

СОЦИАЛЬНАЯ ПОЛИТИКА ПРЕДПРИЯТИЯ КАК ФАКТОР ВОВЛЕЧЕННОСТИ ПЕРСОНАЛА

В. И. Шарин, М. И. Плутова

Уральский государственный экономический университет,
Екатеринбург, Россия

На предприятиях сохраняется проблема формирования лояльного и вовлеченного поведения работников, влияющего на экономические результаты деятельности компаний. В статье показано влияние внутренней корпоративной социальной политики на вовлеченность работников. Авторами в результате исследования социальной политики предприятия дана оценка ее влияния на формирование поведения вовлеченности работников, отмечено влияние соответствия мер социальной защиты работников их потребностям на формирование отношений вовлеченности. Исследование проведено с использованием комплекса общенаучных методов, таких как системный анализ, обобщение и систематизация теоретических и практических данных. В основе эмпирической базы лежат результаты проведенного в 2023 г. исследования влияния корпоративной социальной политики ООО «ТМК ЧЕРМЕТ» на вовлеченность работников. Полученные данные позволили сделать вывод, что на вовлеченность работников позитивно влияет сам факт наличия корпоративной социальной политики. На предприятии наиболее сильное влияние на вовлеченность оказывают такие меры социальной защиты работников, как помощь в улучшении жилищных условий, предоставление 50%-ной скидки на питание в столовой, материальная помощь в трудной жизненной ситуации. Между тем треть респондентов оценила некоторые меры как совсем не влияющие на вовлеченность, которую можно повысить, включив в корпоративную социальную политику соответствующие меры социальной защиты работников. Поэтому гипотеза о том, что корпоративная социальная политика предприятия может усиливать уровень вовлеченности работников посредством корреляции мер социальной защиты работников, предлагаемых предприятием, и их индивидуальных потребностей, нашла свое подтверждение. Авторами дано определение понятия «корпоративная социальная политика».

Ключевые слова: корпоративная социальная политика, меры социальной защиты работников, оценка вовлеченности.

SOCIAL POLICY OF ENTERPRISE AS FACTOR OF PERSONNEL INVOLVEMENT

Valery I. Sharin, Maria I. Plutova

Ural State Economic University,
Yekaterinburg, Russia

Enterprises still face the problem of shaping loyal and involved behavior of employees, which can affect economic results of the company work. The article shows the impact of in-company corporate social policy on employees' involvement. The authors studied social policy of the enterprise and assessed its influence on shaping behavior of personnel involvement; they also highlighted the impact of conformity of social welfare measures and employees needs in shaping involvement relations. The research was carried out by using a whole complex of academic methods, such as system analysis, generalization and systematization of theoretical and practical data. The foundation of the empiric base was formed by findings of the research done in 2023 concerning the impact of corporate social policy of the company TMK CHERMET on workers' involvement. The obtained information gave an opportunity to draw a conclusion about the positive effect of the availability of corporate social policy on workers' involvement. The most serious influence of involvement is exercised by such measures of social welfare as help in improving housing conditions, granting 50% discount on food in the canteen, finance assistance in difficult circumstances. However, a third of respondents assessed certain measures as having no influence on involvement, which could be improved by including relevant measures of social welfare in corporate social policy. Therefore, the hypothesis that corporate social policy at the enterprise can increase the level of workers' involvement by

conformity of measures of social welfare offered by the enterprise and their individual needs found confirmation. The authors gave definition of the notion 'corporate social policy'.

Keywords: corporate social policy, measures of social welfare for workers, assessment of involvement.

Введение

Человеческий фактор как уникальный трудовой ресурс приобретает все большее значение в условиях научно-технической революции, поэтому обеспечение его эффективного применения становится главной задачей организаторов производства. Одним из показателей заинтересованного отношения к труду, творческой инициативы и самоотдачи работников, их преданности компании, приверженности корпоративным ценностям является вовлеченность работников.

На формирование вовлеченности работников влияют многие факторы. Как правило, исследователи отмечают условия и оплату труда работников, психологический климат в коллективе, возможность карьерного продвижения, т. е. в основном организационные и производственные факторы, и гораздо реже – социальные, такие как корпоративная социальная политика [14; 18]. Между тем подходы концепции социальной ориентированности бизнеса разделяются все большим количеством российских предпринимателей. Корпоративная социальная политика как комплекс мер социальной защиты работников предприятия получает более широкое распространение.

Имеет ли корпоративная социальная политика существенное влияние на вовлеченность работников, какие меры социальной защиты и в какой степени способствуют формированию отношений вовлеченности персонала? Исследовательской задачей работы является изучение влияния социальной политики предприятия как совокупности корпоративных мер социальной защиты работников на формирование поведения вовлеченности кадрового состава.

Гипотезой исследования является предположение, что корпоративная социальная политика предприятия может усиливать

уровень вовлеченности работников посредством корреляции мер социальной поддержки работников, предлагаемых предприятием, и их индивидуальных потребностей.

Влияние корпоративной социальной политики на вовлеченность работников: теоретический аспект

Понятие «вовлеченность работников» имеет различные трактовки, наиболее приемлемой из которых представляется определение, данное Е. Г. Калабиной – это «проявление неформальной ответственности и инициативы сотрудника, выполнение работы сверх должностных обязанностей, стремление сделать свой вклад в результаты деятельности компании в целом» [7. – С. 68]. Многими авторами вовлеченность персонала рассматривается как наивысший уровень приверженности компании и как более широкое понятие включает в себя также лояльность и удовлетворенность работников [17].

Корпоративная социальная политика (социальная политика предприятия) также имеет немало научных определений. В нашем исследовании принято определение корпоративной социальной политики как комплекс мер социальной защиты персонала по месту работы, финансируемых из средств компании в целях повышения уровня жизни работников, экономических результатов и имиджа предприятия.

Меры социальной защиты работников (выплаты, компенсации, льготы, услуги) фактически играют роль материального стимулирования дополнительно к оплате труда. Они увеличивают доступность материальных благ, социальной инфраструктуры и сферы услуг. Как отмечает Н. А. Волгин, корпоративная социальная политика не балласт, а задающая среда и система активных механизмов, без которых невозможно функционирование предпри-

ятия [2]. Н. В. Самоукина в своей работе анализирует корпоративные меры социальной защиты работников на предприятии. К факторам, влияющим на их разнообразие и величину, автор относит размер предприятия, его отраслевую принадлежность, финансово-экономическое положение, уровень влияния профсоюзов [12].

Российскими учеными рассмотрены многие аспекты влияния социальных факторов на мотивацию, лояльность и вовлеченность работников, которые в итоге должны оказать положительное воздействие на повышение производительности труда, прибыли предприятия. Авторы отмечают, что корпоративная социальная политика влияет на результаты деятельности работников и предприятия посредством роста их вовлеченности, инициативности, улучшения психологического климата, снижения текучести кадров, улучшения имиджа компании [13; 15; 16].

Г. С. Киселева, рассматривая влияние корпоративной социальной политики на вовлеченность, отмечает, что предоставление социальных услуг работникам является конкурентным преимуществом предприятия и фактором вовлеченности персонала. «Управление социальным развитием организации позволяет повысить не только уровень вовлеченности персонала, но и эффективность компании в целом» [9. – С. 118]. О. В. Герасименко, ссылаясь на результаты исследования Института Gallup, отмечает, что соотношение вовлеченных и невовлеченных сотрудников в компаниях-лидерах составляет 9:1, средних – 1,83:1, что позволяет компаниям с высокой вовлеченностью иметь показатели производительности труда выше на 8%, текучести персонала – ниже на 14%, количества прогулов – ниже на 3% [3]. Формируя социально-экономические отношения вовлеченности персонала, работодатель планирует компенсировать издержки на формирование данных отношений ростом производительности труда, прибыли, рассматривая корпоративную социальную

политику как инвестиции в целях получения экономических результатов.

Таким образом, в рыночных условиях вовлеченность – это не производственный патриотизм работников и не благотворительность собственников предприятий, а скорее построение взаимовыгодных отношений, когда забота собственника о наемных работниках получает ответные чувства и действия.

Авторы отмечают, что отношения вовлеченности зависят от заботы работодателя о работниках, включая прозрачность в оплате труда, реализацию социальных программ, мер социальной защиты персонала [1]. Вовлеченность персонала формируется в том случае, когда стратегические цели компании отражают интересы всего трудового коллектива, а не только самой компании, когда они сочетаются с удовлетворением нужд и потребностей работников [8]. Поэтому предприятия, реализующие социальные проекты для своих работников, в большей мере могут рассчитывать на ответные отношения – лояльность и вовлеченность работников.

Между тем Е. Гонтмахер утверждает, что при разработке социальной политики компании нужно помнить, что она должна способствовать решению задач предприятия, а не дублировать функции, выполняемые государством. «Социалка» может превратиться в бездонную «черную дыру» для современного российского бизнеса» [5. – С. 8].

И. М. Козина отмечает, что в России корпоративные меры социальной защиты работников в основном выполняют компенсационные функции для удержания работников с низкой оплатой труда и могут компенсировать недостатки в организации и режиме труда. В меньшей степени они выполняют функции инвестирования в трудовой потенциал работников, формирование отношений лояльности и вовлеченности с целью получения экономической выгоды [10].

По результатам исследования, проведенного Е. А. Петровой, Н. В. Кузнецовой

и А. И. Якушевой на одном из российских нефтеперерабатывающих предприятий, при эффективной корпоративной социальной политике (95% респондентов удовлетворены ею) у 52,5% респондентов имеется высокая степень трудовой самоотдачи, у 45% – средняя. Группа работников (77,5%), ощутивших позитивное влияние корпоративной социальной политики на качество их жизни после прихода на предприятие, характеризуется высокой эмоциональной и текущей лояльностью. Большинство сотрудников (75%) преданы предприятию и не имеют стремления сменить место работы (возможную готовность к увольнению высказали 2,5% респондентов). Авторы делают вывод, что исследование показало влияние внутренней социальной политики компании на формирование высокого уровня трудовой самоотдачи, укрепление эмоционально-психологической связи работников и предприятия, удовлетворенность работой, организационную лояльность, но также показало ограниченное ее влияние на стимулирование работников к высокопроизводительному труду [11].

И. А. Германов и Е. Б. Плотникова по результатам проведенного исследования также приходят к выводу, что корпоративная социальная политика эффективна в части укрепления связей между работником и организацией, роста удовлетворенности работой и лояльности персонала, что снижает потенциальную текучесть кадров. Однако ее потенциал как инструмент стимулирования к высокопроизводительному труду весьма ограничен. Авторы отмечают, что корпоративные социальные программы влияют на трудовую самоотдачу опосредованно, через лояльность, а на инициативность работников – также опосредованно, через лояльность и трудовую самоотдачу. Эффект влияния незначителен [4].

Исследователи приходят к выводу, что рост вовлеченности имеет свой «потолок», когда ее высокий уровень может вести к нарушению баланса между работой и

личной жизнью, эмоциональному выгоранию и потере работоспособности, что нежелательно для работника и предприятия [19; 20]. Вероятно, при планировании воздействия на вовлеченность различных факторов, включая корпоративную социальную политику, должны учитываться данные риски.

Обзор литературы в аспекте влияния корпоративной социальной политики на вовлеченность работников показал различные оценки результатов этого влияния. Как правило, авторы признают эффективность влияния внутренней социальной политики предприятия на формирование позитивных внутрикорпоративных отношений, вовлеченности и лояльности работников, однако оценки ее влияния на экономические результаты предприятия различны.

Методы и результаты исследования

Общепринятый подход к оценке вовлеченности персонала находится в процессе формирования. Не установлена также какая-либо универсальная или линейная зависимость влияния социальных факторов, например, таких, как корпоративная социальная политика, на вовлеченность работников. Поэтому вовлеченность, как правило, определяется исследователями на основе личных ощущений, самооценки работников посредством метода их опроса.

Эмпирическую базу исследования влияния корпоративной социальной политики на вовлеченность работников, проведенного в 2023 г. на ООО «ТМК ЧЕРМЕТ» города Екатеринбург, основными видами деятельности которого являются заготовка, переработка и реализация лома черных металлов, составили результаты опроса 100 сотрудников, или 94% фактического состава, из них в возрасте до 45 лет – 76%, женского пола – 37%. Среди опрошенных руководители составляют 14%, служащие (специалисты) – 74%, респонденты, занимающие рабочие должности, – 12%.

Анализ внутренней социальной политики ООО «ТМК ЧЕРМЕТ» как фактора

влияния на вовлеченность персонала проводился с позиции субъективной оценки респондентов. Авторов интересовало восприятие внутренней социальной политики в сознании работников и последующее ее влияние на их вовлеченность. Исследование было проведено сплошным методом анкетирования на рабочем месте.

Авторами составлен опросник, состоящий из трех частей. Первая часть содержит вопросы, касающиеся оценки уровня вовлеченности работников, для измерения которого использовалась методика Джона Мейера – Натали Аллен [6]. Вторая часть опросника направлена на оценку работниками влияния конкретных мер корпоративной социальной защиты персонала, действующих на предприятии, на их вовлеченность. Третья часть содержит вопросы, направленные на получение оценки предложенных авторами мер корпоративной социальной защиты, способных повысить вовлеченность работников в случае их

внедрения на предприятии. При обработке данных использовался статистический пакет SPSS.

Целью проведения исследования является проверка гипотезы о том, что корпоративная социальная политика предприятия может усиливать уровень вовлеченности работников посредством корреляции мер социальной поддержки персонала, предлагаемых предприятием, и их индивидуальных потребностей.

Для оценки существующего уровня вовлеченности работников предприятия респондентам был задан вопрос: «Согласны ли Вы с суждением: «Я постоянно выкладываюсь на работе, тружусь, в полной мере используя свои силы и возможности». Для ответа были предложены пять вариантов: полностью не согласен; скорее не согласен; отчасти согласен, отчасти нет; скорее согласен; полностью согласен. Результаты опроса отражены в табл. 1.

Т а б л и ц а 1

Оценка респондентами собственной вовлеченности на основе вопроса «Согласны ли Вы с суждением: «Я постоянно выкладываюсь на работе, тружусь, в полной мере используя свои силы и возможности» (в %)

| Полностью не согласен | Скорее не согласен | Отчасти согласен, отчасти нет | Скорее согласен | Полностью согласен |
|-----------------------|--------------------|-------------------------------|-----------------|--------------------|
| 0 | 3 | 14 | 72 | 11 |

Результаты опроса показывают, что уровень вовлеченности работников на данном предприятии достаточно высокий. Так, число респондентов, оценивающих свою деятельность на рабочем месте как труд с полной самоотдачей, со стремлением внести свой вклад в результаты деятельности компании в целом, в соответствии с методикой Джона Мейера – Натали Аллен составляет 83% и относится к категории «высокий уровень».

Корпоративные социальные программы реализуются посредством комплекса (набора) мер социальной защиты работников. Оказывают ли на формирование данного уровня вовлеченности конкрет-

ные меры корпоративной социальной защиты работников и в какой степени?

Для оценки эффективности воздействия мер корпоративной социальной политики, действующих на предприятии, на вовлеченность работников респондентам был задан вопрос: «Какое влияние на Ваши чувства преданности компании, приверженности ее корпоративным ценностям, творческую инициативу и самоотдачу в работе, что относится к понятию «вовлеченность работника», оказали следующие меры социальной защиты работников, действующие на предприятии?» Список предложенных респондентам мер социальной защиты соответствовал мерам, действующим в настоящее время на предпри-

ятии. Для ответа на вопрос были предложены три варианта: сильное влияние, среднее влияние, не влияют. Результаты опроса отражены в табл. 2.

Таблица 2

Влияние действующих на предприятии мер социальной защиты работников на их вовлеченность (в %)

| Меры корпоративной социальной защиты работников | Сильное влияние | Среднее влияние | Не влияют |
|--|-----------------|-----------------|-----------|
| Добровольное медицинское страхование работников | 36 | 45 | 19 |
| Санаторно-курортное лечение работников и их детей | 35 | 27 | 38 |
| Организация детского отдыха | 31 | 39 | 30 |
| Оказание помощи работникам в улучшении жилищных условий | 51 | 28 | 21 |
| Социальная поддержка неработающих пенсионеров, ветеранов предприятия | 32 | 41 | 27 |
| Предоставление 50%-ной скидки на питание в столовой | 49 | 38 | 19 |
| Предоставление 50%-ной скидки на абонементы в спортивный зал | 41 | 30 | 29 |
| Оказание материальной помощи работникам в трудной жизненной ситуации | 49 | 33 | 18 |

Результаты опроса показывают, что наибольшее влияние на вовлеченность имеют такие меры социальной защиты работников, как оказание помощи работникам в улучшении жилищных условий, предоставление 50%-ной скидки на питание в столовой, оказание материальной помощи работникам в трудной жизненной ситуации. Их сильное влияние на вовлеченность отметила половина респондентов.

Между тем исследование показало, что примерно треть респондентов оценила как совсем не влияющие на вовлеченность такие меры, как санаторно-курортное лечение работников и их детей, организация детского отдыха, предоставление 50%-ной скидки на абонементы в спортивный зал. Данные меры имеют низкий потенциал востребованности, не учитывают потребности трети работников, соответственно имеют низкую эффективность в аспекте формирования отношений вовлеченности.

При формировании корпоративных социальных программ предприятий обычно применяется универсальный (уравнительный) подход к составу мер социальной за-

щиты работников. Он проще в административном плане, но не учитывает интересы и потребности каждого работника, что и показало исследование. В результате в программу включаются меры социальной защиты, которые останутся невостребованными определенной частью работников, а нереализованные меры социальной защиты не обеспечат планируемые отношения вовлеченности.

Эффективность мер корпоративной социальной защиты при оценке лояльности, вовлеченности работников должна составлять не менее 90–95%. Уравнительный подход не способен дать подобный результат изначально. Кроме того, при длительном периоде реализации программы социальной политики меняются демографические показатели работников, их потребности, поэтому некоторые меры социальной защиты, например, связанные с льготами детям сотрудников (летние лагеря отдыха, субсидирование затрат на обучение и т. п.) или субсидирование посещения тренажерных залов, теряют свою актуальность либо, наоборот, приобретают ее большее значение.

Для оценки потенциала повышения вовлеченности работников были предложены конкретные меры корпоративной социальной защиты, способные, по мнению авторов, повлиять на вовлеченность работников в случае их внедрения на предприятии. С этой целью был задан вопрос: «Какое влияние на Ваши чувства преданности компании, приверженности ее корпоративным ценностям, творческую инициативу и самоотдачу в работе, что относится к понятию «вовлеченность работника», могли бы оказать следующие меры социальной защиты работников при внедрении их на предприятии?»

Для определения мер социальной защиты, способных повлиять на вовлечен-

ность работников в случае их внедрения на предприятии, были обобщены ответы респондентов на данный вопрос, что позволило выделить пять мер социальной поддержки: корпоративное пенсионное обеспечение, частичная оплата услуг дошкольных учреждений, частичная оплата услуг обучения детей, организация пункта медицинского обслуживания на предприятии, возмещение денежных средств за проезд до места работы.

Для ответа на вопрос были предусмотрены три варианта: сильное влияние, среднее влияние, не влияют. Результаты опроса отражены в табл. 3.

Таблица 3

Влияние предлагаемых мер социальной защиты на отношения вовлеченности работников (в %)

| Предлагаемые меры социальной защиты работников | Сильное влияние | Среднее влияние | Не влияют |
|---|-----------------|-----------------|-----------|
| Корпоративное пенсионное обеспечение | 44 | 25 | 31 |
| Частичная оплата услуг дошкольных учреждений | 68 | 25 | 7 |
| Частичная оплата услуг обучения детей | 61 | 30 | 9 |
| Организация пункта медицинского обслуживания на предприятии | 45 | 32 | 23 |
| Возмещение денежных средств за проезд до места работы | 49 | 32 | 19 |

Результаты опроса показали, что некоторые меры социальной защиты работников, которые не включены в корпоративную социальную программу предприятия, такие как частичная оплата услуг дошкольных учреждений, частичная оплата услуг обучения детей, возмещение денежных средств за проезд до места работы, востребованы работниками и оцениваются как имеющие сильное влияние на вовлеченность 49–68% респондентов, что в ряде случаев превышает показатели сильного влияния мер социальной защиты на вовлеченность (см. табл. 2). Это существенный потенциал для повышения вовлеченности работников. Данные меры социальной защиты как не имеющие влияния на вовлеченность оценили менее 10% респондентов, что свидетельствует о приемлемом

уровне оценки респондентами данных мер социальной защиты.

Таким образом, можно предположить, что замена мер социальной защиты работников с сильным уровнем влияния на вовлеченность на меры, уже имеющиеся на предприятии, но с низким уровнем влияния на вовлеченность, приблизит меры социальной защиты к потребностям работников и повысит вовлеченность персонала. То есть резервы повышения вовлеченности работников при наличии корпоративных социальных программ находятся в обеспечении соответствия мер социальной защиты работников их потребностям и интересам. При невозможности обеспечить учет индивидуальных потребностей при выборе мер социальной защиты работников необходимо минимизировать

недостатки универсального (уравнительного) подхода к комплектованию социальных программ предприятия, например, ежегодной коррекцией мер социальной защиты на основе опроса работников.

Выводы

Результаты проведенного исследования позволяют сделать ряд выводов.

Корпоративная социальная политика представляет собой комплекс мер социальной защиты персонала по месту работы, финансируемых из средств компании в целях повышения уровня жизни работников, экономических результатов и имиджа предприятия.

Социальная политика предприятия оказывает позитивное влияние на формирование поведения вовлеченности работников. Так, на исследуемом предприятии, несмотря на то, что из девяти действующих мер социальной защиты работников три меры, по мнению трети респондентов, совсем не влияли на формирование отношений вовлеченности, к вовлеченным можно отнести 83% работников, что соответствует высокому уровню. Между тем примерно треть респондентов оценила как совсем не влияющие на вовлеченность такие меры, как санаторно-курортное лечение работников и их детей, организация детского отдыха, предоставление 50%-ной скидки на абонементы в спортивный зал. Данный факт показывает, что при формировании социальной программы предприятия не были учтены потребности и интересы трети работников, меры социальной защиты оказались невостребованными и не выполнили свою функцию по формированию вовлеченности работников. Вовлеченность работников могла бы быть более полной.

Таким образом, на вовлеченность работников позитивно влияет сам факт наличия корпоративной социальной политики, но эффективность воздействия мер социальной защиты работников на их вовлеченность зависит от соответствия этих мер потребностям и интересам работников.

Дальнейшее исследование показало, что вовлеченность можно повысить, изменив содержание корпоративной социальной программы в части мер социальной защиты работников, включенных в программу с учетом индивидуальных потребностей и интересов работников. Так, такие меры, как частичная оплата услуг дошкольных учреждений, частичная оплата услуг обучения детей, возмещение денежных средств за проезд до места работы, востребованы и имеют сильное влияние на вовлеченность 49–68% работников предприятия. Поэтому гипотеза о том, что корпоративная социальная политика предприятия может усиливать уровень вовлеченности работников посредством корреляции мер социальной защиты работников, предлагаемых предприятием, и их индивидуальных потребностей, нашла свое подтверждение.

Исследование показало недостатки универсального (уравнительного) подхода к формированию корпоративной социальной программы, когда треть работников оценивает некоторые меры социальной защиты на предприятии как не влияющие на вовлеченность, а значит, и на лояльность и удовлетворенность работников. Универсальность снижает эффективность. Вовлеченность – категория индивидуальная, она формируется у конкретного человека под влиянием факторов, удовлетворяющих его потребности и интересы. Поэтому меры социальной защиты должны учитывать эти потребности и интересы, хотя это потребует дополнительных административных издержек.

Представляется целесообразным подход к формированию корпоративных социальных программ, основанный на ежегодном опросе о потребностях работников в конкретных мерах социальной защиты, или формированию нескольких пакетов мер на выбор, созданных с учетом демографических и социальных особенностей работников (например, по типу предлагаемых банками депозитов «Пенсионный», «Молодежный» и т. п.), что усилит адрес-

ность мер социальной защиты и более эффективно повлияет на формирование поведения вовлеченности работников.

Полученные результаты дают возможность полагать, что цель исследования – на основе изучения социальной политики

предприятия оценить ее влияние на формирование поведения вовлеченности работников, определить влияние соответствия мер социальной защиты работников их потребностям на формирование отношений вовлеченности, достигнута.

Список литературы

1. Брага И. В., Шолотонова Е. Е. Мотивация персонала: методы повышения вовлеченности сотрудников // Друкерский вестник. – 2021. – № 1. – С. 165–172.
2. Волгин Н. А. Корпоративная социальная политика как ресурс развития России // Социология власти. – 2003. – № 3. – С. 115–123.
3. Герасименко О. В. Вовлеченность персонала как ключевой фактор экономической эффективности // «Телескоп»: журнал социологических и маркетинговых исследований. – 2021. – № 2. – С. 56–59.
4. Германов И. А., Плотникова Е. Б. Опыт оценки результативности внутренней социальной политики на промышленных предприятиях // Вестник Забайкальского государственного университета. – 2012. – № 3. – С. 204–211.
5. Гонтмахер Е. Российская модернизация: институциональные ловушки и цивилизационные ориентиры // Международная экономика и международные отношения. – 2010. – № 10. – С. 3–11.
6. Доминьяк В. И. Шкала организационной лояльности Дж. Мейера и Н. Аллен. – URL: <http://dominiak.spb.ru/lrc/locs.html>
7. Калабина Е. Г. Вовлеченность персонала как драйвер развития бизнес-системы организации (кейс крупной производственной компании Уральского региона) // Вестник Омского университета. Серия «Экономика». – 2021. – Т. 19. – № 4. – С. 67–77.
8. Капустина Л. М., Изакова Н. Б., Миколенко А. С. Вовлеченность персонала: понятие и методы оценки // Научный журнал «Управленческий учет». – 2022. – № 11. – С. 231–238.
9. Киселева Г. С. Влияние социальной политики организации на уровень вовлеченности персонала // Вестник Саратовского государственного социально-экономического университета. – 2019. – № 3. – С. 114–119.
10. Козина И. М. Особенности «социально ответственного» бизнеса российских предприятий // Журнал исследований социальной политики. – 2005. – Т. 3. – № 3. – С. 367–378.
11. Петрова Е. А., Кузнецова Н. В., Якушева А. И. Анализ влияния социальной политики предприятия на лояльность и мотивацию персонала нефтеперерабатывающего предприятия // Вестник Забайкальского государственного университета. – 2018. – Т. 24. – № 1. – С. 84–95.
12. Самоукина Н. В. Теория поколений в российском менеджменте. Лучшие практики управления разновозрастными командами: подбор, обучение, мотивация : монография. – М. : Русайнс, 2018.
13. Семенов А. С. Влияние социальной политики организации на уровень вовлеченности персонала // Молодой ученый. – 2019. – № 44 (282). – С. 68–70.
14. Соловьева О. В. Влияние вовлеченности персонала на успешность работы организации // Modern Science. – 2021. – № 4-1. – С. 160–163.

15. 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. – URL: <http://naukovedenie.ru/PDF/127EVN216.pdf>
16. Шарин В. И., Плутова М. И. Социальные факторы производительности труда // Human Progress. – 2022. – Т. 9. – Вып. 1. – URL: http://progress-human.com/images/2023/Tom9_1/Sharin.pdf
17. Шпортъко Ю. В. Основные направления повышения вовлеченности сотрудников // Актуальные проблемы и перспективы развития экономики: российский и зарубежный опыт. – 2022. – № 1 (39). – С. 38–43.
18. Юсупова С. М. Факторы вовлеченности персонала в организации // Гуманитарный научный журнал. – 2022. – № 1. – С. 3–13.
19. Halbesleben J. R. B. A meta-analysis of work engagement: Relationships with burnout, demands, resources, and consequences // Bakker A. B., Leiter M. P. (eds.). *Work Engagement: A Handbook of Essential Theory and Research*. – New York : Psychology Press, 2010. – P. 102–117.
20. Moeller J., Ivcevic Z., White A. E., Menges J. I., Brackett M. A. Highly Engaged but Burned out: Intra-Individual Profiles in the US Workforce // *Career Development International*. – 2018. – N 23 (1). – P. 86–105.

References

1. Braga I. V., Sholotonova E. E. Motivatsiya personala: metody povysheniya вовлеченности сотрудников [Staff Motivation: Methods of Increasing Employee Engagement]. *Drukerovskiy vestnik* [Drukerovsky Bulletin], 2021, No. 1, pp. 165–172. (In Russ.).
2. Volgin N. A. Korporativnaya sotsialnaya politika kak resurs razvitiya Rossii [Corporate Social Policy as a Resource for the Development of Russia]. *Sotsiologiya vlasti* [Sociology of Power], 2003, No. 3, pp. 115–123. (In Russ.).
3. Gerasimenko O. V. Vovlechnost personala kak klyuchevoy faktor ekonomicheskoy effektivnosti [Personnel Involvement as a Key Factor of Economic Efficiency]. «*Teleskop*»: zhurnal sotsiologicheskikh i marketingovykh issledovaniy [“Telescope”: Journal of Sociological and Marketing Research], 2021, No. 2, pp. 56–59. (In Russ.).
4. Germanov I. A., Plotnikova E. B. Opyt otsenki rezultativnosti vnutrenney sotsialnoy politiki na promyshlennykh predpriyatiyakh [Experience in Evaluating the Effectiveness of Internal Social Policy at Industrial Enterprises]. *Vestnik Zabaykalskogo gosudarstvennogo universiteta* [Bulletin of the Trans-Baikal State University], 2012, No. 3, pp. 204–211. (In Russ.).
5. Gontmakher E. Rossiyskaya modernizatsiya: institutsionalnye lovushki i tsivilizatsionnye orientiry [Russian Modernization: Institutional Traps and Civilizational Landmarks]. *Mezhdunarodnaya ekonomika i mezhdunarodnye otnosheniya* [International Economics and International Relations], 2010, No. 10, pp. 3–11. (In Russ.).
6. Dominyak V. I. Shkala organizatsionnoy loylnosti Dzh. Meyera i N. Allen [Scale of Organizational Loyalty J. Meyer and N. Allen]. (In Russ.). Available at: <http://dominiak.spb.ru/lrc/locs.html>
7. Kalabina E. G. Vovlechnost personala kak drayver razvitiya biznes-sistemy organizatsii (keys krupnoy proizvodstvennoy kompanii Uralskogo regiona) [Involvement of the Organization's Personnel: Basic Approaches, Basic Principles, Practice of Use in Working

with Personnel]. *Vestnik Omskogo universiteta. Seriya «Ekonomika»* [Bulletin of Omsk University. The series "Economics"], 2021, Vol. 19, No. 4, pp. 67–77. (In Russ.).

8. Kapustina L. M., Izakova N. B., Mikolenko A. S. Vovlechenost personala: ponyatie i metody otsenki [Personnel Involvement: the Concept and Methods of Evaluation]. *Nauchnyy zhurnal «Upravlencheskiy uchet»* [Scientific Journal "Management Accounting"], 2022, No. 11, pp. 231–238. (In Russ.).

9. Kiseleva G. S. Vliyanie sotsialnoy politiki organizatsii na uroven vovlechenosti personala [The Impact of the Social Policy of the Organization on the Level of Staff Involvement]. *Vestnik Saratovskogo gosudarstvennogo sotsialno-ekonomicheskogo universiteta* [Bulletin of the Saratov State Socio-Economic University], 2019, No. 3, pp. 114–119. (In Russ.).

10. Kozina I. M. Osobennosti «sotsialno otvetstvennogo» biznesa rossiyskikh predpriyatiy [Features of "Socially Responsible" Business of Russian Enterprises]. *Zhurnal issledovaniy sotsialnoy politiki* [Journal of Social Policy Research], 2005, Vol. 3, No. 3, pp. 367–378. (In Russ.).

11. Petrova E. A., Kuznetsova H. V., Yakusheva A. I. Analiz vliyaniya sotsialnoy politiki predpriyatiya na loyaltost i motivatsiyu personala neftepererabatyvayushchego predpriyatiya [Analysis of the Impact of the Company's Social Policy on the Loyalty and Motivation of the Staff of the Refinery]. *Vestnik Zabaykalskogo gosudarstvennogo universiteta* [Bulletin of the Trans-Baikal State University], 2018, Vol. 24, No. 1, pp. 84–95. (In Russ.).

12. Samoukina N. V. Teoriya pokoleniy v rossiyskom menedzhmente. Luchshie praktiki upravleniya raznovozrastnymi komandami: podbor, obuchenie, motivatsiya: monografiya [Theory of Generations in Russian Management. The Best Practices of Managing Teams of Different Ages: Recruitment, Training, Motivation: monograph]. Moscow, Rusayns, 2018. (In Russ.).

13. Semenov A. S. Vliyanie sotsialnoy politiki organizatsii na uroven vovlechenosti personala [The Influence of the Social Policy of the Organization on the Level of Staff Involvement]. *Molodoy uchenyy* [Young Scientist], 2019, No. 44 (282), pp. 68–70. (In Russ.).

14. Soloveva O. V. Vliyanie vovlechenosti personala na uspechnost raboty organizatsii [Influence of Personnel Involvement on the Success of the Organization]. *Modern Science*, 2021, No. 4-1, pp. 160–163. (In Russ.).

15. Chulanova O. L., Pripasaeva O. I. Vovlechenost personala organizatsii: osnovnye podkhody, bazovye printsipy, praktika ispolzovaniya v rabote s personalom [Involvement of the Organization's Personnel: Basic Approaches, Basic Principles, Practice of Use in Working with Personnel]. *Internet-zhurnal «NAUKOVEDENIE»*, 2016, Vol. 8, No. 2. (In Russ.). Available at: <http://naukovedenie.ru/PDF/127EVN216.pdf>

16. Sharin V. I., Plutova M. I. Sotsialnye faktory proizvoditelnosti truda [Social Factors of Labor Productivity]. *Human Progress*, 2022, Vol. 9, Issue 1. (In Russ.). Available at: http://progress-human.com/images/2023/Tom9_1/Sharin.pdf

17. Shportko Yu. V. Osnovnye napravleniya povysheniya vovlechenosti sotrudnikov [The Main Directions of Increasing Employee Engagement]. *Aktualnye problemy i perspektivy razvitiya ekonomiki: rossiyskiy i zarubezhnyy opyt* [Actual Problems and Prospects of Economic Development: Russian and Foreign Experience], 2022, No. 1 (39), pp. 38–43. (In Russ.).

18. Yusupova S. M. Faktory vovlechenosti personala v organizatsii [Factors of Personnel Involvement in Organizations]. *Gumanitarnyy nauchnyy zhurnal* [Humanitarian Scientific Journal], 2022, No. 1, pp. 3–13. (In Russ.).

19. Halbesleben J. R. B. A meta-analysis of work engagement: Relationships with burnout, demands, resources, and consequences. *Bakker A. B., Leiter M. P. (Eds.). Work Engagement: A Handbook of Essential Theory and Research*. New York, Psychology Press, 2010, pp. 102–117.

20. Moeller J., Ivcevic Z., White A. E., Menges J. I., Brackett M. A. Highly Engaged but Burned out: Intra-Individual Profiles in the US Workforce. *Career Development International*, 2018, No. 23 (1), pp. 86–105.

Сведения об авторах

Валерий Иванович Шарин

доктор экономических наук, профессор
кафедры экономики труда
и управления персоналом
Уральского государственного
экономического университета.
Адрес ФГБОУ ВО «Уральский
государственный экономический
университет», 620144, Екатеринбург,
ул. 8 Марта/Народной Воли, д. 62/45.
E-mail: Sharin_vi@usue.ru
ORCID: 0000-0003-4934-8975

Мария Игоревна Плутова

кандидат экономических наук, доцент
кафедры экономики труда
и управления персоналом
Уральского государственного
экономического университета.
Адрес ФГБОУ ВО «Уральский
государственный экономический
университет», 620144, Екатеринбург,
ул. 8 Марта/Народной Воли, д. 62/45.
E-mail: mplutova@yandex.ru
ORCID: 0000-0002-7614-1091

Information about the authors

Valery I. Sharin

Doctor of Economics,
Professor of the Department
for Labor Economics and Personnel
Management of the Ural State University
of Economics.
Address: Ural State University of Economics,
62/45 March 8/Narodnaya Volya Str.,
Yekaterinburg, 620144,
Russian Federation.
E-mail: Sharin_vi@usue.ru
ORCID: 0000-0003-4934-8975

Maria I. Plutova

PhD, Associate Professor
of the Department
for Labor Economics and Personnel
Management of the Ural State University
of Economics.
Address: Ural State University of Economics,
62/45 March 8/Narodnaya Volya Str.,
Yekaterinburg, 620144,
Russian Federation.
E-mail: mplutova@yandex.ru
ORCID: 0000-0002-7614-1091