

УДК 331.08
JEL classification: M 11; L 29; O 31

<https://doi.org/10.33619/2414-2948/44/23>

ВОВЛЕЧЕННОСТЬ ПЕРСОНАЛА В РЕАЛИЗАЦИЮ СТРАТЕГИЧЕСКОГО РАЗВИТИЯ ПРЕДПРИЯТИЯ

©*Исрафилова Г. Ю.*, Казанский национальный исследовательский технологический университет, г. Нижнекамск, Россия, israfilov59@mail.ru

PERSONNEL INVOLVEMENT IN REALIZATION OF STRATEGIC DEVELOPMENT OF THE ENTERPRISE

©*Israfilova G.*, Kazan National Research Technological University, Nizhnekamsk, Russia, israfilov59@mail.ru

Аннотация. В статье рассмотрены понятие вовлеченности персонала и его содержание как способ повышения эффективности работы организации. Выделены основные подходы к определению понятия вовлеченность персонала. На основе системного подхода проведен анализ деятельности предприятия по вовлечению персонала в реализацию стратегического развития, использован социологический метод анкетирования работников предприятия по определению Индекса вовлеченности. Выделены факторы вовлеченности персонала предприятия ПАО «Нижнекамскнефтехим». Предложены мероприятия по совершенствованию вовлеченности персонала в стратегическое развитие организации.

Abstract. The article discusses the concept of staff involvement and its content as a way to improve the efficiency of the organization. The main approaches to the definition of the concept of employee engagement are highlighted. On the basis of a systematic approach, an analysis of the activity of the enterprise to involve personnel in the implementation of strategic development was carried out, a sociological method of questioning the employees of the enterprise to determine the engagement index was used. The factors of the involvement of the personnel of PJSC Nizhnekamskneftekhim are highlighted. The proposed measures to improve staff involvement in the strategic development of the organization.

Ключевые слова: вовлеченность, персонал, стратегическое развитие, предприятие.

Keywords: involvement, employees, strategic development, enterprise.

На текущий момент многие компании занимаются активным поиском и внедрением новых способов и инструментов для повышения эффективности работы организации. Оптимизации затрагивают практически все процессы внутри компании, и сейчас существует множество инструментов, которые при качественном подходе могут дать действительно высокий результат: система менеджмента качества, бережливое производство, сбалансированная система показателей, 6 сигм, и т. д. Но достаточно часто возникают ситуации, когда результат не оправдывает ожиданий, особенно с учетом вложенных средств.

Сегодня работодатели хотят видеть сотрудников не только удовлетворенными своей работой, но и вовлеченными в нее, чтобы они воспринимали успех компании, как свой личный. На сегодняшний день многие ведущие компании в своих стратегиях развития отводят вовлечению персонала ключевое место. Вовлечение мотивирует людей.

Проблема вовлеченности зачастую становится результатом низкоэффективного взаимодействия менеджмента и сотрудников, особенно в условиях российской действительности, где единственно действующим стимулирующим методом управления воспринимают материальную мотивацию сотрудников. Аспект, связанный с разработкой и реализацией практических программ по повышению вовлеченности недостаточно изучен и слабо проработан, что говорит об острой необходимости более детального изучения данной темы. Следовательно, можем сделать вывод, что изучение и организация работы по вовлечению персонала на предприятии является актуальным и, как показывает анализ научной литературы, недостаточно глубоко изученным [1].

Впервые о вовлеченности заговорили как об отдельном понятии в науке в начале 90-х. В. А. Кан стал автором, который начал подробно рассматривать вовлеченность персонала как отдельный феномен с 1990 г. Он же заложил основную концепцию, в рамках которой рассматривал вовлеченность как совокупность когнитивного, эмоционального и физического аспекта. В 2004 году было опубликовано несколько научных статей на тему вовлеченности персонала в деятельность организации, и несколько точек зрения на содержание этого понятия [2].

Р. Баумарк, основываясь на подходе В. А. Кана, обозначил вовлеченность как совокупность когнитивного и эмоционального аспекта [3], тогда как Ф. Фрэнк и Р. Финнеган в своей статье опираются лишь на физический аспект, рассматривая вовлеченность только лишь как конечный результат — усилия, которые прикладывает сотрудник в своей работе [4].

Д. Робинсон придерживается аналогичной точки зрения, максимально упрощая понятие вовлеченности и рассматривая его только с точки зрения физического аспекта [5]. Наши отечественные исследователи О. Луцкина и А. Онучин в своей статье рассматривают вовлеченность как сложное, интегральное понятие, которое, безусловно, включает в себя все три аспекта — когнитивный, эмоциональный и физический [6].

С. Трусс в 2008 также рассматривает вовлеченность с позиции того, что это сложная, интегральная характеристика, которая включает в себя все три аспекта, но он выделяет эмоциональный как ведущий в рамках своего подхода [7].

А. М. Сакс в научном исследовании придерживается той же позиции, закладывая в основу вовлеченности три аспекта, но рассматривает ее с позиции теории обмена [8]. Кроме того, существует большое количество понятий, которые близки по смыслу к понятию вовлеченности. Наиболее близкие понятия, которые рассматривались такими исследователями как Д. Орган и С. А. Липатов — это понятия организационной приверженности и организационного гражданского поведения [9–10].

С. Кулар и Д. Робинсон сравнивают эти понятия между собой и с понятием вовлеченности, приходят к заключению, что существует значительная разница, которая делает понятие вовлеченности уникальным [5, 11]. В дополнение к этому, есть современные исследования, связанные с очень близкими к вовлеченности понятиями.

Р. Н. Канунго в 1982 г., а после него в 2004 г. Р. Мэй рассматривали такое понятие как работа участия, которое в первую очередь отличается от вовлеченности мотивом — по его словам, мотивом работы участия становится познание, тогда как в случае с вовлеченностью — в первую очередь, эмоциональный аспект [12–13].

Кроме того, есть также понятие потока, исследования этого аспекта также начал В. А. Кан, выделив такие индикаторы, как значимость, безопасность и доступность [2].

Д. Р. Мэй в 2004 г. продолжил его работу, подтвердив результаты своим исследованием, в дополнение он вывел взаимосвязь вовлеченности с обогащением работы и обязательным наличием вдохновляющего лидерства [13].

Исследовался вопрос степени загруженности работой, степени контроля, оценки, стимулирования, коллектива, справедливости и ценности. Также некоторые исследователи анализировали особенности компаний, которые показывают высокую степень вовлеченности и выделяли конкретные критерии на основе анализа, характерные для таких компаний [14].

Цель исследования — провести исследование индекса вовлеченности персонала, проанализировать составляющие компоненты вовлеченности персонала в процесс реализации стратегического развития, и разработать предложения по повышению вовлеченности персонала в реализацию стратегического развития на примере ПАО «Нижнекамскнефтехим».

В соответствии с поставленной целью исследования решались следующие задачи:

1. Рассмотреть методологические особенности изучения вовлеченности персонала в организации.
2. Проанализировать компоненты вовлеченность персонала в реализацию стратегического развития ПАО «Нижнекамскнефтехим».
3. Разработать предложения по повышению вовлеченности персонала в процесс реализации стратегического развития ПАО «Нижнекамскнефтехим».

Объект — процесс вовлечения персонала ПАО «Нижнекамскнефтехим» в реализации стратегического развития.

Предмет — вовлеченность персонала в процесс реализации стратегического развития примере завода синтетического каучука ПАО «Нижнекамскнефтехим».

Методологическая основа исследования: метод эмпирического уровня — анкетирование. Также был использован системный подход, который позволил рассмотреть процесс деятельности трудового коллектива как систему, т. е. как упорядоченное множество элементов, взаимосвязанных между собой и образующих некоторое целостное единство. В качестве таких элементов выступают показатели текучести кадров, особенности условий труда персонала, удовлетворенность трудом персонала, мотивационные факторы и другое.

База эмпирического исследования — сотрудники ПАО «Нижнекамскнефтехим».

Под вовлеченностью будем понимать показатель взаимоотношений «организация — работник», при котором работник готов выполнять действия, выходящие за рамки своего функционала, прилагать дополнительные усилия, рекомендовать свою компанию в качестве работодателя, работать в компании как можно дольше. Вовлеченность — показывает отношения, которые сформировались между организацией и работником. При благоприятных отношениях, работник готов выходить за рамки своих обязанностей и функционала, он готов дополнительно прилагать усилия для достижения поставленных целей организации [2].

Одни из первых работ, в которых поднимаются проблемы повышения вовлеченности персонала в трудовой процесс, принадлежат У. Оучи, Р. Паскалю и А. Атосу (1981). Авторы на примере японской модели работы с персоналом утверждали, что наилучшим способом мотивации работников является достижение их полной приверженности ценностям организации путем умения лидеров организации повести за собой, что благоприятно сказывается на уровне вовлеченности. Данный подход к мотивации персонала принято называть подходом «сердце и умов» [15].

В 1980-х гг. рассматривали вовлеченность как модель поведения сотрудников и их руководителей. Руководители демонстрируют свои лидерские качества, но относятся к работникам как к равным. У. Кан вкладывает в сущность вовлеченности процесс освоения и понимания сотрудниками своих ролей, которые способствуют их реализации на физическом, эмоциональном и интеллектуальном уровне [2].

Так же понятие «вовлеченность» многие исследователи рассматривали с других позиций. По мнению Ф. Франка, Р. Финнегана и К. Тейлора, вовлеченность сотрудников является экономическим аспектом, как «модель вклада и инвестиций», то есть количеством усилий вкладываемых сотрудниками в выполнение своей работы [16]. В условиях рыночных отношений данное явление является нормой, однако в рамках конкретного предприятия работодатель зачастую не готов платить за все те компетенции, которыми обладает работник. Следует отметить, что основной причиной повышения вовлеченности в организации является стремление к получению дополнительной прибыли. Однако деятельность в данном направлении также дает толчок в направлении развития науки и различных отраслей промышленности. Однако данный эффект работодателя, как правило, не преследуют.

Понятие «вовлеченность» исследователями трактуется с различных точек зрения и имеется множество около 50 определений.

Основные подходы: вовлеченность — процесс освоения сотрудниками своих рабочих ролей, которые реализуются физически, интеллектуально, эмоционально; вовлеченность с экономической точки зрения как «модель вклада и инвестиций», то есть количеством усилий вкладываемых сотрудниками в выполнение своей работы; вовлеченность как активная составляющая мотивации труда, характеризующая инициативность сотрудника на рабочем месте. Мы остановились на определении, которое дает А. Сакс, что вовлеченность — это трехмерный конструкт из когнитивной, эмоциональной и поведенческой составляющих [8].

Таким образом, вовлеченность — это совершенно новое понятие. Ключевой особенностью вовлеченности становится то, что это обязательно двусторонний процесс, который подразумевает в своей основе стремление работника выполнять больше, чем от него ожидает компания, и, с другой стороны, поддержка адекватной атмосферы, которая будет удовлетворять потребностям работника и стимулировать его к дальнейшему вовлечению в рабочий процесс.

Кроме теоретических подходов, исследование вовлеченности на практике активно развивается. Все практические подходы идут от конкретных наборов инструментов, которые в рамках своей деятельности используют крупнейшие консалтинговые агентства. В основе этих взглядов лежат конкретные трактовки того, как понимать вовлеченность, какие инструменты использовать для ее оценки, как понимать факторы и элементы, которые оказывают на вовлеченность непосредственное влияние [17].

В ЭКОПСИ консалтинг основными компонентами выделили: целеполагание, среда вовлечения и сетевые коммуникации. Они в своей работе базируются на таких понятиях, как сопричастность, приверженность, лояльность, преданность. Благодаря исследованиям, они выделили четыре важнейших фактора, которые оказывают непосредственное влияние на степень вовлеченности сотрудников в России: организация (менеджмент организации, инициативы активно продвигаются в компании, удовлетворенность своей рабочей средой) и работник (интеграция, соответствие интересов работника интересам компании).

Зарубежные компании при исследовании и изучении вовлеченности персонала выявили, что чем выше уровень вовлеченности у сотрудников, тем выше рейтинг компании [18].

На сегодняшний день, в России данная практика имеет место быть лишь в немногих крупных корпорациях.

В ПАО «Нижнекамскнефтехим» начинают уделять этому вопросу серьезное внимание. Данная организация занимает лидирующие позиции по производству синтетических каучуков и пластиков в Российской Федерации, и является одной из крупнейших нефтехимических компаний Европы.

Компания ПАО «Нижнекамскнефтехим» делает значительный акцент в своей деятельности на работу с персоналом, определены цели стратегического развития компании.

На сегодняшний день в ПАО «Нижнекамскнефтехим» действует Политика в области управления персоналом, которая была принята в 2015 г. Ее основная цель обеспечить развитие человеческого капитала компании в соответствии с принятой бизнес стратегией, способствовать созданию высокомотивированного профессионального коллектива, способного эффективно решать поставленные задачи. Используемые в компании отдельные показатели удовлетворенность работой, лояльность организации, методы мотивационного стимулирования персонала, не достаточны для решения проблемы. На современном этапе развития необходимо комплексно подходить к решению этого вопроса. Методика вовлеченности персонала в реализацию стратегического развития использует как наработки других теорий, так и отличается получением обратной связи от работников к руководству компании.

Для выявления проблем, с которыми сталкивается ПАО «Нижнекамскнефтехим» относительно вовлеченности сотрудников в реализацию стратегического развития было проведено исследование уровня вовлеченности и его основных составляющих. В опросе приняли участие 59 человек: рабочие — 83%, специалисты — 17%. По возрастному признаку респонденты представляют собой группы 18–24 года — 14%; 25–34 года — 32%; 35–44 года — 22%; 45–54 года — 22%; 55–64 года — 10%.

Анализ анкетирования показал, что Индекс вовлеченности в группе рабочих 67% (65% — 80% ($0,3 \leq k < 0,6$) зона результативности, ситуация, когда компания может показывать высокие результаты). Индекс вовлеченности персонала организации находится в рамках зоны результативности, но ближе к нижней границе. В группе специалистов 98%. (более 80% ($0,6 \leq k < 1$) зона эффективного развития), показатель высокого уровня вовлеченности персонала в трудовой процесс.

Полученные результаты выявили низкий уровень по отдельным факторам, связанным с политикой компании, с организацией труда и с самореализацией сотрудников. На хорошем уровне факторы, связанные с климатом в коллективе.

Так же было выявлено, что сотрудники молодого возраста, обладают низким индексом вовлеченности в реализацию стратегического развития, в связи с отсутствием четкого понимания своего участия в деятельности организации в целом. Так как группы сотрудников среднего и старшего возраста и специалисты имеют высокий индекс вовлеченности, то возможно использование их для формирования личных контактов. Целью данной деятельности будет повышение вовлеченности молодых работников в реализацию стратегического развития Компании. Это может проявлять в форме собраний, наставничества, и участия в различных мероприятиях, проводимых в рамках корпоративной культуры.

Сотрудники утверждают, что знают стратегию развития организации, но не ощущают своего участия в реализации стратегического развития, следовательно, сотрудники не связывают свою деятельность с действующей стратегией ПАО «Нижнекамскнефтехим».

Рабочие ПАО «Нижнекамскнефтехим» испытывают чувство гордости за свою организацию, и чувство значимости от выполнения их трудовых обязанностей, но не у всех сотрудников присутствует понимание критериев формирования заработной платы. В частности системы материального стимулирования. У большинства рабочих отсутствует желание приглашать своих знакомых на работу в свою организацию, предположительно по причине нежелания брать на себя ответственность за профессиональную деятельность на

новом рабочем месте, предлагая своим знакомым и друзьям работу в ПАО «Нижнекамскнефтехим».

На основе выявленных проблем были разработаны следующие предложения для сотрудников ПАО «Нижнекамскнефтехим»:

1. Проводить разъяснительную работу о принципах формирования заработной платы. Объяснить сотрудникам принцип составления премиальной оплаты в соответствии с достижениями плановых показателей и их вклада в реализацию стратегического развития Компании.

2. Доводить информацию о стратегии, миссии, целях Компании до каждого работника на личностном уровне на собраниях и в личных беседах. Использовать имеющиеся средства информирования сотрудников через интернет-ресурсы — сайт вКонтакте ПАО «Нижнекамскнефтехим».

3. Вести практику сбора предложений «бережливое производство». 2 раза в год проводить собрания с обсуждением самых удачных предложений, поощряя их авторов.

4. Совершенствование процесса адаптации. Включить в инструментарий наставника разъяснительную работу о целях, стратегиях и миссии Компании с молодым поколением.

Так же в инструментарий наставника предлагается включить программу тренинга НАЧАЛО.

Целью тренинга НАЧАЛО является передача новых знаний о компании и существующих порядках, так же формирование и повышения вовлеченности новых сотрудников в компанию. Данный тренинг направлен на отработку имеющихся или полученных в процессе обучения навыков наставников.

Содержание тренинга включает в себя 5 информационных блоков.

Блок 1. Сведения о компании — блок призван познакомить участников тренинга с миссией, стратегией развития, историей организации, ее настоящим и будущим.

Блок 2. Информация о производимых продуктах/оказываемых услугах. Любому сотруднику, независимо от его должности, будет интересно получить специфические сведения о том, как производится продукция или как осуществляются услуги. Это может быть реализовано в виде небольшого фильма, презентации с красочными слайдами или игры, которые позволят новичкам освоиться в основных особенностях продукта.

Блок 3. Объяснение принципов корпоративной культуры — разъясняются существующие нормы и положения корпоративной культуры предприятия.

Блок 4. Корпоративная политика в области управления персоналом, содержит информацию о возможностях, предоставляемых сотрудникам компанией, в следующих сферах:

- профессиональное развитие;
- развитие карьеры;
- политика вознаграждений;
- условия работы;
- условия быта;
- отношения с профсоюзной организацией.

Блок 5. Экскурсия по компании.

5. Изучение вовлеченности персонала в реализацию стратегического развития сделать систематическим исследованием. Проводить такие исследования не реже 1–2 раза в год.

Использовать опыт электронного опроса изучения вовлеченности персонала в реализацию стратегического развития ПАО «Нижнекамскнефтехим».

Данная методика позволит оперативно включить как руководителей подразделений и компании в целом, так и рабочих в процесс совершенствования вовлеченности персонала.

Научная и практическая ценность исследования заключается в определении способов повышения вовлеченности персонала в процессе реализации стратегического развития крупной компании в современных условиях.

Реализация предложенных рекомендаций позволит повысить уровень вовлеченности персонала, инициативности и поможет сотрудникам осознать, из каких элементов складывается их заработная плата и это усилит их внутреннюю мотивацию благодаря наглядному материальному стимулированию. Для компании сотрудник, понимающий, что и зачем он делает, готов работать с полной отдачей, вследствие чего, повышается его продуктивность. Сотрудники должны понимать, к чему стремиться Компания и как организация будет достигать поставленных целей, и стараться помочь своей Компании в этом.

Реализация предложенных рекомендаций позволит повысить уровень вовлеченности персонала, как следствие это приведет к увеличению производительности труда.

Список литературы:

1. Коновалова В. Управление вовлеченностью персонала: факторы успехов и неудач // Кадровик. 2014. №9. С. 74-84.
2. Kahn W. A. Psychological Conditions of Personal Engagement and Disengagement at Work // Academy of Management Journal. 1990. V. 33. №4. P. 692-724. <https://doi.org/10.5465/256287>
3. Baumruk R. The missing link: the role of employee engagement in business success // Workspan. 2004. V. 47. P. 48-52.
4. Frank F. D., Finnegan R. P., Taylor C. R. The race for talent: Retaining and engaging workers in the 21st century // Human resource planning. 2004. V. 27. №3. P. 12-25.
5. Robinson D., Perryman S., Hayday S. The drivers of employment engagement // Brighton, Institute for Employment Studies, UK: report. 2004. V. 408.
6. Онучин А. Н., Луцкина В. В., Розин М. В. Управление вовлеченностью персонала // HRTimes. 2012. №20. С. 37-40.
7. Truss K., Soane E., Edwards C. Y. L., Wisdom K., Croll A., Burnett J. Working life: employee attitudes and engagement 2006 // Chartered Institute of Personnel and Development. 2006. <http://eprints.lse.ac.uk/id/eprint/25807>
8. Saks A. M. Antecedents and consequences of employee engagement // Journal of managerial psychology. 2006. V. 21. №7. P. 600-619. <https://doi.org/10.1108/02683940610690169>
9. Organ D. W. Organizational citizenship behavior: The good soldier syndrome. Lexington Books/DC Heath and Com, 1988.
10. Липатов С. А. Проблема взаимодействия человека и организации: концепции и направления исследований // Вестник Московского университета. Серия 14. Психология. 2012. №1. С. 85-96.
11. Kular S., Gatenby M., Rees C., Soane E., Trus K. Employee Engagement: A Literature Review, Kingston University Working Paper Series. 2008. №19.
12. Kanungo R. N. Measurement of job and work involvement // Journal of applied psychology. 1982. V 67. №3. P. 341. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.67.3.341>
13. May D. R., Gilson R. L., Harter L. M. The psychological conditions of meaningfulness, safety and availability and the engagement of the human spirit at work // Journal of occupational and organizational psychology. 2004. V. 77. №1. P. 11-37. <https://doi.org/10.1348/096317904322915892>

14. Костючик Е. С. Сильный бренд: навстречу вовлеченности. Управление проектами // Справочник по управлению персоналом. 2013. №3. С. 14-18.

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

16. Александрова Н. А. Повышение степени удовлетворенности трудом как направление кадровой политики организации // Аграрное образование и наука. 2016. №2. С. 48.

17. Мелихов Ю. Е., Малуев П. А. Управление персоналом: портфель надежных технологий. М.: Дашков и К, 2014. 287 с.

18. Чеглакова Л. М., Кабалина В. И. Вовлеченность персонала: теоретические подходы, эмпирические результаты // Вестник Нижегородского университета им. НИ Лобачевского. Серия: Социальные науки. 2016. №1 (41). С. 121-128.

References:

1. Konovalova, V. (2014). Upravlenie вовлеченност'yu personala: faktory uspekhnov i neudach. *Kadrovik*, (9), 74-84.

2. Kahn, W. A. (1990). Psychological conditions of personal engagement and disengagement at work. *Academy of management journal*, 33(4), 692-724. <https://doi.org/10.5465/256287>

3. Baumruk, R. (2004) The missing link: the role of employee engagement in business success. *Workspan*, 47, 48-52.

4. Frank, F. D., Finnegan, R. P., & Taylor, C. R. (2004). The race for talent: Retaining and engaging workers in the 21st century. *Human resource planning*, 27(3). 12-25.

5. Robinson, D., Perryman, S., & Hayday, S. (2004). The drivers of employment engagement. *Brighton, Institute for Employment Studies, UK: report*, 408.

6. Onuchin, A. N., Lutskina, V. V., Rozin, M. V. (2012). Upravlenie вовлеченност'yu personala. *HRTimes*, 20, 37-40.

7. Truss, K., Soane, E., Edwards, C. Y. L., Wisdom, K., Croll, A., & Burnett, J. (2006). Working life: employee attitudes and engagement 2006. *Chartered Institute of Personnel and Development*. <http://eprints.lse.ac.uk/id/eprint/25807>

8. Saks, A. M. (2006). Antecedents and consequences of employee engagement. *Journal of managerial psychology*, 21(7), 600-619. <https://doi.org/10.1108/02683940610690169>

9. Organ, D. W. (1988). Organizational citizenship behavior: The good soldier syndrome. Lexington Books/DC Heath and Com.

10. Lipatov, S. A. (2012). Problema vzaimodeistviya cheloveka i organizatsii: kontseptsii i napravleniya issledovaniy. *Vestnik Moskovskogo universiteta, Seriya 14. Psikhologiya*, (1), 85-96.

11. Kular, S., Gatenby, M., Rees, C., Soane, E., & Trus, K. (2008) Employee Engagement: A Literature Review, Kingston University Working Paper Series, (19).

12. Kanungo, R. N. (1982). Measurement of job and work involvement. *Journal of Applied Psychology*, 67(3), 341-349. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.67.3.341>

13. May, D. R., Gilson, R. L., & Harter, L. M. (2004). The psychological conditions of meaningfulness, safety and availability and the engagement of the human spirit at work. *Journal of occupational and organizational psychology*, 77(1), 11-37. <https://doi.org/10.1348/096317904322915892>

14. Kostyuchik, E. S. (2013). Sil'nyi brend: navstrechu вовлеченности. Управление проектами. *Spravochnik po upravleniyu personalom*, (3), 14-18.

15. Konovalova, V. (2014). Upravlenie вовлеченност'yu personala: faktory uspekhnov i neudach. *Kadrovik*, (9), 74-84.

16. Aleksandrova, N. A. (2016). Povyshenie stepeni udovletvorennosti trudom kak napravlenie kadrovoi politiki organizatsii. *Agrarnoe obrazovanie i nauka*, (2), 48.

17. Melikhov, Yu. E., & Maluev, P. A. (2014). Upravlenie personalom: portfel' nadezhnykh tekhnologii: uchebno-prakticheskoe posobie. Moscow, Dashkov i K, 287.

18. Cheglakova, L. M., & Kabalina, V. I. (2016). Employee engagement: theoretical approaches, empirical results. *Vestnik Nizhegorodskogo universiteta im. N. I. Lobachevskogo. Seriya: Sotsial'nye nauki*, 1(41), 121-128.

*Работа поступила
в редакцию 03.06.2019 г.*

*Принята к публикации
07.06.2019 г.*

Ссылка для цитирования:

Исрафилова Г. Ю. Вовлеченность персонала в реализацию стратегического развития предприятия // Бюллетень науки и практики. 2019. Т. 5. №7. С. 174-182. <https://doi.org/10.33619/2414-2948/44/23>

Cite as (APA):

Israfilova, G. (2019). Personnel Involvement in Realization of Strategic Development of the Enterprise. *Bulletin of Science and Practice*, 5(7), 174-182. <https://doi.org/10.33619/2414-2948/44/23> (in Russian).