

DOI: 10.24412/1994-3776-2023-2-52-60

УДК: 331.103.32

В.Н. Саенко, П.К. Луговая

HR-ТЕХНОЛОГИИ И ВОВЛЕЧЕННОСТЬ ПЕРСОНАЛА В РАБОТУ

V. Saenko, P. Lugovaya. HR-technologies and staff involvement in the work

Аннотация. В статье теоретически и эмпирически изучается отечественный и зарубежный опыт использования HR-технологий с целью повышения вовлеченности сотрудников в работу. Исследуются факторы, влияющие на повышение вовлеченности персонала, отличительные особенности повышенной вовлеченности и социально-экономические последствия снижения вовлеченности сотрудников в свой труд. Для рассмотрения возможностей изучения вовлеченности и изменения ее уровня проведен анализ существующих научных методов измерения. Раскрыты особенности кроссфункционального взаимодействия и цифровизации рабочего процесса как наиболее важных факторов повышения вовлеченности персонала.

Ключевые слова: вовлеченность персонала, персонал, HR-технологии, управление персоналом, кроссфункциональное взаимодействие, цифровизация труда.

Контактная информация: 197349, Санкт-Петербург, Парашютная ул., д. 19, кв. 6, тел: + 7 911-794-57-56, email: saenkomail@mail.ru; Polinalugovaia@yandex.ru

Abstract. The article theoretically and empirically studies domestic and foreign experience in the use of HR technologies in order to increase the involvement of employees in work. It investigates main factors influencing the increase in staff involvement, the distinctive features of increased involvement and the socio-economic consequences of reducing the involvement of employees in their work. To consider the possibilities of studying involvement and changing its level, an analysis of existing scientific measurement methods was carried out. The features of cross-functional interaction and digitalization of the workflow are revealed as the most important factors in increasing the involvement of staff.

Keywords: personnel involvement, personnel, HR technologies, personnel management, cross-functional interaction, labor digitalization.

Contact information: 197349, St. Petersburg, Parashutnaya st., 19, apt. 6, tel: + 7 (812) 911-794-57-56, email: saenkomail@mail.ru; Polinalugovaia@yandex.ru

Современные реалии теории и практики управления персоналом свидетельствуют о том, что для эффективной и долгой работы в компании сотрудников нужно нечто большее, чем хороший социальный пакет, карьерные перспективы и достойный размер оплаты труда. Эпоха четвертой промышленной революции и повсеместная цифровизация диктуют свои требования, и в стремлении сохранить в штате необходимых кадров необходимы новые меры и способы воздействия как на действующий персонал, так и на кандидатов.

Существующий на рынке труда дефицит высококвалифицированных специалистов заставляет компании конкурировать между собой за персонал, а HR-менеджерам разрабатывать новые оригинальные способы привлечения сотрудников. По данным ТАСС за 2021 год самый большой дефицит работников наблюдается в отрасли сельского хозяйства, добывающей промышленности, металлургии и информационной безопасности [2]. В такой ситуации подбор персонала является уже частью маркетинга, потому что компании важно

Саенко Виталий Николаевич - ассистент кафедры социологии и управления персоналом Санкт-Петербургского государственного экономического университета

Луговая Полина Константиновна - студент 2-го курса бакалавриата Факультета управления Санкт-Петербургского государственного экономического университета

V. Saenko - assistant at the Department of Sociology and Personnel Management of Saint-Petersburg State University of Economics

P. Lugovaya – student of Faculty of Management of Saint-Petersburg State University of Economics

© Саенко В.И., Луговая П.К., 2023

выделиться среди других, и привлечь наиболее ценных, высокообразованных кандидатов, которые будут не просто выполнять все свои задачи, а стремиться развивать компанию, улучшать свои показатели эффективности и приносить новое в отдел. Ответственными за достижение сильного HR-бренда является HR-отдел, который выстраивает рекламную стратегию, узнаваемость бренда.

Понятие вовлечённость персонала помогает описать уровень расположенности к работе, стремлению достичь более высоких результатов и реализовать свои намерения. «Вовлеченность персонала появляется вследствие его удовлетворенности работой. В основе оценки удовлетворенности работой сотрудников лежат потребности и ожидания от компании» [1]. Стоит рассмотреть факт возникновения вовлечённости и причины её возникновения. Вовлечённость первоначально порождает сотрудник, который хочет удовлетворить свои материальные и нематериальные потребности, а работодатель, в свою очередь, может косвенно повлиять на качество и скорость достижения целей. Запросы могут быть самыми разными от повышения уровня жизни, компенсации мобильной связи и проезда до рабочего места до изменения графика работы, увеличения заработной платы, расширения социального пакета.

Для организации изучать вовлечённость является одной из актуальных задач, так как она несёт определённую ценность для отдела кадров и позволяет определить климат среди сотрудников. Например, анкета Gallup, состоящая из 12 вопросов, является популярным инструментом, потому что затрагивает разные аспекты работы сотрудника, от его ощущений, взаимодействий в рабочем коллективе до оборудования и прогресса, так что HR-отдел может получить максимально полную информацию о сотрудниках. В зависимости от предприятия, сферы его деятельности и объёма рынка, оценки такого рода стоит делать анонимно и понимать, что они носят общий характер [8]. Уровень исследования может быть разным: конкретный отдел, подразделение, филиал, дочерняя компания. Анонимность — это критерий, который поможет сотруднику полно и искренне ответить на вопросы анкеты, а не дать ответы, которое ожидает начальство. Можно сделать вывод, что анонимность повышает валидность результатов, получаемых в ходе анкетирования, потому что только так ответы могут быть пригодны для анализа и последующих выводов.

В методике консалтинговой компании Willis Towers Watson (WTW), выделяется три типа поведения сотрудников на рабочем месте: вовлеченный (engaged), включенный (enabled) и заряженный (energized). Приведём характеристику каждого вида:

- вовлечённые – те, кто привязан к компании и готов прилагать дискреционные усилия для достижения результата, выполнения плана;
- включенные – сотрудники, которые поддерживают производительность в рабочей среде;
- заряженные – те, кто получает индивидуальные, физические, межличностное и эмоциональное благополучие на работе. [15]

Вопросы в анкете делятся по характеру измерителя: рациональный (насколько хорошо сотрудники понимают свои роли и обязанности), эмоциональный (сколько страсти и энергии они приносят в свою работу) и мотивационный (насколько хорошо сотрудники исполняют свои роли).

По итогам тестирования уровень вовлечённости можно разделить на четыре сегмента:

- высоко вовлеченные (Highly engaged): те, кто получил высокие оценки по всем трем аспектам устойчивой вовлеченности;
- неподдерживающие (Unsupported): те, кто традиционно вовлечен, но им не хватает поддержки и/или энергии;
- отстраненные (Detached): те, кто чувствует себя способным и/или энергичным, но не испытывает чувства традиционной вовлеченности;

- отключенные (Disengaged): те, кто имеет низкие оценки по всем трем аспектам устойчивой вовлеченности [14].

В этой методике один из факторов вовлеченности является индивидуальное рабочее место, которое будет удовлетворять потребности сотрудника и добавлять детали, тем самым рабочее место будет вызывать больше положительных эмоций и за ним будет комфортно выполнять задачи [4].

Средний уровень вовлеченности определяется как отношение двух первых сегментов к двум вторым. Далее HR-отдел может выявить самые вовлеченные отделы, разработать стратегию по повышению уровня в других отделах, адаптировать нынешнюю политику для развития компании.

Проведение такого рода исследований может быть финансово затратным для компаний, так как программное обеспечение WTW приобретается ежемесячно на одного сотрудника, стоимость которого в 2023 году составляет 11\$. В зависимости от количества отделов и сотрудников в них, а также продолжительности исследования цена очень сильно варьируется [9]. Чаще всего компании проводят исследования примерно раз в год, так как проводимые мероприятия по управлению вовлеченности направлены на среднесрочную перспективу. Если рост уровня вовлеченности сотрудников более 10% за год, то это принято считать хорошим результатом для компании.

Сегодня, кроме упомянутой методики, используются ещё Модель Аон Хьюитт (Кинсентрик - США), Модель ЭКОПСИ (Россия), Модель Gallup (Гэллуп - США).

Модель Аон Хьюитт выделяет три категории персонала: высокоценные сотрудники, основные сотрудники, пассивно / активно отключенные сотрудники, а также шесть факторов вовлечения: бренд, руководство, эффективность, работа, качество жизни и практики компании, которые формируют три индикатора вовлеченности: говорит, остаётся, стремится. [7]

Подход российской консалтинговой компании ЭКОПСИ заключается в выделении таких аспектов вовлеченности, как: приверженность своей работе, приверженность успеху компании и инициатива, которые влияют на предприятие и сотрудника. Например, для повышения вовлеченности руководство должно формировать доверие, поддерживать инициативу, исходящую от рабочих. [5]

Компания Gallup составила 12 вопросов в своей анкете, ранее вопросов было больше, но сейчас считается, что 12 вопросов — это те самые “правильные вопросы”, которые позволят получить полную картину вовлеченности. Сегодня услугами Gallup воспользовались уже более 100 000 команд из более чем 50 отраслей. Gallup приводит и возможный рост показателей после проведения мероприятий на основе опроса:

- 10% в лояльности/вовлеченности клиентов;
- 14% в производительности (производственные отчеты и оценки);
- 18% в производительности (продажи);
- 23% в рентабельности;
- 66% в благосостоянии (чистые процветающие сотрудники);
- 13% в организационном гражданстве (участие). [8]

Все эти программы отличаются по таким параметрам как количество вопросов, так и приоритетности одних блоков над другими. Типы ответов в опросах разные как открытые, так и закрытые, и представляются в отчете в виде балльной системы, которые показывают степень согласия или несогласия опрашиваемого. Приведенные методики также уделяют внимание на факторы, которые помогут стимулировать вовлеченность, некоторые компании пользуются формулой LEAD, включающая в себя Leadership (лидерство), Enablement (включение), Alignment (позиционирование) и Development (развитие).

Специалисты часто нуждаются в доступных и простых современных технологиях для выполнения своих рабочих задач. Если в процессе работы отсутствует доступ к цифровым

технологиям или, если отсутствуют навыки обращения с ними, то осуществлять деятельность становится намного сложнее. Среди ухудшающихся показателей деятельности компании следует отметить результаты и производительность труда, как наиболее зависимые.

HR-менеджеры при найме на работу должны проверять уровень владения информационными технологиями представителей соответствующих профессий. Более того, зная специфику предприятия, необходимо удостовериться, что кандидат сможет быстро освоить программы, если необходимо организовать ему обучение. Эти действия помогут снизить количество неверно выполненных задач и, по мере освоения программ, новоизбранный кандидат будет более быстро вливаться в темп работы своего департамента и компании. Современные цифровые технологии являются важным фактором комфортности работы, что было подтверждено множеством актуальных исследований. Ведь так достигается спокойствие и уверенность сотрудников на рабочем месте, растёт продуктивность отделов и слаженность работы.

Одно из таких исследований “The Experience of Work: The Role of Technology in Productivity and Engagement” было проведено английским аналитическим центром Economist Intelligence Unit (EIU), подразделение Economist Group, в 2019 году и затронуло более 600 респондентов, около половины (48%) из которых были менеджерами высшего звена в крупных компаниях. Затронуты были важнейшие сектора экономики Европы: медицина, автомобилестроение, розничная торговля и добывающая отрасль. Результаты исследования показали, что повышение вовлеченности персонала является общей для всех задач и, вместе с тем, сложностью. Зарубежные компании называют повышение комфортности труда и вовлеченности как одной из своих стратегических задач, решение которой позволит добиться значительных финансовых и кадровых результатов. [13].

Стоит добавить, что комфортное и безопасное рабочее место – это часть цели устойчивого развития ООН №8 «Содействие поступательному, всеохватному и устойчивому экономическому росту, полной и производительной занятости и достойной работе для всех», которая, как и другие 16 целей были утверждены ООН в 2015 году. Для международных и крупных национальных компаний следование, а также реализация целей ООН важно для развития, поддержания имиджа. В рассматриваемом нами вопросе, больше внимания стоит уделить достойной работе, ведь в это понятие входит рабочее место, которое должно отвечать стандартам безопасности, комфорта для сотрудников [6].

Для компаний эта тема важна и актуальна, потому что то, как ощущает работник себя на рабочем месте влияет на вовлеченность сотрудников, так, в отчёте Gallup говорится, что в 2011 году были не вовлечены в труд 84% сотрудников европейских корпораций, а к 2017 году уже 90%. Такие результаты заставили руководство поменять свою политику по отношению к подчинённым и уделить больше внимания таким аспектам, как повышение комфортности рабочих условий, популярности корпоративной культуры, заинтересованности в рабочем месте персонала и проведения большего количество неформальных мероприятий. В 2023 Gallup измеряет невовлечённость сотрудников Европы на 72%. За 6 лет регион улучшил свои показатели в части улучшения рабочих условий и сейчас рынок находится в хорошем состоянии для поиска новой работы [8].

Данные мероприятия носили и носят чаще проектный характер и основываются на значимости современных цифровых технологий. По мнению множества респондентов цифровые технологии являются ключевыми в вопросе обеспечения комфортности труда для сотрудников, потому что благодаря им работа может оптимизироваться. Изученный опыт позволяет говорить, что для использования цифровых технологий и технологий HR-менеджмента необходима организация и обеспечение всеми необходимыми ресурсами координированной функциональной работы HR и IT-отделов на предприятии. Помимо связи цифровых технологий с вовлеченностью, исследования позволяют отметить кризис

ответственности в организациях. Менее трети топ-менеджеров занимаются вопросами вовлеченности по всей организации и менее половины работают над этим в рамках своих отделов.

Обратимся к исследованию Economist Intelligence Unit, который ранее упоминался: важность использования цифровых технологий напрямую связана с фактором информированности персонала. 43% сотрудников важен не только сам доступ к информации, но его легкость и удобность. Примерно столько же (44%) высоко оценивают значимость удобства своего рабочего места. Не менее 40% персонала называют важным простоту в использовании рабочих приложений и цифровых технологий, так как это ускоряет работу, и позволяет выполнять задачи более качественно [13].

Современный специалист желает ощущать свободу выбора места и способа работы. Для того, чтобы добиться успешной кадровой политики в современных условиях требуется новый подход к определению рабочего места и самой рабочей среды персонала. HR-технологии должны идти рука об руку с возможностями других функциональных отделов, в рамках ли проектной кросс-функциональной команды или в любом другом формате. Примерами такого взаимодействия можно назвать создание современных цифровых сред, которые обеспечивают вовлеченность и удовлетворенность трудом не только для обычных «офисных» сотрудников, но и для фрилансеров, для тех, кто работает в компании дистанционно. В таких условиях техническая работа над каналами связи и кадровое осмысление содержания информации и ее мест хранения становятся актуальным направлением для новых разработок.

Организации, которые успели во многом трансформировать в соответствии с современными реалиями свои рабочие процессы, с большей вероятностью будут оценивать значимость вовлеченности сотрудников, и уровень использования введенных технологий.

Поскольку известно, что правильные технологии при правильном применении способны существенно повысить вовлеченность, HR-менеджерам необходима помощь IT специалистов, которым, в свою очередь, важно перенимать опыт своих коллег со всей его спецификой. Необходима совместная работа и полноценный обмен знаниями для достижения ощутимых результатов в области эффективности труда персонала.

В этом кроссфункциональном взаимодействии обнаруживается множество сложностей. Компании, основной деятельностью которых являются IT технологии, лишь в трети случаев оценивают задачу повышения вовлеченности персонала как существенную и определяющую, а HR специалисты не чаще признают управление технологиями как значимый фактор вовлеченности сотрудников. При этом прослеживается тенденция повышения значимости HR-технологий, направленных на вовлеченность в высокоэффективных компаниях и компаниях, давно и активно пользующихся цифровыми технологиями.

Таким образом, стоит отметить, что с самого момента набора персонала важно учитывать опыт кандидатов одновременно в этих двух областях, поскольку опыт сотрудников прямым образом влияет на создание и формирование атмосферы в рабочей среде.

Современные европейские организации особенно высоко оценивают значимость вовлеченности и создания подходящего климата на рабочем месте, потому что по последним оценкам консалтинговой компании Kincentric в регионе самый низкий уровень вовлеченности – 52%, уровень вовлеченности с 2020 года снижается, в среднем, на 5%. Компании рассматривают грамотное использование цифровых технологий, как один из наиболее важных факторов вовлеченности своих сотрудников [11].

Американские и восточноазиатские компании также руководствуются данным опытом и активно взаимно интегрируют технологии управления персоналом и цифровые технологии. Показатели вовлеченности в 2020 году, по оценке «Employee Engagement Score»,

составляют в Америке 55%, в азиатском регионе наблюдаются традиционно высокие результаты, Таиланд – 72% или в Индии 79% [10].

Мировой уровень вовлечённости по данным Kincentric имеет такую динамику: 67% в 2019;

68% в 2020, с резким скачком во втором квартале до 73%, что обуславливается стремлением людей найти ту работу, которая согласовывается с их ценностями и стилем жизни, влиянием эпидемии COVID-19 на политическую, экономическую и социальную жизнь [11].

Набор факторов, которые наиболее важны для сотрудников сегодня всегда может измениться существенным образом. Следовательно, программы, разработанные для управления вовлеченностью, утратят частично или полностью свою актуальность. Это во многом зависит и от текучести персонала, когда приходят новые сотрудники и вносят свои изменения в общую ценностно-мотивационную картину в компании. При этом вовлеченные работники не демонстрируют четкой корреляции высокой вовлеченности и высоких трудовых результатов.

Причин коренного изменения ключевых факторов несколько, они включают в себя:

1) Смену стадий жизненного цикла сотрудника. Приоритеты персонала могут отличаться, в зависимости от того находятся ли они на этапе привлечения, найма, адаптации, выполнения обязанностей, движения по карьерной лестнице или покидают компанию. Драйвером на старте для человека будут, например, награды и оплата труда, а на дальнейшем отрезке для него важнее отношения с коллегами, перспективы и коммуникации с руководством.

2) Изменения в самой организации. Изменения, вне зависимости от того позитивные они или отрицательные, количественные или качественные влияют на сотрудников. Персонал может быть чувствителен к росту, развитию, когда компания растет или важнее будут такие факторы как социальная политика компании, гарантии, деловая этика, если организация столкнулась с трудностями.

3) Внутренние состояния, происходящими в человеке. Личная жизнь и трудности с ней, заболевания, проблемы с финансовым положением могут влиять на значимость факторов оплаты и вознаграждений.

Весь накопленный опыт управления персоналом создает условия и предпосылки для консолидации работы HR и IT отделов в компаниях, взаимного обмена знаниями и опытом, кроссфункционального взаимодействия, развития и расширения областей знания руководителей.

Заслуживающий внимания аспект цифровизации связан с возможностями диагностики, изучения и другого взаимодействия с персоналом. Новые возможности осуществления трудовой деятельности, например, возможность дистанционной работы на дому, открывает новые перспективы и задает новые требования к организации качества трудовой жизни. Это довольно легко объясняется тем, что один из компонентов удовлетворения своим трудом – субъективное восприятие, а, значит, сотрудник может критически относиться к своему предприятию, если оно, по его мнению, не идет в ногу со временем в вопросах современной модернизации рабочих условий.

Этот же аргумент в защиту необходимости постоянной адаптации условий труда, как необходимого фактора повышения и удержания удовлетворенностью трудом можно дополнить новыми формами коммуникаций, через мессенджеры и цифровыми сервисами взаимодействия с клиентами, автоматизацией обучения и аттестации сотрудников.

Одновременно с повышением требований к компетенциям к персоналу, у самого персонала, в свою очередь, растут ожидания от работодателя. При прочих равных, сотрудники отдадут предпочтение рабочему месту, где взаимодействие с коллегами и начальством или, например, документооборот будут соответствовать сегодняшней эпохе.

Инструменты цифровизации, применяемые в HR менеджменте, отлично взаимодействуют с информационными системами и влияют на увеличение удовлетворенности трудом молодого поколения, на удержание молодых сотрудников в компании. Внедрение цифровизации определенно влияет на большинство общепризнанных параметров качества человеческого капитала.

Итак, сделаем вывод, что вовлеченность персонала является существенно важным фактором в управлении персоналом. Следовательно, современные компании должны в разработке своей стратегии руководства своими сотрудниками придерживаться ряда принципов, которые были извлечены в результате анализа существующих исследований и опыта управления вовлеченностью персонала.

Во-первых, компаниям необходимо совершенствовать руководство и начальство в соответствии с запросами сотрудников. Одной из задач повышения вовлеченности должно быть позиционирование руководителей, как показательного примера для всех остальных, в особенности в вопросе приверженности целям, идеалам и ценностям компании. Также важна и демонстрация заботы и включенности в рабочую жизнь своих подопечных, начальство может проявлять свое отношение через общение и внимание, которое оно будет уделять своим сотрудникам, лично участвовать на встречах, обсуждать с подчиненными задачи и цели организации. Уважение и заботы должны быть искренними – фактор безразличия к благополучию, возможностям и жизни персонала основан на реальной значимости для компании благосостояния и достойных условий работы и уровня жизни сотрудников.

Во-вторых, принципиально важно иметь развитую и популярную у своего персонала корпоративную культуру. Здесь мы имеем дело с замкнутым кругом – корпоративная культура усиливает вовлеченность персонала, а вовлеченный персонал в большей степени интегрируется в корпоративную культуру. Культура организации развивается и расширяет свои возможности за счет сотрудников и их социально-психологических навыков. Если компания стремится управлять вовлеченностью и добиваться ее высокого уровня у сотрудников, то ей необходимо рассматривать кандидатов, которые бы соответствовали ценностям и целям организации, обладали необходимыми компетенциями.

В-третьих, сотрудники оказываются более вовлеченными, если их ассоциации с компанией положительные. Для выстраивания таких ассоциаций есть множество путей и способов, но одно из наиболее эффективных направлений – ассоциация с возможностью саморазвиваться в рамках работы в организации. Если компания содействует в развитии навыков и талантов персонала при помощи HR-технологий, при помощи инвестирования в своих людей, то сотрудники воспринимают организацию как источник своего надежного развития.

В-четвертых, информированность сотрудников. Данный принцип необязательно означает полную открытость и гласность на предприятии, но предполагает, что в компании будет создан информационный канал (или же иным путем доведены до персонала коммуникации), которые позволят персоналу узнавать, делиться и распространять важную информацию о событиях и происшествиях в организации. Данная мера позволяет повысить лояльность и вовлеченность сотрудников, улучшает понимание персоналом ценностей и целей организации. Среди информации, которая доходит до сотрудников должны быть и планы, стратегические цели, риски и вызовы, проекты и достижения.

И, в-пятых, вовлеченность должна быть основана на развитом и справедливом чувстве ответственности. Персонал, как правило, вовлечен там, где каждый чувствует значимость и границы своего вклада в общее дело, личную и коллективную ответственность за провалы и успех в работе.

Указанные принципы не могут продемонстрировать всего многообразия существующих принципов разработки стратегий управления вовлеченностью персонала и, тем более, всех частных практик и методов. Вместе с тем, эти принципы формируют

современную теоретическую основу и концептуальную базу для разработки реальных практикоориентированных стратегий управления вовлеченностью персонала. Разнообразие принципов отражает междисциплинарную сущность управления персоналом, стоит только упомянуть сколько научных вкладов было заложено в основу HR дисциплины: труды Альдерфера, теории МакГрегора и Адамса, работы Врума.

Изучение вовлеченности персонала тесно связано со схожим по содержанию явлением - удовлетворенностью работой. Удовлетворенные работой сотрудники являются и условием и результатом эффективно работающей системы управления персоналом. Сегодня большинство компаний направляют свои усилия на поддержание и рост удовлетворенности, поскольку этот фактор можно назвать одним из ключевых в вопросах обеспечения жизнеспособности кадровой политики предприятия. Приоритетность данного направления обусловлена тем, что данный субъективный показатель непосредственно связан с объективными показателями труда, такими как производительность труда.

Удовлетворенность работой следует изучать одновременно с двух позиций: как фактор эффективности труда и как отдельную составляющую удовлетворения основных потребностей сотрудников. Зачастую, удовлетворенность понимается, как воздействие или результат воздействия на персонал мотивационных мероприятий, реакцию и восприятие сотрудниками условий труда, рабочего места, заработка, рабочих обязанностей, возможностей для личностного роста.

Компоненты удовлетворенности включают в себя не только вопросы, связанные с рабочими условиями и задачами, но учитывают также практикоориентированность получаемых знаний, альтруистические стремления к общественной полезности, творческую инициативность и возможности быть креативным. Поэтому, логично будет разделять эти условия удовлетворенности на две группы: организационные и личностно-ориентированные.

Компании, которые сегодня руководствуются данным принципом кроссфункционального объединения компетенций обеспечивают свой персонал эффективными и комфортными практиками, успешно притягивают к себе талантливых специалистов, сохраняют и поддерживают высокий уровень вовлеченности своих сотрудников. Все это положительно сказывается и на бизнес-показателях компании, таких как финансовые и операционные показатели.

Литература

1. Вершило Ю.М. Оценка влияния лояльности персонала на экономическую эффективность деятельности коммерческого банка. [Электронный ресурс] // URL: <https://economy-lib.com/otsenka-vliyaniya-loyalnosti-personala-na-ekonomicheskuyu-effektivnost-deyatelnosti-kommercheskogo-banka> (дата обращения: 20.05.2022).
2. Гриднева М.А., Федосова М.Ю. Особенности работы с персоналом в IT- сфере. [Электронный ресурс] // URL: <https://www.elibrary.ru/item.asp?id=44889253> (дата обращения: 25.05.2022).
3. Информационное агентство ТАСС // Более 70% работодателей сталкиваются с кадровым дефицитом [Электронный ресурс] // URL: <https://tass.ru/obschestvo/13245429> (дата обращения: 20.05.2022).
4. Кабалина В.И., Макарова А.В. Вовлечённость работников: систематизация подходов к определению и измерению // Электронный научный журнал "Организационная психология" ("Organizational Psychology"). 2022. Т. 12. № 3. С. 110–137 [Электронный ресурс] // URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/vovlechyonnost-rabotnikov-sistematizatsiya-podhodov-k-opredeleniyu-i-izmereniyu> (дата обращения: 23.05.2022).
5. Консалтинговая компания ЭКОПСИ // Обзорная статья Вовлеченность персонала, от измерения к управлению [Электронный ресурс] // URL: <https://www.ecopsy.ru/insights/vovlechnost-personala-ot-izmereniya-k-upravleniyu/> (дата обращения: 24.05.2022).
6. Сайт ООН // Цель 8: Содействие поступательному, всеохватному и устойчивому экономическому росту, полной и производительной занятости и достойной работе для всех [Электронный ресурс] // URL: <https://www.un.org/sustainabledevelopment/ru/economic-growth/> (дата обращения: 21.05.2022).
7. Токарева А.А., Баронене С. Г. Методика исследования вовлеченности сотрудников университета [Электронный ресурс] // URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/metodika-issledovaniya-vovlechnosti-sotrudnikov-universiteta> (дата обращения: 23.05.2022).

8. Сайт аналитической и консультационной компания Gallup // State of the Global Workplace 2023 Report THE VOICE OF THE WORLD'S EMPLOYEES [Электронный ресурс] // URL: <https://www.gallup.com/workplace/349484/state-of-the-global-workplace.aspx#ite-506924> (дата обращения: 24.05.2022).

9. Сайт интернет магазина программного обеспечения G2 //WTW Engage Pricing [Электронный ресурс] // URL: <https://www.g2.com/products/wtw-engage/pricing> (дата обращения: 23.05.2022).

10. Сайт интернет-издания HRM Asia // Daniel Тео. Asia has highest level of Employee Engagement [Электронный ресурс] // URL: <https://hrmasia.com/asia-has-highest-level-of-employee-engagement> (дата обращения: 23.05.2022).

11. Сайт консалтинговой компании Kincentric // Global Trends in Employee Engagement 2022 FULL REPORT [Электронный ресурс] // URL: https://www.kincentric.com/-/media/kincentric/2022/GTEE/Global_Trends_in_Employee_Engagement_2022.pdf (дата обращения: 23.05.2022).

12. Сайт интернет-издания People Managing People // Tim Reitsma. 16 Employee Engagement Statistics You Need To Know In 2023 [Электронный ресурс] // URL: <https://peoplemanagingpeople.com/articles/employee-engagement-statistics/> (дата обращения: 22.05.2022).

13. Сайт компании дистрибьютора информационной безопасности Softprom // Когда вовлеченность сотрудников стремится к нулю, на помощь HR приходит IT // [Электронный ресурс] // URL: <https://softprom.com/ru/node/5667> (дата обращения: 26.05.2022)

14. Сайт компании Willis Towers Watson // Global Workforce Study 2012 [Электронный ресурс] / URL: <https://employeeengagement.com/wp-content/uploads/2012/11/2012-Towers-Watson-Global-Workforce-Study.pdf> (дата обращения: 23.05.2022).

15. Сайт компании Willis Towers Watson // Willis Towers Watson the power of three [Электронный ресурс] // URL: <https://www.wtwco.com/-/media/wtw/insights/2016/02/willis-towers-watson-the-power-of-three.pdf?modified=20190507053617> (дата обращения: 22.05.2022).