УДК 332

ИССЛЕДОВАНИЕ ВОВЛЕЧЁННОСТИ ПЕРСОНАЛА РЕЗИДЕНТА ТОСЭР

Галиуллина Гыльфия Фагимовна

к.э.н., доцент,
доцент, Набережночелнинский институт ФГАОУ ВО КФУ,
старший научный сотрудник, Институт экономики УрО РАН

Аннотация: Глава посвящена изучению вопросов, с которыми сталкиваются потенциальные инвесторы, желающие открыть производства на территориях опережающего социально-экономического развития. Одной из актуальных проблем является привлечение необходимого персонала и удержание сотрудников, которые представляют ценность для организации. Для решения этого вопроса предлагается методика оценки уровня вовлеченности персонала. Полученные материалы помогут в дальнейшем при формировании HR бренда организации как лучшего работодателя.

Ключевые слова: Резидент, территория опережающего социально-экономического развития, уровень безработицы, вовлеченность персонала, HR-брендинг.

RESEARCH OF THE INVOLVEMENT OF PERSONNEL OF A TASED RESIDENT

Galiullina Gulia Fagimovna

Abstract: The chapter is devoted to the study of issues faced by potential investors who want to open production in the territory of advanced socio-economic development. One of the pressing challenges is attracting the right staff and retaining people who are of value to the organization. To address this issue, a methodology for studying the level of personnel involvement is proposed. The materials received will help in the future in the formation of an HR brand for organizations as the best employer.

Key words: Resident, territory of advanced socio-economic development, unemployment rate, staff involvement, HR-branding.

В настоящее время большинство организаций сталкиваются с нехваткой квалифицированных кадров. Особенно остро этот вопрос стоит на территориях, где сосредоточены крупные предприятия и развит малый и средний бизнес. С одной стороны, государство пытается стимулировать бизнес инвестировать в открытие новых производств, создавая территории с особым режимом ведения предпринимательской деятельности. На сегодняшний момент в стране действует четырнадцать типов территорий, где предпринимателям предоставляются серьезные государственные преференции – налоговые льготы, упрощенные административные процедуры, сниженные таможенные пошлины и т.п. С другой стороны, бизнес сталкивается с серьезными внешними вызовами (санкции, рецессия экономики, снижение потребительской способности покупателей, высокая цена заемного капитала и т.п.) и внутренними угрозами. К внутренним проблемам большинство развивающих организаций относят сложности с привлечением необходимого персонала и удержание сотрудников, которые представляют ценность для организации.

Трудности с набором персонала испытывают и резиденты территорий опережающего социально-экономического развития (далее ТОСЭР). В монопрофильных муниципальных образованиях (далее моногорода), получивших статус ТОСЭР в 2016 году, до начала действия особого режима ведения предпринимательской деятельности уровень зарегистрированной безработицы был крайне низкой – от 1,0 % в Набережных Челнах до 4,1 % в Надвоицах (рис. 1). В начале 2020 года в связи с распространением коронавирусной инфекции уровень безработицы поднялся до 4,0 % - 6,0 %, но уже к концу года на большинстве территорий вернулся на уровень 2019 года.

*ИННОВАЦИОННОЕ РАЗВИТИЕ НАУКИ:
ФУНДАМЕНТАЛЬНЫЕ И ПРИКЛАДНЫЕ ПРОБЛЕМЫ*

**Рис. 1. Уровень безработицы в ТОСЭР,
созданных в моногородах в 2016 году***

*Составлено автором на данным органов муниципальной власти.

Важно отметить, что Республика Башкортостан, где в 2016 году появились ТОСЭР «Белебей» и ТОСЭР «Кумертау» входит в число 7 субъектов Российской Федерации с наибольшей численностью, выезжающих на работу за пределы своего субъекта проживания. Республика Татарстан, где находится ТОСЭР «Набережные Челны», занимает 7 место среди 10 субъектов Российской Федерации с наименьшим уровнем безработицы [1].

При сравнении уровня безработицы в исследуемых моногородах с показателями регионов и федеральных округов, где они находятся, выясняется, что на территориях с особым режимом ведения предпринимательской деятельности ситуация с занятостью населения намного лучше (табл. 1). Получается в настоящее время на рынке труда исследуемых моногородах действует конкуренция работодателей. Именно работник (особенно высококвалифицированный персонал) имеет широкий выбор места работы. Но для большинства работающего населения проблемой при трудоустройстве является низкая оплата труда. С 2018 года об этой ситуации задумались на федеральном уровне. Глава Счётной палаты Татьяна Голикова РФ отметила, что среди малоимущего населения 64,2 % (2016 год) – это люди, относящиеся к экономически активному населению [2]. Бедность работающих

по найму у юридических лиц составляет 7,4 %, а бедность работающих у физических лиц и индивидуальных предпринимателей - 19,4% [3].

Таблица 1

**Уровень регистрируемой безработицы в разрезе моногородов,
получивших статус ТОСЭР в 2016 году***

ТОСЭР	Регион	Федеральный округ	2015			2019		
			ТОСЭР	Регион	ФО	ТОСЭР	Регион	ФО
Анжеро-Судженск	Кемеровская область	СФО	2,7	7,7	7,4	1,3	5,5	5,9
Юрга			2,7			1,8		
Усолье-Сибирское			Иркутская область			1,9		
Набережные Челны	Республика Татарстан	ПФО	1,0	4,0	4,8	0,4	3,3	4,2
Тольятти	Самарская область		1,9	3,4		1,1	3,9	
Кумертау	Республика		1,3	6,1		1,0	4,1	
Белебей	Башкорстан		1,5			0,7		
Гуково	Ростовская область	ЮФО	1,3	6,1	6,7	2,5	4,8	5,3
Надвоицы	Республика Карелия	СЗФО	4,1	8,8	4,7	3,5	7,4	3,6
Справочно:	В среднем по России		5,6			4,6		

*Составлено автором по данным Федеральной службы государственной статистики <https://rosstat.gov.ru/>

Среди исследуемых территорий по уровню заработной платы в 2015 году выделялся город Тольятти, где заработок работающего населения (29,7 тыс. рублей) был выше, чем по Самарской области и по Приволжскому федеральному округу. На остальных территориях отмечается низкая заработная плата в сравнении с региональными и окружными показателями, что является одним из факторов миграции трудоспособного населения (как маятниковой, так и постоянной). В 2019 году ситуация поменялась – уровень заработной платы в Тольятти не дотягивал до среднероссийского, а в городе Набережные Челны заработная плата стала выше среднереспубликанской (табл. 2).

Если сравнить наполняемость изучаемых территорий резидентами, то среди 84 моногородов, получивших статус ТОСЭР в 2016-2020 годах, именно эти моногорода являются лидерами (вместе с Димитровградом, получивший статус особой территории в 2017 году) (табл. 3). ТОСЭР «Тольятти», являясь самым крупным по численности среди 84 моногородов, получивших статус особой территории на 1.05.2021 г. саккумулировала наибольшее количество резидентов

Таблица 2

**Уровень заработной платы в разрезе моногородов, получивших статус
ТОСЭР в 2016 году, тыс. руб.***

ТОСЭР	2015			2019			2019 г. к 2015 г. в %		
	ТОСЭР	Регион	ФО	ТОСЭР	Регион	ФО	ТОСЭР	Регион	ФО
Анжеро-Судженск	23,2	28,3	29,6	38,5	41,8	41,3	165,9	147,7	139,5
Юрга	22,5			31,2			138,7		
Усолье-Сибирское	28,0	32,7		37,4	46,4		133,6	141,9	
Набережные Челны	28,9	29,1	25,6	40,0	36,5	34,6	138,4	125,4	135,2
Тольятти	29,7	26,8		40,1	37,4		135,0	139,6	
Кумертау	23,4	25,9		33,5	36,5		143,2	140,9	
Гуково	19,3	25,0	25,5	26,0	33,6	34,5	134,7	134,4	135,3
Справочно по РФ	34,0			48,7			143,2		

*Составлено автором по данным Федеральной службы государственной статистики <https://rosstat.gov.ru/>

Таблица 3

**Рейтинг ТОСЭР, созданных в моногородах в 2016 году, по количеству
зарегистрированных резидентов***

ТОСЭР	Октябрь 2019 г.		Численность населения на 1.01.2016 г., тысяч человек	Апрель 2021 года		Численность населения на 1.01.2020 г., тысяч человек
	Место в рейтинге по количеству резидентов среди 79 ТОСЭР	Количество зарегистрированных резидентов, единиц		Место в рейтинге по количеству резидентов среди 84 ТОСЭР	Количество зарегистрированных резидентов, единиц	
Тольятти	1	80	712,6	1	82	699,4
Набережные Челны	2	45	526,8	3	45	533,8
Усолье-Сибирское	4	15	78,6	17	17	76,0
Гуково	5	14	65,7	19	14	63,2
Кумертау	6	14	65,3	6	32	63,3
Белебей	7	13	59,2	12	23	59,2
Юрга	21	7	81,4	55	7	80,8
Анжеро-Судженск	22	7	78,8	56	7	73,8
Надвоицы	29	5	7,9	67	5	7,3

*Составлено автором на основе реестра резидентов ТОСЭР [4] и данных Федеральной службы государственной статистики <https://rosstat.gov.ru/>

Убывание населения происходит в большинстве монопрофильных муниципальных образований, получивших особый статус. Так, по исследуемым 9 ТОСЭР за 4 года численность населения снизилась на 19,5 тыс. человек – с 1676,3 тыс. человек на 1.01.2016 г. до 1656,8 тыс. человек на 01.01.2020 г. (табл. 4). Население за этот период увеличилось только в

Набережных Челнах и осталось без изменения в Белебее. В 7 городах (Тольятти, Набережные Челны, Усолье-Сибирское, Гуково, Кумертау, Анжеро-Судженск, Надвоицы) наблюдается многолетнее отрицательное сальдо миграции. Только Белебей и Юрга привлекательны для переезда на постоянное место жительства. Отток населения, большая часть которого трудоспособного возраста, старение населения увеличивает демографическую нагрузку на оставшихся работающих [5].

Таблица 4

**Изменение численности населения ТОСЭР, созданных в моногородах
в 2016 году, за 2016-2019 годы***

ТОСЭР	на 1.01.2016 г., тыс. чел.	на 1.01.2020 г., тыс. чел.	Изменение численности, тыс. чел.		
			Всего	Миграционная убыль / рост	Естественная убыль / рост
Тольятти	712,6	699,4	-13,2	-9,8	-3,4
Набережные Челны	526,8	533,8	7,0	-2,9	9,9
Усолье-Сибирское	78,6	76,0	-2,6	-1,6	-1,0
Гуково	65,7	63,2	-2,5	-0,4	-2,1
Кумертау	65,3	63,3	-2,0	-1,2	-0,8
Белебей	59,2	59,2	0,0	0,6	-0,6
Юрга	81,4	80,8	-0,6	0,6	-1,2
Анжеро-Судженск	78,8	73,8	-5,0	-2,9	-2,1
Надвоицы	7,9	7,3	-0,6	-0,3	-0,3
Всего по 9 ТОСЭР	1676,3	1656,8	-19,5	-17,9	-1,6

*Составлено автором на основе Базы данных муниципальных образований [6].

Потенциальные инвесторы при выборе площадки для размещения новых производств обращают внимание не только на государственные преференции, но и на состояние рынка труда [7]. А ситуация на рынке труда во многих регионах страны оценивается как катастрофическое [8]. И перед менеджментом компаний-резидентов стоит серьезная задача – как минимум сохранить кадровый потенциал организации, как максимум – его нарастить в столь сложных условиях.

Для привлечения необходимого персонала компаниям важно системно заняться своим HR брендом как лучшего работодателя. Главные цели HR-брендинга – повышение лояльности имеющихся сотрудников, увеличение

уровня удовлетворенности рабочим процессом, что повышает эффективность труда, и привлечение новых работников путем создания определенного образа на рынке труда. HR-брендинг, в отличие от остальных разновидностей брендов, подразделяется на внутренний и внешний, и работу над этими двумя направлениями необходимо проводить одновременно.

Внешний HR-брендинг – это комплекс мероприятий, направленный на создание положительного образа организации в глазах общественности для привлечения высококвалифицированных сотрудников [9].

Внутренний HR-брендинг является, по сути, комплексом мероприятий, направленных на удержание сотрудников и повышение их лояльности организации. Удобно оборудованное рабочее место, обеспечивающее комфортное нахождение в офисе, материальное поощрение повышает удовлетворенность условиями труда. А корпоративная культура организации напрямую влияет на уровень вовлеченность сотрудника в дела компании и дает ему почувствовать свою ценность для организации.

Вовлеченные сотрудники создают в среднем на 12% больше прибыли, совершают меньше краж, так же на треть меньше прогулов. Вовлеченные сотрудники реже увольняются чем просто лояльные [10]. В таблице 5 приведены некоторые из большого разнообразия трактовок дефиниции «вовлеченность».

На первых этапах формирования HR бренда организации следует изучить уровень вовлеченности действующего персонала и в дальнейшем использовать результаты ежеквартального исследования, как элемент обратной связи по проводимым изменениям в сфере управления персоналом. А трансформации обязательны должны быть, так как HR бренда организации – это не просто мнение об организации, это постоянный процесс взаимодействия как с действующими сотрудниками, так и с потенциальными.

Эмпирической основой методики исследования вовлеченности персонала на предприятии-резидента ТОСЭР является анкетный опрос фокус - групп. Основные цели исследования являются изучение особенностей восприятия сотрудниками организации как работодателя; сбор достоверной информации о внутреннем HR бренде организации с целью выявления возможных областей для повышения привлекательности организации как работодателя; на основе изучения динамики изменения индекса

вовлечённости персонала внести изменения в системе управления персоналом для повышения производительности труда.

Таблица 5

Формулировки дефиниции «вовлеченность»*

№	Автор	Определение термина «вовлеченность»
1	Кан У.	Вовлечённость сотрудников – направленное и организованное участие, когда работники вовлечены в рабочий процесс, то они начинают самовыражаться физически, когнитивно, эмоционально и мысленно [11].
2	Магура М.И.	Вовлечённость сотрудника – желание предпринимать личные усилия, вносить свой вклад как член организации для достижения ее целей [12].
3	Хеллеви Й.	Вовлечённость сотрудников – отношение сотрудника к компании, ее руководству, обязанностям и условиям труда, при котором он проявляет неподдельный интерес к успехам компании и стремится выполнять свои обязанности, превосходя установленные стандарты [13].
4	Ламбен Ж.Ж.	Вовлечённость – состояние энергии (активация), переживаемое человеком по поводу деятельности, связанной с потреблением [14].
5	Соломанидина Т. О., Соломанидин В. Г.	Вовлеченность – процесс побуждения человека при помощи внутренних личностных и внешних факторов к определенной деятельности, направленной на достижение индивидуальных и общих целей [15].
6	Бершова Л.	Вовлечённость сотрудников – это о том, как достичь стратегических целей компании, создавая такие условия для развития персонала, где каждый сотрудник, менеджер и руководитель делает все возможное для блага компании [16].
7	Коновалова В.	Вовлеченность – это эмоциональное и интеллектуальное состояние, которое мотивирует работников выполнять их работу как можно лучше [17].
8	Ведерникова О.	Вовлеченность – это повышенная эмоциональная связь с организацией, которая выражается в потребности быть частью организации, приложении сотрудниками дополнительных усилий в работе по собственной инициативе и положительных отзывах сотрудников о компании [18].
9	Шаталова Н.	Вовлеченность – это стремление работника удовлетворить свои потребности (получить определенные блага) посредством трудовой деятельности [19].

*Разработано авторов на основе контент-анализа.

Для достижения поставленных целей требуется решить ряд задач:
определить ключевые факторы вовлеченности персонала, максимальной отдачи и сопричастности к достижениям организации;
– оценить уровень лояльности, общей удовлетворенности, восприятия имиджа организации;

- оценить уровень удовлетворенности сотрудников условиями труда;
- выявить наиболее эффективные каналы внутренних коммуникаций.

Изучение уровня вовлеченности персонала предлагается проводить в форме бумажного анкетирования для рабочих и онлайн опроса для управленческого персонала по параметрам: удовлетворенность, лояльность, поддержка инициативы.

Мониторинг уровня вовлеченности предлагается осуществлять ежеквартально в первый год исследования, в дальнейшем – раз в полгода. Мониторинг проводится с целью сравнения результатов в динамике и получая обратную связь по проводимым мероприятиям в сфере управления персоналом, что позволит получить достоверную и сравнимую информацию за счет применения одних и тех же принципов построения выборки, одного и того же инструментария (анкеты) для сбора, обработки и анализа полученных данных.

Предлагаемая методика реализуется по следующим направлениям:

1. Измерение уровня вовлеченности персонала. Оценка проводится по следующим факторам:

- уровень идентификации сотрудника с организацией (ощущения себя частью организации; чувство гордости, престижности работы в этой организации);
- преданности организации (дорожит тем, что работает именно в этой организации, готов от хороших предложений о смене работы от других компаний; не думает о смене работы в течение последнего года);
- лояльности к организации (готовность трудиться сверх положенного времени, чтобы достичь успеха; рекомендовать друзьям и родственникам услуги и продукты компании; саму организацию в качестве места работы).

2. Выявление системообразующих факторов вовлеченности. В ходе исследования уточняются факторы и их сила влияния на вовлеченность сотрудников в работу организации. Чем сильнее вклад факторов в вовлеченность, тем важнее (и выгоднее) для работодателя максимально соответствовать ожиданиям своих сотрудников по этому фактору (например: условия работы, система поощрения и вознаграждения, возможность самореализации и др.).

3. Разработка действий для повышения вовлеченности персонала организации. Детальное изучение полученных в ходе опроса оценок сотрудников по выявленным факторам позволять выявить сильные стороны

компании как работодателя и определить слабые стороны в управлении персоналом, которые требуют корректировки. На основе полученных результатов анализа будет разрабатываться дорожная карта по повышению уровня вовлечённости персонала в работу организации.

Первым этапом проведения исследования является определение системообразующих факторов, оказывающих влияние на вовлечённость и удовлетворенность работников. Полученные факторы находят отражение в вопросах анкеты, нацеленной на анализ динамики значения этих факторов для сотрудников. Важно найти золотую середину в количестве вопросов – чтобы, с одной стороны, разрабатываемая анкета не была тяжела для восприятия, не была громоздкой, не требовала большого количества времени для заполнения.

Для проведения первоначального опроса как вариант предлагается выделить следующие факторы, оказывающие влияние на уровень вовлечённость работников: имидж предприятия; понимание стратегии организации; возможности карьерного роста и самореализации; чувство командной работы; система вознаграждений и льгот; имидж руководства; эффективность работы; рабочий график и условия труда; восприятие изменений; непосредственный руководитель; климат в коллективе; я-лидер. Для каждой резидента должен формироваться свой пул факторов, исходя из задач, современного состояния управления персоналом и т.п.

Важно, чтобы общее количество анкетизируемых сотрудников составляла не менее 15 % всего персонала организации. Полученные результаты в дальнейшем следует сравнить с аналогичными показателями других компаний (конкурентов на рынке труда, отраслевыми и т.п.).

При сравнении полученных показателей в динамике важно выявить возможные причины роста или уменьшения индекса вовлечённости персонала на предприятии: внутренние и внешние. Например, на одном из исследуемом предприятии на рост индекса вовлеченности повлияли экономическая нестабильность в стране (работники стали больше ценить наличие работы и стабильность работодателя), увеличение числа безработных в городе. Помимо внешних факторов, выяснилось, что сотрудники положительно оценили регулярные встречи топ-менеджмента с трудовыми коллективами; корпоративные праздники; регулярное награждение грамотами и благодарственными письмами разного уровня.

По результатам опросов проводится сегментирование сотрудников по их отношению к организации (табл. 6).

Таблица 6

**Классификация сотрудников по их внутреннему отношению
к организации**

Название категории	Описание поведения сотрудников
Лояльные адвокаты	Сотрудники, демонстрирующие высокий уровень вовлечённости в работу, и при этом удовлетворенные своим положением. Наиболее «благополучный» сегмент сотрудников. Сотрудники, относящиеся к данной категории, зачастую растут по карьерной лестнице.
Нейтральные	Сотрудники, удовлетворенные текущей ситуацией, и средне вовлечены в работу организации (работая с факторами вовлеченности можно перевести этих сотрудников в «Лояльных адвокатов»).
Заложники	Несмотря на низкую удовлетворенность, сотрудники привыкли работать с высокой отдачей. Следует обратить внимание на факторы их неудовлетворенности, чтобы перевести их в «Лояльных адвокатов».
Балласт	Сотрудники, в целом, всем довольны, но при этом не вовлечены в дела организации. Для того, чтобы их работа на благо организации была более эффективна, нужно работать с факторами вовлечённости.
Потенциальные мигранты	Сотрудники – первые кандидаты на уход из предприятия (низкая удовлетворенность + низкая вовлеченность).

В исследовании, проведенном в 2018 году [20], на предприятии по итогам опроса наблюдался рост количества сотрудников, относящихся к категории «Лояльные адвокаты» в сравнении с показателями двух прошлых лет. При этом значительно снизилось количество сотрудников, относящихся к категории «Потенциальные мигранты». В целом по предприятию наблюдалась тенденция роста как лояльности персонала к организации, так и рост интегрального показателя вовлечённости персонала. На основе факторного анализа были определены драйверы вовлеченности – ключевые факторы, влияющие на вовлеченность сотрудников и которыми можно управлять в первую очередь.

На следующем этапе исследования разрабатывается Матрица приоритетов с целью выявления из большого количества полученных данных, наиболее важных для увеличения индекса вовлеченности персонала. Этот инструмент исследования позволяет представить информацию в формате

ИННОВАЦИОННОЕ РАЗВИТИЕ НАУКИ: ФУНДАМЕНТАЛЬНЫЕ И ПРИКЛАДНЫЕ ПРОБЛЕМЫ

удобной для наглядного представления и понимания. Матрица приоритетов обеспечивает промежуточное планирование, способствует выявлению силы связи между переменными, которые были определены в ходе анкетирования, и помогает графически проиллюстрировать эти связи.

Вертикальная ось на Матрице приоритетов отмечает вклад факторов в вовлечённость, горизонтальная ось – как высоко сотрудники организации в настоящее время оценивают данный фактор (рис. 2).

Изучение уровня вовлечённости персонала резидента ТОСЭР предполагает на следующем этапе разработать дорожную карту по созданию в коллективе рабочей обстановки, которая позволит сотрудникам реализовать свой профессиональный потенциал, поддержать на высоком уровне психоэмоциональный настрой, проявить собственные побуждения для достижения целей организации. Реализация разработанных мероприятий нацелена на улучшение качества выполнения производственных задач и повышения уровня вовлеченности персонала.

Ежеквартальное анкетирование сотрудников позволит получить достоверную, современную и полную информацию о вовлеченности персонала. Вопросы анкеты должны ежегодно пересматриваться, учитывая изменения в организации и внешние вызовы.

Рис. 2. Модель Матрицы приоритетов

Полученные результаты также являются серьезным подспорьем при разработке HR – бренда организации, как лучшего работодателя.

Список литературы

1. Ситуация на рынке труда в таблицах, графиках, диаграммах [Электронный ресурс] // Федеральная служба государственной статистики [Официальный сайт]. URL: <https://rosstat.gov.ru/storage/mediabank/situaz.pdf> (дата обращения 7.05.2021).

2. Голикова прокомментировала ситуацию с «работающими бедными» [Электронный ресурс] // РТД на русском [Официальный сайт]. URL: <https://russian.rt.com/russia/news/497452-golikova-rossiyane-rossiya> (дата обращения 7.05.2021).

3. Голикова рассказала об уровне бедности среди людей, работающих у физических лиц и ИП [Электронный ресурс] // ТАСС, информационное агентство [Официальный сайт]. URL: <https://tass.ru/ekonomika/6521702> (дата обращения 7.05.2021).

4. Реестр резидентов территорий опережающего социально-экономического развития, на территориях монопрофильных муниципальных образований Российской Федерации (моногородов) [Электронный ресурс] // Министерство экономического развития Российской Федерации [Официальный сайт]. URL: <https://www.economy.gov.ru/material/file/f1e0d3842aef24c27226873f8b5c679f/02042021.pdf> (дата обращения 7.05.2021).

5. Галиуллина Г.Ф., Кузнецов Б.Л., Шарамко М.М. Территория опережающего социально-экономического развития в моногороде: необходимые условия реализации // В сборнике: Российские регионы в фокусе перемен. Сборник докладов XI Международной конференции. В 2-х томах. 2016. С. 137-149.

6. База данных показателей муниципальных образований [Электронный ресурс] // Федеральная служба государственной статистики [Официальный сайт]. URL: https://www.gks.ru/free_doc/new_site/bd_munst/munst.htm (дата обращения 7.05.2021).

7. Галиуллина Г.Ф. Выбор потенциального резидента: плюсы и минусы территорий опережающего социально-экономического развития // В сборнике: Территории опережающего социально-экономического развития: вопросы

теории и практики. Материалы II Всероссийской научно-практической конференции с международным участием. 2018. С. 34-39.

8. Майоров В. Галина Маштакова: «Мы наблюдаем кадровую катастрофу в Закамье» [Электронный ресурс] // Деловая электронная газета «Бизнес Online» (на связи) [Офиц. сайт]. URL: <https://kam.business-gazeta.ru/article/498529> (дата обращения 7.05.2021).

9. Бруковская О., Осовицкая Н. HR-Бренд. 5 шагов к успеху вашей компании // СПб.: Питер, 2011. 160 с.

10. Чуланова О.Л., Припасаева О.И. Вовлеченность персонала организации: основные подходы, базовые принципы, практика использования в работе с персоналом // Интернет-журнал Науковедение. 2016. Т. 8. № 2 (33). С. 86.

11. Kahn W.A. Psychological conditions of personal engagement and disengagement at work// Academy of Management Journal. 2012. – С. 526-534.

12. Магура М.И. Патриотизм персонала по отношению к своей организации – решающее конкурентное преимущество [Электронный ресурс] // Эмси Консалтинг. URL: <http://www.emcon.ru/420-216.html> (дата обращения 7.05.2021).

13. Хеллевиغ Йон. Вовлеченность персонала в России. Предварительная версия. Как построить корпоративную культуру, основанную на вовлеченности персонала, клиентоориентированности и инновациях. Издатель: Russia Advisory Group Oy, Helsinki, 2012г. – 119 с.

14. Ламбен Жан-Жак. Стратегический маркетинг. Европейская перспектива. Пер. с французского.-СПб.: Наука, 1996.- XV+589 с.

15. Соломанидина Т.О. Мотивация и стимулирование трудовой деятельности: учебник и практикум для академического бакалавриата / Т. О. Соломанидина, В.Г. Соломанидин. — 3-е изд., перераб. и доп. — М. : Издательство Юрайт, 2016. — 323 с. — Серия: Бакалавр. Академический курс.

16. Бершова, Л.В. Адаптация работников в новых условиях // Справочник кадровика. 2014. № 6. С. 13 –16.

17. Коновалова В. Управление вовлеченностью персонала: факторы успехов и неудач // Кадровик . 2014. №9. - С 74- 84.

18. Ведерникова О. Как повысить вовлеченность персонала в работу [Электронный ресурс] // HR-Portal. URL: <https://hr-portal.ru/article/kak-povysit-vovlechnost-personala-v-rabotu> (дата обращения 07.05.2021).

19. Шаталова Н.И. Консультирование в управлении человеческими ресурсами: учебное пособие. - М.: ИНФРА-М, 2012.-154 с.

20. Галиуллина Г.Ф., Камалетдинова А.Р., Васильев А.Е. Управление вовлеченностью персонала машиностроительного предприятия // Экономика и предпринимательство. 2017. № 12-4 (89). С. 1048-1050.