

МИНИСТЕРСТВО НАУКИ И ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ РОССИЙСКОЙ  
ФЕДЕРАЦИИ

ФЕДЕРАЛЬНОЕ ГОСУДАРСТВЕННОЕ  
БЮДЖЕТНОЕ ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЕ УЧРЕЖДЕНИЕ  
ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ  
«АЛТАЙСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ УНИВЕРСИТЕТ»

МЕЖДУНАРОДНЫЙ ИНСТИТУТ ЭКОНОМИКИ, МЕНЕДЖМЕНТА И  
ИНФОРМАЦИОННЫХ СИСТЕМ

Кафедра менеджмента, организации бизнеса и инноваций  
ВЫПУСКНАЯ КВАЛИФИКАЦИОННАЯ РАБОТА

(магистерская работа)

на тему: Вовлеченность персонала как индикатор отношения работников к  
изменениям в организации (на материалах АлтГУ)

Выполнил(а) студент(ка)  
3 курса, 293 м-з  
Садовая Анастасия Дмитриевна

\_\_\_\_\_   
подпись

Научный руководитель:  
доктор экономических наук,  
профессор  
Беляев Виктор Иванович

\_\_\_\_\_   
Подпись

Допустить к защите:

Зав. кафедрой,  
к.э.н., доцент

\_\_\_\_\_ О.Ю. Рудакова  
« \_\_\_\_ » \_\_\_\_\_ 20 \_\_ г.

Выпускная квалификационная  
работа защищена  
« \_\_\_\_ » \_\_\_\_\_ 201\_\_ г.

Оценка \_\_\_\_\_

Председатель ГЭК:  
д.э.н., профессор  
Кундиус В.А.

\_\_\_\_\_   
Подпись

Барнаул 2022

## Оглавление

Введение.....	3
ГЛАВА 1. ВОВЛЕЧЕННОСТЬ КАК ИНДИКАТОР ОТНОШЕНИЙ РАБОТНИКОВ К ИЗМЕНЕНИЯМ В ОРГАНИЗАЦИИ: ТЕОРИЯ И МЕТОДОЛОГИЯ.....	6
1.1.Понятие вовлеченности, её признаки и факторы влияния .....	6
1.2 Методы оценки уровня вовлеченности.....	11
1.3 Управление уровнем вовлеченности.....	17
ГЛАВА 2. ИССЛЕДОВАНИЕ УРОВНЯ ВОВЛЕЧЕННОСТИ ПЕРСОНАЛА СТРУКТУРНЫХ ОБУЧАЮЩИХ ПОДРАЗДЕЛЕНИЙ ВУЗОВ (НА МАТЕРИАЛАХ МИЭМИС АЛТГУ).....	26
2.1 Общая характеристика объекта исследования.....	26
2.2 Анализ управления персоналом в МИЭМИС .....	28
2.3 Определения уровня вовлеченности сотрудников МИЭМИС по методике Q12 .....	33
ГЛАВА 3. СОВЕРШЕНСТВОВАНИЕ СИСТЕМЫ ВОВЛЕЧЕННОСТИ ПЕРСОНАЛА МИЭМИС .....	41
3.1 Методика Определения Уровня Вовлеченности Сотрудников Института... ..	41
3.2 Проведение пилотного исследования .....	47
3.3 Предложения направленные на совершенствование системы вовлеченности персонала.....	57
Заключение.....	61
Список используемых источников.....	64

## **Введение**

Актуальность темы исследования: В настоящее время проблема вовлеченности сотрудников является одной из самых актуальных в сфере управления персоналом. Для эффективной работы недостаточно высокоэффективного оборудования и качественных материалов. Каждый процесс в компании осуществляет персонал. Человеческий капитал является ключевым фактором, определяющим конкурентное преимущество компаний. Вопросы, связанные с привлечением, удержанием и развитием сотрудников становятся все более актуальными с каждым годом.

В условиях постоянных изменений, кризисов и непрерывно совершенствующихся технологий вовлеченность персонала является важным критерием кадровой устойчивости. Качественно подобранный персонал, команда единомышленников и партнёров могут реализовать стоящую перед ними задачу, что особенно важно в условиях кризиса и непрерывных изменениях. Многие менеджеры организаций считают, что вопрос разработки механизма определения и повышения вовлеченности сотрудников будут актуальны многие годы.

На сегодняшний день нехватка педагогов в высших учебных заведениях является основной проблемой многих университетов. Вовлеченность и лояльность персонала в таких учреждениях находится на низком уровне, поэтому исследование по повышению вовлеченности проводится на базе университета.

Международный институт экономики менеджмента и информационных систем (МИЭМИС) является экономическим подразделением АлтГУ, который располагается в городе Барнаул.

На сегодняшний день институт является ведущим центром подготовки специалистов в области экономики, управления и информационных систем для Алтайского края и в целом России.

При выполнении выпускной квалификационной работы особенно полезными в информативном плане оказались труды таких авторов, как: Кан

В.А., Баумарк Р., Фрэнк Ф., Финнеган Р., Робинсон Д., Луцкина О., Онучин А., Трусм А., Сакс А. М., Мэй Д.Р., Маслач С., Лейтер М.П., Шофели В., Литти С., Нельсон Л., Хайдэй С., Кулар С., Шнайдер Б., Дж.К.Хартером, Шмидтом Ф.Л., Хейзом Т.Л., Перриман С., Соннетаг С., Беккер А.В., Боуэн Д., Саланова М..

Объект исследования – персонал Международного института экономики менеджмента и информационных систем.

Предмет исследования – вовлеченность сотрудников Международного института экономики менеджмента и информационных систем

Целью исследования является анализ теоретических аспектов вовлеченности персонала, определение уровня вовлеченности сотрудников МИЭМИС и разработка методики анализа вовлеченности персонала таких структурных подразделений вузов, как институты (факультеты).

Для достижения цели были поставлены следующие задачи:

1. Проанализировать понятие вовлеченности
2. Определить методы анализа уровня вовлеченности
3. Исследовать персонал МИЭМИС и проанализировать уровень вовлеченности сотрудников методикой Q12.
4. Разработать методику определение вовлеченности персонала института и проведение пилотного исследования на базе МИЭМИС
5. Разработка предложений по совершенствованию уровня вовлеченности сотрудников МИЭМИС

Теоретической и методологической основой исследования послужили труды отечественных и зарубежных ученых в области вовлеченности персонала. В процессе исследования были применены методы сбора вторичных данных, анкетирования и опросов, а также методы познания: синтез и анализ, обобщение, классификация, индукция и дедукция.

Научная новизна исследования заключается в предложении методики анализа вовлеченности персонала (а именно преподавателей) таких структурных подразделений вузов, как институты (факультеты).

Практическая значимость предложений выражается в повышении уровня вовлеченности преподавателей в развитие учебного процесса, обеспечивающего улучшение показателей эффективности и результативности преподавательского труда.

Выпускная квалификационная работа состоит из введения, трех глав, заключения и списка использованных источников.

Во введение обосновывается актуальность выбранной темы, определены предмет и объект исследования, сформулированы цели и задачи.

В первой главе раскрыто понятие вовлеченности, рассмотрены методы определения уровня вовлеченности в организации, а также проанализированы методы управления им.

Во второй главе рассмотрена история АлтГУ и МИЭМИС, также произведен анализ персонала МИЭМИС. Определен уровень вовлеченности сотрудников методом Q12 и разработана собственная методология исследования вовлеченности сотрудников института.

В третьей главе произведено пилотное исследование доказывающие актуальность и целесообразность предлагаемой методологии. На основании исследования выявлены проблемы и предложены рекомендации по совершенствованию уровня вовлеченности сотрудников МИЭМИС.

В заключении освещены основные результаты проведенного исследования в виде выводов и рекомендации.

## **Глава 1. Вовлеченность как индикатор отношений работников к изменениям в организации: теория и методология**

### **1.1. Понятие вовлеченности, её признаки и факторы влияния**

На сегодняшний день главными критериями стабильности, суть которых заключается в уважительном отношении работников к компании-работодателю является лояльность и вовлеченность. Огромное количество менеджеров на сегодняшний день уже уверены в том, что при грамотном управлении кадрами компания достигнет значительного конкурентного преимущества на данном рынке.

В последнее время российские предприятия и компании сталкиваются с одной из главных проблем — это повышение экономической эффективности деятельности компании. Формирование повышенного уровня вовлеченности и лояльности является одним из главных вариантов решения данной проблемы.

Многие российские руководители все чаще стали изучать понятие «вовлеченность персонал». Они все больше стараются исследовать этот вопрос, а также стремятся измерить и управлять степенью вовлеченности своих сотрудников. Что же такое вовлеченность? Многие современные руководители вкладывают различное понятие в этот вопрос.

К сожалению, на данный момент в литературе отсутствует универсальное определение понятия вовлеченности. В данном разделе хочется рассмотреть основные определения понятия лояльности и вовлеченности персонала. Их различия и сходства.

До сих пор единого определения понятия лояльности нет. Рассмотрим некоторые его определения. В толковом Словаре В. Даля слово «лояльный» в переводе с французского языка рассматривается как доступный, милосердный, человечный, человеколюбивый, приветливый, благородный и правдивый, доброжелательный [7].

В другом же толковом словаре русского языка Ожегова слово лояльный трактуется как держащийся формально в пределах законности, в пределах благожелательно-нейтрального отношения к кому-чему [21].

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 [24].

В свою очередь О.С. Дейнек предлагает свое определение слову «лояльность персонала». Он считает, что это приверженность делу фирмы, появляющаяся благодаря эффективной подготовке кадров, идентификации личных интересов с успехом компании и, наконец, человеческая связь между подчиненным и его начальником [16].

Действительно ли понятия вовлеченность и лояльность так связаны друг с другом? Или это все же разные понятия? На самом деле этот вопрос до сих пор открыт, так как некоторые специалисты в области HR считают, что эти два понятия неразрывно связаны; другие же считают, что их нельзя связать.

На данный момент в мире существует много определений понятий «вовлеченность персонала». Рассмотрим некоторые из них.

В конце 20 века Оучи и Паскаль первые поднимают вопрос о проблеме вовлеченности персонала в трудовой процесс. Они на примере показали, что самым лучшим источником мотивации персонала является полная приверженность ценностям компании посредством способностей лидеров вести за собой [40].

Далее рассуждать о вовлеченности начали Т. Питерс и Н. Остин, которые рассматривали вовлеченность как некую модель, где руководители проявляют свои качества лидера и относятся к сотрудникам как к равным [31]. Такому же определению вовлеченности придерживался и А. Апостолоу, но он также добавлял, что каждый участник данной модели должен четко понимать свою роль и полномочия, которыми он наделен.

Уильям Кан был первым, кто определил личную вовлеченность (personal engagement) сотрудников как «освоение членами организации своих рабочих ролей; вовлеченные сотрудники реализуются физически, интеллектуально и эмоционально в процессе профессиональной деятельности» [38].

Он считал, что:

- физический аспект вовлечения сотрудников касается физической энергии, которую вкладывают сотрудники в выполнение своих ролей;
- когнитивный аспект вовлечения сотрудников касается убеждений сотрудников об организации, ее лидерах (руководителях) и условиях труда;
- эмоциональный аспект касается того, как сотрудники думают о каждом из этих трех факторов и имеют ли они положительное или отрицательное отношение к организации и ее руководителям [15].

Так О. Ведерникова рассуждая о вовлеченности объясняет её как повышенную эмоциональную связь сотрудника с организацией, которая заставляет первого прилагать больше усилий при выполнении работы. Предлагается оценить степень вовлеченности по таким признакам как положительные рекомендации от сотрудников об их компании; дополнительные усилия в работе по инициативе самого сотрудника; потребность стать и быть частью организации [3].

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 [19].

Ю.Е. Мелихова. Вовлеченность – это внутреннее состояние человека, вызванное внешним или внутренним воздействием, связанное с его потребностями, которое активизирует, стимулирует и направляет его действия к поставленной цели [17].

К. Томпсон определил термин «вовлечение» как полное понимание работником всех ценностей организации и принятие их. Только после этого бренд сможет донести свои обещания до потребителей [4].

Так, например, П. Друкер уверял, что сотрудники должны работать добровольно и именно так должно строиться управление персоналом в компании. Он также утверждал, что мотивационная система должна стать одним из



инструментов вовлеченности сотрудников, а не быть направленной на удовлетворение его мотивов [4].

М. Магур же считал, что вовлеченность — это некое желание предпринимать личные усилия и вносить свой вклад как член организации для достижения её целей [4]. Он также считал, что для появления у сотрудников вовлеченности к организации необходимо чтобы работа в этой компании формировала у людей следующие качества в отношении к труду:

1. Готовность. Выполнять работу для блага организации даже если она выходит за рамки должностных обязанностей.
2. Чувство самоуважения. Гордость за результат своей работы.
3. Ответственность.
4. Заинтересованность. Быть заинтересованным в достижении значимых результатов компании.

Из всего вышесказанного можно сделать вывод, что вовлеченность — это взаимоотношения между сотрудником и работодателем, при которых работник разделяет все ценности компании принимает и готов им следовать, также готов выполнять работу, которая выходит за рамки должностных обязанностей.

Понятие вовлеченность и лояльность тесно связаны друг с другом и имеют ряд общих черт, но отметим, что между ними есть различия.

Лояльный сотрудник — это скорее одностороннее принуждение со стороны работодателя. Создаются условия, в которых сотрудник обязан работать [32]. К компании его привязывают материальными стимулами (такими как размер оплаты труда, премии и т.д.), мотивационными факторами и программой удержания, которую разрабатывает организация.

А вот вовлеченность это уже взаимоотношения между работником и организацией. При таких отношениях сотрудник готов выполнять не только свой трудовой функционал, но и то, что выходит за рамки.

Выделим основные признаки вовлеченного сотрудника:

1. Интерес к своей работе и своим обязанностям. Увлеченность работой заставляет сотрудника выполнять свою работу качественнее и быстрее

остальных. Сотрудник может задержаться на работе не потому, что его попросит начальник, а потому что он не выполнил какую-то задачу и ему интересно закончить её до конца в срок. Такой сотрудник стремится к обучению даже во вне рабочее время, читает специализированную литературу и проходит курсы повышения квалификации.

2. Понимание своих обязанностей и расставление приоритетов. Вовлечённый сотрудник всегда найдет себе работу и не будет отвлекаться на посторонние дела от работы и сидеть без дела.

3. Инициативность. Вовлечённый сотрудник всегда будет стремиться проявить инициативу ради совершенствования не только своей работы, но и компании в целом.

Хочется отметить, что главным эффектом после повышения вовлеченности сотрудников является повышение производительности труда, а также развития и рост компании в целом [26].

В настоящее время множество факторов (драйверы) оказывают влияние на вовлеченность сотрудников в работу организации. Эти фактора при правильном использовании могут повышать вовлеченность сотрудников, что позволяет достигать высоких финансовых результатов компании и повышать эффективность сотрудников, однако при неправильном использовании могут снижать вовлеченность. Вовлеченность зависит не только от деятельности компании и усилий, которые она прикладывает, но и от особенностей каждого сотрудника [6].

Факторы, которые в большей мере оказывают влияние на вовлеченность

1. Политика компании. Стратегия, миссия, ведение, ценности ориентируют сотрудника на результат и наделяют его работу смыслом. Некий регламент и отлаженные процессы поддерживают вовлеченность сотрудников на должном уровне. Также колоссальное влияние на сотрудников оказывают традиции компании, личный пример руководства, осведомленность о перспективах компании и т.д. Однако некоторые факторы могут сказать на вовлеченности персонала отрицательно, например, двойные стандарты,

отсутствие стратегии или ясных целей, а также несоответствие слов и дел руководителей.

2. Климат в коллективе. У вовлеченного персонала климат в коллективе положительный, взаимодействие строится только на взаимном уважении, между отделами чётко отлажены коммуникации. Отсутствие условий самостоятельно принимать решение и проявлять инициативу может привести к резкому снижению вовлеченности сотрудников.

3. Организация труда. Наличие комфортных условий труда, справедливой заработной платы, благодарности и четко сформулированных должностных обязанностей способствует повышению вовлеченности. А вот неясные цели и задачи, обязанности, которые не соответствуют квалификации сотрудников снимают вовлеченность.

4. Самореализация сотрудников и возможность развития. Вовлеченные сотрудники горят своей работой и профессией стремятся обучению и развитию.

## **1.2 Методы оценки уровня вовлеченности**

Отметим, что многие ученые и руководители следуют интегральному методу при оценке уровня вовлеченности, так как понятие вовлеченность является синтетическим и её значение определяется перечнем неких факторов, которые описывают различные аспекты жизни сотрудников в организации.

В современном мире существует множество методик измерения уровня вовлеченности, по которым можно оценить вовлеченность персонала. Рассмотрим сначала наиболее известную методику Gallup.

Так компания Gallup разработала методику Q12, которая включает 12 вопросов.

Главное преимущество этого исследования в том, что методика предоставляет возможно учесть региональные факторы. Результаты заявителя сравнивают с уже известными научно-исследовательскими базами, которые состоят из миллионов рабочих групп в 170 странах.

После анализа ответов можно разбить сотрудников на несколько категорий:

1. Сотрудники с высоким уровнем вовлеченности. Такие сотрудники активно участвуют в жизни организации и имеют достаточно сильную связь с ней. Они прикладывают все усилия для увеличения эффективности компании особенно когда она в этом нуждается.

2. Сотрудники с низким уровнем вовлеченности. Такой персонал выполняет только порученный ему функционал и не прикладывает никаких дополнительных усилий даже если компания в этом нуждается.

3. Активно отключенные сотрудники. Такие сотрудники совсем не довольны работой и распространяют это на своих коллег [47].

Методика Q12 призвана оценить уровень вовлеченности в данной компании и помогает найти те проблемы в компании, которые необходимо улучшить.

Рассмотрим индикаторы, которые по мнению Gallup являются эффективными при измерении уровня вовлеченности сотрудников:

1. Q1. I know what is expected of me at work. Каждый сотрудник должен четко понимать, что от него хочет его работодатель. Требования должны быть четко сформулированы и ясны всем. В противном случае сотрудник может испытывать стресс на работе.

2. Q2. I have the materials and equipment I need to do my work right. Весь персонал компании должен иметь все необходимое оборудование на рабочем месте, который позволяет выполнять работу на должном уровне.

3. Q3. At work, I Have the opportunity to do what I do best every day. Каждый сотрудник компании должен соответствовать той должности, которую занимает. Выполнять только те обязанности, которые делает лучше всех.

4. Q4. In the last seven days. I have received recognition or praise for doing good work. Похвала от руководства является довольно сильным мотиватором. Многие не уделяют внимание такой простой вещи как похвала.

5. Q5. My supervisor, or someone at work, seems to care about me as a person. Руководители обязаны уделять достаточное количество времени своим подчиненным. Связь с начальством поможет улучшить свои результаты в работе.

6. Q6. There is someone at work who encourages my development. Менеджеры должны следить за своими сотрудниками и поощрять их рост и развитие.

7. Q7. At work, my opinions seem to count. Руководителям необходимо прислушиваться к своим сотрудникам и слышать их, наделять большими полномочиями и поощрять новые инициативы. Так персонал будет считать себя причастным к общему делу, что формирует чувство преданности.

8. Q8. The mission or purpose of my company makes me feel my job is important. Если цель и миссия компании совпадает с целями сотрудника, то он будет стремиться к значимым результатам в работе.

9. Q9. My associates or fellow employees are committed to doing quality work. Сотрудники должны вносить равномерный и посильный вклад в общее дело развития компании. Руководители обязаны следить за этим.

10. Q10. I have a best friend at work. Климат в коллективе должен носить позитивный характер. Добрые и доверительные отношения между сотрудниками в коллективе носит положительный характер и позволяет работать продуктивнее.

11. Q11. In the last six months, someone at work has talked to me about my progress. Менеджеры компании обязаны разговаривать с сотрудниками об их росте и прогрессе, а также хватить за достигнутые результаты.

12. Q12. This last year, I have had opportunities at work to learn and grow. Руководители компании должны построить такую рабочую среду, в которой каждый сотрудник будет стремиться к росту и новому обучению.

Суть этой методики заключается в том, что респонденты должны оценить каждое утверждение. После сбора всех ответов применяется анализ полученных данных.

Такая методика помогает быстро и просто оценить уровень вовлеченности. В различных исследованиях можно встретить множество вариантов как используют данную методику. Так кто-то рассматривает общий результат опроса, а кто-то делит на блоки и проводит анализ по каждому из этих блоков.

Данный метод подразумевает что количество положительных ответов переведённые в проценты отражают уровень вовлеченности к компании. [8]

Другая же методика Е.А Скриптуновой основана на алгоритме формирования вовлеченности. При должном понимании можно оценить, как формируется вовлеченность и рассчитать её индекс.

Предполагается, что вовлеченность персонала формируется из таких составляющих как

1. Вовлеченность в решении корпоративных задач
2. Вовлеченность в рабочий процесс, а также заинтересованность в работе.
3. Инициативы и нацеленность на повышение своей работы и развитии компании

Каждая составляющая вносит своей собственный вклад в индекс вовлеченности. Вес каждой составляющей в индексе будет отличаться в зависимости от специфики компании.

Для компаний, ставящих перед собой амбициозные задачи и стремящихся вовлечь в решение данных задач наибольшее количество сотрудников, процент вовлечения в решение корпоративных задач будет больше. При этом важно отметить, что это число не должно превышать 50%, поскольку для обычных сотрудников немного важнее вовлеченность в рабочий процесс.

Самый наименьший вес имеет третий фактор – это инициативность и нацеленность на развитие компании посредством инноваций. Данный фактор безусловно необходимо учитывать, однако не стоит определять его вес более 20 %, так как инновации только тогда приносят результат, когда внедряются и используются в рабочем процессе [26].

Рассмотрим и другие методики:

1. Методика Шауфели и Баккера. Была разработана голландскими учёными из университета Утрехта в 2003 году. Опросник состоит из 17 вопросов, в которых заключены утверждения касательно условий работы и чувств, которые возникают непосредственно при работе. Утверждения

оцениваются по шести бальной системе в зависимости от частоты возникновений [42].

Автор выделяют три шкалы вовлеченности:

– Энергия (VI - Vigor) – Персонал, который получил высокий балл по этой шкале имеют высокий уровень психологической и физической устойчивости во время работы. Такие сотрудники готовы прикладывать большое количество усилий и не отступать от работы.

– Приверженность задаче/цели (DE - Dedication) – такие сотрудники активно участвуют в работе. При этом они испытывают чувство значимости, воодушевления и некой гордости.

– Поглощение (AB- Absorption) – Персонал полностью погружен и сконцентрирован на работе. Таким сотрудникам достаточно трудно оторваться от работы даже на обеденный перерыв [41].

2. Методика Мэя, Гмлсона и Хартера. Данный способ исследования основан на работах В. Кана.

Методика оценивает три компонента вовлеченности: когнитивный (в процессе выполнения обязанностей сотрудники редко отвлекаются на посторонние вещи), эмоциональный (эмоции человека и его состояние сильно влияют на его работу) и физический (сотрудники остаются на рабочем месте и выполняют порученную им работу до момента, пока не доделают все что было необходимо) [43].

3. Методика А.Сакса разработана для измерения двух типов вовлеченности сотрудников. Вовлеченность в работу (сотрудник может потерять ориентир времени, когда погружен в работу) и организационная вовлеченность (сотрудник чувствует себя живым и нужным, когда является частью организации) [44].

4. Методика Aon Hewitt позволяет оценить уровень вовлеченности и удовлетворенности работников по 14 факторам, которые влияют на вовлеченность.

Высокий уровень вовлеченности по мнению авторов обеспечивается организационными факторами:

- Фундаментальными (Гигиенические основы труда, специфическая организация работы, повседневная практика компании)
- Дифференцированными (Бренд, руководство, управление развитием)

Данные факторы в той или иной мере влияют на показатели вовлеченности персонала, которые в свою очередь влияют на здоровье сотрудников, текучесть кадров, психологический климат в коллективе, лояльность клиентов, и как следствие эффективность самой компании, увеличение чистой прибыли, выручки и других экономических показателей [45].

5. Методика Towers Watson измеряет три фактора; привязанность к компании, стремление приложить дополнительные усилия и добиться большего; атмосфера, которая располагает и способствует улучшению трудовых показателей; индивидуальные условия труда. Методика включает в себя опросник с использованием от 50 до 200 вопросов в анкете с возможностью группировки по направлениям целям, стратегии, миссии и ценностям компании и т.д. [44].

Из исследований Gallup мы видим, что компании у которых высокая степень вовлеченности продуктивность выше на 8% по сравнению с конкурентами, текучесть кадров ниже на 14%, количество прогулов у персонала ниже на 3%, а риск травматизм ниже на 25%.

Компании, в которых уровень вовлеченности сотрудников находится на достаточно высоком уровне, в два раза рентабельнее своих конкурентов. Именно поэтому компании ищут новые способы на вдохновение своих сотрудников к максимальной отдаче [30].

Можно выделить основные преимущества, которые компания получает при использовании целенаправленного управления вовлеченностью:

- Значительно выше показатели производительности труда



- Больше спрос на товары и услуги компании
- Низкая текучесть кадров
- Устойчивость к кризисным ситуациям в стране и даже мире
- Улучшенный психологический климат в компании

Таким образом можно сделать вывод, что организация может рассчитывать на успех только в том случае если будет управлять уровнем вовлеченности работников, а также постоянно проводить оценку тех факторов, которые непосредственно влияют на персонал.

### **1.3 Управление уровнем вовлеченности**

В последнее время многие факторы заставляют компании искать все новые пути повышения эффективности своей работы. К таким факторам можно отнести глобализацию, увеличение конкуренции, а также государственное регулирование. Для решения этих проблем компании всё чаще стали внедрять программы инновационных преобразований. В таких условиях компании вынуждены к оптимизации деятельности цель которой как правило состоит в сокращении издержек. К сожалению, такие сокращения не редко выливаются в сокращении численности персонала, а также затрат на него. Для работников такие изменения могут быть очень болезненными. Это может повлечь за собой стресс, выгорание, потерю веры в себя и в компанию. Да оптимизация может нести и положительный характер или вообще не затронуть персонал. Но даже в таких случаях сотрудники все равно будут с настороженностью относиться к любым изменениям. Такое сопротивление может привести к увеличению срока внедрения и снижения уровня вовлеченности.

Управление уровнем вовлеченности сотрудников тесно связан с институционализацией практик, которые могут оказывать влияние на данный показатель [14]. Так из вышесказанного определения вовлеченности мы можем сказать разовые мероприятия или краткосрочные не оказывают никакого влияния на уровень вовлеченности. Только институализированные мероприятия, которые стали привычкой для сотрудников, могут сказаться положительно и усилить

уровень вовлеченности сотрудников. Под институционализацией понимаются устойчивые социальные практики, которые подкреплены соответствующими действиями участников этих практик [14].

Так можно сделать вывод, что действия организации по увеличению уровня вовлеченности не должны носить разовый характер, для достижения однократного всплеска положительных эмоций у сотрудников, а должны фиксироваться в долгосрочном периоде.

Самыми популярными методами повышения вовлеченности можно назвать эффективная обратная связь между руководителями и сотрудниками, коммуникации с персоналом, обучение работников, вовлечение всех сотрудников в принятии тех решений, которые именно они будут выполнять на этапе своей трудовой деятельности [8].

Хочется выделить основные направления управления вовлеченностью:

1. Создания таких условия, при которых персонал не только будет принимать организационные ценности компании, но и будет следовать им в своем поведении.
2. Создание баланса и гармонии между личными и корпоративными целями сотрудников.
3. Создание образа самого успешного работодателя в глазах персонал.
4. Эффективное, харизматическое и компетентное управление организацией, которое демонстрирует стратегическое преимущество на рынке.
5. Создание и постоянное развитие системы общения между работниками, более вовлечёнными коллегами и руководителями.
6. Развитие сотрудников для формирования профессиональных навыков и интересов.
7. Формирование системы обратной связи по результатам работы сотрудников.
8. Предоставление возможности персоналу задействовать свои знания и свой профессиональный опыт.

9. Вовлечение сотрудников в принятие тех решений, которые они непосредственно будут реализовывать и т.д.

Рассмотрим некоторые направления более подробно.

Отметим, что на долгосрочное влияние на отношение персонала к компании оказывает не только насколько он принимает и разделяет организационные ценности, а скорее насколько является эффективной организационная культура данной компании.

При наличии у организации полной и развитой корпоративной культуры и в случаи принятия её ценностей сотрудниками, мы можем говорить о наиболее полной и крепкой вовлеченности сотрудников в дела компании. Сотрудники становятся некими проводниками ценностей при принятии корпоративной культуры.

Таким образом, можно сказать, для формирования определённого уровня вовлеченности персонала компании необходима развитая корпоративная культура.

Корпоративная культура может транслироваться так называемыми героями. По определению Т. Дил и А. Кеннеди герои – это сотрудники, которые в большей мере олицетворяют организационные ценности, они могут являться неким образцом для подражания и быть неформальными лидерами. Именно они становятся некой точкой соприкосновения вовлеченностью персонала и корпоративной культуры.

Если в компании будут сформированы институты наставничества, обращения руководителей к сотрудникам, развитие каналов коммуникации, кросс-функциональное обучение, где будет возможность у так называемых героев транслировать смысл трудовой деятельности к обычным сотрудникам, то можно говорить о формировании вовлеченности персонала.

Следующее направлением является мероприятия по развитию сотрудников. Вкладывая ресурсы для развития сотрудников, компания показывает, что доверяет сотруднику. Но, с другой стороны, профессиональное развитие может дать и отрицательный эффект, так как сотрудник понимает рост

своего профессионализма и расширения рабочих альтернатив, а также вероятность трудоустройства за пределами данной компании. В таких случаях работодатель будет вынужден предлагать рост в компании пропорционально выросшему профессионализму или же предлагать такое обучение, где приобретённые навыки сотрудник может применить только данной конкретной организации, а не за её пределами.

Таким образом, лучшее воздействие на вовлеченность сотрудников через призму обучения — это обеспечение постоянного участия сотрудников в профессиональном развитии.

Одним из ключевых показателей вовлеченности сотрудников является его желание остаться в организации несмотря на происходящие в ней изменения.

В условиях постоянных изменений и инноваций, внедрения новых технологий, отказа от непрофильной функции это желание может быть поддержано только за счет наличия в организации альтернатив в трудовой деятельности. Сотрудники должны всегда быть уверены, что в случае кардинальных изменений в компании им будет предложена некая альтернатива в должности, где они смогут применить свои профессиональные качества для дальнейшего развития компании. [6].

Управлять корпоративной культурой должен непосредственно руководитель, а не наемный менеджер. Так и управлять вовлеченностью работников тоже должен руководитель компании, так как сотрудники всегда реагируют на поступки и действия руководителя. Вещание стратегических ценностей и целей компании должно вещаться харизматичным лидером-руководителем. Если же реализация стратегий компании носит повседневный характер, то в такие случаи транслировать такие мысли может группа людей, которым руководитель доверяет.

Руководитель непосредственно может влиять на вовлеченность сотрудников только тогда, когда персонал компании верит вышестоящему руководству и чувствует, что они ему не безразличны. Руководитель должен

всегда проверять условия работы и совершенствовать их, а также стремится помочь каждому сотруднику.

Важным дополнением прямого воздействия является то, что весь персонал должен наблюдать действия руководителя и верить ему. Руководство должно следить за каждым обращением сотрудников. Такие обращения не должны оставаться без ответа. Отметим, что недостаток информации может быть намного опасен, чем её переизбыток, так как чем больше работник будет знать о волнующем его вопросе, тем лучше.

Данное направление повышения вовлеченности работников может быть реализовано с помощью следующих инструментов:

1. «Гемба» - японский термин, который означает место, где происходит создание ценности. Если говорить простым языком, то это посещение руководителем компании структурных подразделений на постоянной основе, который предполагает общение с персоналом

2. Линии доверия для сотрудников компании. Данное мероприятие может быть реализовано в виде почтового ящика. В такой ящик любой сотрудник может бросить свое обращение или вопрос. Организация может также проводить ежегодные онлайн – обращения руководителя к сотрудникам компании и отвечать на интересующие вопросы. [8]

Такие мероприятия позволят принять участие в разрешении интересующих вопросов с вовлечением работников, а не только получить обратную связь от персонала.

Ещё одним инструментом, который помогает эффективно увеличить вовлеченность сотрудников являются «карьерные лестницы». «Карьерные лестницы» – это комплекс инструментов, процессов и документов, который обеспечивает постоянные или временные перемещения между должностями. Такая систем позволяет:

- Повысить мотивацию сотрудников компании за счет постоянно профессионального обучения и непрерывного карьерного роста

- Подготовить работников к использованию горизонтального перемещения
- Повысить успешность использования внутренних ресурсов за счет управления карьерными изменениями

Также важным составляющим является создание репутационного имиджа организации. В данном случае важно создание имиджа лучшего места работы для использования своих профессиональных навыков.

Хочется отметить, что также крайне важно использование форм морального стимулирования работников для увеличения их вовлеченности.

Такие банальные способы как фотографии на доске почета, благодарственные письма, наличие фирменного значка на форме сотрудников и другие форма морального стимулирования строят связь между сотрудниками и организацией, оказывают непосредственное влияние на причастность к фирме.

Были рассмотрены основные инструменты управления вовлеченностью сотрудников компании. Конечно, существуют и другие методы влияния на долгосрочное восприятие сотрудниками организации.

Мы можем сделать вывод, что вовлеченность сотрудников любой компании строится на трех основных составляющих это информированность, влияния на развитии компании и участие в принятии решений. Большое количество инструментов основываются как раз на какое-то из этих направлений со своими дополнениями.

Если компания впервые задумалась о вовлеченности своего персонала, то стоит начать с информирования своих сотрудников о жизни компании. Однако тут стоит быть осторожными и подумать о том, как и кем будет распространяться информация, так как сплетни и неправильная информация может дать отрицательный эффект [36].

Поэтому стоит задумать о таких направлениях как

1. Единая информационная среда, то есть каналы распространения
2. События о которых будут рассказывать, что поможет сформировать у сотрудников представление о том, что важно компании

Главная проблема в управлении вовлеченностью на данный момент состоит в том, что многие современные руководители считают, что проблема увеличения вовлеченности и удовлетворенности сотрудников заключается в таких факторах как увеличения заработной платы, улучшении условий труда, безопасность труда, график работы и правильных отношении с руководителями.

Однако стоит дополнить что Ф.Хецберг относил данные факторы к гигиеническим. Наличие данных факторов приводит к отсутствию неудовлетворенности, на повышение удовлетворенности они никак не влияют.

Таким образом управлять вовлеченностью персонала при помощи данных гигиенических факторов не представляется возможным. Поскольку организация может стать неуправляемой, если будет повышать вовлеченность сотрудников неактуальными инструментами.

Хотелось бы рассмотреть зарубежный и российский опыт управления, создания и повышения вовлеченности сотрудников различных компаний.

Так в компании ABS Supply, которая является крупнейшим поставщиком кровельный материалов на рынке США главный исполнительный директор Кен Хендрикс был уверен, что «если ставить сотрудников в компании на первое место, то эти же люди будут ставить на первое место клиентов». Этим высказыванием он подчеркивал важность отношений к сотрудникам компании как к личности. Хендрикс занимался улучшением вовлеченности сотрудников и старался развить между ними деловые отношения. Во всех своих действиях он старался быть совсем на равных. Старался общаться с менеджерами и выделял для этого час каждый день, также приглашал сотни сотрудников на еженедельные вечеринки на дачу [32].

Кен Хендрикс разработал и печатал корпоративные журналы для персонала, в которых содержались фотографии сотрудников и цели каждого из офисов на год.

Можно сказать, что Кен Хендрикс создал такую корпоративную культуру, где люди чувствовали поддержку и были уверены, что здесь их слышат, понимают, уважают и ценят

Также хочется рассмотреть такую компанию как Zappos. Это интернет магазин обуви, который за 13 лет вырос из офиса в спальне в крупную компанию стоимостью более миллиарда долларов. Zappos достаточно серьёзно относится к поиску сотрудников и их удержанию в компании. Сотрудников, которые прошли длительный этап найма, который включает телефонные и личные интервью, приглашают на обед и другие корпоративные мероприятия.

Адаптационный период новых сотрудников занимает четыре недели. После чего им поступает необычное предложение три тысячи долларов, и они покидают компании. Необычная проверка показывает, что только 2-3% из тех, кто прошел обучение, согласились на данное предложение [39].

Несмотря на то, что процесс найма достаточно длительный, он помогает найти действительно нужных людей, которые разделяют и поддерживают ценности компании.

Интернет компания FullContact из Америки использует такой инструмент как развитие творческой среде в организации для повышения уровня вовлеченности сотрудников. Персоналу предлагаются различные бонусы и поощрительные программы. Одной из таких главных программ можно назвать оплачиваемый фирмой отпуск. Предлагается более семи тысяч долларов на полноценный отдых [27].

Такая программа имеет строгие правила в отношении отпуска:

- Сотрудники действительно должны взять отпуск и получить деньги
- Сотрудники на время отпуска полностью отключаются от работы. Не отвечают на рабочие телефонные звонки и проверяют электронную почту
- Сотрудники не работают во время отпуска.

Такой период полного отключения от работы позволяет руководителям делегировать свои полномочия, а подчиненных подталкивает к большей инициативности и самостоятельному принятию решений. Такие программы улучшают морально-психологический климат в коллективе, а также способствуют увеличению производительности труда всех сотрудников.



Рассмотрим компанию Devexperts из Санкт-Петербурга, которая занимается разработкой программных продуктов для автоматизации финансовой, биржевой и брокерской деятельности. Компания стремится развить инициативность своего персонала. Одним из каналов коммуникации является электронная доска с идеями сотрудников и коллеги могут их комментировать. При этом неудачные идеи уходят под тяжестью критики, а более ценные и удачные обретают доработки и законченный вид [32]. Такая идея способствует формированию у сотрудников в коллективе реальной самооценки, развиваются навыки стрессоустойчивости и общения на бесконфликтной основе в процессе обсуждения.

Хочется сделать вывод, что тема вовлеченности персонала растет с каждым годом. Так в условиях постоянных изменений и экономического кризиса вовлеченность персонала является важным критерием, который демонстрирует кадровую устойчивость и успешное развитие компании в целом. В условиях достаточно жесткой конкуренции между компаниями все острее стоит потребность в персонале, который сможет быстро реагировать на любые изменения и эффективно справляться с любыми задачами даже теми, которые выходят за рамки его функционала. Именно поэтому с каждым годом все острее стоит вопрос о разработке механизма влияния на вовлеченность сотрудников организации.

## **Глава 2. Исследование уровня вовлеченности персонала структурных обучающих подразделений вузов (на материалах МИЭМИС АлтГУ).**

### **2.1 Общая характеристика объекта исследования**

Рассмотрим историю становления Международного института экономики менеджмента и информационных систем Алтайского государственного университета.

Алтайский государственный университет был образован в 1973 году. Первым ректор был Неверов Василий Иванович. Он называл университет флагманом науки и образования на Алтае. Газета «Алтайская правда» в 1973 году опубликовала объявления о наборе студентов в первый университет на Алтае на такие специальности как «Экономика труда» и «Планирование промышленности».

Одним из самых старейших подразделений Алтайского государственного университета является экономический факультет, который был создан в 1974 году. Деканом экономического факультета тогда стала Лукина Лидия Георгиевна, которая являлась доцентом и кандидатом исторических наук. Пребывала она в этой должности с 1974 года по 1977 год.

В 1977 году деканом факультета был избран Кокорев Виктор Петрович, а в 1980 году его заменяет кандидат технических наук Головин Юрий Петрович. После отъезда Головина в Белгородскую область должность декана занимает кандидат экономических наук Стрижкина Валентина Николаевна. Во время её руководства открываются новые специальности, такие как бухгалтерский учет, а также на экономическом факультете открывается вечернее отделение.

В 1987 году Кокорев Виктор Петрович вновь избирается деканом экономического факультета. Под его началом открываются современные экономические специальности, такие как «Финансы и кредит», «Менеджмент», «Антикризисное управление» и др. Именно это позволило стать лидером экономического образования на рынке труда всей Сибири.

В 1998 году факультет возглавляет профессор Мамченко Ольга Петровна. С 2008 года заметен рост численности студентов, что связано с большим количеством программ, которые реализуются.

В 2008 году экономический факультет был преобразован в Международный институт экономики менеджмента и информационных систем (МИЭМИС). Также началась подготовка студентов к обучению по программе Двойного диплома. Студенты, которые обучаются в МИЭМИС, параллельно поступали в университет Франции, который ранее входил в Сорбонну, но на сегодняшний день является отдельным университетом. По завершению двух лет обучения в МИЭМИС студент имел право автоматически продолжить обучение во Франции. По завершении обучения студенты получали два диплома – российский и французский.

По окончании данной программы студенты довольно успешно работают как в российских и зарубежных компаниях. Они получают предложения от различных зарубежных компаний, которые находятся в Женеве, Париже, Реюньоне, Будапеште и др.

В 2013 году МИЭМИС возглавил доктор экономических наук и профессор Шваков Евгений Евгеньевич. Под его руководством была открыта Банковская школа, которая располагается на базе банка ВТБ-24. Институт в 2014 году поддержал и присоединился к национальному проекту «Финансовая грамотность».

Качество подготовки студентов было проверено и подтверждено в 2016 году международной и национальной профессионально-общественной аккредитацией. Также институт начал проводить Всероссийскую студенческую олимпиаду «Финансовый менеджмент».

Директором МИЭМИС в 2017 году был назначен доктор экономических наук, профессор Межов Степан Игоревич. Под его началом были открыты современные и перспективные направления подготовки. В 2019 году была успешно пройдена аккредитация по всем направлениям подготовки [37].

На сегодняшний день самым престижным подразделением Алтайского государственного университета является Международный институт экономики менеджмента и информационных систем, он является ведущим учреждением подготовки экономических и управленческих кадров для края и юга Западной Сибири. МИЭМИС реализует стратегию развития, которая заключается в обеспечении стабильно высокого качества образования в сфере экономики.

## **2.2 Анализ управления персоналом в МИЭМИС**

Рассмотрим, как происходит управление персоналом непосредственно в МИЭМИС.

Кадровая служба осуществляет управление персоналом в организации. Она является многофункциональной и необходимой частью любой организационной структуры. Кадровая служба отвечает за удовлетворение потребностей на рабочих местах таких как комплектование штата сотрудников, профессиональное развитие сотрудников, удержание их в компании, расчеты с персоналом и др.

Начальником управления кадров в АлтГУ является Трушников Александр Николаевич [38].

Цель управления кадрами в университете заключается в обеспечении соблюдения трудового законодательства в вузе, а также проведении кадровой политики, которая способствует более успешному функционированию вуза с помощью разработки и внедрения системы управления кадрами, которая в свою очередь основана на рациональном планировании, подборе и подготовке кадров [38].

Рассмотрим также задачи, которые перед собой ставит управление кадрами в АлтГУ:

- Реализация и разработка стратегии вуза по части обеспечения его трудовыми ресурсами;
- Развитие системы планирования кадровых ресурсов с учетом потребности вуза;

- Совершенствование системы моральных поощрений;
- Социальная и правовая защита сотрудников в сфере трудовых отношений;
- Развитие системы оценки персонала и результатов их деятельности;
- Создание мероприятий по укреплению дисциплины труда;
- Внедрение новых методов организации работы, например, на основе информационных технологий;
- Участие в подготовке и исполнении управленческих решений руководства университета;
- Формирование и работа с кадровым резервом [38].

Рассмотрим также функции, которые выполняет служба управления кадрами университете:

- Формирование университетской кадровой политики и обеспечение её реализации
- Проведение работ по формированию и подготовке резерва на замещение руководящих должностей
- Формирование и ведение банка данных сотрудников с применением автоматизированных систем
- Анализ качественных и количественных показателей кадрового обеспечения
- Ведение приема материалов для работы аттестационной комиссии университета
- Осуществление документационного учета трудовых отношений работников
- Организация аттестации сотрудников университета, методическое и информационное обеспечение. Анализ результатов аттестации. Проведение мероприятий по реализации решений аттестационных комиссий
- Подготовка материалов для предоставления персоналу к поощрениям и награждениям

- Оформление, хранение, а также учет личных и трудовых книг работников вуза.
- Подготовка документов к архивному хранению
- Контроль исполнения действующих нормативно-правовых актов по вопросам кадровой политики
- Контроль трудовой дисциплины в структурных подразделениях университета
- Привлечение к ответственности тех сотрудников, которые нарушают трудовую дисциплину.
- Выдача документов персонала по запросам, например, справок, копии трудовых книжек и прочие.
- Обеспечение сохранности персональных данных персонала университета
- Осуществление в рамках своей компетенции прочих функций в соответствии с целями и задачами университета. [1]

Рассмотрим структуру персонала университета. Для начала определим само понятие структура организации.

Структура организации это совокупность всех работников предприятия, обеспечивающих реализацию функций предприятия. Это основной ресурс предприятия, именно от его использования зависит эффективность функционирования фирмы.

Сотрудники — это важные части организации, которые имеют сложную взаимосвязанную структуру. Анализ позволяет рассматривать персонал как взаимосвязь структур, выделенных по различным признакам.

Рассмотрим персонал МИЭМИС по количественному признаку.

Количественные исследования — это методы сбора данных, которые носят как научный, так и ненаучный характер, с целью описания исследуемого объекта. Данный метод считается простым и надежным поэтому его достаточно часто применяют. Количественный метод ориентирован на большое число

респондентов, которые чаще всего отвечают на вопросы в анкетах. Собранные ответы подлежат обработке и анализируются статистически.

В данном исследовании уровень образования рассматриваться не будет, так как все сотрудники факультета имеют хотя бы одно высшее образование. Будет рассмотрен только преподавательский состав МИЭМИС, обслуживающий персонал в данное исследование не включен.

По результатам исследования (см. рис 1) можно отметить, что большинство сотрудников МИЭМИС это женщины. Их почти в два раза больше, чем мужчин.



Рисунок 1 - Распределение персонала по гендерному признаку

Анализ показал, что большинство сотрудников среднего возраста в пределах от 35 до 60 лет

Выяснилось, что персонала моложе 25 лет нет совсем. Но это объяснимо тем, что для начала работы в университете необходимо получить должное образование, а для этого необходимо время.

Сотрудников старше 65 лет мало, однако их число в 4 раза больше чем сотрудников в возрасте от 25 до 35 лет

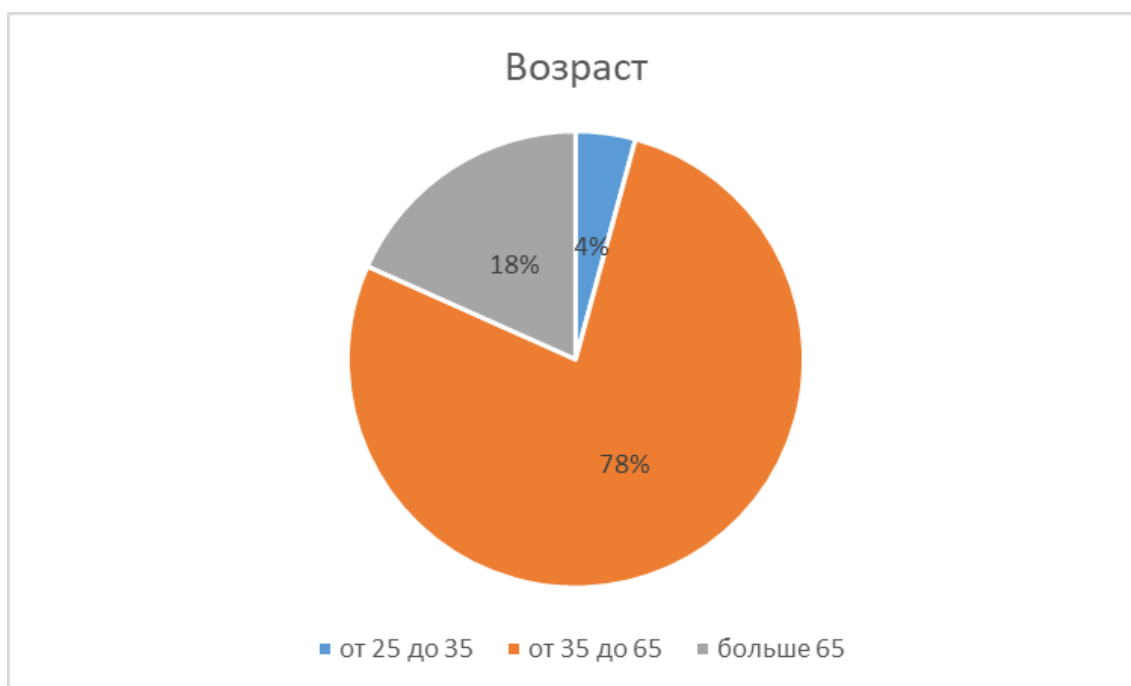


Рисунок 2 - Распределение персонала по возрасту.

Анализируя рисунок 3 можно сказать, что стаж работы сотрудников по специальности достаточно различный, но средний стаж работников находится в пределах от 10 до 40 лет. Намного меньше сотрудников, которые работают меньше 10 лет или больше 40.

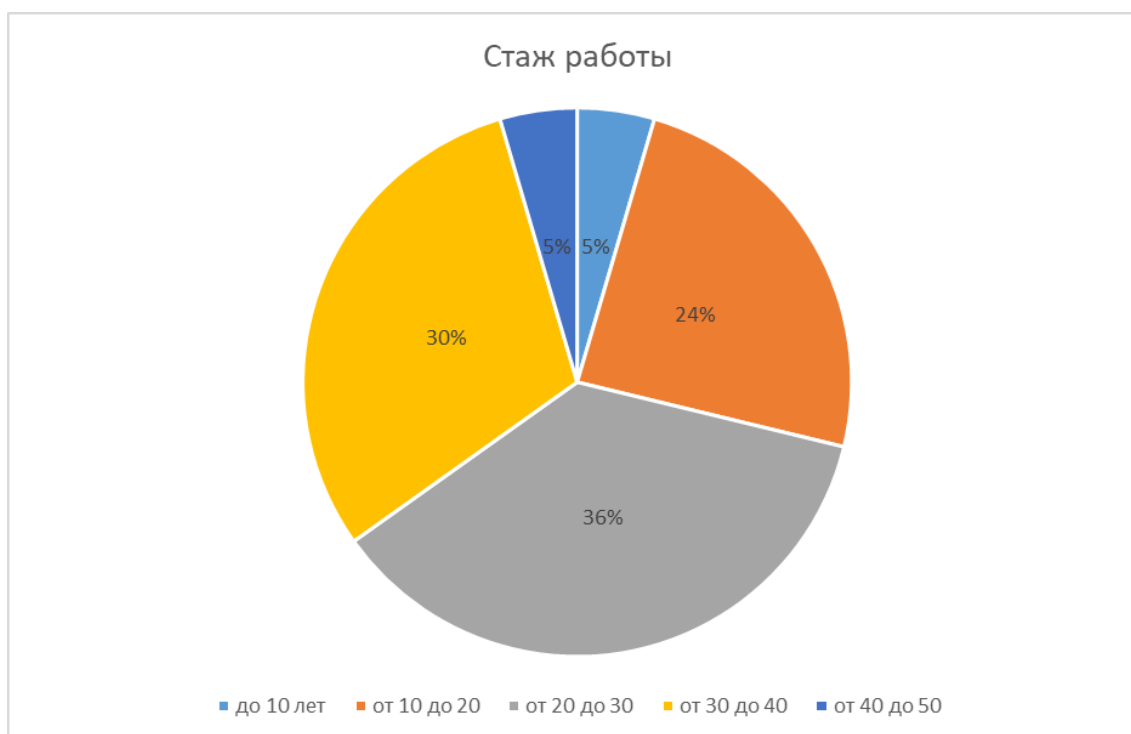


Рисунок 3 – Распределение персонала по стажу работы по специальности



### 2.3 Определения уровня вовлеченности сотрудников МИЭМИС по методике Q12

Проведем исследование вовлеченности сотрудников МИЭИМС.

Цель исследования состоит в следующем:

1. Определение факторов, оказывающих наибольшее влияние на мотивацию персонала. Также определение степени удовлетворенности персонала и уровня мотивации.
2. Получение сведений о том, как сотрудники воспринимают компанию и как позиционируют себя в ней.
3. Выявить важные особенности на основании которых будут стоять рекомендации по увеличению уровня вовлеченности.

Целью исследования является получение представления об уровне вовлеченности в МИЭМИС.

Способом проведения исследования было выбрано онлайн – анкетирование.

Сотрудникам была выслана анкета с просьбой поучаствовать в опросе, из этого мы можем сделать вывод что данное исследование является выборочным.

В данном исследовании принимали участие сотрудники обоего пола, различного возраста и стажа работы. Данную выборку можно назвать репрезентативной.

Репрезентативная выборка - это такая выборка, в которой все основные признаки генеральной совокупности, из которой извлечена данная выборка, представлены приблизительно в той же пропорции или с той же частотой, с которой данный признак выступает в этой генеральной совокупности [18].

Для исследования будем использовать методику Q12, разработанную компанией Gallup. Анкета состоит из 12 вопросов. Рассмотрим историю появления данной методики.

Gallup заинтересовалась исследованием вовлеченности персонала достаточно давно порядка 30 лет назад. Изначально опросник состоял из более 100 вопросов. Проведя массовое исследование было оставлено только 35

вопросов, которые имели корреляцию с бизнес-результативностью. После проведения дальнейшего исследования была выведена закономерность, когда, отвечая на один вопрос, человек дает такой же ответ на другой. Поэтому оставили только 12 вопросов по четырем различным направлениям. Именно этот список вопросов помогает более быстро и точно оценить уровень вовлеченности. Чем меньше вопросов будет задано сотруднику, тем больше его вовлеченность в заполнение анкеты и тем больше вероятность получение более точного результата.

Далее хочется разобрать каждый вопрос из опроса отдельно и понять почему именно он задается и как понять вовлеченность сотрудников.

1. Знаете ли вы, каких именно результатов ожидают от вас на работе?

Данный вопрос является первостепенным. Как показывает исследование компании Gallup четкое понимание ролей сотрудниками является основным элементом взаимодействия, который предсказывает будущую текучесть кадров, взаимодействие с клиентками, а также происшествия, которые связаны с производительностью и безопасностью. После проработки данного вопроса часто рост производительности компании увеличивается на 5-10%. Если данный пункт проработан правильно, то именно он является определяющим в работе.

2. Есть ли у вас все материалы и оборудование, необходимые для качественного выполнения работы?

Данные исследования этого вопроса помогают руководителям понять потребности своего персонала в отношении результатов, которые они стремятся достичь. Иногда потребностью персонала может быть доступ к какой-либо информации, а не конкретные вещи.

Персонал должен быть полностью снабжен всем необходимым оборудованием на рабочем месте для правильного выполнения своей работы. Этот показатель тесно связан со стрессом на работе, а также с текучестью кадров.

Чтобы избежать негативных последствий, компания должна обеспечить всеми необходимыми ресурсами своих сотрудников и предоставить нужную им информацию

3. Имеете ли вы возможность каждый день на рабочем месте заниматься тем, что у вас получается лучше всего?

Для того чтобы получить максимум от своих сотрудников необходимо максимизировать возможности, для того чтобы использовать их сильные стороны. Каждый сотрудник должен знать и понимать свои сильные и слабые стороны, чтобы развивать сильные для достижения максимального успеха.

Руководитель, зная сильные и слабые места каждого сотрудника даёт ему такую роль, в которой он может преуспеть.

Крайне важно, чтобы менеджеры расставляли своих сотрудников на правильные роли. По данным Gallup компании, где роли расставлены правильно получают на 10-15% больше прибыли.

Каждая компания должна оценивать таланты своего персонала и сравнивать с их выбранными ролями.

4. Получали ли вы похвалу или награду за хорошую работу в последнюю неделю?

Данный вопрос измеряет поощрение поведения, которое приводит к результату. Компания должны создать некую позитивную среду и признание, которое идет не только от руководителя, а еще с разных сторон. По данным исследования около 20% сотрудников организаций считают, что они полностью не признаны. Позитивное подкрепление крайне недооценено в современном корпоративном мире, а именно оно необходимо для мотивации к работе.

5. Заботится ли ваш начальник или кто-либо из коллег о вас как личности?

Забота о своих сотрудниках помогает настроить их на успех. Рабочее место - это то место, где сотрудники чувствуют себя в безопасности, могут экспериментировать и не бояться этого делать, обмениваются информацией и поддерживают друг друга. По проведенным исследованием, компании где руководители не заботятся о сотрудниках текучесть кадров выше на 37%.

6. Имеется ли сотрудник, который поощряет ваше профессиональное развитие?

Развитие не всегда означает продвижение. Данный вопрос посвящен оптимизации индивидуального вклада в работу команды путем эмоциональной поддержки потребностей человека в росте. Развитие представляется неким процессом понимания уникальных потребностей каждого сотрудника и поиск им соответствующих ролей и должностей, которые отвечают их потребностей.

По данным исследования лишь 1% людей, которые не имеют поддержки своего развития, могут достичь реального вовлечения по остальным 11 вопросам. Развитие способствуют удержанию работников и уменьшению текучести кадров.

Каждый сотрудник должен проходить профессиональное обучение не менее 1 раза в год.

7. Считаются ли коллеги и руководство с вашим профессиональным мнением?

В данном вопросе речь идет о чувстве сопричастности сотрудника. Если персонал компании высоко оценивает данный показатель, то вероятнее всего он чувствует, что имеет доступ к различным каналам коммуникации на различных уровнях организации.

Сотрудники хотят, чтобы их ценили. Если члены команды считают, что они неактуальны и мало значительны, то сотрудники плохо функционируют.

Сотрудники, которые считают, что их мнение имеет значение, демонстрируют высокий уровень психологической ответственности за продвижение идей в компании

Данный показатель повышает уровень уважения к компании и строит крепкие отношения между сотрудниками.

8. Полагаете ли вы, что миссия/цель деятельности вашей компании помогает вам осознать важность вашей работы?

Работники хотят верить в то, что их работодатели делают. Этот пункт измеряет, в какой степени — это так. Он направлена на максимизацию индивидуального и группового вклада путем обращения к ценностям сотрудника.

По данным исследования в рабочих группах, которые созданы вокруг миссии текучесть кадров на 15-30% ниже, а количество несчастных случаев на 30-50% меньше.

Компания должна активно запустить управление культурой и активно её коммуницировать своему персоналу.

9. Привержены ли ваши коллеги высоким стандартам качества работы?

Данный вопрос измеряет в какой степени сотрудник чувствует, что его коллектив привержен качественной работе. По данным исследования лишь каждый третий сотрудник согласен с данным утверждением.

Вовлеченность персонала достаточно быстро увеличивается и составляет более 50% если организация освобождается от менее эффективных работников.

Чтобы улучшить данный показатель компания должна делать более понятные и прозрачные цели и результаты сотрудников, а также увольнять менее эффективных сотрудников

10. Есть ли у вас лучший друг на работе?

Вопрос помогает понять уровень взаимоотношений между сотрудниками на рабочем месте. Высокий показатель говорит о доверии и эмоциональной лояльности.

Низкий показатель и резкое несогласие с данным пунктом говорит об изолированности сотрудника и одиночестве на работе.

Большее количество времени люди проводят именно на работе, поэтому организация может стать каналом удовлетворения социальных потребностей каждого сотрудника.

По результатам проведенного исследования Gallup выявил, что организации получившие высокие показатели по данному элементу в среднем имеют на 20% меньше несчастных случаев на работе и на 5-10% более лояльных клиентов.

Руководителям компаний необходимо организовывать неформальный совместный досуг всего коллектива, чтобы улучшить данный показатель.

11. Обсуждал ли с вами кто-либо на работе ваш прогресс в последние полгода?

Данный пункт измеряет насколько важен сотрудник для бизнеса. Ставится задача проанализировать как сотрудник понимает, что он делает, как воспринимается их работа и куда она ведет. Обратная связь предсказывает производительность.

Когда руководители компании определяют такие задачи сотрудникам, в которых они действительно преуспевают, то они могут работать сообща для создания плана развития, поддерживающий весь потенциал обучения человека. Это все позволяет сотрудникам вносить наибольший вклад в развитии и работу организации.

12. Была ли у вас возможность учиться новому и расти профессионально в последний год?

Необходимость учиться и расти заложена в человеке природой. Данный пункт измеряет в какой степени сотрудник чувствует, что ему была представлена такая возможность.

По данным исследования сотрудники, которые положительно отвечают на данный вопрос вырабатывают более инновационные идеи, поддерживают более доверительные и крепкие отношения с клиентами, а также являются более прибыльными и производительными.

Далее был проведен опрос среди сотрудников МИЭМИС с целью выявления уровня вовлеченности по методике Q12.

Способом проведения исследования было выбрано онлайн – анкетирование. Сотрудникам была выслана анкета с просьбой поучаствовать в опросе, из этого мы можем сделать вывод что данное исследование является выборочным.

В данном исследовании принимали участие сотрудники обоего пола, различного возраста и стажа работы. Данную выборку также можно назвать репрезентативной.

Таблица 1. – Исследования организации по методике Q12

Вопросы	Да	Нет
1. Знаете ли вы, чего ожидает от вас работодатель?	84%	16%
2. У вас есть материалы и инструменты, необходимые для качественной работы?	63%	37%
3. У вас есть возможность каждый день делать то, что вы умеете лучше всего?	58%	42%
4. За последние семь дней вы получали признание или похвалу за хорошую работу?	26%	74%
5. Считаете ли вы, что ваш руководитель или кто-то на работе заботится о вас как о личности?	63%	37%
6. Кто-нибудь на работе способствует вашему развитию?	53%	47%
7. Учитывается ли ваша точка зрения?	84%	16%
8. Миссия и цель вашей компании заставляет вас чувствовать, что ваша работа важна?	68%	32%
9. Считают ли ваши коллеги своей обязанностью качественно выполнять свою работу?	68%	32%
10. У вас есть лучший друг на работе?	58%	42%
11. За последние полгода кто-нибудь на работе говорил с вами о ваших успехах?	68%	32%
12. В прошлом году у вас были возможности учиться и расти на работе?	74%	26%

Общий уровень вовлеченности персонала МИЭМИС составляет 64%.

По данным таблицы 1 мы видим, что самый маленький показатель положительных ответов мы видим на вопрос «За последние семь дней вы получали признание или похвалу за хорошую работу?». Такой результат говорит о том, что руководству необходимо задуматься о создании позитивной среды и признании сотрудников. Позитивное поощрение достаточно недооценено, а

именно оно может уменьшить текучесть кадров и повысить производительность труда.

Также по данным таблицы 1 видим, что самый высокий показатель положительных ответов на вопрос «Знаете ли вы чего от вас ожидает работодатель?». Так как данный показатель можно назвать первостепенным, то большое количество положительных ответов говорит о достаточно высоких результатах. Именно это пункт является основополагающим, так как если сотрудники не будут знать, что именно хочет от них работодатель, то они не смогут качественно работать и их производительность будет крайне низка.

Оценка вовлеченности по методике Q12 недостаточна, поскольку она не ориентирована на содержание труда работников университета и поэтому необходимо разработать оригинальную методику, которая будет учитывать все особенности трудовой деятельности преподавателей.



## **Глава 3. Совершенствование системы вовлеченности персонала МИЭМИС**

### **3.1 Методика определения уровня вовлеченности сотрудников института**

Метод Q12 является универсальным и применим к различным отраслям на рынке. Однако было принято решение глубже изучить вовлеченность сотрудников МИЭМИС. Для этого была разработана анкета в которой поднимаются вопросы, связанные непосредственно с коллективом университета и их особенностями. Анкета была создана как дополнение к уже имеющимся методикам.

Далее разберем каждый вопрос в отдельности и попытаемся объяснить почему именно этот вопрос необходим в анкете и какие у него задачи.

1. По вашему мнению, насколько хорошо вы проинформированы о целях, миссии и стратегии компании?

Задача данного вопроса выявить в какой степени все сотрудники проинформированы о миссии компании, её целях и стратегии. Каждый сотрудник должен понимать конечную цель его работы, к чему стремится компания и какие идеи преследует. Данный аспект достаточно важен так как если ожидания сотрудника от компании и цели компании будут не совпадать, то и производительность работника снизится из-за его непонимания конечной цели деятельности. А от производительность каждого работника зависит деятельность всей компании.

Поэтому для повышения данного показателя руководители должны транслировать своим сотрудникам цели, миссию и стратегию компании через неформальных и формальных лидеров, а также через доступные каналы связи.

2. Вы довольны своим положением в компании?

Данный вопрос ставит перед собой задачу выявить насколько сотрудники удовлетворены условиями работы. Занимают ли они ту должность, которую считают достойной их знаниям, способностям и навыкам. Есть ли у персонала

достаточное количество информации необходимое для работы и необходимые вещи без которых качественная работа невозможна.

Этот пункт необходим, так как низкие результаты по данному показателю могут свидетельствовать о том, что большинство сотрудников не удовлетворены имеющимся условиями труда. В таком случае руководителю необходимо пересмотреть роли и занимаемую должность каждого сотрудника, а также проверить хватает ли сотрудникам информации и нужных вещей для качественной и продуктивной работы.

3. Что в данный момент в наибольшей степени мотивирует вас к работе?

Задачей данного вопроса является выявить мотивацию сотрудников компании, что в наибольшей степени мотивирует их к работе.

Мотивация сотрудников довольно важный аспект изучения вовлеченности персонала. От факторов мотивации сотрудника и уровня их удовлетворенности будет зависеть и текучесть кадров, и производительность труда каждого сотрудника, а в дальнейшем и компании в целом.

К мотивации сотрудника необходимо подходить индивидуально рассматривать пол, возраст, стаж работы и другие особенности. Ведь для каждой группы персонала необходимы различные подходы к мотивации.

В данном вопросе сотрудникам были представлены различные варианты ответа, которые в большинстве своём являются главными мотивами для эффективной работы. Варианты ответа были такие как доход, возможность профессионального развития, перспектива дальнейшего карьерного роста, интерес к самой работе, а также вариант другое, где можно было написать свой вариант ответа отличный от предложенных

4. Выполняете ли вы написание методических указаний, учебных пособий, учебников, составление сборников задач, т.п. для организации учебного процесса?

Данный вопрос выполняет перед собой задачу выявить отношение сотрудников к организации учебного процесса на факультете. Вопрос является

достаточно важным так как показывает отношение сотрудников к своей работе. В какой степени они готовы проявлять инициативу на рабочем месте.

Вопрос представлен в форме сематического дифференциала. Где крайне положительной оценкой считается «Выполняю охотно», а крайне отрицательной оценкой считается не выполняю «Не выполняю». Между ними есть и другие оценки, которые ближе либо к положительной «Выполняю по обязанности», либо к отрицательной «Выполняю не охотно», а также оценка которая носит нейтральный характер «Безразличен».

5. Занимаетесь ли вы разработкой учебных материалов для размещения в Moodle?

Вопрос также ставит задачу рассмотреть отношение персонала к учебному процессу. Данная система в институте появилась недавно и не всем сотрудникам ясны принципы её работы, а также конечная цель данной программы. Вопрос является важным, так как в организации постоянно происходят обновления программ и важно следить за отношением сотрудников к этим изменениям.

Вопрос также представлен в форме сематического дифференциала. Где крайне положительной оценкой считается «Выполняю охотно», а крайне отрицательной оценкой считается не выполняю «Не выполняю». Между ними есть и другие оценки, которые ближе либо к положительной «Выполняю по обязанности», либо к отрицательной «Выполняю не охотно», а также оценка которая носит нейтральный характер «Безразличен».

6. Вступаете ли вы в соавторство со своими коллегами для написания различных работ?

Данный пункт рассматривает формирование временных творческих коллективов. Он показывает насколько сотрудники взаимодействуют между собой, готовы ли они работать в команде, насколько дружественная атмосфера царит в коллективе.

В настоящее время многие люди не готовы работать в команде, они попросту этого не умеют. Одни считают, что будут работать за других, а другие попытаются спихнуть все работу и ничего не делать.

Однако работа в команде очень важна это достаточно недооцененный формат отношений. При таком взаимодействии сотрудники могут выполнить больше работы и сделать её более качественно и быстрее. Один человек не может идеально разбираться во всем, именно поэтому многим компаниям может помочь такой формат взаимодействия как формирование временных коллективов.

Также в некоторых случаях этот формат может стать элементом наставничества, более опытные сотрудники могут взаимодействовать с начинающими и передавать свой профессиональный опыт.

Вопрос представлен в форме сематического дифференциала. Где крайне положительной оценкой считается «Охотно вступаю в соавторство», нейтральной «Вступаю в соавторство только по обязанности», крайне отрицательной «Все делаю сам».

7. Занимаетесь ли вы решением разных задач по распоряжению администрации?

Данный пункт помогает выявить отношение к конкретным обязанностям каждого сотрудника. Насколько охотно он выполняет порученную ему работу.

Крайне положительная оценка на данный ответ может свидетельствовать о хороших отношениях с руководителями и высокой вовлеченности, так как сотрудник понимает свои обязанности и уважает свое руководство, поэтому с воодушевлением выполняет все порученные обязательства. А крайне негативная оценка наоборот говорит о не доверительных отношениях с руководством, в таком случае сотрудник с большей степени недобросовестно относится ко всей своей работе. В таких случаях вовлеченность сотрудника естественно достаточно низкая.

Вопрос представлен в форме сематического дифференциала. Где крайне положительной оценкой считается «Выполняю охотно», а крайне отрицательной оценкой считается не выполняю «Не выполняю». Между ними есть и другие оценки, которые ближе либо к положительной «Выполняю по обязанности»,

либо к отрицательной «Выполняю не охотно», а также оценка которая носит нейтральный характер «Безразличен».

8. По вашему мнению есть ли у вас дальнейший карьерный рост по должности в организации?

Вопрос является достаточно важным так как показывает насколько сотрудники компании оценивают свой шанс для дальнейшего карьерного роста в компании и хотят ли они вообще этого роста.

Исследования показывают, что многие сотрудники университета не видят дальнейшего карьерного роста или даже его не хотят, так как их волнует больше профессиональный рост и получение научной степени.

9. По вашему мнению есть ли у вас дальнейший профессионально-квалификационный рост, связанный с получением ученой степени?

Данный вопрос показывает нам насколько персонал стремится к профессиональному росту.

Положительная оценка на данный пункт может свидетельствовать о высокой вовлеченности, так как сотрудник стремится к получению новых знаний и повышению своих профессиональных знаний.

10. По вашему мнению есть ли у вас дальнейший профессиональный рост при наличии ученой степени?

Данный вопрос показывает нам насколько сотрудник хочет и стремится повысить свой профессиональный рост. Положительный ответ свидетельствует о высоком уровне вовлеченности сотрудника, так как он нацелен на развитие и повышение своих профессиональных качеств.

11. Согласны ли вы с высказыванием «Отношения между сотрудниками и руководителем в нашей компании основаны на взаимном уважении»?

Данный вопрос показывает нам какие сложились отношения между сотрудниками университета и руководством.

Это достаточно важный показатель, который характеризует уровень вовлеченности персонала. Без взаимного уважения доверительных отношений

построить невозможно, поэтому при низком показателе данного пункта можно смело говорить о низкой вовлеченности персонала.

Руководитель всегда должен уважительно относиться ко всем своим сотрудникам, разговаривать с ними, узнавать об их потребностях и проблемах, давать принимать самостоятельные решения.

12. Согласны ли вы с высказыванием " В нашем коллективе царит дружественная обстановка»?

Перед данным вопросом стоит задача показать насколько позитивный климат преобладает внутри компании.

Данный вопрос очень важен и показывает насколько сплоченный коллектив в компании, взаимодействуют ли сотрудники между собой, нет ли каких-либо разногласий.

Положительная оценка свидетельствует о высоком показателе вовлеченности сотрудников. Отношения внутри коллектива очень сильно влияет на деятельность компании. Сложные отношения между сотрудниками могут приводить к понижению производительности труда, высокой текучести кадров и другим негативным последствиям.

13. Хотелось ли вам что-нибудь улучшить в организации?

Данный вопрос помогает понять, чего не достает данной компании, по мнению сотрудников. Такой вопрос конечно в идеале должен задавать руководитель своим сотрудникам, чтобы понять, чего не хватает его компании и что надо совершенствовать.

Ответы на этот вопрос будут служить некими рекомендациями для повышения вовлеченности сотрудников, а с этим и производительности труда.

Далее три вопроса носят количественный признак. Это пол, возраст и стаж работы.

Такой характер вопросов позволяет оценить вовлеченность сотрудников в зависимости от количественных признаков. По результатам исследования руководитель может оценить какова вовлеченность конкретной группы

сотрудников и подобрать такие способы повышения вовлеченности, которые подойдут именно для данной группы.

Особенно данный вопрос характерен в условиях изменений, так как одна группа сотрудников примет эти изменения, а другая нет. Поэтому руководитель должен постоянно контролировать потребности и степень удовлетворенности сотрудников, чтобы на раннем этапе заметить понижение вовлеченности персонала.

### **3.2 Проведение пилотного исследования**

Во второй главе был произведен анализ действующего уровня вовлеченности сотрудников, однако этих данных недостаточно чтобы на их основании дать рекомендации.

Поэтому было принято решение разработать анкету, которая помогла бы выявить ключевые особенности сотрудников института. Чтобы понять эффективность разработанной анкеты было проведено пилотное исследование, в котором участвовали сотрудники МИЭМИС.

Целью данного исследования была проверка достоверности анкеты и оценка уровня вовлеченности сотрудников университета. А также выявление важные особенности на основании которых будут стояться рекомендации по увеличению уровня вовлеченности.

Способом проведения исследования было выбрано онлайн – анкетирование. Сотрудникам была выслана анкета с просьбой поучаствовать в опросе, из этого мы можем сделать вывод что данное исследование является выборочным.

В данном исследовании принимали участие сотрудники обоего пола, различного возраста и стажа работы. Данную выборку также можно назвать репрезентативной.

Рассмотрим некоторые результаты и сделаем выводы по результатам проведённого исследования.

С первого взгляда можно сказать, что по результатам первого вопроса (см рис. 4) вовлеченность персонала достаточно высок, так как все сотрудники

ответили положительно на данный вопрос. Однако достаточно большая часть сотрудников знают такую ключевую информацию о фирме в общих чертах, что может свидетельствовать о недостаточной информированности персонала.



Рисунок 4. – 1 вопрос «По вашему мнению, насколько хорошо вы проинформированы о целях, миссии и стратегии компании?»

Второй вопрос анкеты показал (см. рис 5), что большинство сотрудников скорее довольны своим положением в университете. Однако есть и не довольная своим положением часть персонала. Более углубленный анализ показал, что этой частью являются сотрудники мужского пола.

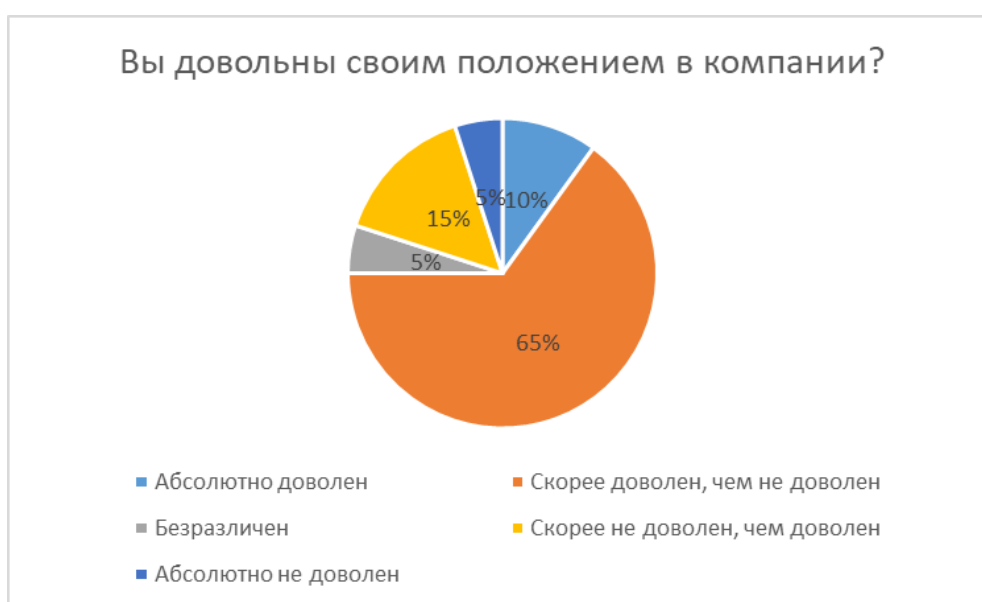


Рисунок 5. – 2 вопрос «Вы довольны своим положением в компании?»



Третий вопрос выявляет мотивацию сотрудников (см. рис 6.). По результатам исследования можно сделать вывод, что большинство сотрудников заинтересованы в самой работе, интерес к ней является главным мотивом их деятельности. Также в данном вопросе сотрудники могли написать свой вариант ответа. Несколько сотрудников в графе другое написали «люди», а один сотрудник написал «все варианты». Данный ответ является редким и говорит о том, что данный сотрудник имеет высокий уровень вовлеченности и мотивации к работе, характерно то что он имеет маленький стаж работы, но доволен практически всем, что происходит в организации.



Рисунок 6. – 3 вопрос «Что в данный момент в наибольшей степени мотивирует вас к работе?»

По результатам 4 вопроса (см. рис 7) мы видим, что большинство сотрудников выполняют задачи для организации учебного процесса по обязанности. Такие показатели являются достаточно низкими, так как данная работа является непосредственной обязанностью сотрудников, которой они при хорошей мотивации и благоприятных условиях должны выполнять по своим собственным желаниям и проявлять инициативу для улучшения данных обязанностей. Необходимо выстроить доверительные отношения между персоналом и руководителем коллектива. Только при доверительных отношениях сотрудники могут высказать свои пожелания и рекомендации для

улучшения их работы, где персонал будет охотно вовлечен в организацию учебного процесса.

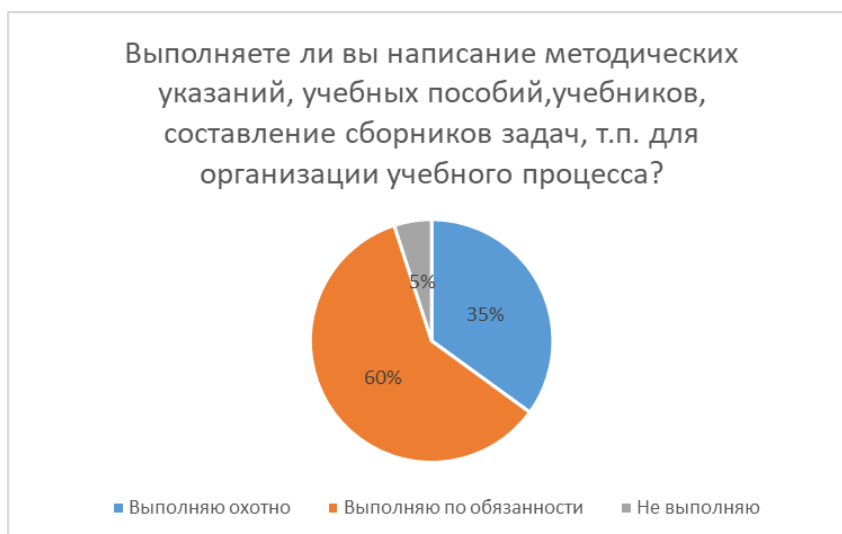


Рисунок 7. – 4 вопрос «Выполняете ли вы написание методических указаний, учебных пособий, учебников, составление сборников задач, т.п. для организации учебного процесса?»

По результатам анализа вопроса 5(см. рис 8) можно сказать, что большинство сотрудников также выполняют создания учебных материалов в системе Moodle только по обязанности. Отметим, что система Moodle достаточно новая технология в университете, поэтому многие сотрудники могут отвергать данную технологию из-за недостатка информации и знаний о ней.



Рисунок 8. – 5 вопрос «Занимаетесь ли вы разработкой учебных материалов для размещения в Moodle»

Анализ 6 вопроса (см рис 9) показал, что большинство сотрудников охотно вступают в соавторство со своими коллегами, что говорит нам о достаточно доверительных и уважительных отношениях внутри коллектива. Отметим, что процент невступления в соавторство достаточно высок и составляет 23%, характерно что это мужчины старше 35 лет. Данное поведение стоит обосновать мужской психологией, так как большинству мужчин тяжело работать в команде, и они предпочитают решать все задачи самостоятельно. В данном случае руководителю необходимо постепенно давать такие задачи, которые можно решить только командой.



Рисунок 9. – 6 вопрос «Вступаете ли вы в соавторство со своими коллегами для написания работа?»

Вопрос 7 показал (см. рис 10), что большинство задач администрации сотрудники выполняют только по обязанности. Такой результат может говорить о не доверительных отношениях между руководителем и персоналом, так как сотрудники не проявляют инициативу и не охотно выполняют порученные им обязанности.

Решением данной проблемы может служить разъяснение сотрудникам необходимых задач, которые следует выполнять, а также более детальное информирование персонала.



Рисунок 10. – 7 вопрос «Занимаетесь ли вы решением разных задач по распоряжению администрации?»

Результаты исследования (см. рис 11) показали, что большинство сотрудников не имеют дальнейшего карьерного роста по должности в организации.

Однако отметим, что многие не стремятся к карьерному росту и их устраивает нынешнее положение. Сотрудники, которые ответили негативное на данный вопрос имеют стаж работы более 15 лет и их возраст более 50 лет.

Сотрудники, которым больше 50 имеют другую мотивацию, им необходим особенный подход. Большинство таких людей не заинтересованы в продвижении карьеры или повышении дохода. Таким людям тяжелее учиться новым технологиям и им не хочется никаких изменений, их больше привлекает стабильность и надежность.

Также рассматривая данные 9 и 10 вопроса (см рис12), мы можем ответить, что большинство сотрудников стремятся к профессионально-квалификационному росту. Даже тот персонал, который находится в предпенсионном возрасте все равно стремится к новым знаниям и желанию постичь что-то новое.

Поэтому хочется особенно отметить что руководителю компании необходимо проявить более индивидуальный подход к повышению

вовлеченности сотрудников, так как людям разного возраста необходимы разные потребности.



Рисунок 11. – 8 вопрос «По вашему мнению есть ли у вас дальнейший карьерный рост по должности в организации»



Рисунок 12 – 9 вопроса «По вашему мнению есть ли у вас дальнейший профессионально-квалификационный рост, связанный с получением ученой степени»

Анализ вопроса 11 показал (см. рис 13), что большинство сотрудников согласны, что между ними и руководителями достаточно доверительные и уважительные отношения. Однако 38% не согласны с данным высказыванием, что может говорить о потере вовлеченности у данной категории персонала.



Рисунок 13. – 11 вопрос «Согласны ли вы с высказыванием «Отношения между сотрудниками и руководителем в нашей компании основаны на взаимном уважении?»»

Двенадцатый вопрос показал (см. рис 14), что 62% сотрудников согласны, что коллектив университета дружный и сплоченный, однако порядка 38% сотрудников не согласны с высказыванием, что может свидетельствовать о неблагоприятной атмосфере внутри коллектива и сложных отношениях между персоналом.



Рисунок 14. -12 вопрос «Согласны ли вы с высказыванием «В нашем коллективе царит дружественная обстановка»»

Последний вопрос показал (см. рис 15), что большинству сотрудников хотелось бы что-нибудь изменить в организации.

Такой вопрос показывает, что необходимо персоналу для более качественной и производительной работы.

Среди самых популярных ответов было

1. Улучшение внешнего вида аудиторий
2. Улучшить организацию информированности
3. Повышение профессиональной квалификации за счет работодателя
4. Более высокий заработок
5. Улучшение корпоративной культуры

Отметим, что сотрудники, которые дали отрицательный ответ на данный вопрос — это женщины в возрасте от 50 до 65 лет.

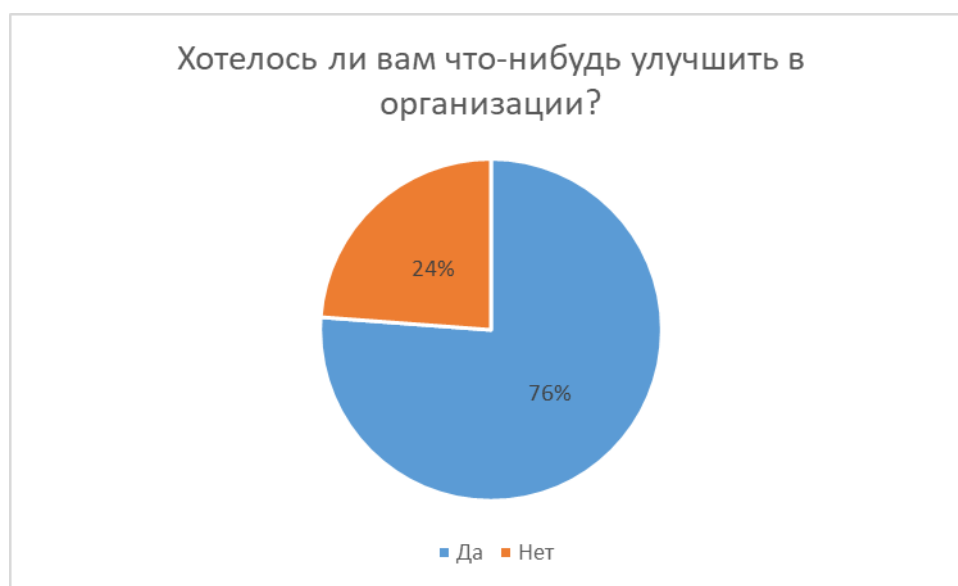


Рисунок 14. – 13 вопрос «Хотелось ли вам что – нибудь улучшить в организации?»

Проведенное исследование показала, что анкета носит практический характер и является эффективной для оценки вовлеченности персонала сотрудников университете. По результатам анкеты можно увидеть какова вовлеченность у различных групп сотрудников и что необходимо для её улучшения. Также можно выявить слабые стороны, которые необходимо улучшить для повышения вовлеченности персонала.

Результаты анкетирования показали, что вовлеченность сотрудников находится на должном уровне, однако есть некоторые аспекты, которые необходимо исправить. Проблемы, которые были выявлены в результате исследования:

– Недостаточное информирование сотрудников. Данная проблема является одной из самых основных в организации. Именно она мешает повышению вовлеченности персонала. Недостаток информации играет важную роль в условиях изменений. Совершенствование технологий подталкивает организации постоянно изменяться, вводить новые программы и оборудование, однако не многие сотрудники согласны на такие изменения. Поэтому процесс информирования может мотивировать персонал использовать современные технологии и быть инициатором обновлений в компании.

– Выстраивание более доверительных и уважительных отношений между сотрудниками и руководителями организации. Менеджерам необходимо интересоваться жизнью своих подчиненных, успехами в компании и потребностям. Также важным аспектом является похвала сотрудников, что по результатам исследования в данной организации практически не применяется.

– Недостаточное профессиональное развитие. В результате анализа мы выяснили, что большинство сотрудников не заинтересованы в карьерном росте, а отдают предпочтение профессионально-квалификационному росту. Даже те сотрудники, которые на пенсии и уже могли бы не заниматься развитием, все равно нацелены на дальнейшее профессиональное развитие.

– Нехватка материалов для качественной работы и недостаточная организация рабочего места. Плохая организация рабочего пространства в полной мере отражается на вовлеченности сотрудников.

– Отношения внутри коллектива. По результатам исследования отношения между коллегами не совсем доверительные и требуют вмешательства для их улучшения. Климат внутри коллектива играет огромную роль в



вовлеченности персонала. Негативные отношения плохо сказываются на производительности труда и всей компании в целом.

Как можно заметить существует множество проблем внутри организации, которые необходимо исправить для повышения вовлеченности персонала особенно в условиях непрерывных изменений. Появление новых технологий мешает сотрудникам адаптироваться, что естественно влечет за собой понижение производительности предприятия.

### **3.3 Предложения направленные на совершенствование системы вовлеченности персонала**

Актуальность разработки рекомендаций совершенствования вовлеченности сотрудников университета обусловлена результатами проведенного исследования. Анализ показал необходимость повышения вовлеченности персонала.

Одним из ключевых показателей вовлеченности персонала является его желание остаться в организации несмотря на происходящие в ней изменения. В данное время в институте происходит большое количество изменений, которые как положительно, так и отрицательно могут сказаться на персонале. Однако большинство сотрудников не прибегают к увольнению, так как интерес к работе движет ими и заставляет постоянно подстраиваться под происходящие изменения.

Не смотря на достаточно высокий уровень вовлеченности среди сотрудников были выявлены проблемы, с которыми сталкивается персонал и предложены соответствующие пути совершенствования:

1. Самыми популярными методами повышения вовлеченности можно назвать эффективная обратная связь между руководителями и сотрудниками, коммуникации с персоналом, вовлечение всех сотрудников в принятии тех решений, которые именно они будут выполнять на этапе своей трудовой деятельности. Данные методы являются наиболее эффективными и решат многие проблемы, которые были выявлены в результате исследования.

Ведь действительно в данной организации совсем не хватает коммуникации между менеджерами и подчиненными. Необходимо устраивать совместные совещания для устранения действующих проблем, а которых сотрудники будут принимать участия и проявлять инициативу. Ведь тот же мозговой штурм очень эффективно помогает понять сотруднику, что его мнения важно и его ценят.

Стоит также отметить что в институте не хватает такого метода поощрения как похвала. Она может идти как со стороны руководителя, так и со стороны коллег. Возможно менеджерам стоит при проведении собрания выделять время на всеобщую похвалу отличившихся сотрудников. Данный вид поощрения является очень действенным и увеличивает вовлеченность сотрудников.

2. Профессиональное развитие персонала. В ходе исследование было выявлено, что большинство сотрудников хотят профессионально-квалификационного развития, а не карьерного. Исходя из этого можно предложить им развивать профессиональную сторону. Работодателю необходимо пересмотреть свои планы профессионального развития сотрудников. Ведь исходя из анализа анкетирования видно, что работодатель не заботится о развитии персонала и многие из них за свой счет проходят различные курсы и стажировки.

Также стоит отметить, что многие сотрудники заинтересованы в зарубежных стажировках.

Делая вывод можно сказать, что работодателю необходимо пересмотреть свои планы профессионального развития сотрудников и обеспечить должное обучение раз в год.

3. Довольно острой проблемой стоит недостаточное оборудованность рабочего места и организация рабочего процесса. Старые компьютеры, недостаток материалов на рабочем месте, нехватка проекторов и внешний вид аудиторий снижает производительность труда работников.

Конечно замена целого ряда оборудования процесс не быстрый, однако очень важный, так как плохая техника, а особенно не хватка необходимого

оборудования влечет за собой сбой всего организационного процесса, что плохо сказывается как на сотрудниках, так и на учащихся в институте.

4. Выстраивание позитивного климата внутри коллектива. В результате исследования было выяснено, что коллектив в институте требует мероприятий по увеличению сплоченности. Такие мероприятия могут быть как формальными, так и неформальными.

Во-первых, необходимо увеличить процент временных творческих коллективов внутри организации. Такая форма общения поможет больше сплотить сотрудников и поможет только пришедшим сотрудникам влиться в коллектив. Также такое соавторство помогает передать профессиональный опыт молодому поколению. Большинство сотрудников в институте нацелены на профессиональный рост и такой вид временного коллектива поможет их росту. Однако необходимо чтобы данный вид сплочения был только по инициативе самих сотрудников, поэтому стоит объяснять коллективу почему данная форма взаимодействия так важна и чем она может помочь.

Во-вторых, необходимо устраивать неформальные встречи коллектива. Например, совместный поход в лес, театр и другие места. Так сотрудники будут узнавать друг друга лучше и климат внутри коллектива станет значительно позитивнее.

5. Самым главным предложением повышения вовлеченности можно назвать информированность сотрудников. Вовлеченность сотрудников падает из-за нехватки новой информации особенно в условиях происходящих изменений в фирме. Персоналу не объясняют, как пользоваться новым оборудованием и зачем его вводят.

Также проведя анализ можно заметить, что многие сотрудники не знают базовых понятий о своей компании, например, целей, миссии и стратегий. Исходя из этого институту рекомендуется транслировать данные ценности своим сотрудникам с первых дней обучения и работы в компании. Этим могут заниматься как формальные, так и неформальные лидеры в коллективе.

Персонал более продуктивнее и эффективнее будет работать, когда будет знать к какой конечной цели идет его фирма, также необходимо чтобы цели компании были совместимы с целями сотрудника и это лучше выявить на начальных этапах работы.

Проведя исследование стало понятно, что многим сотрудникам недостаточно информации о системе Moodle. Не хватает информации о том, как работать в самой программе, а также о том зачем данная система нужна для учащихся. Поэтому руководству университета необходимо провести собрание, где они более детально расскажут о данной системе и покажут, как именно в ней работать

6. Руководству института необходимо обратить внимание на то, что различным группам в университете необходима различная мотивация и необходимы разные инструменты повышения вовлеченности. Так, например, сотрудники в возрасте 35-50 лет отдают предпочтение в большей степени карьерному росту, а люди старше 50 лет профессиональному. Необходимо более детально общаться с каждым сотрудниками, чтобы понять, что необходимо именно ему.

Исходя из всего вышесказанное можно сделать вывод, что формирование вовлеченности — это сугубо индивидуальный процесс для каждого отдельно взятого сотрудника в организации. Каждый человек имеет свой собственный набор личностных характеристик, ценностей и взглядов на жизнь. Именно поэтому мотивация нематериальными инструментами подходит не всем. Для какой-то группы сотрудников наиболее приоритетными является материальные поощрения, такие как премии, бонусы, увлечение заработной платы. Для того чтобы успешно и эффективно выстроить процесс по увеличению вовлеченности сотрудников необходимо более тщательно изучить каждого сотрудника, понять его потребности и жизненные ценности. Именно поэтому так важно выстроить доверительные и уважительные отношения между руководителем и персоналом.

## **Заключение**

Подводя итог можно сделать следующие выводы:

1. Было рассмотрено понятие вовлеченности персонала, а также рассмотрены её признаки и факторы влияния. Под вовлеченностью понимается взаимоотношения между сотрудником и работодателем, при которых работник разделяет все ценности компании принимает и готов им следовать, также готов выполнять работу даже если она выходит за рамки его функционала.

2. Изучены основные методы определения вовлеченности персонала такие как Q12 разработанная компанией Gallup, методика Е.А.Скрипуновой, методика Шауфели и Баккера, методика Мэя, Гилсона и Хартера, методика А.Сакса, методика Aon Hewitt и методика Towers Watson

Рассмотрены различные способы повышения вовлеченности сотрудники и было выявлено, что самыми популярными методами являются обратная связь между руководителями и сотрудниками, коммуникации с персоналом, профессиональное развитие работников, вовлечение всех сотрудников в принятии тех решений, которые именно они будут выполнять на этапе своей трудовой деятельности.

Также было выявлено, что, не смотря на происходящие изменения в компании, желание продолжать работы и совершенствоваться является ключевым показателям вовлеченности сотрудника.

3. Проанализирована деятельность МИЭМИС, рассмотрена история его создания, а также основные функции, которые он выполняет. Был произведен анализ управления персоналом в организации и произведено количественное исследование, которые показало, что большинство сотрудников в организации — это женщины, возраст находится в пределах от 35 до 50 лет и стаж работы от 15 до 35 лет.

4. Исследования по методике Q12 показали, что общий уровень вовлеченности персонала МИЭМИС составляет 64%. Это является достаточно высоким показателем. Однако отметим, что самый маленький показатель положительных ответов видим на вопрос «За последние семь дней вы получали

признание или похвалу за хорошую работу?». Такой результат говорит о том, что руководству необходимо задуматься о создании позитивной среды и признании сотрудников.

А вот самый высокий показатель положительных ответов на вопрос «Знаете ли вы чего от вас ожидает работодатель?». Так как данный показатель можно назвать первостепенным, то большое количество положительных ответов говорит о достаточно высоких результатах.

5. Метод Q12 является универсальным и применим к различным отраслям на рынке. Однако было принято решение глубже изучить вовлеченность сотрудников МИЭМИС. Для этого была разработана анкета в которой поднимаются вопросы, связанные непосредственно с коллективом университета и их особенностями. Анкета была создана как дополнение к уже имеющимся методикам.

Было проведено пилотное исследование, которое доказало состоятельность метода и выявило следующие проблемы в организации: недостаточное информирование сотрудников о деятельности самого института и о изменениях, которые происходят в организации; отношения между руководителями и сотрудниками не основаны на доверии и уважении; у сотрудников нет профессионального развития; нехватка материалов для качественной работы и недостаточная организация рабочего места; климат внутри коллектива требует улучшений.

6. На основании выявленных проблем были предложены следующие рекомендации по совершенствованию уровня вовлеченности:

- Совместные совещания для устранения действующих проблем, где сотрудники будут принимать участия и проявлять инициативу
- План профессионального развития каждого сотрудника.
- Оборудование рабочего места и закупка недостаточных материалов.
- Выстраивание позитивного климата внутри коллектива.
- Информированность сотрудников

7. Проведя анализ можно сказать, что формирование вовлеченности персонала индивидуальный процесс, так как каждый сотрудник обладает своими уникальными качествами. Руководителям необходимо выстроить доверительные и уважительные отношения для того, чтобы изучить сотрудников и понять потребности и ценности каждого.

Можно отметить, что сформулированная цель была достигнута благодаря последовательно решенным задачам, которые были обозначены.

### Список используемых источников

1. Положения «Об управлении кадров Федерального государственного бюджетного образовательного учреждения высшего профессионального образования «Алтайский государственный университет»». - URL: <https://www.asu.ru/files/documents/00013057.pdf> (Дата обращения 17.12.2021)
2. Алымова О.С. Вовлеченность персонала как фактор успеха компании/ О.С.Алымова // Ученые записки Тамбовского отделения РoCMY. - 2019. - №15.
3. Ведерникова О. Как повысить вовлеченность персонала в работу URL: <https://hr-portal.ru/article/kak-povysit-vovlechnost-personala-v-rabotu>
4. Воронцова Г.В., Чумаченко Р.Г. Исследование факторов повышения вовлеченности персонала/ Г.В. Воронцова Р.Г. Чумаченко // Кант. - 2017. - №2 - С 23.
5. Голуб, И. Н. Вовлеченность персонала как ключевой фактор успеха компании / И. Н. Голуб // Гуманитарные, социально-экономические и общественные науки. – 2020. – № 8. – С. 121-124.
6. Громова Н.В. Вовлеченность персонала - основной резерв повышения эффективности деятельности современных компаний/ Н.В. Громова // Вестник РЭА им. Г. В. Плеханова. - 2018. - №6 – С.102.
7. Даль, Владимир Иванович. Толковый словарь живого великорусского языка: избр. ст. / В. И. Даль; совмещ. ред. изд. В. И. Даля и И. А. Бодуэна де Куртенэ; [науч. ред. Л. В. Беловинский]. - М. : ОЛМА Медиа Групп, 2009. - 573
8. Долженко, Р. А. Вовлеченность персонала как индикатор отношения работников к изменениям в организации: монография / Р. А. Долженко ; АлтГУ. - Барнаул : Изд-во АлтГУ, 2014. - 189 с
9. Егорова А.С. Вовлеченность персонала: 7 шагов к пониманию: учебник / А.С.Егорова – М.Инфра, 2014
10. Захарова, А. Ю. Исследование вовлеченности персонала / А. Ю. Захарова // Электронный научный журнал. – 2017. – № 2-2(17). – С. 116-121.



11. Зыгмантович, С. В. Повышение вовлеченности персонала библиотеки как приоритетная задача кадрового менеджмента / С. В. Зыгмантович // Культура. Наука. Творчество : сборник научных статей – Минск: Белорусский государственный университет культуры и искусств- 2018. – С. 248-253.
12. Исламшина Т.Г., Хамзина Г.Р. Количественный и качественный методы в научно-квалификационном исследовании/ Т.Г. Исламшина, Г.Р. Хамзина // Вестник экономики, права и социологии. - 2012. - №1. – С.329-331
13. Калошина, Т. Ю. Вовлеченность персонала как один из основных факторов развития организации / Т. Ю. Калошина, В. А. Апчугова // Теория и практика современной аграрной науки : сборник национальной (Всероссийской) научной конференции, Новосибирск, 20 февраля 2018 года / Новосибирский государственный аграрный университет. – Новосибирск: ИЦ «Золотой колос», 2018. – С. 772-775.
14. Ланецкий, С. А. Управление вовлеченностью персонала / С. А. Ланецкий // Вестник университета. – 2013. – № 20. – С. 143-145.
15. Липатов, С.А. «Вовлеченность работника в организацию» или «увлеченность работой»: соотношение понятий / С.А. Липатов. // Организационная психология. – 2015. - №1. – С. 104 – 110.
16. Малиц Е.М. Лояльность персонала в организации как объект социологического анализа/ Е.М. Малиц // Изв. Саратов. ун-та Нов. сер. Сер. Социология. Политология. - 2012. - №3.
17. Малуев П.А. Мелихов Ю.Е. Управление персоналом: портфель надежных технологий: учебно-практическое пособие. / Ю.Е. Мелихова П.А.Малуев - М.: Дашков и К, 2014.-287 с
18. Мангейм Дж. Б., Рич Р. К. Политология. Методы исследования: Пер. с англ. /Предисл. А.К. Соколова. – М.: Издательство “Весь Мир”, 1997 – 544 с.
19. Маслова В.М. Управление персоналом предприятия: учебное пособие. / В.М. Маслова - М.: Юнити-Дана, 2012.-314 с.

20. Нурматова, Ю. А. Вовлеченность персонала в условиях внедрения организационных изменений / Ю. А. Нурматова. Проблемы и перспективы экономики и управления : материалы V Междунар. науч. конф. (г. Санкт-Петербург, декабрь 2016 г.). — Санкт-Петербург : Свое издательство, 2016. — С. 120-122.
21. Ожегов, Сергей Иванович. Толковый словарь русского языка : около 100 000 слов, терминов и фразеологических выражений / С. И. Ожегов ; под ред. Л. И. Скворцова. - 26-е изд., испр. и доп. - М. : Оникс [и др.], 2009. - 1359 с.
22. Пересветова, М. О. Теоретические предпосылки исследования характеристик персонала организации с позиции вовлеченности, лояльности и удовлетворенности / М. О. Пересветова // Студент. Аспирант. Исследователь. — 2020. — № 7(61). — С. 3-10.
23. Плешкова Н.А., Подзорова Г.А, Першина Е.Г. Вовлеченность персонала как инструмент повышения эффективности его деятельности/ Н.А. Плешкова, Г.А. Подзорова, Е.Г. Першина // УЭКС. - 2015. - №10 – С. 82.
24. Большой энциклопедический словарь / гл. ред. А. М. Прохоров. – 2-е изд., перераб. и доп. – Москва: Большая Рос. энцикл. ; СПб. : Норинт, 1997, 1999, 2001, 2004. – 1456 с.
25. Пушкина А.С., Якимова З.В. Динамика уровня вовлеченности персонала в зависимости от стажа работы в организации/ А.С. Пушкина З.В. Якимова // АНИ: экономика и управление. - 2018. - №1 – С.22.
26. Скриптунова Е. А. Методика расчета индекса вовлеченности/ Е.А. Скриптунова Текст: электронный // Управление человеческим потенциалом. – 2010. - №2 URL: <http://www.axima-consult.ru/stati-04-10-metod-raschet-indeksa-vovl-personala.html> (Дата обращения 18.12.2021)
27. Сувалов О. С., Сувалова Т. В. Повышение вовлеченности персонала: Практический опыт / О.С. Сувалов Т.В.Сувалова Текст: электронный // Вестник ГУУ. - 2020. - №11. - URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/povyshenie-vovlechnosti-personala-prakticheskiiy-opyt> (Дата обращения 26.11.2021)

28. Соу, Г. Э. Оценка уровня вовлеченности персонала в организации / Г. Э. Соу, Е. С. Пискайкина // Управление организационно-экономическими системами: Сборник трудов научного семинара студентов и аспирантов института экономики и управления. В 2-х частях, Самара, 18–23 ноября 2019 года / Под общей редакцией О.В. Павлова. – Самара: Самарский национальный исследовательский университет имени академика С.П. Королева, 2020. – С. 380-384.

29. Фирсова, У. Т. Анализ взаимосвязи факторов вовлеченности, мотивации и текучести персонала организации / У. Т. Фирсова // Студент. Аспирант. Исследователь. – 2021. – № 12(78). – С. 37-41.

30. Фуколова Ю. Фирменный допинг. Как научить сотрудников гореть на работе / Ю.Фуколова Текст: Электронный // Журнал "Коммерсантъ Секрет Фирмы". – 2014. - №10 - С. 28 - URL: <https://www.kommersant.ru/doc/2565173> (дата обращения 1.12.2021)

31. Чеглакова Л.М., Кабалина В.И. Вовлечённость персонала: теоретические подходы, эмпирические результаты/В.И. Кабалина Л.М.Чеглакова Текст:электронный // Вестник Нижегородского университета им. Н. И. Лобачевского. Серия: Социальные науки. - 2016. - №1 – С.41. - URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/vovlechyonnost-personala-teoreticheskie-podhody-empiricheskie-rezultaty> (Дата обращения: 30.11.2021)

32. Чуланова О.Л. Припасаева О.И. Вовлеченность персонала организации: основные подходы, базовые принципы, практика использования в работе с персоналом // Вестник евразийской науки. 2016. №2 (33).

33. Чупаева, А. И. Вовлеченность персонала компании / А. И. Чупаева // Вестник магистратуры. – 2019. – № 4-1(91). – С. 55-56.

34. Ширяева, В. К. Вовлеченность персонала как инструмент повышения эффективности его деятельности / В. К. Ширяева // Молодежь и XXI век - 2020 : Материалы 10-й Международной молодежной научной конференции. В 4-х томах, Курск, 19–20 февраля 2020 года / Ответственный редактор А.А.

Горохов. – Курск: Юго-Западный государственный университет, 2020. – С. 268-271.

35. Юрьев А. А. Вовлеченность персонала: обзор методического инструментария / А. А. Юрьев // XX Международная конференция памяти профессора Л. Н. Когана «Культура, личность, общество в современном мире: Методология, опыт эмпирического исследования», 16-18 марта 2017 г., Екатеринбург. — Екатеринбург: УрФУ, 2017. — С. 243-252.

36. Управление вовлеченностью сотрудников: актуальные практики и инструменты URL: <https://hr-portal.ru/blog/upravlenie-vovlechennostyu-sotrudnikov-aktualnye-praktiki-i-instrumenty> (дата обращения 29.11.2021)

37. Международный институт экономики менеджмента и информационных систем - URL: <http://miemis.asu.ru/> (Дата обращения 21.12.2021)

38. Алтайский Государственный Университет - URL: <https://www.asu.ru/> (Дата обращения 15.12.2021)

39. 10 самых необычных правил компании Zappos - URL: [https://malikspace.com/blog/10-samykh-neobychnykh-pravil-kompanii-zappos-/](https://malikspace.com/blog/10-samykh-neobychnykh-pravil-kompanii-zappos/) (Дата обращения 13.12.2021)

40. Psychological Conditions of Personal Engagement and Disengagement at Work - URL: <https://www.talenteck.com/academic/Kahn-1990>. (Дата обращения 26.11.2021).

41. Armstrong M. A Handbook of human resource management practice / Michael Armstrong. 10th ed., - 2006.

42. Schaufeli, W. B. The measurement of work engagement with a short questionnaire: A cross-national study / W. B. Schaufeli, A. B. Bakker, M. Salanova. — 2006.

43. May, D. R. The psychological conditions of meaningfulness, safety and availability and the engagement of the human spirit at work / D. R. May, R. L. Gilson, L. M. Harter. — 2004.

44. Saks, A. Antecedents and consequences of employee engagement / A. Saks. – 2006
45. Trends in Global Employee Engagement. Aon Hewitt Consulting Performance, Reward & Talent. - 2017, - 19 c
46. Watson, T. The power of three: Taking engagement to new heights / Towers Watson. – 2012.
47. The Gallup Organization (2006). The Gallup Organization: Engagement Predicts Earnings Per Share. Washington. [online] Available at: <http://www.sheila-scott.co.uk/articles/Engaged-scott-final.pdf>.