,
- возможность карьерного роста.

Наибольшее распространение для оценки удовлетворенности сотрудников получила модель Дж. Хакмана и Г.Р. Олдхама (1970-е гг.), согласно которой на мотивацию работников в наибольшей степени влияют значимость выполняемой работы, ответственность за результат, понимание сотрудником эффективности его работы [9]. Опрос по данной модели позволяет через психологическое состояние у работника сформировать высокую степень внутренней мотивации к высокопроизводительному труду. Также большой популярностью пользуется Миннесотский опросник, который даёт общее представление о взаимоотношениях сотрудников с коллегами и руководством, об условиях труда, темпах карьерного роста и возможности профессиональной реализации.

В данной статье для оценки вовлеченности персонала предлагается применять модель потенциала американской консалтинговой компании SEB's SHL Talent Measurement Solutions, ориентирующейся на высокопотенциальных сотрудников (High Potential, HiPo). SEB's SHL Talent Measurement Solutions является мировым лидером в области объективной оценки людей. Компанией разработаны тесты способностей и навыков, метод «360», универсальные модели компетенций. Клиентами данной компании выступают большинство компаний, входящих в список Fortune 100, аналитические материалы разработаны компанией на 30 языках мира.

За основу измерения уровня вовлеченности персонала предлагается применять готовую специализированную анкету вовлеченности SEB's SHL Talent Measurement Solutions [12]. Оценка вовлеченности требует не только учета личностных факторов, но и глубокого понимания специфики работы на конкретной должности, поэтому согласно методологии консалтинговой ком-

пании SEB's SHL Talent Measurement Solutions проводится интервью по следующим направлениям: позиция, команда, карьерные планы на ближайшую перспективу, долгосрочные карьерные цели, организация, вклад в работу организации по опроснику.

Интервью представляется наиболее точным и оптимальным методом в оценке вовлеченности, поскольку ответы на вопросы помогают понять, в какой степени будут успешны программы развития сотрудника, нацелен ли сотрудник на повышение своей эффективности и результативности, а также стоит ли ожидать, что в будущем вклад сотрудника в деятельность предприятия компенсирует инвестиции в его развитие. Данное интервью могут проводить HR-специалисты в комиссиях из трех человек. В ходе проведения интервью HR-специалисты заполняют форму, где напротив каждой из шести позиций выставляются баллы:

1. Ценит должность и роль в организации.
2. Нацелен на команду и достижение командных результатов.
3. Полагает, что текущая должность открывает возможности для достижения ближайших карьерных целей.
4. Считает, что фирма предоставляет возможности для достижения долгосрочных карьерных целей.
5. Четко понимает видение и ценности компании и считает организацию хорошим работодателем.
6. Вносит существенный вклад в деятельность и успех организации, выходя за рамки должностных обязанностей.

Таблица заполняется следующим образом: на основе полученного ответа каждый эксперт ставит один балл в зависимости от степени вовлеченности и приверженности сотрудника, после чего каждый из экспертов считает общую оценку вовлеченности работника с учетом удельного веса показателя. Затем три оценки складываются и выводится среднее арифметическое значение. При этом уровень вовлеченности сотрудника определяется одной из букв, где А означает низкий уровень вовлеченности,

- В – средний уровень вовлеченности,
С – высокий уровень вовлеченности.

В дополнение к оценке вовлеченности авторами предлагается оценивать потенциал, уровень компетенций сотрудников с помощью специально разработанных анкет и тестов SEB's SHL Talent Measurement Solutions, которые включают в различные интеллектуальные тесты [1]. Для оценки уровня компетенций авторами предлагается использовать динамические тесты способностей: числовой тест, вербальный тест, абстрактно-логический тест, ситуационный (сценарий) тест и тест на понимание механики. Наибольший интерес для промышленной компании представляет тест на понимание механики. *Тесты на механическое мышление* созданы для оценки инженеров, технического персонала и работников производства и позволяют выявить наличие логического мышления, базовых знаний и уровня интеллекта человека. Результаты тестов SHL интерпретируются следующим образом:

- 70-100% – высокий уровень развития компетенций;
- 30%-69% – средний уровень развития компетенций;
- 0-29% – низкий уровень развития компетенций.

После полученных количественных результатов о вовлеченности и уровне развития компетенций персонала разрабатываются конкретные меры по работе с той или иной категорией сотрудников. Для этого авторами предлагается матрица стратегий управления вовлеченностью персонала (табл. 1). По оси ОХ откладываются баллы, полученные сотрудником в ходе прохождения тестов, по оси ОУ – среднеарифметическое значение вовлеченности, выявленное в ходе интервью.

Сотрудники, попавшие в квадранты 1, 2, 4, считаются наиболее приоритетными для инвестиций в их развитие. Сотрудники, относящиеся к квадрантам 6, 8, 9, наименее приоритетны для того, чтобы инвестировать в их развитие, поскольку такие сотрудники не привержены компании и не стремятся к карьерным достижениям. Сотрудники, находящиеся в квадрантах 3, 5, 7, признаны средне-приоритетными для инвестирования, однако все же требуют внимания со стороны компании. Рассмотрим данные стратегии более детально.

Таблица 1

Матрица стратегий управления вовлеченностью персонала

		Уровень развития компетенций		
		Высокий	Средний	Низкий
Вовлеченность (тип сотрудника)	C	1	2	3
	B	4	5	6
	A	7	8	9

Примечание: составлено авторами.

Квадрант 1. «Высокий уровень развития компетенций, высокий уровень вовлеченности». Именно такие сотрудники представляют из себя HiPo, высокопотенциальных сотрудников, инвестиции в их обучение целесообразны, поскольку вероятность того, что такой сотрудник покинет компанию минимальна. Помимо инвестирования оптимальной стратегией будет повышение в должности.

Квадрант 2. «Средний уровень развития компетенций, высокий уровень вовлеченности». Целесообразны инвестиции в развитие и обучение.

Квадрант 3. «Низкий уровень развития компетенций, высокий уровень вовлеченности». Инвестиции в развитие компетенций либо увольнение в случае, если у компании нет лишних средств на обучение такого сотрудника.

Квадрант 4. «Высокий уровень развития компетенций, средний уровень вовлеченности». Есть вероятность, что такие специалисты могут потерять интерес к идеям компании, следовательно, оптимальной стратегией для таких сотрудников станет предоставление им возможности раскрыть потенциал, например, наставничество, участие в профильных группах.

Квадрант 5. «Средний уровень развития компетенций, средний уровень вовлеченности». Такие сотрудники нуждаются в поддержке и внимании со стороны HR-специалистов. Для сотрудников такого типа рекомендуется прописать детальный план по их обучению, вовлекать в тимбилдинги, досуговые мероприятия.

Квадрант 6. «Низкий уровень развития компетенций, средний уровень вовлеченности». Сокращение инвестиций в таких сотрудников или увольнение.

Квадрант 7. «Высокий уровень развития компетенций, низкий уровень вовлеченности». Как правило, это компетентные специалисты, только начавшие карьерный путь в компании. Поэтому для таких сотрудников важно проводить тимбилдинги, приглашать на корпоративы, поскольку совместная деятельность и живые позитивные эмоции позволяют запустить процесс формирования вовлеченности.

Квадрант 8. «Средний уровень развития компетенций, низкий уровень вовлеченности». Рекомендуется постепенное сокращение инвестиций в развитие такого сотрудника, возможно последующее увольнение в случае, если будет отсутствовать отдача от работника.

Квадрант 9. «Низкий уровень развития компетенций, низкий уровень вовлеченности». Единственной стратегией является увольнение не справляющегося со своими должностными обязанностями сотрудника.

Изложенный методический подход предложен к внедрению на АО «Синарский трубный завод (Свердловская область), где в 2022 году реализуется программа «Вовлеченность персонала: оценить и повысить», направленная на повышение эффективности работы предприятия за счет большей вовлеченности работников в деятельность завода. Руководство считает, что активное во-

влечение работников в жизнь и работу завода прямо коррелирует с результативностью предприятия, эффективностью компании и, следовательно, способствует благополучию каждого сотрудника.

Управлению персоналом АО «Синарский трубный завод» авторами предложены методы повышения вовлеченности на основе изучения опыта других промышленных компаний. В частности, для крупного уральского промышленного предприятия высокую эффективность показали следующие мероприятия по повышению вовлеченности персонала [7, с. 74]:

1) создание административной ячейки для оперативных производственных совещаний по оценке отклонения процесса от нормы,

2) фабрика идей для сбора предложений от всех желающих сотрудников по совершенствованию процессов в бизнес-системах,

3) доска решения проблем для информирования о неполадках на конкретных производственных участках,

4) модель узких мест в цепочке создания ценности,

5) карта создания ценностного потока.

Вовлеченность персонала на заводе может повысить внедрение следующих инструментов управления персоналом [13]:

– система отличий для успешных сотрудников (публичные поощрения, благодарности организации на сайте или портале, чате);

– организация добровольных совместных организаций за счет компании (экскурсии, выезды на природу, праздники, социальные проекты и пр.);

– глубокое погружение в бизнес-процессы компании; стимулирование командной работы; прозрачность в определении оплаты труда;

– делегирование перспективным сотрудникам руководства минипроектами,

– предоставление свободного графика креативным работникам.

Выводы

По результатам исследования получен вывод о том, что вовлеченность персонала означает интеграцию сотрудников, гармоничные отношения между работниками, а также с руководством для достижения операционных и стра-

тегических целей развития организации. Можно заключить, что вовлеченность персонала представляет собой особую философию управления человеческими ресурсами и процесс интеграции различных функций организации. При этом сотрудники ощущают сопричастность к организации и готовность к добровольной самоотдаче в работе. О высокой вовлеченности сотрудников, как правило, свидетельствует их высокая мотивация к высокопроизводительному труду, эффективная реализация интеллектуального и творческого потенциала при достижении важнейших целей развития организации, что позитивно отражается на результативности бизнеса в контексте производства, продаж и прибыли.

Установлено, что значительную роль в повышении вовлеченности персонала играет уровень компетентности и профессионализма топ-менеджеров компании. Эффективность управления компанией во многом зависит от имиджа руководителя как человека, стремящегося помочь подчиненным по всем вопросам их деятельности. Позитивно влияет высокая оценка руководством достижений сотрудника и его значимости для организации. Наряду с развитием своих компетенций и квалификации сотрудникам важен интересный функционал, многозадачность в системе должностных обязанностей. Высокопотенциальные сотрудники демонстрируют высокую результативность работы, имеют высокую вероятность занять руководящие посты, эффективно продвигают организацию на рынке, тем самым обеспечивают конкурентное преимущество.

Подводя итоги, отметим, что стратегии, направленные на управление вовлеченностью персонала, напрямую влияют на эффективность, результативность и конкурентоспособность компании. Предложенный авторами матричный подход к определению стратегий вовлеченности персонала на основе использования модели потенциала и анкеты вовлеченности сотрудников консультационной компании SEB's SHL Talent Measurement Solutions, может стать хорошим инструментом в реализации стратегий не только для Синарского трубного завода, но и для других российских компаний.

Библиографический список

1. Решения для HR. Оценка потенциала персонала HiPO. [Электронный ресурс]. URL: <https://www.shl.ru/resheniya-dlja-hr/razvitie/hipo> (дата обращения: 12.10.2022).
2. Тейлор Ф.У. Принципы научного менеджмента / Пер. с англ. Серия «Классики менеджмента». М.: Контролинг, 1991. 104 с.
3. Кузнецова Н.В. Хороший лидер не имеет подчиненных (Мэри Паркер Фоллетт – теоретик менеджмента) // Менеджмент в России и за рубежом. 2003. № 6. [Электронный ресурс]. URL: <http://www.mevriz.ru/articles/2003/6/3102.html> (дата обращения: 11.10.2022).
4. Бурганова Л.А., Савкина Е.Г. Элтон Мэйо: теоретик и практик управления. М.: НИЦ ИНФРА-М. 2021. 111 с.
5. Kahn W.A. Psychological conditions of personal engagement and disengagement at work. *Academy of management journal*. 1990. V. 33. № 4. P. 692-724.
6. Schwab K. *The Fourth Industrial Revolution*. Ginebra: World Economic Forum, 2016. 172 p.
7. Калабина Е.Г. Вовлеченность персонала как драйвер развития бизнес-системы организации (кейс крупной производственной компании уральского региона) // Вестник Омского университета. Серия «Экономика». 2021. Т. 19. № 4. С. 67-77.
8. Герасименко О.В. Вовлеченность персонала как ключевой фактор экономической эффективности // «Телескоп»: журнал социологических и маркетинговых исследований. 2021. № 2. С. 56-59. DOI: 10.51692/1994-3776_2021_2_56.
9. Юсупова С.М. Факторы вовлеченности персонала в организации // Гуманитарный научный журнал. 2022. № 1. С. 3-13.
10. Шпортько Ю.В. Основные направления повышения вовлеченности сотрудников // Актуальные проблемы и перспективы развития экономики: российский и зарубежный опыт. 2022. № 1 (39). С. 38-43.
11. Соловьева О.В. Влияние вовлеченности персонала на успешность работы организации // *Morden Science*. 2021. № 4-1. С. 160-163.
12. Решения для HR. Анкета для оценки вовлеченности. [Электронный ресурс]. URL: <https://www.shl.ru/anketa-dlja-ocenki-vovlechennosti> (дата обращения: 13.10.2022).
13. Брага И.В., Шолотонова Е.Е. Мотивация персонала: методы повышения вовлеченности сотрудников // Друкеровский вестник. 2021. № 1. С. 165-172. DOI: 10.17213/2312-6469-2021-1-165-172.