

Интернет-журнал «Наукovedение» ISSN 2223-5167 <http://naukovedenie.ru/>

Том 8, №2 (2016) <http://naukovedenie.ru/index.php?p=vol8-2>

URL статьи: <http://naukovedenie.ru/PDF/127EVN216.pdf>

DOI: 10.15862/127EVN216 (<http://dx.doi.org/10.15862/127EVN216>)

Статья опубликована 16.05.2016.

Ссылка для цитирования этой статьи:

Чуланова О.Л., Припасаева О.И. Вовлеченность персонала организации: основные подходы, базовые принципы, практика использования в работе с персоналом // Интернет-журнал «НАУКОВЕДЕНИЕ» Том 8, №2 (2016) <http://naukovedenie.ru/PDF/127EVN216.pdf> (доступ свободный). Загл. с экрана. Яз. рус., англ. DOI: 10.15862/127EVN216

УДК 33

Чуланова Оксана Леонидовна

БУ ВО Ханты-Мансийского автономного округа – Югры «Сургутский государственный университет», Россия, Сургут¹
Профессор
Доктор экономических наук, доцент
E-mail: chol9207@mail.ru
РИНЦ: http://elibrary.ru/author_profile.asp?authorid=535996

Припасаева Ольга Ивановна

БУ ВО Ханты-Мансийского автономного округа – Югры «Сургутский государственный университет», Россия, Сургут
Студент направления «Управление персоналом»
E-mail: olga.pripasaeva.94@mail.ru

Вовлеченность персонала организации: основные подходы, базовые принципы, практика использования в работе с персоналом

Аннотация. В статье представлены лояльность и вовлеченность персонала как очень важный инструмент кадровой политики организации в условиях экономического кризиса. На основе контент-анализа «лояльности» и «вовлеченности» сделана попытка разграничить и выделить существенные характеристики этих понятий. Вовлеченность персонала представлена как качественная особенность персонала, выражающаяся в положительном, уважительном и одобряющем отношении к организации и ее деятельности, руководителям, принятии и согласии с целями и миссией компании, понимании значимости своего вклада в деятельность и развитие организации, стремлении расти вместе с организацией посредством проявления инициативы и внесения инноваций, непрерывном взаимобратном диалоге на уровне руководитель – подчиненный (делегирование полномочий, взаимная поддержка как в сфере профессиональных и трудовых отношений, так и в личностном плане). Представлены и обоснованы этапы становления вовлеченности. Представлен зарубежный и российский опыт создания и повышения степени вовлеченности персонала на предприятии. Представлены базовые принципы вовлеченности в российских и зарубежных компаниях. Проведена операционализация понятия «вовлеченность» (факторы, определяющие уровень вовлеченности персонала). Разработана методика повышения степени вовлеченности персонала организации.

¹ 628400, Тюменская область, ХМАО-Югра, г. Сургут, ул. Ленина 1

Ключевые слова: лояльность; вовлеченность; операционализация вовлеченности; базовые принципы вовлеченности; уровень вовлеченности; методика повышения степени вовлеченности персонал организации

На современном этапе развития общества и экономики идет переоценка ценностей и ориентиров в области управления. Основным ресурсом для жизни и развития компании выступает человек. Поэтому очень важно делать акцент на внутренней среде, в которой взаимодействуют между собой сотрудники.

Лояльность и вовлеченность персонала в условиях экономического кризиса очень важный и, пожалуй, основной критерий кадровой стабильности, который демонстрирует уважительное, корректное и благожелательное отношение к фирме-работодателю, личную заинтересованность в ее успешном развитии [11]. Большинство руководителей уже смогли убедиться в важности вопросов кадровой политики. При грамотном управлении кадрами компания получает весомое конкурентное преимущество на рынке. Грамотно подобранный трудовой коллектив, команда единомышленников и партнеров, которые способны осознать и реализовывать стоящие перед компанией задачи — важнейшее условие выживание фирмы в условиях кризиса и её дальнейшего успеха. [3] Главной проблемой, с которой сталкиваются современные российские предприятия и организации является повышение экономической эффективности деятельности компании. Одним из вариантов решения данной проблемы является формирование и повышение уровня лояльности и вовлеченности персонала.

В толковом словаре В.И. Даля лояльный рассматривается как доступный, милосердный, человечный, человеколюбивый, приветливый, благородный и правдивый, доброжелательный [33]. В энциклопедии Брокгауза к этому добавляется законность, верность долгу, принципу [26], а в толковом словаре русского языка С.И. Ожегова и Н.Ю. Шведовой о лояльном говорится как о держащемся формально в пределах законности, в пределах благожелательно-нейтрального отношения к кому-чему-нибудь. [27] В большом энциклопедическом словаре лояльность рассматривается как выполнение законов, установлений и требований органов власти и как корректность, отказ от каких-либо предосудительных и недоброжелательных действий. [40]

Вершило Ю.М. уточняет, что лояльность персонала появляется вследствие его удовлетворенности работой. В основе оценки удовлетворенности работой сотрудников лежат потребности и ожидания от компании [20].

Свое определение лояльности предлагает О.С. Дейнека: «Лояльность — это приверженность делу фирмы, появляющаяся благодаря эффективной подготовке кадров, идентификации личных интересов с успехом компании и, наконец, человеческая связь между подчиненным и его начальником» [28]. При этом определении выделяются взаимные обязательства работников и работодателя: «работники платят своей лояльностью, а руководство заботится о работниках, их благосостоянии и удовлетворении личных потребностей». Также автором уделено влияние механизмам межгрупповой идентификации, «лояльность к своей группе (фирме) означает отчуждение от других групп».

Исследованием лояльности и вовлеченности в последнее время занимались Харский К.В., Вершило Ю.М., Липатов С.М., Малиц Е.М., Доминьяк В.И., Коновалова В.Г., Свергун О., Ведерникова О., Авшалумова Р., Гвоздева С.М. и др.

В последнее время в сфере HR-специалистов все чаще и чаще возникает много обсуждений на тему лояльности и вовлеченности. [23] Некоторые из специалистов отождествляют эти понятия, а кто-то считает существенно разными.

До сих пор нет единого понятийного поля относительно содержания понятия лояльность. Loyalty в переводе на русский язык имеет довольно большое количество толкований, среди них такие как верность, приверженность, привязанность, верноподданность, преданность. Несмотря на то, что понятия имеют схожий смысл, их условно можно разделить на две категории:

1. Поведение, основанное на принуждении – приверженность, верноподданность, а по сути, лояльность;
2. Поведение, основанное на внутреннем желании – вовлеченность.

Специалисты в области исследования социальных отношений выделяют целый ряд различий между лояльностью [24] и вовлеченностью. В их основу легли такие факторы как:

1. Эмоциональная привязанность к организации, то есть эмоциональное желание работать в организации;
2. Цена ухода из организации, то есть подсчет выгод и потерь от ухода из компании, сотрудник сравнивает свои цели, и цели компании в которой работает и не уходит, потому что не хочет;
3. Ощущение и осознание того, что есть обязательства перед организацией, в которой работает сотрудник.

Лояльность имеет в своей основе одностороннее принуждение, работодатель принуждает работника. Она создается условиями, в которых сотрудник обязан выполнять трудовые функции и работать в компании. Лояльный сотрудник относится к компании, в которой работает рационально, так как компания привязывает сотрудника оплатой труда, мотивационными программами и программами удержания и лояльности. [2]

Вовлеченность – это показатель взаимоотношений «организация-работник». При этом работник готов к выполнению действий, которые могут выходить за рамки своего функционала, прилагать дополнительные усилия, а так же рекомендовать свою компанию в качестве надежного работодателя, а так же работать в компании как можно дольше. [4]

На вовлеченность персонала влияет целый ряд факторов: отношения с руководителем [14]; атмосфера в коллективе; условия работы; возможности карьерного роста и обучения; политика компании.

Вовлеченные сотрудники создают в среднем на 12% больше прибыли, совершают меньше краж, так же на треть меньше прогулов. Вовлеченные сотрудники реже увольняются чем просто лояльные.

Вовлеченность (Employee Involvement) - это степень совпадения ценностей сотрудника с ценностями организации. Оценить эффективность этой деятельности можно только через удовлетворенность и вовлеченность персонала. Вовлечённость является важнейшей социологической характеристикой коллектива. По своей сущности она аналогична экономической характеристике его производственной деятельности - производительности труда. Вовлечённость напрямую влияет на эффективность деятельности организации, т.е. при минимальных затратах средств и времени достигается оптимальный результат. Следовательно, эти два понятия взаимосвязаны: при низком уровне сплочённости никогда не будет достигнут высокий уровень эффективности деятельности организации и наоборот. [1]

Вовлеченность персонала с недавних пор стала модной темой: эмоциональная привязанность сотрудника к компании, желание сделать больше, чем написано в должностной инструкции, в конечном итоге конвертируются в деньги. Как следует из исследований Gallup, у компаний с высокой вовлеченностью персонала по сравнению с другими компаниями

продуктивность выше на 8%, текучесть персонала ниже на 14%, производственный травматизм — на 25%, количество прогулов — на 3%. Компании, в которых уровень вовлеченности максимально высок, в два раза рентабельнее конкурентов. Поэтому работодатели по всему миру ищут новые способы, как вдохновить сотрудников на полную отдачу. Основным фактором, влияющим на уровень вовлеченности сотрудников, является возможность и степень влияния сотрудника на организацию. [32]

Для того, чтобы найти пути повышения вовлеченности персонала организации, необходимо проанализировать и раскрыть понятие вовлеченность персонала, проанализировать нынешнее состояние организации, выявить проблемные области и предпринять необходимые действия.

На сегодняшний день известно большое количество определений дефиниции «вовлеченность персонала». Но для того, чтобы иметь полное представление о данном термине, четко понимать какие процессы в организации затрагивает вовлеченность персонала необходимо провести контент-анализ дефиниции вовлеченность персонала, который позволит нам выявить источники возникновения и основные подходы к определению и видению понятия вовлеченность персонала организации.

Таблица 1

Контент – анализ дефиниции «вовлеченность персонала»

Автор	Определение дефиниции «вовлеченность персонала»
У. Кан	Раскрывает понятие вовлеченность через процесс освоения сотрудниками своих рабочих ролей, тем самым они реализуются физически – энергия, которую они вкладывают в выполнение своей трудовой функции; интеллектуально – формирование представления об организации, ее руководителях, условиях труда; эмоционально – оценка степени своего положительного или отрицательного отношения к организации [44].
Верба С., Шлоцман К.Л., Брэди Г.	Данные авторы, говоря о вовлеченности, уделяют особое внимание тому, что данное чувство определяется предрасположенностью человека к участию в той или иной трудовой деятельности, которая состоит из трех компонентов: знание, интерес и результативность [48].
Баумрук, Ричман, Шоу	Вовлеченность сотрудников выражается через эмоциональную и интеллектуальную приверженность к организации [43].
Свергун О.	Вовлеченность персонала заключается в эмоциональном и интеллектуальном состоянии, пребывая в котором, сотрудники стремятся выполнять работу как можно лучше [29].
О. Ведерникова	Вовлеченность – это повышенная эмоциональная связь с организацией, которая выражается в потребности быть частью организации, приложении сотрудниками дополнительных усилий в работе по собственной инициативе и положительных отзывах сотрудников о компании [19].
В.Г. Коновалова	Вовлеченность это эмоциональное и интеллектуальное состояние, которое мотивирует работников выполнять их работу как можно лучше [4].

Автор	Определение дефиниции «вовлеченность персонала»
Н.Л. Соломанидина	Вовлеченность - процесс побуждения человека при помощи внутренних личностных и внешних факторов к определенной деятельности, направленной на достижение индивидуальных и общих целей [50].
Н.Е. Попонова	Вовлеченность - это основной компонент самосознания работника, определяющий его отношение и поведение в труде, его реакции на конкретные условия работы [51].
В.М. Маслова	Вовлеченность - это побуждение человека к труду, являющееся результирующей системой внутренних побудительных элементов, таких как потребности, интересы, ценностные ориентиры, с одной стороны, с другой - отражаемые и фиксируемые сознанием человека факторы внешней среды, т.е. внешние стимулы, побуждающие к деятельности [52].
Ю.Е. Мелихов	Вовлеченность - это внутреннее состояние человека, вызванное внешним или внутренним воздействием, связанное с его потребностями, которое активизирует, стимулирует и направляет его действия к поставленной цели [53].
Т.Ю. Базарова	Вовлеченность - это совокупность внутренних и внешних движущих сил (мотивов), побуждающих человека к деятельности для достижения поставленных действий [54].
О.Б. Антонов	Вовлеченность - это процесс побуждения себя и других к определенной деятельности, направленной на достижение личных целей или целей организации [55].
Н.И. Шаталова	Вовлеченность - это стремление работника удовлетворить свои потребности (получить определенные блага) посредством трудовой деятельности [56].
А.С. Егорова	Вовлеченность - это комплексный показатель, характеризующий состояние корпоративной культуры компании и потенциал ее развития [57].
Франк, Финнеган, Тейлор	Вовлеченность сотрудников определяется с экономической точки зрения - «модель вклада и инвестиций», то есть количеством усилий вкладываемых сотрудниками в выполнение своей работы [42].
Трусс и коллеги	Данные авторы определяют вовлеченность сотрудников со стороны психоэмоциональной составляющей процесса выполнения трудовых функций, то есть «страсть к работе» [47].
Сакс	Вовлеченность персонала определяется как взаимобратная и взаимозависимый процесс, выражающийся в готовности сотрудника инвестировать свой когнитивный, навыковый и эмоциональный капитал в деятельность организации, обменивая его на ресурсы и льготы, предоставляемые компанией [45].
Беккер и соавторы	Вовлеченность сотрудников определяется с точки зрения положительного отношения работника к организации и уровня значимости организации в восприятии сотрудника [46].

Автор	Определение дефиниции «вовлеченность персонала»
Й. Хеллеви	Вовлеченность сотрудника заключается в отношении его к компании, ее руководству, своим выполняемым обязанностям и условиям труда, выражающийся в проявлении искреннего интереса к успехам компании и стремлении выполнять свои обязанности, превосходя установленные стандарты, регламент [22].
Сотрудники Британского исследовательского института CIPD	Вовлеченность сотрудника заключается в удовлетворенности работником своей ролью, концентрацией на поставленной задаче и приверженностью к организации, и ее целям и ценностям [41].

На наш взгляд, вовлеченность персонала – это качественная особенность персонала, выражающаяся в положительном, уважительном и одобряющем отношении к организации и ее деятельности, руководителям, принятии и согласии с целями и миссией компании, понимании значимости своего вклада в деятельность и развитие организации, стремлении расти вместе с организацией посредством проявления инициативы и внесения инноваций, непрерывном взаимобратном диалоге на уровне руководитель – подчиненный (делегирование полномочий, взаимная поддержка как в сфере профессиональных и трудовых отношений, так и в личностном плане). Вовлеченность у персонала возникает тогда, когда в организации налажены все механизмы работы и есть та самая искра, которая дает толчок к вдохновению.

Анализируя данные таблицы 1 можно сделать вывод о том, становление и развитие понятия вовлеченность персонала прослеживается на протяжении XX-XXI веков.

На первом историческом этапе (рубеж XX-XXI веков) происходила кардинальная перестройка в мировой экономике и геополитике зарубежных стран, изменения в общественном сознании и культуре, повлиявших на структуру организационных систем. Появилось такое понятие как организационная психология (прикладная отрасль психологии, изучающая все аспекты психической деятельности и поведения людей в организациях с целью повышения организационной эффективности и создания благоприятных условий для труда, индивидуального развития и психического здоровья членов организации (трудовая деятельность, личностно-ценностная сфера работников и их профессионально-важные качества, групповые процессы, мотивация, лидерство, организационная культура, разнообразные организационные переменные).

Так же руководителям организации необходимо поддерживать и реализовывать: прямые коммуникации с работниками, а не только с их коллективными представителями; разрабатывать организационную культуру, которая была бы благоприятной для внедрения гибких методов работы; групповую работу и участие работников в выработке групповых решений; улучшать долгосрочные возможности работников, а не только достижения уровня конкурентоспособности в выполнении своих текущих обязанностей.

Основополагающей сутью современной концепции человеческих ресурсов является признание экономической целесообразности капиталовложений в привлечение персонала, поддержание его трудоспособности, обучение и повышение квалификации, развитие компетенций и компетентности персонала [8; 15; 12; 34; 10] в соответствии с потребностями организации, обусловленными стратегическими целями организации [5; 6], создание условий для более полного выявления возможностей и способностей, заложенных в личности.

Таким образом, на формирование понятия вовлеченность оказало влияние множество факторов, мнений и научных школ (рисунок 1).

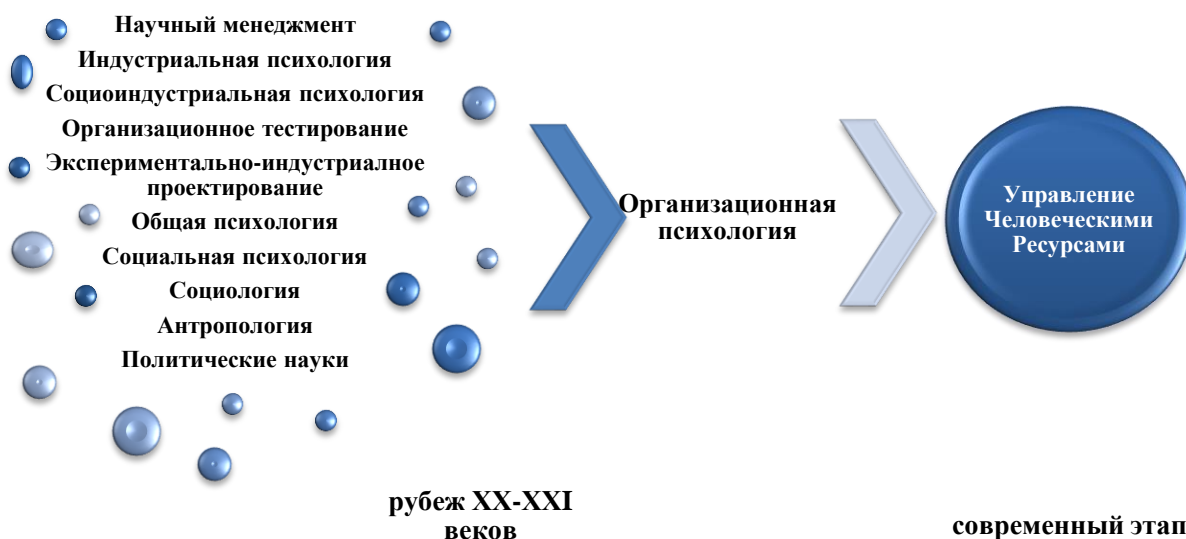


Рисунок 1. Эволюция становления вовлеченности персонала (составлено авторами)

В этой связи важно разграничить такие понятия как «вовлеченность персонала» и «лояльность сотрудников (персонала)», которые формировались наряду с понятием вовлеченность персонала.

Лояльность персонала – это характеристика персонала, определяющая его приверженность организации, одобрение ее целей, средств и способов их достижения, открытость своих трудовых мотивов для организации. Лояльность сотрудников предполагает благожелательное, корректное, уважительное отношение к компании, к руководству и коллегам, соблюдение существующих правил, норм и предписаний. [30]

Вовлеченность персонала – это качественная особенность персонала, выражающаяся в положительном, уважительном и одобряющем отношении к организации и ее деятельности, руководителям, принятии и согласии с целями и миссией компании, понимании значимости своего вклада в деятельность и развитие организации, стремлении расти вместе с организацией посредством проявления инициативы и внесения инноваций, непрерывном взаимобратном диалоге на уровне руководитель – подчиненный (делегирование полномочий, взаимная поддержка как в сфере профессиональных и трудовых отношений, так и в личностном плане). Вовлеченность у персонала возникает тогда, когда в организации налажены все механизмы работы и есть та самая искра, которая дает толчок к вдохновению.

Вовлеченный персонал, работая в организации, показывает довольно высокие результаты своего труда. Результаты труда можно измерить двумя основными показателями – эффективностью и результативностью труда. В настоящее время при переводе иностранной литературы трактовка этих понятий не имеет существенных различий. При этом, по мнению автора, существует малое различие в понятиях результативность и эффективность труда. Результативность больше направлена на измерение достижения поставленных целей, посредством учета и измерения количественных (производственных) показателей труда персонала. А эффективность труда представляет собой качественную оценку достигнутых результатов, то есть измерение трудовых затрат персонала на выполнение той или иной функции. [25]

Зарубежный и российский опыт создания и повышения степени вовлеченности персонала на предприятии. Зарубежный опыт:

1. **Компания ABS Supply:** Кен Хендрикс, главный исполнительный директор крупнейшего поставщика кровельных материалов на рынке США, считал, что «если ставить людей в компании на первое место, то эти же люди будут ставить на первое место клиентов», тем самым подчеркивал важность отношения руководства к сотруднику как к личности, учитывая потребности и развивая его потенциал. На рисунке 2 представлены Базовые принципы вовлеченности ABS Supply. Компания, имеющая 350 точек в 45 штатах, занимается поддержанием вовлеченности работников путем развития между ними деловых отношений, выстраивая такую коммуникационную систему, которая позволила бы чувствовать поддержку со стороны компании, видеть результат того, что сотрудников слышат и уважают, ценят и вознаграждают их труд. Вследствие чего, формируется как внешний, так и внутренний имидж компании благодаря реализации проекта «лица компании» - руководитель компании заказывал в печать корпоративные ежедневники для сотрудников, в которых содержалась фотография, список имен сотрудников и цели каждого офиса на предстоящий год. [21]

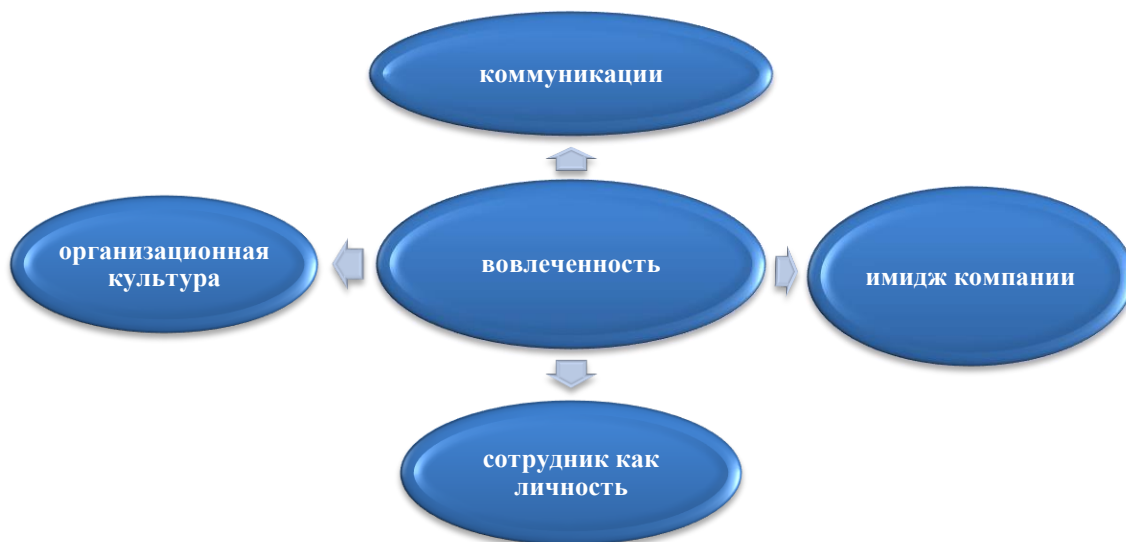


Рисунок 2. Базовые принципы вовлеченности ABS Supply (составлено авторами на основе анализа подхода Галланта М. и Зингера Д. [21])

2. **Компания Zappos.** Интернет-магазин обуви очень серьезно относится к найму и удержанию нужных людей, поэтому на данном этапе сотрудники отдела кадров доступно формулируют кандидатам цели и задачи организации, политику в области кадров. Кандидаты, прошедшие длительный процесс найма, приглашаются на обед и различные корпоративные мероприятия, для того чтобы посмотреть, насколько они принимают и вписываются в культуру компании Zappos. На рисунке 3 представлены базовые принципы вовлеченности компании Zappos. После четырехнедельной программы адаптации новым сотрудникам делается необычный оффер: 3 тыс. долл. за то, чтобы они покинули компанию. Данное предложение делается с целью выявления наиболее заинтересованных и замотивированных кандидатов, которые в конечном итоге станут вовлеченными сотрудниками компании. [21]



Рисунок 3. Базовые принципы вовлеченности компании Zappos (составлено авторами на основе анализа подхода Галланта М. и Зингера Д. [21])

3. **Reebok:** «Запускаем CrossFit Вох». Reebok долго искала способы продвижения своей новой миссии – «заставить потребителей двигаться». Один из руководителей компании предположил, что лучший способ - это сначала привести в движение своих сотрудников. В попытке согласовать это видение с видением своих сотрудников бренд спортивной одежды превратил один из складов в центр тренировки CrossFit, специально предназначенный для сотрудников. Тем самым инициатива помогла выстроить взаимодействие на различных уровнях и сформировать организационную культуру в соответствии с желаниями компании и сотрудников. Reebok не просто стал продавать образ жизни, но и жить согласно пропагандируемым ценностям. Чтобы лучше понять клиента, компания стала содействовать формированию культуры здорового образа жизни и хорошего самочувствия и внутри организации, поддержании положительного морально-психологического климата в коллективе, что вызвало заинтересованность и понимание у сотрудников в видении и миссии компании. [21] На рисунке 4 представлены базовые принципы вовлеченности компании Reebok.

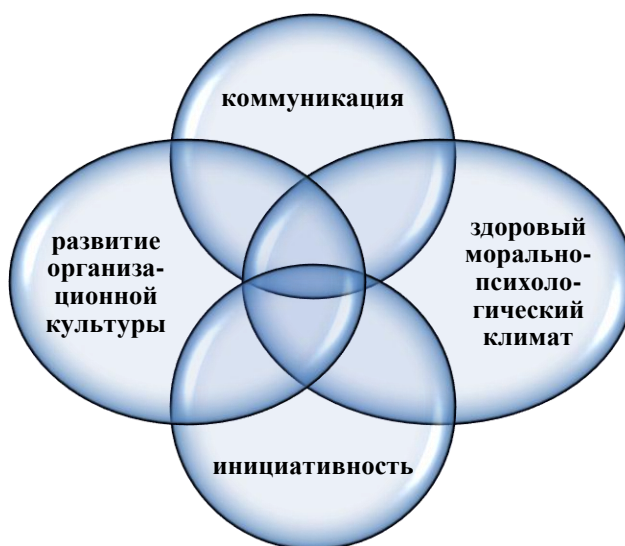


Рисунок 4. Базовые принципы вовлеченности компании Reebok (составлено авторами на основе анализа подхода Галланта М. и Зингера Д. [21])

4. **Компания FullContact:** Американская интернет-компания достигает высокий уровень вовлеченности своих сотрудников благодаря созданию и развитию творческой среды, стимулированию сотрудников предлагая различные бонусы и поощрительные программы. Один из них – оплачиваемый отпуск: один раз в год каждый сотрудник получает 7,5 тыс. долл. на полноценный отдых. В компании действуют некоторые правила в отношении

отпуска - персонал действительно должен взять отпуск, чтобы получить деньги; сотрудники должны полностью отключиться от работы: перестать отвечать на телефонные звонки, проверять электронную почту, публиковать обновления в социальных медиа; сотрудники не имеют права работать во время отпуска. Использование данного метода работы с персоналом позволяет делегировать полномочия, тем самым развивается инициативность сотрудников, улучшается морально-психологический климат, соответственно растет производительность труда. [21] На рисунке 5 представлены базовые принципы вовлеченности компании FullContact.



Рисунок 5. Базовые принципы вовлеченности компании FullContact (составлено авторами на основе анализа подхода Галланта М. и Зингера Д. [21])

Рассмотрим российский опыт.

1. **Российская инвестиционная компания «Тройка Диалог»** (президент компании Рубен Варданян). Варданян создал в «Тройке Диалог» множество информационных каналов. Благодаря этому каждый лучше понимает, что происходит в компании и какой вклад он может внести в общую копилку, тем самым поддерживается информационная прозрачность в действиях компании и возможностях персонала. Чтобы успехи компании стали для людей еще ближе, президент инвестиционной компании создал в «Тройке» программу партнерства: у ключевых сотрудников появилась возможность приобретать ее акции. Президент инвестиционной компании уже продал 25% акций компании по ценам в несколько раз ниже рыночных, при этом он верит, что человеческий капитал — главный актив «Тройки» и, чтобы его полностью задействовать, важно мотивировать людей оставаться в компании как можно дольше. Для этого они должны знать, что их преданность делу всегда щедро вознаграждается. Благодаря личному примеру, грамотной постановки и формулировки целей и задач, стоящих перед сотрудниками, демократичному стилю управления, компания в 2007 году смогла достигнуть три главные цели: повысить рыночную капитализацию «Тройки» до \$1 млрд. (с \$60 млн. в 2002 году), выйти на первое место среди инвестиционных банков России и получить признание как лучший работодатель России, выстроивший эффективную партнерскую систему. [31]

2. **Devexperts (Санкт-Петербург)** — компания занимается разработкой программных продуктов, предназначенных для автоматизации финансовой, брокерской и биржевой деятельности. Компания поддерживает и развивает инициативную позицию сотрудников путем участия в осуществлении своих идей. Один из каналов коммуникации в Devexperts — электронная доска объявлений, на которой одни вывешивают свои идеи, а другие их комментируют. При этом неудачные отпадают, не выдержав, критики, а самые

ценные уточняются и приобретают законченный вид, тем самым у сотрудников в коллективе формируется реальная самооценка, развиваются навыки стрессоустойчивости и умения бесконфликтного взаимодействия в процессе обсуждения, расширяется коммуникационная система компании. Благодаря этой системе Devexperts удалось найти целый ряд перспективных направлений развития. [31]

Базовые принципы российских компаний представлены в таблице 2.

Таблица 2

Базовые принципы вовлеченности российских компаний (составлено авторами)

Компания	Базовые принципы вовлеченности персонала
Инвестиционная компания «Тройка Диалог»	1. Личный пример 2. Информационная прозрачность 3. Демократичный стиль управления 4. Мотивация
Devexperts	1. Коммуникации 2. Инициативность.

Проблема оценки вовлеченности персонала на предприятии. Вовлеченность персонала это такой показатель, на который оказывает влияние множество факторов. Проблема оценки вовлеченности состоит в том, что анализируемые показатели могут быть как объективными – измеряемые в цифровых и денежных единицах, так и субъективными – образуются под влиянием социальных, идеологических, политических и психологических (поведенческих) факторов внешней и внутренней среды организации.

Уровень вовлеченности персонала зависит как от усилий со стороны организации, так и от особенностей работников. Поэтому необходимо провести операционализацию понятия вовлеченность персонала (рисунок 6).

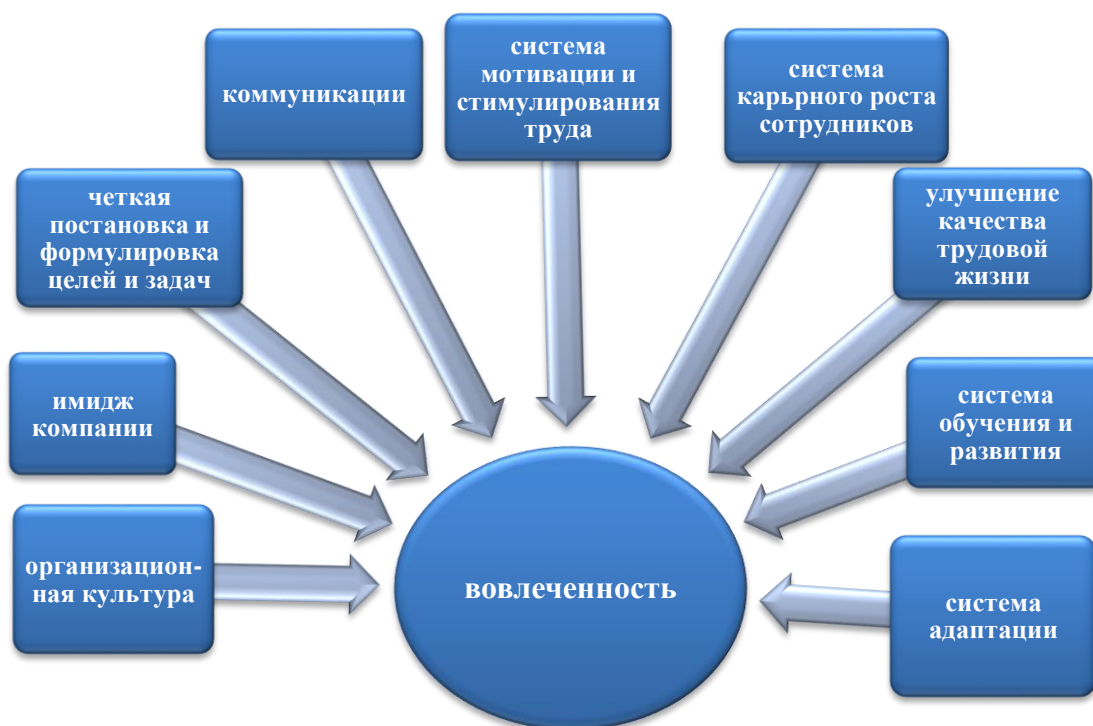


Рисунок 6. Операционализация понятия «вовлеченность» (факторы, определяющие уровень вовлеченности персонала) (составлено авторами)

Проанализировав данные факторы, руководитель компании сможет выявить динамику следующих показателей: текучесть кадров; уровень удовлетворенности трудом; изменения производственных показателей; социально-психологический климат в коллективе [9]; уровень конфликтов в коллективе [17]; уровень инициативных сотрудников и развитие, и внедрение инноваций в деятельность организации [7], уровень сопротивления изменениям [13]; соответствие системы мотивации и стимулирования типам личности сотрудников [38]; условия труда, соблюдение трудового законодательства, наличие гарантий и компенсаций, содержательность труда, трудовая дисциплина и т.д.; эффективность обучаемого персонала [16]; использование современных методов и технологий обучения и развития персонала в организации [37], [35], [36]; уровень профессиональной адаптации [39] и т.д.

Методика повышения уровня вовлеченности персонала организации. Для того, чтобы внедрять и использовать какую-либо кадровую технологию [7] руководитель организации должен, прежде всего, проанализировать сложившуюся ситуацию в организации и вне ее. Необходимо выявить причины и условия, которые послужили толчком к применению кадровой технологии [49]. При этом не нужно забывать про риски, которые могут значительно повлиять на результаты внедрения технологии.

Основные внешние и внутренние условия, которые могут послужить к повышению уровня вовлеченности в организации и риски, которые могут сопровождать организацию, если их не учитывать, изображены на рисунке 7.

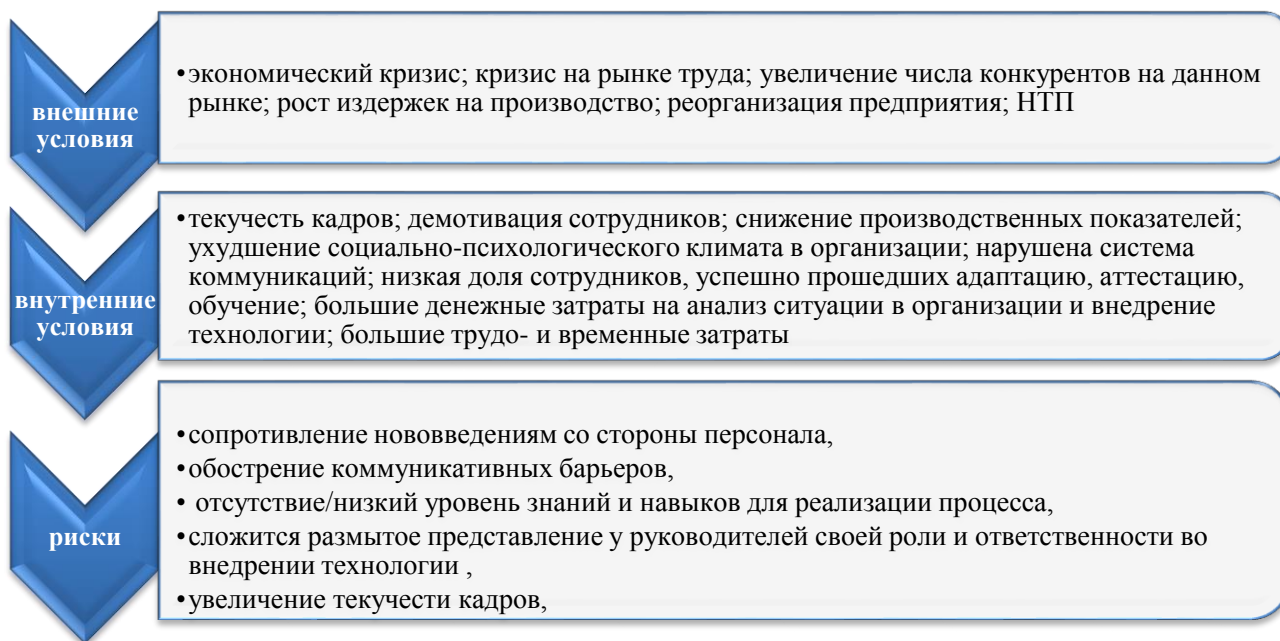


Рисунок 7. Анализ условий и рисков повышения уровня вовлеченных сотрудников организации (составлено авторами)

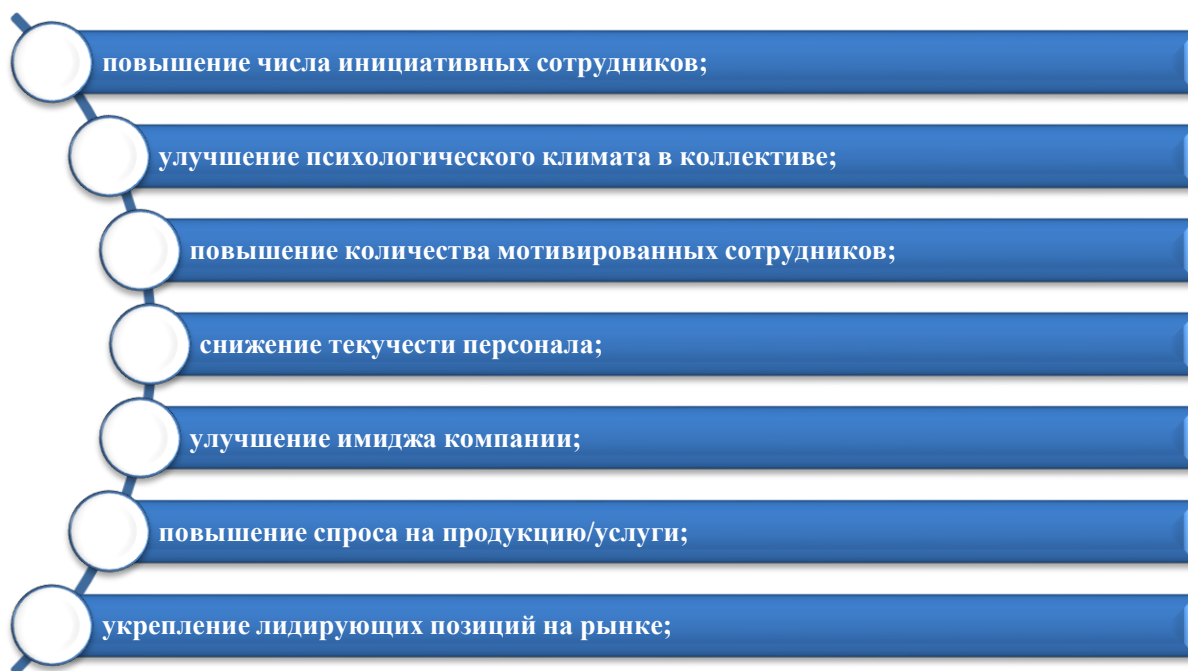


Рисунок 8. Положительные последствия работы над вовлеченностью сотрудников организации (составлено авторами)

Нами разработана методика повышения степени вовлеченности персонала организации (рисунок 9). Раскроем более подробно каждый этап реализации данной методики.

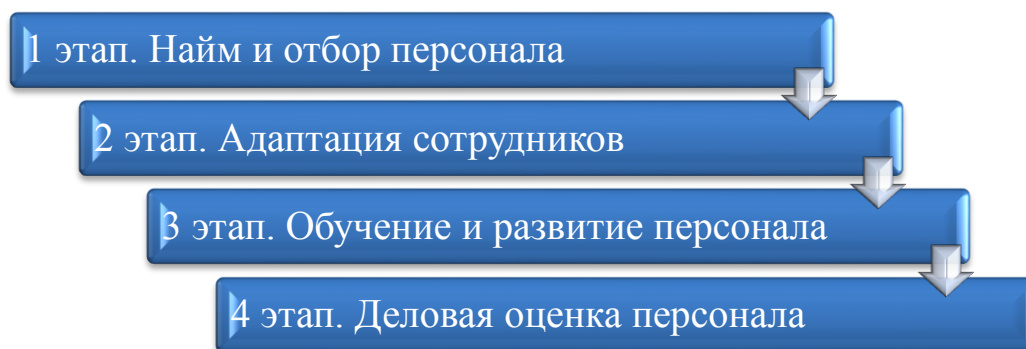


Рисунок 9. Этапы методики повышения степени вовлеченности персонала организации (составлено авторами)

Найм и отбор – это очень важный этап работы с персоналом. Это обусловлено тем, что принимая нового сотрудника, организация так или иначе сталкивается с рисками. Предлагаем для повышения уровня вовлеченности сотрудников в процессе найма и отбора кандидатов осуществлять следующий алгоритм действий (рисунок 10):

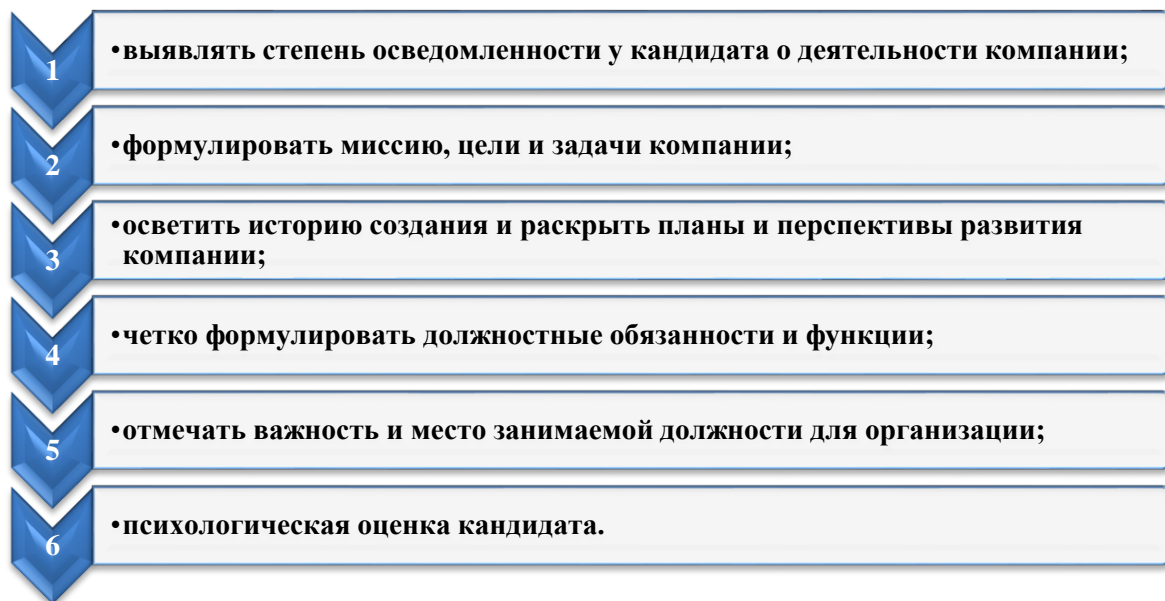


Рисунок 10. Алгоритм повышения уровня вовлеченности сотрудников в процессе найма
(составлено авторами)

На этапе адаптации сотрудника важно помочь новичку влиться в новый коллектив, освоиться на новом месте и для этого стоит выполнять ряд следующих рекомендаций:

1. знакомство с коллективом и организационной культурой компании;
2. раскрыть и пояснить коммуникационные схемы (матрица взаимодействий) компании;
3. ознакомить сотрудника с «лицами компании» (на личном примере рассказать об успехах сотрудников, об их степени и важности вклада в развитие организации);
4. наставничество со знаком «+» (приставить к новому сотруднику профессионального и вовлеченного специалиста);
5. организовать тренинги на командообразование и сплочение коллектива;
6. организация выходного досуга сотрудников компании.

На этапе обучения и развития персонала необходимо:

1. применять современные технологии обучения;
2. организовывать стажировки и обмен опытом при помощи программ «сотрудник по обмену»;
3. весьма важным в процессе обучения и развития персонала является акцент на саморазвитие и развитии потенциала каждого сотрудника;
4. организация круглых столов с руководителями компании;
5. проводить обмен опытом внутри компании.

На этапе деловой оценки персонала важным является следующее:

1. разработка критериев оценки совместно с сотрудниками, выполняющими соответствующую работу;
2. оценка должности, а не личности;

3. использование современных кадровых технологий при оценке персонала;
4. персонализированное планирование и управление деловой карьерой сотрудников;
5. разработка адаптированной системы стимулирования.

Таким образом, становление и развитие понятия вовлеченность персонала прослеживается на протяжении конца XX – начала XXI веков. Современный этап характеризуется изучением такого подхода как управление человеческими ресурсами, который вытекает из научных прошлых лет.

Также хотелось бы отметить, что практика применения процесса вовлечения персонала имеет широкое распространение на западе, при этом, на сегодняшний день, в России данная практика имеет место быть лишь в крупных корпорациях.

Вовлеченность персонала это показатель, на который оказывает влияние множество факторов. Проблема оценки вовлеченности состоит в том, что анализируемые показатели могут быть как объективными – измеряемые в цифровых и денежных единицах, так и субъективными – образуются под влиянием социальных, идеологических, политических и психологических (поведенческих) факторов внешней и внутренней среды организации.

В заключении хотелось бы сказать о том, что исследования в области процесса вовлеченности персонала являются необходимыми для организации. Так как персонал – это опора руководителя, и чем больше заинтересован сотрудник в своей работе, тем выше его производительность, тем больше прибыль организации, тем больше возможностей у организации в сфере инвестирования и дальнейшего ее развития.

ЛИТЕРАТУРА

1. Герчикова И.Н. Менеджмент. Учебник. Третье издание. - М.: ЮНИТИ, 2008. С. 12-27.
2. Доминьяк, В.И. Организационная лояльность: модель реализации ожиданий работника от своей организации: дисс. ... канд. психол. наук: / Доминьяк Владислав Игоревич.- Санкт-Петербург, 2006. - 281 с.
3. Кириллов А.В. Технологии управления персоналом и конъюнктура. // Социальная политика и социология. 2014. №4 (105). С. 173-184.
4. Коновалова В. Управление вовлеченностью персонала: факторы успехов и неудач // Кадровик . 2014. №9. - С 74- 84.
5. Чуланова, О.Л. Компетентностный подход в управлении человеческими ресурсами как интеграционный метод стратегического управления вузом / О.Л. Чуланова // Имиджелогия – 2011: Развитие и продвижение территорий: материалы Девятого Международного симпозиума по имиджелогии. – М.: РИЦ АИМ, 2011. – С. 229-237.
6. Чуланова, О.Л. Компетентностный подход как фактор повышения качества трудовой жизни и конкурентоспособности электроэнергетической компании / О.Л. Чуланова // Качество и уровень жизни населения в современной России: состояние, тенденции и перспективы: сборник материалов Международной научно-практической конференции. – М.: ООО «М-Студио», 2012. – С. 559-568.
7. Чуланова, О.Л. Консалтинг персонала: учебное пособие / О.Л. Чуланова. – Сургут: ИЦ СурГУ, 2010. – 164 с.

8. Чуланова, О.Л. Методология исследования компетенций персонала организаций: Монография / О.Л. Чуланова. – М.: ИНФРА-М, 2015. – 217 с. (+ Доп. мат. znanium.com. – Научная мысль).
9. Чуланова, О.Л. Моделирование эмоциональной компетентности руководителей / О.Л. Чуланова // Кадровик. – 2012. – №10. – С. 58-64.
10. Чуланова, О.Л. Основные риски при внедрении модели компетенций в управление персоналом организации / О.Л. Чуланова // Современные проблемы и перспективы экономического развития и управления: сборник научных трудов. – Сургут: ИЦ СурГУ, 2014. – С. 174-181.
11. Чуланова, О.Л. Современные технологии консультирования в области управления персоналом / О.Л. Чуланова // Научные труды Вольного экономического общества России. – 2008. – Т. 91. – С. 262-271.
12. Чуланова, О.Л. Социально-экономическое содержание понятий «компетенция» и «компетентность» / О.Л. Чуланова // Вестник Университета (Государственный университет управления). – 2013. – №18. – С. 174-179.
13. Чуланова, О.Л. Управленческое консультирование: учебное пособие / О.Л. Чуланова. – 2-е изд., испр. и доп. – Сургут: ИЦ СурГУ, 2010. – 202 с.
14. Чуланова, О.Л. Формирование, развитие и коучинг эмоциональной компетентности в управлении персоналом организации: монография / О.Л. Чуланова; Сургут. гос. ун-т ХМАО-Югры. – Сургут: Дефис, 2010. – 218 с.
15. Чуланова, О.Л. Формирование и развитие компетентностного подхода в работе с персоналом: теория, методология и практика: дисс. ... д-ра эконом. наук: 08.00.05 / Чуланова Оксана Леонидовна. - Москва, 2014. - 339 с.
16. Чуланова, О.Л. Формирование системы непрерывного профессионального образования в инновационной организации на основе компетентностного подхода / О.Л. Чуланова // Проблемы экономики. Организации и управления в России и мире: материалы международной научно-практической конференции (28 декабря 2012 года). – Прага, Чешская республика: Изд-во WORD PRESS s r.o., 2013. – С. 530-537.
17. Чуланова, О.Л. Эмоциональная компетентность в управлении персоналом / О.Л. Чуланова // Вестник Университета (Государственный университет управления). – 2011. – № 16. – С. 135-138.
18. Авшалумова Р. За пять лет вовлеченность персонала в компании OBI выросла на 84% [Электронный ресурс] / Р. Авшалумова, А. Татарин // Ежедневная деловая газета «Ведомости». – Режим доступа: <https://www.vedomosti.ru/management/articles/2015/01/28/effektivnoe-zanudstvo>.
19. Ведерникова О. Как повысить вовлеченность персонала в работу [Электронный ресурс] / О. Ведерникова – эксперт журнала «Кадровик» // HR-Portal. – Режим доступа: <http://www.hr-portal.ru/article/kak-povysit-vovlechennost-personala-v-rabotu>.
20. Вершило Ю.М. Оценка влияния лояльности персонала на экономическую эффективность деятельности коммерческого банка [Электронный ресурс] Экономическая библиотека - <http://economy-lib.com/otsenka-vliyaniya-loyalnosti-personala-na-ekonomicheskuyu-effektivnost-deyatelnosti-kommercheskogo-banka#ixzz40WfnC6KQ>.

21. Галлант М., Зингер Д. 5 важных вопросов и 4 инновационные практики для повышения вовлеченности сотрудников [Электронный ресурс] / М. Галлант, Д. Зингер // Инновационный портал NeoHR – Режим доступа: http://neohr.ru/korporativnaya-kultura/article_post/5-vazhnyh-voprosov-i-4-innovacionnye-praktiki-dlya-povysheni.
22. Гвоздева С.М. Непараметрический статистический анализ вовлеченности персонала в организации [Электронный ресурс] / С.М. Гвоздева // Изв. Саратовского университета. Сер. Экономика. Управление. Право. 2014, Т.14, вып. 4 - Режим доступа: <http://cyberleninka.ru/article/n/parametricheskij-statisticheskij-analiz-vovlechennosti-personala-v-organizatsii>.
23. Липатов С.М. Вовлеченность работника в организацию» или «увлеченность работой»: соотношение понятий / Организационная психология. Т.5. №1. С. 104-110 [Электронный ресурс] Научная библиотека КиберЛенинка <http://cyberleninka.ru/article/n/vovlechennost-rabotnika-v-organizatsiyu-ili-uvlechennost-rabotoy-sootnoshenie-ponyatiy>.
24. Малиц Е.М. Лояльность персонала в организации как объект социологического анализа [Электронный ресурс]: Научная библиотека КиберЛенинка: <http://cyberleninka.ru/article/n/loyalnost-personala-v-organizatsii-kak-obekt-sotsiologicheskogo-analiza> [Электронный ресурс].
25. Михайлова Александра Сергеевна Проблемы понятийного аппарата в оценке результативности персонала организации // Интерэкспо Гео-Сибирь. 2014. №1. URL: <http://cyberleninka.ru/article/n/problemy-ponyatiynogo-apparata-v-otsenke-rezultativnosti-personala-organizatsii> (дата обращения: 23.04.2016).
26. Позднякова Т.В. Теоретико-методологические аспекты изучения лояльности персонала организаций // Вестник Пермского университета. Философия. Психология. Социология. 2013. №4 (16). URL: <http://cyberleninka.ru/article/n/teoretiko-metodologicheskie-aspekty-izucheniya-loyalnosti-personala-organizatsiy> (дата обращения: 23.04.2016).
27. Ожегов С.И., Шведова Н.Ю. Толковый словарь русского языка. Интернет версия. (<http://www.km.ru/base/ojegov/main.asp>).
28. СвERGун О. Вовлеченность персонала: ценное преимущество [Электронный ресурс] / О. СвERGун // Справочник по управлению персоналом. – Режим доступа: <http://www.pro-personal.ru/journal/870/460105/>.
29. Соловейчик А.В. Лояльность персонала и факторы, характеризующие организацию [Электронный ресурс] / А.В. Соловейчик // Известия Российского государственного педагогического университета им. А.И. Герцена, №125/2010 – Режим доступа: <http://cyberleninka.ru/article/n/loyalnost-personala-i-factory-harakterizuyuschie-organizatsiyu>.
30. Фей К. Лекарство от пассивности: рецепты для России [Электронный ресурс] / К. Фей // Harvard Business Review. Россия – Режим доступа: <http://www.hbr-r.ru/issue/41/459/>.
31. Фуколова Ю. Есть ли способы наращивать выручку, не увеличивая сотрудникам зарплату? Один из вариантов — повысить вовлеченность персонала. Как показывает опыт страховой компании Intouch, сделать это можно практически бесплатно. [Электронный ресурс] / Ю. Фуколова // газета Коммерсант.ru – Режим доступа: <http://www.kommersant.ru/doc/2565173>.
32. Харский К.В. Благонадежность и лояльность персонала. СПб: Питер, 2011. С. 76-93.

33. Чуланова, О.Л. Актуальность компетентностного подхода в управлении персоналом [Электронный ресурс] / О.Л. Чуланова // Наукоедение (электронный журнал). – 2014. – №5 (24). – Режим доступа: <http://naukovedenie.ru/PDF/79EVN514.pdf>.
34. Чуланова О.Л., Алиева З.К. Бенчмаркетинг как технология совершенствования обучения персонала организации / Чуланова О.Л., Алиева З.К. // Интернет-журнал «Мир науки», 2014. №4 [Электронный ресурс] - М.: «Мир науки», 2014 - Режим доступа: <http://mir-nauki.com/PDF/37EMN414.pdf>, свободный. – Загл. с экрана. — Яз. рус., англ.
35. Чуланова О.Л., Веретельник Д.В. Секондмент как эффективная технология обучения персонала / Чуланова О.Л., Веретельник Д.В. // Интернет-журнал «Мир науки», 2014 №4 [Электронный ресурс]-М.: «Мир науки», 2014 - Режим доступа: <http://mir-nauki.com/PDF/38EMN414.pdf>, свободный. – Загл. с экрана. — Яз. рус., англ.
36. Чуланова, О.Л., Мухамедова М.М. Кейс-метод как эффективный инструмент в системе обучения управленческого персонала организации // Чуланова О.Л. Мухамедова М.М. / Интернет-журнал «Мир науки», 2015. №1 (7) [Электронный ресурс] - М.: «Мир науки», 2015. - Режим доступа: <http://mir-nauki.com/PDF/01EMN115.pdf>, свободный. – Загл. с экрана. — Яз. рус., англ.
37. Чуланова, О.Л. Применение компетентностного подхода при разработке системы оплаты труда персонала [Электронный ресурс] / О.Л. Чуланова // Наукоедение (электронный журнал). – 2014. – №6 (25). – Режим доступа: <http://naukovedenie.ru/PDF/15EVN614.pdf>.
38. Чуланова, О.Л., Федорова Г.В. Graduate recruitment в системе адаптации персонала / Чуланова О.Л., Федорова Г.В. // Интернет-журнал «Мир науки», 2015. №1 (7) [Электронный ресурс] - М.: «Мир науки», 2015. - Режим доступа: <http://mir-nauki.com/PDF/03EMN115.pdf>, свободный. – Загл. с экрана. — Яз. рус., англ.
39. Энциклопедический словарь. Под ред. Б.А. Введенского. Т. 1,2. М.: Советская энциклопедия, 1963.
40. Dilys Robinson, Jonny Gifford The Future of Engagement Thought Piece Collection [Электронный ресурс] – Режим доступа://www.cipd.co.uk/binaries/the-future-of-engagement_2014-thought-piece-collection.pdf.
41. Frank, F.D., Finnegan, R.P. and Taylor, C.R. (2004) «The race for talent: retaining and engaging workers in the 21st century», Human Resource Planning, Vol 27, No 3, pp. 12-25.
42. Jordan G., Maloney W. The Democratic Contribution of Group-Led Mobilization in the UK [Электронный ресурс] – Режим доступа: https://vk.com/doc2690294_426746172?hash=e8817a40dd430c3373&dl=f42641a3b7feb8f5de.
43. Kahn W.A. Psychological conditions of personal engagement and disengagement at work [Электронный ресурс] – Режим доступа: [https://engagementresearch.wikispaces.com/file/view/Kahn+\(1990\)_Psychological+conditions+of+personal+engagement+and+disengagement+at+work.pdf](https://engagementresearch.wikispaces.com/file/view/Kahn+(1990)_Psychological+conditions+of+personal+engagement+and+disengagement+at+work.pdf).

44. Saks Alan M. Antecedents and consequences of employee engagement [Электронный ресурс] – Режим доступа: <http://cinik.free.fr/chlo/doc%20dans%20biblio,%20non%20imprim%C3%A9s/maintien%20dans%20l'emploi/atcd%20et%20cons%C3%A9quences%20de%20engagement.pdf> (<http://www.emeraldinsight.com/loi/jmp>).
45. Thomas E. Becker, Robert S. Billings, Daniel Eveleth. Foci and Bases of Employee Commitment: Implications for Job Performance [Электронный ресурс] – Режим доступа: https://www.researchgate.net/publication/200824044_Foci_and_Bases_of_Employee_Commitment_Implications_for_Job_Performance.
46. Truss, C., Soane, E., Edwards, C., Wisdom, K., Croll, A. and Burnett, J. (2006) Working Life: Employee Attitudes and Engagement 2006. London, CIPD.
47. Verba, Kay Lehman Schlozman, Henry E. Brady Voice and Equality: Civic Voluntarism in American Politics [Электронный ресурс] – Режим доступа: http://www.jstor.org/stable/2952366?seq=1#page_scan_tab_contents.
48. Кириллов А.В., Мельничук А.В., Мельничук Ю.А. Управление организационной культурой в современных российских корпорациях. // Социальная политика и социология. 2014. Т. 2. №4-1 (105). С. 270-285.
49. Соломанидина Т.О., Соломандин В.Г. Мотивация трудовой деятельности персонала: учебное пособие.-М.: Юнити-Дана, 2014.-270 с.
50. Папонова Н.Е. Обучение персонала компании: практическое пособие. - М.: Финпресс, 2011.-146 с.
51. Маслова В.М. Управление персоналом предприятия: учебное пособие. - М.: Юнити-Дана, 2012.-314 с.
52. Мелихов Ю.Е., Малуев П.А. Управление персоналом: портфель надежных технологий: учебно-практическое пособие. - М.: Дашков и К, 2014.-287 с.
53. Базарова Т.Ю., Ерёмина Б.Л. Управление персоналом: учебник для вузов.-М.: Юнити-Дана, 2012.-273 с.
54. Антонов О.Б. Современная организация. Персонал и технологи: учебник.-М.: Самиздат, 2013.-104 с.
55. Шаталова Н.И. Консультирование в управлении человеческими ресурсами: учебное пособие. - М.: ИНФРА-М, 2012.-154 с.
56. Егорова А.С. Вовлеченность персонала: 7 шагов к пониманию. – М.: Инфра, 2014-314 с.

Chulanova Oksana Leonidovna

Surgut State University, Russia, Surgut
E-mail: chol9207@mail.ru

Pripasaeva Olga Ivanovna

Surgut State University, Russia, Surgut
E-mail: olga.pripasaeva.94@mail.ru

Involvement of staff of the basic approaches, the basic principles practice in the use of staff

Abstract. The article presents the loyalty and employee engagement as a very important tool of personnel policy of the organization in the conditions of economic crisis. Based on content analysis of "loyalty" and "engagement" is an attempt to differentiate and highlight the essential characteristics of these concepts. The involvement of staff is presented as a qualitative feature of staff, expressed in a positive, respectful and approves respect to the organization and its activities, managers, acceptance and compliance with the goals and mission of the company, understanding the importance of their contribution to the operation and development of the organization, striving to grow with the organization through the manifestation initiative and making innovation, the reciprocal continuous dialogue at the level of head - slave (delegation of powers, mutual support in the field of professional and labor relations, and in the personal sense). Presented and justified stages of involvement. Submitted by foreign and Russian experience of creating and raising the degree of involvement of staff in the enterprise. It presents the basic principles of involvement in the Russian and foreign companies. Spend the operationalization of the concept of "engagement" (factors that determine the level of employee engagement). A method for increasing the degree of involvement of the organization's personnel.

Keywords: loyalty; involvement; involvement of the operationalization of the concept; the basic principles of engagement; level of involvement; methods increase the degree of involvement of the organization staff

REFERENCES

1. Gerchikova I.N. Menedzhment. Uchebnik. Tret'e izdanie. - M.: YuNITI, 2008. S. 12-27.
2. Dominyak, V.I. Organizatsionnaya loyal'nost': model' realizatsii ozhidaniy rabotnika ot svoey organizatsii: diss. ... kand. psikhol. nauk: / Dominyak Vladislav Igorevich.- Sankt-Peterburg, 2006. - 281 s.
3. Kirillov A.V. Tekhnologii upravleniya personalom i kon'yunktura. // Sotsial'naya politika i sotsiologiya. 2014. №4 (105). S. 173-184.
4. Konovalova V. Upravlenie вовлеченност'yu personala: faktory uspekhev i neudach // Kadrovik . 2014. №9. - S 74- 84.
5. Chulanova, O.L. Kompetentnostnyy podkhod v upravlenii chelovecheskimi resursami kak integratsionnyy metod strategicheskogo upravleniya vuzom / O.L. Chulanova // Imidzhelogiya – 2011: Razvitie i prodvizhenie territoriy: materialy Devyatogo Mezhdunarodnogo simpoziuma po imidzhelologii. – M.: RITs AIM, 2011. – S. 229-237.

6. Chulanova, O.L. Kompetentnostnyy podkhod kak faktor povysheniya kachestva trudovoy zhizni i konkurentosposobnosti elektroenergeticheskoy kompanii / O.L. Chulanova // Kachestvo i uroven' zhizni naseleniya v sovremennoy Rossii: sostoyanie, tendentsii i perspektivy: sbornik materialov Mezhdunarodnoy nauchno-prakticheskoy konferentsii. – M.: ООО «М-Studio», 2012. – S. 559-568.
7. Chulanova, O.L. Konsalting personala: uchebnoe posobie / O.L. Chulanova. – Surgut: ITs SurGU, 2010. – 164 s.
8. Chulanova, O.L. Metodologiya issledovaniya kompetentsiy personala organizatsiy: Monografiya / O.L. Chulanova. – M.: INFRA-M, 2015. – 217 s. (+ Dop. mat. znanium.com. – Nauchnaya mysl').
9. Chulanova, O.L. Modelirovanie emotsional'noy kompetentnosti rukovoditeley / O.L. Chulanova // Kadrovik. – 2012. – №10. – S. 58-64.
10. Chulanova, O.L. Osnovnye riski pri vnedrenii modeli kompetentsiy v upravlenie personalom organizatsii / O.L. Chulanova // Sovremennye problemy i perspektivy ekonomicheskogo razvitiya i upravleniya: sbornik nauchnykh trudov. – Surgut: ITs SurGU, 2014. – S. 174-181.
11. Chulanova, O.L. Sovremennye tekhnologii konsul'tirovaniya v oblasti upravleniya personalom / O.L. Chulanova // Nauchnye trudy Vol'nogo ekonomicheskogo obshchestva Rossii. – 2008. – T. 91. – S. 262-271.
12. Chulanova, O.L. Sotsial'no-ekonomicheskoe sodержanie ponyatiy «kompetentsiya» i «kompetentnost'» / O.L. Chulanova // Vestnik Universiteta (Gosudarstvennyy universitet upravleniya). – 2013. – №18. – S. 174-179.
13. Chulanova, O.L. Upravlencheskoe konsul'tirovanie: uchebnoe posobie / O.L. Chulanova. – 2-e izd., ispr. i dop. – Surgut: ITs SurGU, 2010. – 202 s.
14. Chulanova, O.L. Formirovanie, razvitie i kouching emotsional'noy kompetentnosti v upravlenii personalom organizatsii: monografiya / O.L. Chulanova; Surgut. gos. un-t KhMAO-Yugry. – Surgut: Defis, 2010. – 218 s.
15. Chulanova, O.L. Formirovanie i razvitie kompetentnostnogo podkhoda v rabote s personalom: teoriya, metodologiya i praktika: diss. ... d-ra ekonom. nauk: 08.00.05 / Chulanova Oksana Leonidovna. - Moskva, 2014. - 339 s.
16. Chulanova, O.L. Formirovanie sistemy nepreryvnogo professional'nogo obrazovaniya v innovatsionnoy organizatsii na osnove kompetentnostnogo podkhoda / O.L. Chulanova // Problemy ekonomiki. Organizatsii i upravleniya v Rossii i mire: materialy mezhdunarodnoy nauchno-prakticheskoy konferentsii (28 dekabrya 2012 goda). – Praga, Cheshskaya respublika: Izd-vo WORD PRESS s r.o., 2013. – S. 530-537.
17. Chulanova, O.L. Emotsional'naya kompetentnost' v upravlenii personalom / O.L. Chulanova // Vestnik Universiteta (Gosudarstvennyy universitet upravleniya). – 2011. – № 16. – S. 135-138.
18. Avshalumova R. Za pyat' let vovlechnost' personala v kompanii OBI vyrosla na 84% [Elektronnyy resurs] / R. Avshalumova, A. Tatarin // Ezhenedel'naya delovaya gazeta «Vedomosti». – Rezhim dostupa: <https://www.vedomosti.ru/management/articles/2015/01/28/effektivnoe-zanudstvo>.

19. Vedernikova O. Kak povysit' vovlechnost' personala v rabotu [Elektronnyy resurs] / O. Vedernikova – ekspert zhurnala «Kadrovik» // HR-Portal. – Rezhim dostupa: <http://www.hr-portal.ru/article/kak-povysit-vovlechnost-personala-v-rabotu>.
20. Vershilo Yu.M. Otsenka vliyaniya loyality personala na ekonomicheskuyu effektivnost' deyatel'nosti kommercheskogo banka [Elektronnyy resurs] Ekonomicheskaya biblioteka - <http://economy-lib.com/otsenka-vliyaniya-loyality-personala-na-ekonomicheskuyu-effektivnost-deyatelnosti-kommercheskogo-banka#ixzz40WfnC6KQ>.
21. Gallant M., Zinger D. 5 vazhnykh voprosov i 4 innovatsionnye praktiki dlya povysheniya vovlechnosti sotrudnikov [Elektronnyy resurs] / M. Gallant, D. Zinger // Innovatsionnyy portal NeoHR – Rezhim dostupa: http://neohr.ru/korporativnaya-kultura/article_post/5-vazhnyh-voprosov-i-4-innovatsionnye-praktiki-dlya-povysheni.
22. Gvozdeva S.M. Neparаметрический статистический анализ вовлеченности персонала в организационной [Elektronnyy resurs] / S.M. Gvozdeva // Izv. Sarat. un-ta Nov. ser. Ser. Ekonomika. Upravlenie. Pravo. 2014, T.14, vyp. 4 - Rezhim dostupa: <http://cyberleninka.ru/article/n/neparаметрический-статистический-анализ-вовлеченности-персонала-в-организационной>.
23. Lipatov S.M. Vovlechnost' rabotnika v organizatsiyu» ili «uvlechnost' rabotoy»: sootnoshenie ponyatiy / Organizatsionnaya psikhologiya. T.5. №1. S. 104-110 [Elektronnyy resurs] Nauchnaya biblioteka KiberLeninka <http://cyberleninka.ru/article/n/vovlechnost-rabotnika-v-organizatsiyu-ili-uvlechnost-rabotoy-sootnoshenie-ponyatiy>.
24. Malits E.M. Loyalty personala v organizatsii kak ob"ekt sotsiologicheskogo analiza [Elektronnyy resurs]: Nauchnaya biblioteka KiberLeninka: <http://cyberleninka.ru/article/n/loyalty-personala-v-organizatsii-kak-obekt-sotsiologicheskogo-analiza> [Elektronnyy resurs].
25. Mikhaylova Aleksandra Sergeevna Problemy ponyatiynogo apparata v otsenke rezul'tativnosti personala organizatsii // Interekspo Geo-Sibir'. 2014. №1. URL: <http://cyberleninka.ru/article/n/problemy-ponyatiynogo-apparata-v-otsenke-rezul'tativnosti-personala-organizatsii> (data obrashcheniya: 23.04.2016).
26. Pozdnyakova T.V. Teoretiko-metodologicheskie aspekty izucheniya loyality personala organizatsiy // Vestnik Permskogo universiteta. Filosofiya. Psikhologiya. Sotsiologiya. 2013. №4 (16). URL: <http://cyberleninka.ru/article/n/teoretiko-metodologicheskie-aspekty-izucheniya-loyality-personala-organizatsiy> (data obrashcheniya: 23.04.2016).
27. Ozhegov S.I., Shvedova N.Yu. Tolkovyy slovar' russkogo yazyka. Internet versiya. (<http://www.km.ru/base/ojegov/main.asp>).
28. Svergun O. Vovlechnost' personala: tsennoe preimushchestvo [Elektronnyy resurs] / O. Svergun // Spravochnik po upravleniyu personalom. – Rezhim dostupa: <http://www.pro-personal.ru/journal/870/460105/>.
29. Soloveychik A.V. Loyalty personala i faktory, kharakterizuyushchie organizatsiyu [Elektronnyy resurs] / A.V. Soloveychik // Izvestiya Rossiyskogo gosudarstvennogo pedagogicheskogo universiteta im. A.I. Gertsena, №125/2010 – Rezhim dostupa: <http://cyberleninka.ru/article/n/loyalty-personala-i-faktory-harakterizuyushchie-organizatsiyu>.

30. Fey K. Lekarstvo ot passivnosti: retsepty dlya Rossii [Elektronnyy resurs] / K. Fey // Harvard Business Review. Rossiya – Rezhim dostupa: <http://www.hbr-r.ru/issue/41/459/>.
31. Fukolova Yu. Est' li sposoby narashchivat' vyruchku, ne uvelichivaya sotrudnikam zarplatu? Odin iz variantov — povysit' вовлеченность персонала. Kak pokazivaet opyt strakhovoy kompanii Intouch, sdelat' eto možhno prakticheski besplatno. [Elektronnyy resurs] / Yu. Fukolova // gazeta Kommersant.ru – Rezhim dostupa: <http://www.kommersant.ru/doc/2565173>.
32. Kharskiy K.V. Blagonadezhnost' i loyal'nost' personala. SPb: Piter, 2011. С. 76-93.
33. Chulanova, O.L. Aktual'nost' kompetentnostnogo podkhoda v upravlenii personalom [Elektronnyy resurs] / O.L. Chulanova // Naukovedenie (elektronnyy zhurnal). – 2014. – №5 (24). – Rezhim dostupa: <http://naukovedenie.ru/PDF/79EVN514.pdf>.
34. Chulanova O.L., Alieva Z.K. Benchmarking kak tekhnologiya sovershenstvovaniya obucheniya personala organizatsii / Chulanova O.L., Alieva Z.K. //Internet-zhurnal «Mir nauki», 2014. №4 [Elektronnyy resurs] - M.: «Mir nauki», 2014 - Rezhim dostupa: <http://mir-nauki.com/PDF/37EMN414.pdf>, svobodnyy. – Zagl. s ekrana. — Yaz. rus., angl.
35. Chulanova O.L., Veretel'nik D.V. Sekondment kak effektivnaya tekhnologiya obucheniya personala / Chulanova O.L., Veretel'nik D.V. // Internet-zhurnal «Mir nauki», 2014 №4 [Elektronnyy resurs]-M.: «Mir nauki», 2014 - Rezhim dostupa: <http://mir-nauki.com/PDF/38EMN414.pdf>, svobodnyy. – Zagl. s ekrana. — Yaz. rus., angl.
36. Chulanova, O.L., Mukhamedova M.M. Keys-metod kak effektivnyy instrument v sisteme obucheniya upravlencheskogo personala organizatsii // Chulanova O.L. Mukhamedova M.M. / Internet-zhurnal «Mir nauki», 2015. №1 (7) [Elektronnyy resurs] - M.: «Mir nauki», 2015. - Rezhim dostupa: <http://mir-nauki.com/PDF/01EMN115.pdf>, svobodnyy. – Zagl. s ekrana. — Yaz. rus., angl.
37. Chulanova, O.L. Primenenie kompetentnostnogo podkhoda pri razrabotke sistemy oplaty truda personala [Elektronnyy resurs] / O.L. Chulanova // Naukovedenie (elektronnyy zhurnal). – 2014. – №6 (25). – Rezhim dostupa: <http://naukovedenie.ru/PDF/15EVN614.pdf>.
38. Chulanova, O.L., Fedorova G.V. Graduate recruitment v sisteme adaptatsii personala / Chulanova O.L., Fedorova G.V. // Internet-zhurnal «Mir nauki», 2015. №1 (7) [Elektronnyy resurs] - M.: «Mir nauki», 2015. - Rezhim dostupa: <http://mir-nauki.com/PDF/03EMN115.pdf>, svobodnyy. – Zagl. s ekrana. — Yaz. rus., angl.
39. Entsiklopedicheskiy slovar'. Pod red. B.A. Vvedenskogo. T. 1,2. M.: Sovetskaya entsiklopediya, 1963.
40. Dilys Robinson, Jonny Gifford The Future of Engagement Thought Piece Collection [Elektronnyy resurs] – Rezhim dostupa:http://www.cipd.co.uk/binaries/the-future-of-engagement_2014-thought-piece-collection.pdf.
41. Frank, F.D., Finnegan, R.P. and Taylor, C.R. (2004) «The race for talent: retaining and engaging workers in the 21st century», Human Resource Planning, Vol 27, No 3, pp. 12-25.

42. Jordan G., Maloney W. The Democratic Contribution of Group-Led Mobilization in the UK [Elektronnyy resurs] – Rezhim dostupa: https://vk.com/doc2690294_426746172?hash=e8817a40dd430c3373&dl=f42641a3b7feb8f5de.
43. Kahn W.A. Psychological conditions of personal engagement and disengagement at work [Elektronnyy resurs] – Rezhim dostupa: [https://engagementresearch.wikispaces.com/file/view/Kahn+\(1990\)_Psychological+conditions+of+personal+engagement+and+disengagement+at+work.pdf](https://engagementresearch.wikispaces.com/file/view/Kahn+(1990)_Psychological+conditions+of+personal+engagement+and+disengagement+at+work.pdf).
44. Saks Alan M. Antecedents and consequences of employee engagement [Elektronnyy resurs] – Rezhim dostupa: <http://cinik.free.fr/chlo/doc%20dans%20biblio,%20non%20imprim%C3%A9s/maintien%20dans%20l'emploi/atcd%20et%20cons%C3%A9quences%20de%20engagement.pdf> (<http://www.emeraldinsight.com/loi/jmp>).
45. Thomas E. Becker, Robert S. Billings, Daniel Eveleth. Foci and Bases of Employee Commitment: Implications for Job Performance [Elektronnyy resurs] – Rezhim dostupa: https://www.researchgate.net/publication/200824044_Foci_and_Bases_of_Employee_Commitment_Implications_for_Job_Performance.
46. Truss, C., Soane, E., Edwards, C., Wisdom, K., Croll, A. and Burnett, J. (2006) Working Life: Employee Attitudes and Engagement 2006. London, CIPD.
47. Verba, Kay Lehman Schlozman, Henry E. Brady Voice and Equality: Civic Voluntarism in American Politics [Elektronnyy resurs] – Rezhim dostupa: http://www.jstor.org/stable/2952366?seq=1#page_scan_tab_contents.
48. Kirillov A.V., Mel'nichuk A.V., Mel'nichuk Yu.A. Upravlenie organizatsionnoy kul'turoy v sovremennykh rossiyskikh korporatsiyakh. // Sotsial'naya politika i sotsiologiya. 2014. T. 2. №4-1 (105). S. 270-285.
49. Solomanidina T.O., Solomandin V.G. Motivatsiya trudovoy deyatel'nosti personala: uchebnoe posobie.-M.: Yuniti-Dana, 2014.-270 s.
50. Paponova N.E. Obuchenie personala kompanii: prakticheskoe posobie. - M.: Finpress, 2011.-146 s.
51. Maslova V.M. Upravlenie personalom predpriyatiya: uchebnoe posobie. - M.: Yuniti-Dana, 2012.-314 s.
52. Melikhov Yu.E., Maluev P.A. Upravlenie personalom: portfel' nadezhnykh tekhnologii: uchebno-prakticheskoe posobie. - M.: Dashkov i K, 2014.-287 s.
53. Bazarova T.Yu., Eremina B.L. Upravlenie personalom: uchebnik dlya vuzov.-M.: Yuniti-Dana, 2012.-273 s.
54. Antonov O.B. Sovremennaya organizatsiya. Personal i tekhnologi: uchebnik.-M.: Samizdat, 2013.-104 c.
55. Shatalova N.I. Konsul'tirovanie v upravlenii chelovecheskimi resursami: uchebnoe posobie. - M.: INFRA-M, 2012.-154 s.
56. Egorova A.S. Vovlechenost' personala: 7 shagov k ponimaniyu. – M.: Infra, 2014-314 s.