

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

Том 8, №4 (2016) <http://naukovedenie.ru/index.php?p=vol8-4>

URL статьи: <http://naukovedenie.ru/PDF/63EVN416.pdf>

Статья опубликована 23.08.2016.

Ссылка для цитирования этой статьи:

Нагибина Н.И. Методы вовлечения кандидатов в аспекте повышения эффективности подбора персонала // Интернет-журнал «НАУКОВЕДЕНИЕ» Том 8, №4 (2016) <http://naukovedenie.ru/PDF/63EVN416.pdf> (доступ свободный). Загл. с экрана. Яз. рус., англ.

УДК 331.1

Нагибина Наталья Ивановна

ФГБОУ ВПО «Пермский национальный исследовательский политехнический университет», Россия, Пермь¹

Старший преподаватель кафедры «Менеджмент и маркетинг»

E-mail: Nagibinan@list.ru

РИНЦ: http://elibrary.ru/author_profile.asp?id=655275

Методы вовлечения кандидатов в аспекте повышения эффективности подбора персонала

Аннотация. Изменяющиеся приоритеты кандидатов при выборе места работы направляют HR-менеджеров на поиски актуальных методов и технологий эффективного рекрутинга. Действенность концепции вовлеченности персонала, повышающая HR-эффективность и обеспечивающая улучшение бизнес-результатов, позволяет провести смещение вовлеченности из «точки» персонала в «точку» кандидатов. «Правильно» выбранные методы вовлечения кандидатов привлекут целевую аудиторию и обеспечат найм лучших – увлеченных профессией, имеющих сильную внутреннюю мотивацию, трудолюбивых и талантливых. С позиции кандидатов вовлеченность предоставляет опыт решения реальных профессиональных задач при сравнении культуры компании с личными ценностями и жизненными ориентирами. Исследования практики рекрутинга компаний выявили разнообразие методов вовлечения кандидатов: ситуационное интервью и тестирование, имитационные упражнения и рабочие задания, стажировки, бизнес-проекты, центры обучения и профориентации, геймификация.

Ключевые слова: эффективность подбора персонала; вовлеченность персонала; вовлеченность кандидатов; методы вовлечения кандидатов

Введение

Независимо от состояния экономической и политической ситуаций в стране и мире проблема повышения эффективности подбора персонала является ключевой для компаний каждой сферы деятельности. Изменяющиеся тренды приоритетов кандидатов при выборе места работы определяют возрастающую ответственность HR-менеджеров за поиск актуальных методов найма лучших. Однако, разнообразие технологий привлечения и отбора кандидатов не позволяет в полной мере снизить риски найма «не подходящих» кандидатов. В борьбе за повышение HR-эффективности требуются новые подходы прежде всего на начальном этапе - подборе сотрудников. Идея провести аналогию между трендом текущего

¹ 614990, г. Пермь, Комсомольский проспект 29, к. 511, корп. «А»

времени – управлением вовлеченностью персонала и стоящими проблемами позволила нам выдвинуть гипотезу о влиянии вовлеченности кандидатов на эффективность подбора персонала и его последствий. Отсутствие широкой представленности данного подхода в науке и практике направило нас на исследование практики вовлечения кандидатов в компаниях различных сфер деятельности. Мы искренне убеждены, что смещение вовлеченности из «точки» работающего персонала в «точку» кандидатов потребует меньших усилий HR-менеджеров в борьбе за повышение вовлеченности и HR-эффективности. «Правильно» выбранные методы вовлечения обеспечат работодателей возможностью более объективной оценки кандидатов - их увлеченности профессией, наличия сильной внутренней мотивации, являющихся основополагающими источниками роста вовлеченности. С позиции кандидатов вовлеченность предоставит опыт решения реальных профессиональных задач, сравнение культуры компании с личными ценностями и жизненными ориентирами, что способствует принятию более объективного решения о выборе места работы.

Методы вовлечения кандидатов при подборе персонала

К вопросу о вовлеченности персонала

Одним из трендов последнего времени в области повышения эффективности управления человеческими ресурсами выделяется управление вовлеченностью персонала. Динамичные дискуссии вокруг определения вовлеченности (от характеристики состояния человека и его поведения до состояния корпоративной культуры) позволили обратиться к наиболее соответствующей, на наш взгляд и текущий момент концепции Aon Hewitt, определяющей вовлеченность персонала как эмоциональную и интеллектуальную приверженность компании, результат которой выражается в стремлении прикладывать усилия для достижения наилучшего результата трудовой деятельности [2].

Западные и отечественные ученые, консультанты и практики связывают влияние уровня вовлеченности с результативностью бизнеса. Результаты исследований, представленные Gallup [7], Й. Хеллевигом [3], Aon Hewitt [9] и другими подтверждают (в том числе многочисленными статистическими данными), что вовлеченность является прямым фактором успеха компании, выраженном в динамичных темпах развития – росте выручки и продаж; превосходстве над конкурентами по доходности – превышении чистой прибыли, снижении издержек и повышении рентабельности; более высокой производительности и продуктивности труда; повышении качества клиентского сервиса (удовлетворенность, удержание, NPS); формировании позитивного бренда компании (товаров, услуг, бренда работодателя); росте инициативности и инновационной отдаче, конкурентоспособности кадрового потенциала компании, снижении абсентеизма и текучести; снижении рисков, связанных с безопасностью.

Вызовы текущего времени и тенденции будущего обязывают менеджмент компании заниматься постоянной актуализацией методов повышения уровня вовлеченности персонала, изучая факторы влияния и находя источники роста. Обращаясь к науке и практике выделим некоторые подходы к методам повышения вовлеченности персонала: обзор литературы по факторам вовлеченности в динамике за 2001 – 2011 годы и собственная модель формирования вовлеченности представлены в исследовании М. Bedarkar и D. Pandita [5]. Тенденции формирования вовлеченности в 2015 году продемонстрированы в ежегодном исследовании Aon Hewitt [9] и включают 27 драйверов. Объединяя практику лучших работодателей 2015 года, Axes Management [2] обращается к модели, охватывающей наиболее значимые для сотрудников области, влияющие на повышение их вовлеченности: люди, признание, практики компании, работа, возможности и качество жизни. Й. Хеллевигом проиллюстрировал 12

категорий драйверов вовлеченности [3]. Важно отметить, что он же рассматривает вовлеченность как внутреннюю мотивацию, самомотивацию, при которой желание прилагать все возможные усилия возникает не под внешним давлением и контролем руководства, а изнутри самого человека.

Таким образом, действенность концепции вовлеченности персонала позволяет нам выдвинуть следующее предположение: вовлеченность повышает HR-эффективность и обеспечивает улучшение бизнес-результатов, следовательно, вовлеченность кандидатов в процессе подбора персонала позволит повысить эффективность как самого подбора, так и его последствий. Задачей же является нахождение таких методов вовлечения кандидатов, которые с позиции компании привлекут целевую аудиторию, обеспечат наибольшую объективность оценки и выбора лучших кандидатов - раскроют профессионализм, личностные качества и внутреннюю мотивацию. А с другой стороны, разглядев «равнодушие» кандидатов к предлагаемой работе и компании не позволят идти по «ложному следу» приглашая их на работу. С позиции кандидата вовлеченность на этапе подбора позволяет окунуться в культуру и рабочую среду компании, проверить свои профессиональные компетенции на предполагаемой должности и, оценив личные ожидания с предложением работодателя, принять объективное решение о выборе места работы.

Обнаруженное отсутствие достаточной степени доказанности выдвинутой гипотезы, как в науке, так и практике, направляет нас на начальный этап исследования – изучение практического опыта применения методов вовлечения кандидатов в процессе подбора персонала.

Модель вовлеченности кандидатов в процессе подбора персонала

В условиях глубоких экономических и политических потрясений, росте научно-технического прогресса, усилении конкуренции, снижении доходности именно эффективный подбор персонала играет ключевую роль в обеспечении долгосрочной конкурентоспособности компании.

Рассматривая подбор персонала как процесс привлечения, отбора и найма внешних кандидатов, соответствующих требованиям компании, мотивированных к эффективной работе и совместимых с культурой компании [4], определим ключевые показатели эффективности подбора персонала с трех позиций:

1. *Экономическая эффективность*: стоимость подбора 1 сотрудника по каждой категории и должности персонала; количество обратившихся соответствующих требованиям компании кандидатов, приходящееся на 1 вакантную позицию по категориям персонала (пирамида продуктивности подбора).
2. *Организационная эффективность*: срок закрытия вакансии по каждой категории и должности персонала; индекс соответствия персонала (качество нанятого персонала) – максимальное соответствие компетенций, личностных качеств и мотивации кандидата потребностям компании; актуальный резерв соискателей по должностным позициям.
3. *Социальная эффективность*: максимальное соответствие выбранной работы ожиданиям кандидата повышает его удовлетворенность трудом, которая, безусловно, влияет на все аспекты трудовой деятельности.

Отдельным пунктом в окончании процедуры подбора (на этапе найма сотрудника) следует выделить такой показатель эффективности, как заключение «позитивного» психологического контракта. Открытое обсуждение взаимных ожиданий и обязательств

работодателя и нанимаемого работника согласно модели D. Guest et al [6] обеспечит сотрудничество в процессе трудовой деятельности и повысит уровень доверия, что в настоящих условиях является одним из факторов повышения вовлеченности персонала. Согласованность является основой вовлеченности [8], порождая установки и эмоции, формируя и направляя поведение, по мнению R. Sims «сбалансированный психологический контракт необходим для длительных гармоничных отношений между работником и организацией» [10].

Эффективность подбора не ограничивается перечисленными выше характеристиками, на наш взгляд, еще более значимыми для обеспечения развития компании и достижения бизнес-результатов являются первичные последствия подбора персонала: более быстрое введение новичка в компанию, команду и новую должность, получение от него плановой результативности и эффективности (производительности труда), более быстрое повышение уровня вовлеченности для инициирования новых идей, увеличение стажа работы в компании, максимальное раскрытие потенциала новичка, сокращение уровня абсентеизма и травматизма, ускорение окупаемости затрат на подбор, формирование положительного бренда работодателя.

Таким образом, результаты выдвинутого нами положения представлены авторской моделью вовлеченности кандидатов в процессе подбора персонала (рисунок).

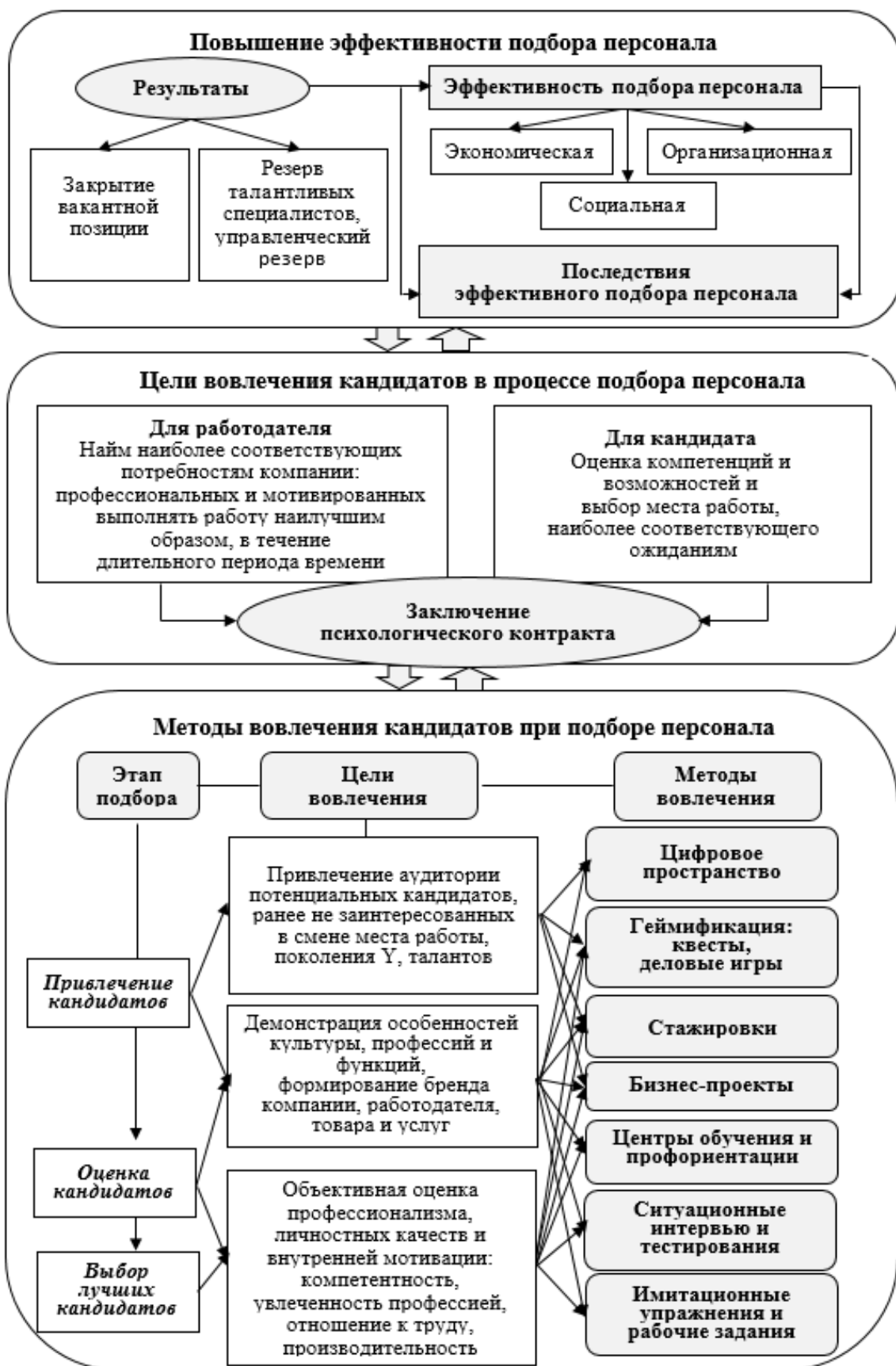


Рисунок. Модель вовлеченности кандидатов в аспекте повышения эффективности подбора персонала (источник: разработано автором)

Сосредоточившись на изучении *разнообразия методов вовлечения кандидатов в процессе подбора* (включены только этапы, связанные непосредственно с коммуникациями с кандидатами) представим практики компаний различных сфер деятельности.

1. этап подбора персонала - привлечение кандидатов

1.1. ИКЕА. Метод вовлечения - *квест «ИКЕА за 300 минут»*^{2,3}. Целями метода являются: привлечение целевой аудитории из состава покупателей; демонстрация разнообразия профессий и особенностей работы в каждом из пяти отделов; раскрытие возможностей карьерного развития и знакомство с культурой компании. Идея заключается в создании реалистичности погружения в работу и жизнь компании при выполнении заданий идентичных должностным обязанностям на пяти станциях, соответствующих отделам. Для кандидатов это максимальный способ получения исчерпывающей информации о возможностях и особенностях компании и работы.

1.2. Marriot Group. Метод вовлечения - *онлайн игры через Facebook*⁴. Целями метода являются: привлечение кандидатов поколения Y, ранее не рассматривающих сферу гостеприимства; раскрытие специфики сервисной индустрии и развитие качеств гостеприимства. Суть игр заключается в погружение в роль шеф-повара и выполнение работы в виртуальном ресторане отеля. Кандидаты могут оценить свои компетенции, проверив заинтересованность в работе в отельном бизнесе.

1.3. Uncle Grey. Метод вовлечения – *компьютерные онлайн игры*⁵. Целью метода является быстрое привлечение уникальных специалистов, не находящихся в поиске работы, через сотрудников компании, играющих в онлайн игры. Идея метода - размещение лучшими игроками (сотрудниками) постера внутри игры, приглашающего пройти тестирование на карьерном сайте компании. Преимущества для кандидатов - возможность сменить место работы на более привлекательное.

1.4. Unilever. Метод вовлечения - *программы развития и стажировки: «Made by You Business Academy»; «Unilever Ambassadors Programme»; «Unilever Future Leaders League» и другие*⁶. Целями метода являются: привлечение талантливой молодежи последних курсов ВУЗа; формирование бренда работодателя, ускорение первичного корпоративного обучения и введения в работу. Содержание метода: решение реальных бизнес-кейсов, участие в фокус-группах и исследованиях, реализация собственного проекта. Преимущества для кандидатов: приобретение реального профессионального опыта; знакомство с тонкостями работы в каждом отделе; проверка своих ожиданий от профессии, сферы деятельности и культуры компании.

1.5. ФГ «Лайф». Метод вовлечения - *проект «Сделай лучше»*⁷. Цели метода - привлечение целевой аудитории выпускников ВУЗа и специалистов с начальным опытом работы и погружение их в особенности банковской сферы; знакомство с ценностями и особенностями работы в финансовой группе. Суть метода - переход от Вузовских проектов к

² <http://makeloveagency.ru/ikea>.

³ http://www.ikea.com/ms/ru_RU/rooms_ideas/fitquiz09/.

⁴ <https://www.facebook.com/marriottjobsandcareers>.

⁵ <http://creativity-online.com/work/uncle-grey-team-fortress-2-ingame-job-recruitment/23494>.

⁶ <https://www.unilever.ru/careers/graduate>.

⁷ http://makeloveagency.ru/project_do_better.

более сложным банковским кейсам. Для кандидатов - опыт реальной работы для последующего выбора сферы деятельности и места работы.

1.6. Площадка «Inplace». Метод вовлечения – *погружение в атмосферу компаний работодателей*⁸. Цели метода - альтернативный способ привлечения кандидатов путем демонстрации атмосферы в компании, особенностей профессий и работы, жизни вне рабочего времени. Воплощенная идея - виртуальная демонстрация атмосферы в компании с помощью видео интервью сотрудников, онлайн посещения офиса и рабочих мест, инфографики. Интерес для кандидатов – возможность детального изучения особенностей культуры компании, работы и выбор лучшего работодателя, соответствующего ценностям и ожиданиям.

2. этап подбора персонала - оценка кандидатов.

2.1. Zappos. Метод вовлечения - *Zappos Family Core Values Interview Assessment*⁹ [14] - многоэтапный командный отбор кандидатов при помощи поведенческих интервью, туров - экскурсий в компанию, решения кейсов для снятия рисков найма сотрудников, не соответствующих культуре компании. Суть метода - «ухаживание», поэтапное погружение кандидата в культуру компании с целью взаимной проверки соответствия ценностей и профессионализма особенностям культуры и ожиданиям.

3. этап подбора персонала – выбор лучших кандидатов.

3.1. Розничная сеть «Семья». Метод вовлечения - «*Академия директоров*»¹⁰. Цели вовлечения – «свежий» способ решения проблемы укомплектования штата директорами магазинов. Суть метода - конкурсный отбор участников программы обучения, «мягкая» адаптация к особенностям работы в торговой сети. Разносторонняя двухмесячная профессиональная подготовка (теория, практика, стажировки, защита проекта (аттестация)) позволяет отобрать лучших кандидатов. С позиции кандидатов – профессиональная подготовка на должность директора розничного магазина с возможностью последующего трудоустройства.

3.2. Google. Метод вовлечения - *выполнение профессионального задания неординарным способом*¹¹. Цель метода - нанять специалистов высочайшего профессионального уровня. Реализованная идея - ненавязчивое приглашение выполнять рабочие задания через закодированные символы позволяет оценить профессионализм специалистов, не занимающихся поиском работы. Азарт при выполнении рабочих заданий позволяет кандидатам вступить в переговоры с работодателем и получить лучшую работу.

Проведенное нами исследование позволяет представить выводы относительно применяемых методов вовлечения кандидатов, учитывая тренды перемещения рекрутинга в цифровое пространство:

- Разнообразие игр, геймификация (видео и онлайн игры, квесты и деловые игры) позволяет привлечь целевую аудиторию специалистов, порой уникальных, не

⁸ <http://inplacers.ru/>.

⁹ <http://humanresources.about.com/od/organizationalculture/a/how-zappos-reinforces-its-company-culture.htm>.

¹⁰ <http://semya.perm.ru/index.html?id=23>.

¹¹ <http://meduza.io/feature/2015/08/27/kak-ustroitsya-v-google>.

занимающихся поиском работы, не рассматривающих возможность работы именно на данной позиции или в данной компании. Ставя реальные проблемы, которые необходимо решить, кандидаты объективно демонстрируют свои профессиональные компетенции. Вовлечение через игру позволяет продемонстрировать культуру компании, особенности работы и повысить узнаваемость бренда.

- Стажировки, центры обучения и профориентации помимо знакомства с особенностями культуры и работы позволяют провести объективную оценку профессионализма, личностных качеств и мотивации (что особо значимо - внутренней), оценив не только трудолюбие и производительность труда, но и коммуникативные качества и инновационный потенциал.
- Бизнес-проекты, привлекая целевую аудиторию студентов последних курсов, выпускников и молодежь помогают им оценить свои компетенции и возможности и выбрать место работы, отвечающее ожиданиям.

Ситуационные интервью и тестирование, имитационные упражнения и рабочие задания [1] – список возможных методов вовлечения кандидатов ограничен лишь идеями и профессионализмом HR-менеджеров. Однако, невозможно провести четкие границы, выделив преимущества отдельного метода вовлечения, используемого в процессе подбора: однозначно можно лишь констатировать, что предложенный нами подход позволяет обеим заинтересованным сторонам, работодателю и потенциальному работнику, сравнить свои ожидания с предложением и сделав правильный выбор, заключить «позитивный» психологический контракт.

Заключение

Изменяющиеся приоритеты людей при выборе места работы - возможность самореализации, сохранение баланса между работой и личной жизнью, гибкие условия работы (гибкая занятость - удобные дни и часы работы, возможность удаленной работы), гарантии долгосрочной занятости, «здоровая» атмосфера и система управления в компании, наряду с конкурентоспособной заработной платой и актуальной системой вознаграждений¹² направляют HR-менеджеров на поиск новых методов и технологий эффективного подбора персонала.

Используя нарастающий тренд управления вовлеченностью персонала, нами выдвинуто предположение о целесообразности применения данного подхода к другим аспектам управления человеческими ресурсами. Определив вовлеченность персонала, как эмоциональную и интеллектуальную приверженность компании, результат которой выражается в стремлении прикладывать усилия для достижения наилучшего результата трудовой деятельности, данным исследованием начато доказательство гипотезы о том, что вовлеченность кандидатов повышает эффективность подбора персонала и оказывает существенное влияние на его последствия аналогично тому, как вовлеченность персонала влияет на HR-эффективность и бизнес-результаты.

«Правильные» методы вовлечения кандидатов ускоряют процесс подбора, оптимизируют затраты и повышают качество рекрутинга. «Люди не меняются. Если человек ленив, он всегда будет ленивым. Если человек непунктуален, он всегда будет опаздывать.

¹² Ancor. HRDigest. Выпуск 7. 2016. С. 24-28. URL: https://ancor.ru/f/1/client/ANCOR_Digest2016_VII.pdf.

Если человек нечестен, он всегда будет лгать. Если люди неаккуратны или плохо выполняют свою работу, они всегда будут так делать» [11]. Следуя постулату В. Трасу, высоко производительных и талантливых специалистов с большей степенью готовности улучшать свою трудовую деятельность и обеспечивать бизнес-результаты компании необходимо выявлять еще на этапе рекрутинга. Немаловажным является формирование удовлетворенности кандидатов процессом подбора даже в случае отказа в приеме на работу. Положительное впечатление напрямую влияет на поддержание бренда работодателя, обеспечивая приток лучших кандидатов, следовательно, HR-менеджерам необходимо подходить к реализации рекрутинговых проектов с высоким уровнем профессионального мастерства.

Несомненно, начатый поиск актуальных методов вовлечения кандидатов в процессе подбора персонала требует дальнейших исследований, на которых мы планируем сосредоточиться: характеристики вовлеченного кандидата, влияние степени вовлечения кандидата на принятие предложения о трудоустройстве, экономическая оценка сокращения затрат при введении в работу кандидата с определенной степенью вовлеченности, наиболее эффективные методы вовлечения кандидатов по сферам деятельности компаний и другие.

ЛИТЕРАТУРА

1. Десслер Г. Управление персоналом. Пер. с англ. М.: БИНОМ. Лаборатория знаний. 2004. 799 с.
2. Малинина О., Нагуманова Э., Павленко О., Резапова Д., Россомахина К., Семянистая Е. Aon Best Employers 2015. Как стать лучшим работодателем. Top secrets. URL: <http://axesgroup.ru/researches/besthr/>.
3. Хеллеви́г Й. Вовлеченность персонала в России. Предварительная версия. М.: Гайд Авара. 2012. 119 с.
4. Эсаулова И.А. Управление человеческими ресурсами: учебное пособие. 2-е изд. испр. и доп. Пермь. Изд-во Перм. нац. исслед. политехн. ун-та. 2014. 271 с.
5. Bedarkar M., Pandita D. A study on the drivers of employee engagement impacting employee performance // *Procedia - Social and Behavioral Sciences*. 133 (2014) 106 – 115.
6. Guest D.E. et al *The State of the Psychological Contract in Employment*, Institute of Personnel and Development London. 1996.
7. Harter J., Schmidt F., Agrawal S., Plowman S., Blue A. *The Relationship Between Engagement at Work and Organizational Outcomes*. 2016. Q12® Meta-Analysis: Ninth Edition. Gallup. URL: <http://www.gallup.com/services/191489/q12-meta-analysis-report-2016.aspx>.
8. MacLeod D and Brady C. *The extra mile: How to engage your people to win*, Harlow: Financial Times / Prentice Hall. 2008.
9. Oehler K. *Trends in Global Employee Engagement*. 2015. Aon Hewitt. URL: <http://www.aon.com/attachments/human-capital-consulting/2015-Trends-in-Global-Employee-Engagement-Report.pdf>.
10. Sims R.R. Human resource management s role in clarifying the new psychological contract. *Human Resource Management*. 33(3). Fall. 1994.
11. Tracy B. *Full Engagement!: Inspire, Motivate, and bring Out the Best in Your People*. AMACOM. 2011.

Nagibina Natalia Ivanovna

Perm national research polytechnic university, Russia, Perm
E-mail: Nagibinan@list.ru

Methods of involvement of candidates in terms of increase of recruitment efficiency

Abstract. Changing priorities of candidates when they choose their work place make HR-managers look for working methods and technologies of efficient recruitment. Efficiency of the staff involvement concept which increases HR-efficiency and provides better business-results allow us to move involvement from the staff “point” to the candidates “point”. Adequately chosen methods of candidates involvement can attract target audience and provide the recruitment of the best candidates, the ones who are interested in their profession and have strong internal motivation, who are hard-working and talented. From the candidate's point of view, involvement gives them a chance to experience the process of solving real professional tasks and compare the company culture with their personal values and life guidelines. The researches of companies' recruitment practices have shown a variety of methods to involve candidates such as a situational interview and test, imitation exercises and work tasks, internships, business-projects, training and career centers, gamification.

Keywords: staff recruitment efficiency; staff involvement; involvement of candidates; methods of candidates involvement

REFERENCES

1. Dessler G. Upravlenie personalom. Per. s angl. M.: BINOM. Laboratoriya znaniy. 2004. 799 s.
2. Malinina O., Nagumanova E., Pavlenko O., Rezapova D., Rossomakhina K., Semyanistaya E. Aon Best Employers 2015. Kak stat' luchshim rabotodatelem. Top secrets. URL: <http://axesgroup.ru/researches/besthr/>.
3. Khellevig Y. Vovlechnost' personala v Rossii. Predvaritel'naya versiya. M.: Gayd Avara. 2012. 119 s.
4. Esaulova I.A. Upravlenie chelovecheskimi resursami: uchebnoe posobie. 2-e izd. ispr. i dop. Perm'. Izd-vo Perm. nats. issled. politekhn. un-ta. 2014. 271 s.
5. Bedarkar M., Pandita D. A study on the drivers of employee engagement impacting employee performance // Procedia - Social and Behavioral Sciences. 133 (2014) 106 – 115.
6. Guest D.E. et al The State of the Psychological Contract in Employment, Institute of Personnel and Development London. 1996.
7. Harter J., Schmidt F., Agrawal S., Plowman S., Blue A. The Relationship Between Engagement at Work and Organizational Outcomes. 2016. Q12® Meta-Analysis: Ninth Edition. Gallup. URL: <http://www.gallup.com/services/191489/q12-meta-analysis-report-2016.aspx>.
8. MacLeod D and Brady C. The extra mile: How to engage your people to win, Harlow: Financial Times / Prentice Hall. 2008.
9. Oehler K. Trends in Global Employee Engagement. 2015. Aon Hewitt. URL: <http://www.aon.com/attachments/human-capital-consulting/2015-Trends-in-Global-Employee-Engagement-Report.pdf>.
10. Sims R.R. Human resource management s role in clarifying the new psychological contract. Human Resource Management. 33(3). Fall. 1994.
11. Tracy B. Full Engagement!: Inspire, Motivate, and bring Out the Best in Your People. AMACOM. 2011.