

Н.А.Царева - к.полит.н., доцент, доцент кафедры экономики и управления, Владивостокский государственный университет, Владивосток, Россия, natsareva@mail.ru

А.А. Фурманова – специалист, ВВГУ, Владивосток, Россия, furmanova2001@mail.ru

N.A.Tsareva - Candidate of Political Sciences, Associate Professor, Associate Professor of the Department of Economics and Management, Vladivostok State University, Vladivostok, Russia, natsareva@mail.ru

А.А. Furmanova – specialist, VVSU, Vladivostok, Russia, furmanova2001@mail.ru

**Методики оценки уровня вовлеченности персонала:
подходы, факторы вовлеченности, апробация
Methods for assessing the level of staff involvement:
approaches, factors of involvement, approbation**

Аннотация. В статье проведен анализ современных исследований в области оценки вовлеченности персонала. Изучены характеристики вовлеченности, факторы привлекательности компании как работодателя, категории вовлеченных сотрудников в зависимости от их участия во всех сферах деятельности компании и классификация по уровню вовлеченности. Цель исследования – определить уровень вовлеченности персонала образовательного учреждения с использованием комплексной методики оценки вовлеченности. В ходе исследования были использованы два опросника: оценка общего уровня вовлеченности и выявление факторов, влияющих на трудовую активность работников. Опрос сотрудников позволил выявить проблемы в кадровых процессах и предложить мероприятия по совершенствованию работы, направленной на повышение уровня вовлеченности персонала. Исследование и рекомендации будут интересны специалистам, осуществляющим свою деятельность в области управления персоналом.

Abstract. The article analyzes modern research in the field of personnel engagement assessment. The characteristics of engagement, factors of attractiveness of the company as an employer, categories of involved employees depending on their participation in all areas of the company's activities and classification by level of engagement are studied. The purpose of the study is to determine the level of involvement of the staff of an educational institution using a comprehensive methodology for assessing engagement. Two questionnaires were used in the course of the study: an assessment of the overall level of engagement and identification of factors affecting the labor activity of employees. The survey of employees made it possible to identify problems in personnel processes and propose measures to improve work aimed at increasing the level of staff involvement. The research and recommendations will be of interest to specialists who carry out their activities in the field of personnel management.

Ключевые слова: вовлеченность персонала, факторы привлекательности, методика оценки вовлеченности, эффективность

Keywords: employee engagement, attractiveness factors, engagement assessment methodology, effectiveness

Введение

Конкурентоспособность компании складывается из уровня технической оснащенности, уникальности продукта или услуг, стратегических целей, но главным ее элементом является персонал. В настоящее время не только коммерческие компании соревнуются между собой за эффективных работников, но и образовательные учреждения конкурируют за место на рынке труда. Важно не просто замотивировать сотрудников, необходимо постоянно повышать уровень их вовлеченности. Вовлеченные сотрудники отождествляют себя с компанией, они разделяют ее ценности и стремятся принести максимальную пользу. Такие сотрудники готовы работать сверх нормы для блага организации.

Цель исследования: изучение методик оценки вовлеченности персонала и исследование уровня вовлеченности персонала образовательной организации.

Практическая значимость работы заключается в разработке опросника, проведение исследования уровня вовлеченности и предложения рекомендаций по повышению уровня вовлеченности персонала образовательной организации.

Материалы и методы исследования

В современных условиях руководители успешных компаний активно используют концепцию «вовлечения персонала». Впервые понятие «вовлеченность» ввел У. Кан в 1990 году и определил как состояние работника, характеризующееся степенью реализации его личного потенциала в процессе выполнения его трудового функционала, а также степенью его деятельной, когнитивной и эмоциональной экспрессии в процессе трудовой деятельности [1].

Высокую степень вовлеченности У. Кан оценивал как труд «с полной отдачей». Позже вовлеченность стала использоваться в исследованиях мотивации и эффективного управления персоналом. На сегодняшний день вовлеченность работников – это важный аспект деятельности любой успешной компании. Исследованием вовлеченности персонала активно занимаются за рубежом такие авторы как В. Шауфели, А. Баккер и др. [2,3,4,5].

Российские авторы изучают отдельные вопросы вовлеченности персонала: Ребрикова Н.В. и Шальнова О.А. исследовали теоретические аспекты вовлеченности [6]. Вильчинская М.А. и др. рассмотрели вовлеченность как инструмент повышения эффективности компании [7]. Смирнов П.В. исследовал уровни проявления вовлеченности персонала [8]. Кабалина В.И. и Макарова А.В. систематизировали подходы к измерению уровня вовлеченности работников [9].

Для того чтобы достичь значимых результатов в области вовлеченности персонала, компании должны опираться на определенные принципы, такие как:

прозрачность и открытость (сотрудники должны быть информированы о целях компании, ее стратегии и планах. Транспарентность компании повышает доверие работников, улучшает коммуникацию и позволяет сотрудникам чувствовать себя частью команды);

своевременная обратная связь (помогает работникам понять, как они могут повысить свой вклад в развитие компании, а также дает возможность получить признание за свой труд);

развитие и обучение сотрудников (позволяют им расти профессионально и расширять свои компетенции);

участие в процессе управления компанией. Сотрудники, задействованные в процессе совершенствования бизнес-процессов, лучше понимают, как работает компания и что нужно делать для ее успеха;

человеческий подход. Вовлеченные сотрудники должны чувствовать себя не просто частью бизнес-процесса, но и участниками команды, уважаемыми и нужными для компании. Человеческий подход проявляется в заботе о благополучии и комфорте сотрудников, а также в учете их мнения и интересов в работе организации;

органичные взаимоотношения с руководителем. Для повышения индекса счастья персонала работникам необходимо понимать, что их ожидания и потребности адекватно воспринимаются руководством;

грамотное распределение задач. Компании следует распределять задачи и обязанности сотрудников на основе их интересов и имеющихся компетенций [8].

От способа воздействия работодателя и внутреннего настроя сотрудника зависит форма вовлеченности работника. Так, высокий уровень «индекса счастья» – это результат долгосрочных инвестиций работодателя в повышение уровня вовлеченности работников, в качественное управление и мотивацию труда персонала. Существует три уровня вовлеченности персонала – аффективная приверженность, нормативная приверженность и приверженность непрерывности [10]. Аффективно вовлеченные сотрудники в работу – это люди, которые испытывают положительные эмоции от своей рабочей деятельности, чувствуют сильную привязанность к компании и готовы трудиться на благо организации. Такие сотрудники высоко мотивированы. Они склонны к самодисциплине, сосредоточены на достижении личных целей и приобретении новых знаний. Сотрудники, аффективно вовлеченные в работу, являются наиболее ценными для компании, потому что они нацелены на совершенствование, как собственной работы, так и бизнес-процессов организации. Второй уровень – нормативная приверженность сотрудников основана на чувстве долга компании. Такие люди считают, что их работа оправдывает социальные ожидания и стандарты, которые существуют. Третий уровень – приверженность непрерывности: сотрудники, остаются в компании, потому что боятся потерять блага, которые предоставляет организация [10].

Учитывая специфику и особенности компании важно подобрать оптимальную методику для оценки вовлеченности персонала. Выбранная методика позволит затратить минимальное количество ресурсов организации и получить максимальную пользу. В современном мире все

большее значение придается не только квалификации и навыкам сотрудников, но и их уровню вовлеченности в работу. Ряд компаний проводят исследования и открыто публикуют полученные результаты. Компания Willis Towers Watson провела исследование, в котором приняло участие более 32 000 человек: сотрудники и работодатели разных компаний [11]. Респондентам нужно было определить факторы привлекательности компании и проранжировать их. Результаты исследования представлены в таблице 1.1.

Таблица 1.1 - Рейтинг факторов привлекательности – мнение работодателей и сотрудников

Работодателей	Сотрудники
1 Возможности карьерного роста	1 Базовая заработная плата/оклад
2 Базовая заработная плата/оклад	2 Гарантия занятости
3 Интересная работа	3 Возможности карьерного роста
4 Репутация организации как хорошего работодателя	4 Возможности для обучения и развития
5 Миссия, видение, ценности организации	5 Интересная работа
6 Возможности для обучения и развития	6 Репутация организации как хорошего работодателя
7 Гарантия занятости	7 Отпуск

Факторы привлекательности, на которые ссылаются сотрудники и работодатели, в основном совпадают. Фундаментальные факторы – базовая заработная плата, гарантии занятости и возможности карьерного роста – имеют наибольшее значение для сотрудников во всем мире при принятии решения о трудоустройстве в компанию. Работодатели, как правило, понимают эти приоритеты. В рейтинге сотрудников гарантия занятости занимает второе место среди ключевых причин выбора компании. Помимо этого, в список семи ключевых факторов при трудоустройстве сотрудников входит показатель – оплачиваемый отпуск, который не является приоритетным для работодателей. Оценив мнения работодателей и сотрудников, были предложены три ключевых фактора «устойчивой вовлеченности»: идентификация персонала с организацией и готовность прилагать дополнительные усилия для её развития; надлежащие условия труда и обеспеченность инструментами и ресурсами для достижения успеха; благоприятный организационный климат и возможность работать в среде, способствующей физическому и эмоциональному здоровью работников. По итогам исследования компания Willis Towers Watson ввела классификацию сотрудников по степени вовлеченности:

высокововлеченные сотрудники, их работа согласована со стратегическими целями организации. Они мотивированы и эмоционально привязаны к компании;

частичнововлеченные сотрудники, мотивированы, но менее привязаны эмоционально к организации;

игнорирующие сотрудники традиционно вовлечены, но им не хватает возможностей и/или энергии для устойчивого взаимодействия;

отстраненные сотрудники находятся во «внутренней эмиграции» и рационально, и мотивационно, и эмоционально.

Организация должна стремиться к переходу сотрудников из категорий отстраненных и игнорирующих в высокововлеченных [11].

Современный подход к понятию вовлеченности персонала представила компания Aon Hewitt. Модель вовлеченности, разработанная данной компанией, может быть охарактеризована тремя индикаторами: «Говорит, остается, стремится». В первую категорию входят сотрудники, которые положительно отзываются о своей работе в разговоре с соискателями, клиентами, коллегами. Ко второй категории относятся сотрудники, которые намерены оставаться в своей организации в течение длительного времени. В третью группу входят сотрудники, которые прилагают максимум усилий для процветания организации. Для полной вовлеченности сотрудникам необходимы все три этих элемента. Aon Hewitt выделила фундаментальные факторы, повышающие вовлеченность персонала: инфраструктура, гарантия занятости, безопасность, баланс между работой и личной жизнью. Ко второй группе относятся

дифференцируемые факторы: возможности карьерного роста, обучение и развитие, награды и признание, репутация и бренд работодателя. Данные факторы напрямую влияют на уровень вовлеченности персонала, поэтому организациям необходимо держать их под контролем и развивать [12].

Третьей и наиболее известной является методика Gallup Inc. Чтобы понять, какие факторы влияют на вовлеченность персонала и какую роль в этом процессе играет руководство, Gallup Inc провела широкомасштабное исследование тысячи работников разных компаний и отраслей [13]. На основе полученных результатов Gallup Inc выделила 12 основных факторов, от которых зависит вовлеченность сотрудников, среди которых: признание и поощрение, возможность для развития, комфортные условия работы, организационный климат и пр. Выделенные факторы помогли разработать опросный лист из 12 вопросов. Условно их можно разделить на четыре группы: миссия и цели компании, карьера и развитие, признание и ценности, межличностные отношения. Для оценки уровня вовлеченности сотрудников достаточно сложить все полученные ответы «да» и перевести их в проценты. Итоговый показатель и есть уровень вовлеченности персонала. Gallup Inc разработала свою классификацию сотрудников по степени вовлеченности. Существует три типа: вовлеченные, невовлеченные и активно невовлеченные. Вовлеченные работники – это те, которые активно участвуют в работе, высоко мотивированы, лояльны к компании. Невовлеченные работники – это те, которые выражают определенный интерес и участие в работе, но не проявляют особой преданности компании. Они работают, чтобы получать заработную плату и выполнять свои обязанности, а не проявлять инициативу. Активно невовлеченные работники – это те, которые проявляют открытое недовольство и неудовлетворенность своей работой. Они могут оказывать отрицательное влияние на остальных сотрудников [14].

Российская компания Экопси консалтинг определила три основные характеристики вовлеченности:

- увлеченность работой (работник находит смысл в работе, любит свою профессию);
- приверженность компании (сотрудник чувствует сопричастность, переживает успехи и неудачи компании как свои собственные);
- инициатива (работник проактивен, замечая проблемы, которые не входят в зону его ответственности, прикладывает усилия для их разрешения).

На основе базовых характеристик Экопси консалтинг сформировала две группы факторов, от которых напрямую зависит уровень вовлеченности. Первая – организационные (зависящие от компании): руководство, вызывающее доверие; поддержка инициатив; удовлетворенность предоставляемыми условиями труда. Вторая – индивидуальные (зависящие от сотрудника): соответствие ожиданий сотрудника действительности, совпадение ценностей человека и компании [15].

Еще одной методикой оценки вовлеченности персонала является индекс лояльности eNPS и определяется баллами набранными респондентами [16]. Респонденты, которые поставили 5 баллов, являются сторонниками организации (Promoters), 4 балла – Нейтральные сотрудники (Passively Satisfied), 0–3 – Критики (Detractors). Для определения индекса индекс чистой лояльности сотрудников от количества сторонников вычитается количество критиков, полученное значение делится на общее количество респондентов.

Рассмотрев современные методы исследования вовлеченности персонала, можно сделать вывод, что не существует единого универсального набора факторов вовлеченности, они различаются для каждой организации. Поэтому оценка уровня вовлеченности персонала должна проводиться на основе характеристик и особенностей исследуемой организации.

Результаты и обсуждения

Для реализации мероприятий по повышению уровня вовлеченности персонала компании, необходимо оценить реальный уровень его вовлеченности. Диагностика вовлеченности персонала имеет несколько направлений, среди которых:

1 Выявление уровня удовлетворенности, приверженности и мотивации персонала для определения того, что движет сотрудниками, насколько они довольны работой и какие взаимоотношения складываются в коллективе.

2 Оценка эффективности управления персоналом, включает анализ действующей системы управления персоналом и внесение корректив в области, требующие изменений или улучшений.

3 Определение факторов и наиболее важных для сотрудников аспектов работы, отражающихся на уровне их мотивации и влияющих на вовлеченность персонала.

Текущая текучесть персонала в исследуемой организации составляет 19 %. Высокое значение данного показателя говорит о наличии проблем в организации. Замена уходящих сотрудников требует значительных затрат на рекрутинг, обучение и интеграцию новых работников в коллектив. Удержание сотрудников в большинстве случаев обходится дешевле, чем замена их новыми кадрами. Организации необходимо проводить систематические анализы причин текучести персонала и предпринимать меры для их устранения.

Первым этапом анализа вовлеченности персонала является разработка и проведение опроса. Опрос осуществляется в электронном формате на площадке Google Forms. Формат опроса – анонимный. Целевая аудитория – сотрудники. Состоит из 29 вопросов, из которых 27 с односложными ответами «да» или «нет», 2 вопроса открытого типа.

В анкетировании приняло участие 190 человек. На вопрос нравится ли вам Ваша работа 90,5 % выбрали вариант «да». В тоже время 47,9 % респондентов отметили, что за последнюю неделю не получали одобрения за хорошо выполненную работу. Что означает, что высшее руководство недооценивает значимость нематериальной мотивации и прилагаемые усилия сотрудников. Руководители структурных подразделений придерживаются разных стилей управления. На вопрос «За последний год была ли у Вас возможность для обучения и приобретения новых знаний?» 66,8 % ответили положительно. Это означает, что университет предоставляет возможности для развития профессиональных качеств и навыков. На вопрос «Есть ли у Вас перспективы карьерного роста?» 63,7 % опрошенных считает, что не имеет перспектив. Неспособность видеть перспективы развития может стать причиной неудовлетворенности работой, демотивации персонала, высокой текучести. Такие сотрудники склонны к поиску новых возможностей реализации своего потенциала в иных организациях, что в будущем влечет за собой потерю ценных кадров. Кроме того, отсутствие перспектив развития может привести к снижению мотивации труда и неспособности адаптироваться к изменениям. 60 % респондентов ответили, что уровень заработной платы не соответствует выполняемым ими задачам. Это означает что объем работы, выполняемой сотрудниками, по их мнению, не пропорционален текущей оплате труда.

Ответы респондентов на вопросы «Университет – это команда единомышленников?»; «Вызывают ли у Вас негатив работники смежных подразделений?» Половина опрошенных ответили отрицательно на оба вопроса. Это говорит о наличии сложностей взаимодействия структурных подразделений, каждое из которых имеет цели и зачастую стремится к выполнению своих задач. Нарушение коммуникации может стать причиной возникновения конфликтных ситуаций. На вопрос «Испытываете ли Вы от выполняемой работы стресс?» 61,6 % ответили положительно. Это свидетельствует о том, что большинство сотрудников сталкиваются с высоким уровнем давления и требований. Причинами могут быть: неопределенность в работе, недостаток ресурсов, несправедливая оценка результатов работы, а также конфликты с коллегами или руководством. Снижение уровня стресса – это сложная работа, которая требует временных и денежных затрат. На вопрос «Считаете ли Вы что необходимо увеличить количество корпоративных мероприятий?» половина опрошенных считает, что стоит увеличить их количество. Мнение сотрудников о необходимости проведения корпоративных мероприятий может быть связано с различными факторами, такими как отсутствие социальной интеракции, стрессом на рабочем месте, нехваткой времени на общение с коллегами и прочее. Увеличение количества корпоративных мероприятий может способствовать укреплению командного духа в коллективе. Проанализировав ответы респондентов на вопрос

«Какие недостатки, Вы видите в кадровой политике университета?» частью опрошенных были отмечены следующие пункты: непропорциональность объема выполняемой работы и заработной платы сотрудников, наличие длительных перерывов между учебными занятиями у профессорско-преподавательского состава, при проверке преподавателями работ студентов установленные нормы времени не соответствуют реальным затратам времени, отсутствие перспектив карьерного роста, напряженные отношения между подразделениями университета, дистанцированность высшего руководства от рядовых сотрудников.

Вторым этапом исследования была разработка опросного листа для профессорско-преподавательского и педагогического состава. Данные категории персонала являются преобладающими и именно от них зависит рейтинг и репутация образовательного учреждения. Опросный лист представлен 20 пунктами, в которых основной упор сделан на выделение факторов, оказывающих наибольшее влияние на трудовую активность работников и достаточность развитости данных факторов. Формат опроса – анонимный. Опрос проводился в электронном виде в формате тестирования на площадке Yandex Forms и состоял из 20 пунктов. На основе выявленных проблем в ходе опроса были предложены следующие мероприятия: разработка непосредственным руководителем карьерного пути сотрудника. Для удобства можно использовать онлайн-сервисы, которые позволяют управлять задачами сотрудника, организовывать командную работу и предоставляют чаты для общения и обсуждения, возникающих вопросов. Например, Планировщик от Майкрасофт, Trello, Todoist и др. Периодически руководитель может приглашать людей, добившихся успеха или имеющих опыт в определенной области для того, чтобы они поделились историями о преодолении трудностей, достижении успеха и замотивировали сотрудников эффективно работать. Чаще обсуждать достижения сотрудников на общих собраниях. Делиться победами и успехами работников на страницах университета в социальных сетях. При оценке работы преподавателей студентами кафедры, получившая наилучшие результаты получает поощрение от организации, например, совместный выезд за счет учреждения. Проведение конкурса проектов среди сотрудников. Организация командной работы и междисциплинарных взаимодействий среди подразделений.

Заключение

Вовлеченность персонала – это необходимая составляющая успешного развития организации. Сегодня компании стремятся увеличить уровень вовлеченности своих сотрудников и для этого используют различные инструменты. Кроме того, приобретенные навыки часто могут быть применены в новых проектах и разработках инновационных технологий. Создание условий, которые способствуют наилучшей реализации потенциала каждого сотрудника и достижению максимально возможных результатов в работе, позволяют повысить уровень вовлеченности работников, что дает следующие преимущества:

рост производительности труда - вовлеченные сотрудники работают более продуктивно, отдают больше сил, времени и энергии для достижения целей компании;

снижение уровня текучести кадров - вовлеченные сотрудники более лояльны к компании и поэтому менее склонны к уходу. Улучшение финансового состояния компании связано со снижением трат на поиск, наем и обучение новых членов команды;

повышение уровня клиентоориентированности – вовлеченный персонал уважает потребности заказчиков, обращает внимание на детали и обеспечивает качественный клиентский сервис;

создание среды доверия и уважения - сотрудники более открыты к эффективному общению с коллегами, что приводит к формированию синергии внутри компании;

привнесение в жизнь организации инноваций - работники, которые чувствуют, что их вклад приносит пользу компании, более замотивированы предлагать новые идеи и выбирать творческие пути для решения проблем;

повышение привлекательности бренда работодателя среди соискателей, что позволяет укрепить позиции компании на рынке труда.

По результатам анкетирования были выявлены такие проблемы как: не пропорциональность объема выполняемой работы и заработной платы сотрудников; отсутствие перспектив карьерного роста; коммуникативные сложности между подразделениями университета и др. На основе выделенных проблем, были предложены следующие рекомендации: пересмотр норм времени профессорско-преподавательского состава; разработка руководителем карьерного пути сотрудника; организация командной работы и междисциплинарных взаимодействий среди подразделений и др. Предложенные мероприятия позволят решить выявленные проблемы, а именно улучшить социально-психологический климат между подразделениями университета, равномерно распределить учебную нагрузку между преподавателями. Инструменты для повышения вовлеченности персонала нужно использовать в комплексе, прорабатывать разные стороны деятельности компании.

Источники:

1 Kahn, W.A. Psychological conditions of personal engagement and disengagement at work // *Academy of Management Journal* – 1990. – 33(4) – pp. 692-724.

2 Bakker A.B., Schaufeli W.B., Leiter M.P. and Taris T.W. Work engagement: an emerging concept in occupational health psychology // *Industrial and Organizational Psychology* – 2008. – Т.22 - № 3, pp. 187-200.

3 Schaufeli W.B., Bakker A.B., Rhenen W.V. How changes in job demands and resources predict burnout, work engagement, and sickness absenteeism // *Journal of organizational behavior* – 2009. - № 30(7), pp. 893-917.

4 Maniam Kaliannan, Effective Employee Engagement and Organizational Success: a Case Study / *Global Conference on Business & Social Science* – 2014, GCBSS. // *Social and Behavioral Sciences* – 2015. – №172 – pp. 161–168.

5 Gunaseelan D, Thomas G. Employee's personal characteristics and their perception on employee engagement: A study on hotel employees. *Salud, Ciencia y Tecnología - Serie de Conferencias*. 2024; 3:891. <https://doi.org/10.56294/sctconf2024891>

6 Ребрикова Н.В., Шальнова О.А. Теоретические аспекты вовлеченности персонала в организации // *Креативная экономика*. – 2022. – Том 16. – № 7. – С. 2697-2712.

7 Вильчинская М.А. Вовлеченность персонала как инструмент повышения эффективности деятельности компании / М.А. Вильчинская, С.Г. Волохова, Е.А. Волохова // *Вестник Бурятского государственного университета. Экономика и менеджмент*. – 2022. – №1. – С.26-35.

8 Смирнов П.В. Вовлечённость персонала: типы, уровни проявления и связи с практиками управления человеческими ресурсами / П.В. Смирнов // *Организационная психология*. – 2019. – № 1. – С.81–95.

9 Кабалина В.И. Вовлечённость работников: систематизация подходов к определению и измерению / В.И. Кабалина, А.В. Макарова // *Организационная психология*. –2023. –№3. – С.110-137.

10 Царева, Н. А. Бренд работодателя как инструмент повышения лояльности сотрудников / Н. А. Царева // *Экономика труда*. – 2022. – Т. 9, № 10. – С. 1681-1690.

11 Официальный сайт компании Willis Towers Watson [Электронный ресурс] – URL: <https://www.wtwco.com/en-gb/solutions/services/employee-surveys>

12 Токарева А.А. Методика исследования вовлеченности сотрудников университета / А.А. Токарева, С.Г. Баронене // *Университетское управление: практика и анализ*. –2019. –№4. – С.11-32.

13 Официальный сайт компании Gallup inc [Электронный ресурс] – URL: <https://www.gallup.com/workplace/349484/state-of-the-global-workplace-2022-report.aspx>

14 Сувалов О.С. Повышение вовлеченности персонала: практический опыт / О.С. Сувалов, Т.В. Сувалова // *Вестник университета*. –2020. –№1. – С.53-58.

15 Онучин А. Вовлеченность персонала, от измерения к управлению [Электронный ресурс] / А. Онучин – 2019. – URL: <https://www.ecopsy.ru/insights/vovlechennost-personala-ot-izmereniya-k-upravleniyu/>

16 Индекс лояльности сотрудников. Как и зачем его рассчитывать [Электронный ресурс] – URL: <https://proaction.pro/blog/enps#vebinarpopup>

References:

1 Kahn, W.A. Psychological conditions of personal engagement and disengagement at work // *Academy of Management Journal* – 1990. – 33(4) – pp. 692-724.

2 Bakker A.B., Schaufeli W.B., Leiter M.P. and Taris T.W. Work engagement: an emerging concept in occupational health psychology // *Industrial and Organizational Psychology* – 2008. – Vol. 22 - No. 3, pp. 187-200.

3 Schaufeli W.B., Bakker A.B., Rhenen W.V. How changes in job demands and resources predict burnout, work engagement, and sickness absenteeism // *Journal of organizational behavior* – 2009. - no. 30(7), pp. 893-917.

4 Maniam Kaliannan, Effective Employee Engagement and Organizational Success: a Case Study / *Global Conference on Business & Social Science* – 2014, GCBSS. // *Social and Behavioral Sciences* – 2015. – №172 – pp. 161–168.

5 Gunaseelan D, Thomas G. Employee's personal characteristics and their perception on employee engagement: A study on hotel employees. *Salud, Ciencia y Tecnología - Serie de Conferencias*. 2024; 3:891. <https://doi.org/10.56294/sctconf2024891>

6 Rebrikova N.V., Shalnova O.A. Theoretical aspects of personnel involvement in organizations // *Creative Economics*. - 2022. – Volume 16. – No. 7. – pp. 2697-2712.

7 Vilchinskaya M.A. Personnel involvement as a tool to increase the efficiency of the company's activities / M.A. Vilchinskaya, S.G. Volokhova, E.A. Volokhova // *Bulletin of the Buryat State University. Economics and Management*. – 2022. – No.1. – pp.26-35.

8 Smirnov P.V. Personnel involvement: types, levels of manifestation and connections with human resource management practices / P.V. Smirnov // *Organizational psychology*. – 2019. – No. 1. – pp.81-95.

9 Kabalina V.I. Employee engagement: systematization of approaches to definition and measurement / V.I. Kabalina, A.V. Makarova // *Organizational psychology*. -2023. –No.3. – pp.110-137.

10 Tsareva, N. A. The employer's brand as a tool to increase employee loyalty / N. A. Tsareva // *Labor economics*. - 2022. – Vol. 9, No. 10. – pp. 1681-1690.

11 The official website of the Willis Towers Watson company [Electronic resource] – URL: <https://www.wtwco.com/en-gb/solutions/services/employee-surveys>

12 Tokareva A.A. Methodology of research on the involvement of university staff / A.A. Tokareva, S.G. Baronene // *University management: practice and analysis*. -2019. –No.4. – pp.11-32.

13 The official website of Gallup inc [Electronic resource] – URL: <https://www.gallup.com/workplace/349484/state-of-the-global-workplace-2022-report.aspx>

14 Suvalov O.S. Increasing staff engagement: practical experience / O.S. Suvalov, T.V. Suvalova // *Bulletin of the University*. -2020. –No.1. – pp.53-58.

15 Onuchin A. Personnel involvement, from measurement to management [Electronic resource] / A. Onuchin – 2019. – URL: <https://www.ecopsy.ru/insights/vovlechennost-personala-ot-izmereniya-k-upravleniyu/>

16 Employee loyalty index. How and why to calculate it [Electronic resource] – URL: <https://proaction.pro/blog/enps#vebinarpopup>