

УДК 331.44

**Е. Л. Орешкина**

ФГОБУ ВО «Финансовый университет при правительстве Российской Федерации»,  
Москва, Россия

**И. А. Рыбина ORCID ID 0000-0002-2157-9184**

ФГОБУ ВО «Финансовый университет при правительстве Российской Федерации»,  
Москва, Россия, e-mail: inarybina@fa.ru

## **ВОВЛЕЧЕННОСТЬ ПЕРСОНАЛА КАК ФАКТОР ЭФФЕКТИВНОСТИ КОНСАЛТИНГОВОЙ КОМПАНИИ: КОМПЛЕКСНЫЙ ПОДХОД К УПРАВЛЕНИЮ**

**Ключевые слова:** вовлеченность персонала, управление человеческими ресурсами, консалтинговая компания, мотивация сотрудников, корпоративная культура, карьерное развитие.

В статье рассматриваются современные подходы к управлению вовлеченностью персонала в целом и в консалтинговых компаниях в частности. Представлен обзор теоретических основ и факторов, влияющих на вовлеченность сотрудников, включая анализ отечественного и зарубежного опыта. В исследовательской части изложены результаты анкетирования сотрудников условной консалтинговой компании, позволившие выявить уровень вовлеченности и ключевые проблемные зоны: недостаток признания, ограниченные перспективы карьерного роста и дисбаланс между работой и личной жизнью. На основе анализа предложен комплекс рекомендаций по повышению вовлеченности, включающий развитие системы признания заслуг, формирование прозрачных карьерных траекторий, поддержку work-life баланса и персонализированные HR-инициативы. Практическая значимость исследования заключается в возможности применения предложенных мер в консалтинговых фирмах и других компаниях для повышения эффективности работы и удержания персонала. Вовлеченность персонала в деятельности современных консалтинговых компаний выступает стратегической задачей менеджмента компаний, так как помогает повысить производительность труда, повысить мотивацию сотрудников, уменьшить текучесть кадров, улучшить психологический климат в коллективе, что в дальнейшем обеспечит устойчивое развитие компании и конкурентные преимущества на рынке.

**E. L. Oreshkina**

Financial University under the Government of the Russian Federation, Moscow, Russia

**I. A. Rybina**

Financial University under the Government of the Russian Federation, Moscow, Russia,  
e-mail: inarybina@fa.ru

## **EMPLOYEE ENGAGEMENT AS A FACTOR OF CONSULTING COMPANY EFFECTIVENESS: AN INTEGRATED APPROACH TO MANAGEMENT**

**Keywords:** employee engagement, human resource management, consulting company, employee motivation, corporate culture, career development.

The article discusses modern approaches to personnel engagement management in general and in consulting companies. An overview of the theoretical foundations and factors influencing employee engagement is presented, including an analysis of domestic and foreign experience. The research part presents the results of a survey of employees of a conditional consulting company, which made it possible to identify the level of engagement and key problem areas: lack of recognition, limited career prospects and an imbalance between work and personal life. Based on the analysis, a set of recommendations for increasing engagement is proposed, including the development of a merit recognition system, the formation of transparent career trajectories, support for work-life balance and personalized HR initiatives. The practical significance of the study lies in the possibility of applying the proposed measures in consulting firms to improve work efficiency and staff retention. The involvement of personnel in the activities of modern consulting companies is a strategic task of the company's management, as it helps to increase labor productivity, increase employee motivation, reduce staff turnover, improve the psychological climate in the team, which will further ensure the sustainable development of the company and competitive advantages in the market.

## Введение

Тема вовлеченности персонала в последние годы вышла на первый план в стратегиях управления человеческими ресурсами. Лояльности и удовлетворенности сотрудников уже недостаточно – компаниям нужны вовлеченные работники, готовые проявлять проактивность. Уровень вовлеченности во всем мире остается низким: по глобальным оценкам, только 23% сотрудников во всем мире вовлечены в свою работу, а 77% либо не вовлечены, либо активно не вовлечены [1]. Более того, исследования Gallup фиксируют снижение вовлеченности: мировой показатель достигал 36% в начале 2020 года, а к 2024 году упал до ~30% [6]. Особенno заметно падение среди молодых сотрудников до 35 лет на фоне пандемии COVID-19 и перехода на удаленную работу [3]. Эти тенденции затрагивают и консалтинговые компании, что требует новых подходов к управлению вовлеченностью.

Согласно мета-анализу Gallup, охватившему более 82 тыс. подразделений в 230 организациях по всему миру, компании с высоким уровнем вовлеченности демонстрируют на 21% более высокую прибыльность и на 17% выше производительность, чем организации с низкой вовлеченностью [3]. Отмечается положительное влияние на удержание сотрудников и клиентскую лояльность: в организациях с вовлечеными сотрудниками текучесть кадров существенно ниже (до 59% в сравнении с компаниями с низкой вовлеченностью), а показатели удовлетворенности клиентов выше на примерно 10% [1]. Таким образом, управление вовлеченностью – ключевой фактор повышения конкурентоспособности консультативного бизнеса.

Совершенно очевидно, что в условиях кадрового дефицита очень важно для компаний сохранять своих сотрудников, однако, для этого необходимо повышать их заинтересованность в конкретной команде или компании. Вопросы вовлеченности персонала в деятельность компании рассматриваются не только на методологическом уровне, но и перед практиками очень остро стоит эта задача. Причем, если раньше такая проблема во многом рассматривалась психологам таким как С.А. Липатов, А. Онучин и другие [4,5], то теперь такая задача стоит в большей степени перед менеджментом компаний [7,8,13,14]. Это связано, прежде всего, с тем, что современный рынок труда форми-

рует тренд, согласно которому он в большей степени ориентируется на потенциального и уже работающего сотрудника. Многие компании получают конкурентные преимущества от высокой отдачи труда своих сотрудников, что становится возможным, только благодаря их высокой вовлеченности в рабочие процессы и их заинтересованностью в деятельность компании [2]. Понятие вовлеченности в современной науке может трактоваться как многофакторный психологический и организационный феномен, который опосредует связь между системой управления персоналом и эффективностью организации [15]. Также его можно рассматривать как определённое состояние энергии, преданности и погруженности в работу, которое возникает при достаточном уровне ресурсов и оптимальных требованиях к работе. Также вовлеченность персонала тесно связана с классическими теориями мотивации, когда важными условиями рассматриваемого явления выступает содержание работы, признание, смысл труда и волатильность оплаты [5].

Важной частью вовлеченности персонала в деятельность компании выступает признание. Признание можно интерпретировать как «как систематическое и осмысленное подтверждение ценности вклада сотрудника в результаты и жизнь организации, выраженное в устной, письменной, символической или материальной форме, которое укрепляет у работника ощущение значимости, принадлежности и влияния на успех компании» [16]. Такое признание выступает элементом нематериальной мотивации и важным ресурсом рабочей среды, усиливающим внутреннюю мотивацию и готовность сотрудника прилагать дополнительные усилия сверх формальных требований должностной инструкции.

Таким образом, забота о персонале, психологический климат внутри коллектива, комфорт и безопасность рабочего места – все это часть эффективного менеджмента компании, часть корпоративной социальной ответственности. В исследование вовлеченности персонала большой вклад внесли консалтинговые компании, которые исследовали тенденции развития управления в сфере человеческих ресурсов.

**Цель исследования** заключается в предложении рекомендаций по повышению вовлеченности сотрудников в деятельность компаний, включающих развитие системы

признания заслуг, формирование карьерных стимулов, поддержку баланса между работой и личной жизнью и др.

### **Материалы и методы исследования**

Информационной базой работы послужили публикации и исследования в зарубежных и отечественных научных журналах, содержащие работы по изучению вовлеченности сотрудников в работу, мотивации сотрудников, факторов, влияющих на производительность и другие показатели. Эмпирической базой исследования послужили материалы опроса сотрудников консалтинговой компании, выявляющие факторы, влияющие на удовлетворенность их работой. В работе значительное внимание уделяется специфике деятельности консалтинговой компании, что предполагает использование экспертных оценок и применения метода анкетирования.

### **Результаты исследования и их обсуждение**

На вовлеченность сотрудников влияет совокупность различных факторов организационной среды и управления. К основным драйверам вовлеченности исследования относят стиль лидерства и качество управления, корпоративную культуру, возможности профессионального роста и обучения, признание заслуг и обратную связь, баланс работы и личной жизни, а также инклюзивную атмосферу доверия и прозрачности. Если сотрудники ощущают ценность своего вклада, получают поддержку в развитии, видят справедливое признание и соблюдают здоровый баланс между работой и личной жизнью, их эмоциональная приверженность организации растет [7]. В противном случае, даже при достойной оплате и формальной лояльности, работники могут оставаться пассивными или «не вовлеченными», выполняя лишь минимум необходимого [8].

Управление вовлеченностью персонала включает систематическую оценку ее уровня и факторов, а также реализацию мероприятий, повышающих участие сотрудников в достижении целей компании. Как правило, компании проводят опросы вовлеченности, чтобы измерить индекс вовлеченности и выявить проблемные области. Полученные данные служат основой для планов по улучшению условий труда, коммуникаций, развития и иных направлений HR-работы [9]. Важно подчеркнуть,

что повышение вовлеченности – это комплексная задача, требующая участия всех уровней управления. По оценкам Gallup, до 70% факторов вовлеченности обусловлено действиями непосредственного руководителя сотрудника, поэтому роль линейных менеджеров в создании вовлекающей среды решающая [1]. Иными словами, усилия топ-руководства по формированию культуры высокой вовлеченности, помноженные на вовлекающий стиль управления со стороны линейных руководителей, способны дать наилучший эффект.

Для изучения специфики вовлеченности в консалтинговой сфере было проведено собственное исследование методом анкетирования. Объектом исследования выступила консалтинговая компания, оказывающая услуги в области управленческого консалтинга. Выборка: 50 сотрудников компании разных должностей и стажа работы. Опрос проводился анонимно в электронном виде (Google Forms) в сентябре 2025 года. Следует отметить ограничения выборки: исследование проводилось в одной консалтинговой компании и охватывает лишь 50 сотрудников, что не позволяет говорить о высокой репрезентативности результатов для всей отрасли. Кроме того, участие в опросе было добровольным, что вносит риск самоотбора: в исследовании могли принять участие преимущественно сотрудники, более заинтересованные в теме вовлеченности, что может смещать итоговые оценки. Таким образом, данные следует трактовать как отражение специфики конкретной организации, а не как универсальные закономерности консалтингового бизнеса.

Анкета включала блок вопросов для самооценки уровня вовлеченности и блок для оценки удовлетворенности ключевыми факторами работы, потенциально влияющими на вовлеченность. Уровень вовлеченности измерялся через комбинированный индекс (участникам предлагалось отметить, насколько они согласны с утверждениями о готовности рекомендовать компанию, прикладывать дополнительные усилия и продолжать в ней работать). На основе этих ответов респонденты были классифицированы на группы с высокой, средней и низкой вовлеченностью. В факторном блоке сотрудники оценивали степень своей удовлетворенности рядом аспектов: оплатой труда, возможностями карьерного роста, признанием и обратной связью, балансом работы

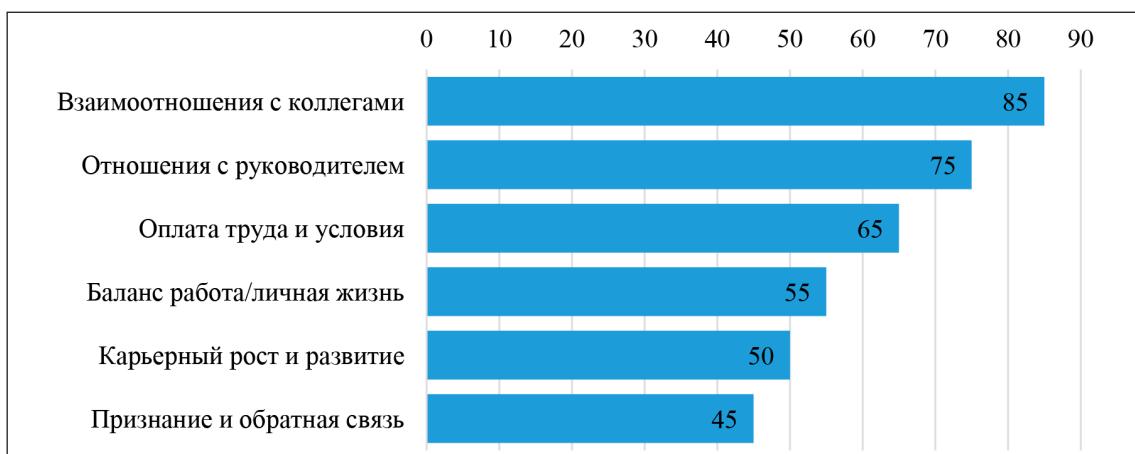
и личной жизни, взаимоотношениями с руководством и коллективом, а также общей корпоративной культурой. Оценка проводилась по шкале Лайкерта и далее преобразована в процент доли удовлетворенных сотрудников по каждому фактору.

Результаты опроса были обработаны с помощью описательной статистики. Выявлены сильные и слабые стороны вовлеченности персонала в компании, определены приоритетные направления для улучшения. Согласно результатам, около 45% сотрудников компании относятся к группе высоко вовлеченных – они активно заинтересованы в работе и развитии компании. Еще 40% можно отнести к категории с умеренной вовлеченностью: такие сотрудники выполняют свои обязанности добросовестно, но редко проявляют инициативу сверх должностных требований. Наконец, у примерно 15% респондентов выявлен низкий уровень вовлеченности – эти работники ощущают отстраненность от дел компании, участвуют лишь формально и потенциально находятся в группе риска увольнения или «выгорания». Примерно половина персонала демонстрирует высокий энтузиазм, совокупная доля сотрудников с недостаточным вовлечением (примерно каждый шестой – явно не вовлечен, а около двух из пяти – лишь частично вовлечены). Это указывает на наличие ощутимого резерва для повышения вовлеченности в компании. Руководству важно сфокусироваться на факторах, удерживающих значительную часть команды от полной отдачи в работе.

Как видно из рисунка, уровень удовлетворенности различными аспектами работы существенно варьируется.

Наиболее высокие показатели демонстрируют взаимоотношения в коллективе ( $\approx 85\%$  сотрудников довольны отношениями с коллегами) и отношения с непосредственным руководством ( $\approx 75\%$  удовлетворенных качеством взаимодействия с начальством). Это свидетельствует о благоприятном социально-психологическом климате в компании и относительно эффективной работе линейных менеджеров с точки зрения поддержки команды. Также достаточно высока удовлетворенность условиями и оплатой труда (около 65% респондентов положительно оценивают компенсационный пакет), что для консалтинговой сферы ожидаемо ввиду конкурентного уровня оплаты на рынке.

Вместе с тем, выявлен ряд проблемных зон. Менее половины сотрудников чувствуют себя признанными – удовлетворенность системой признания заслуг и обратной связи составила лишь около 45%. Примерно каждый второй опрошенный удовлетворен перспективами карьерного роста (50%), и только 55% довольны балансом между работой и личной жизнью. Именно эти три фактора – признание, карьерное развитие и work-life баланс – набрали наименьшие оценки. Недостаток нематериальной мотивации и обратной связи (признания) указывает на риск того, что достижения сотрудников остаются незамеченными, что снижает их вовлеченность. Ограниченные возможности продвижения по службе демотивируют амбициозных специалистов, особенно важных для консалтинговой сферы. Дисбаланс в пользу работы (переработки, стрессы) ведет к выгоранию и оттоку сотрудников, подрывая их долгосрочную приверженность компании.



*Удовлетворенность сотрудников ключевыми факторами, влияющими на вовлеченность  
Источник: составлено автором*

Ключевые направления для повышения вовлеченности сотрудников  
и выявленные проблемы в этих областях

<b>Направление (проблемная область)</b>	<b>Влияние на вовлеченность сотрудников (выявленные проблемы)</b>
Признание и обратная связь	Недостаток похвалы и признания достижений снижает мотивацию сотрудников проявлять инициативу. Отсутствие регулярной обратной связи не позволяет работникам почувствовать значимость своего вклада, что препятствует формированию эмоциональной привязанности к компании.
Карьерное развитие и рост	Неясные или ограниченные возможности продвижения приводят к ощущению предела у перспективных специалистов. Когда сотрудники не видят перспектив профессионального роста внутри компании, их вовлеченность со временем падает, поскольку исчезает смысл вкладываться сверх текущих обязанностей.
Баланс работа/личная жизнь	Сверхурочная нагрузка, стрессы и отсутствие гибкости в графике приводят к выгоранию. Нарушение баланса между работой и личной жизнью подрывает долгосрочную приверженность: люди ощущают, что успех компании достигается ценой их личного благополучия, и теряют энтузиазм.

Источник: составлено автором по результатам опроса.

Таким образом, анализ результатов показывает, что при прочих вполне благополучных условиях (оплата, отношения в коллективе и с руководством в компании на хорошем уровне) основными препятствиями на пути к повышению вовлеченности являются дефицит признания, неудовлетворенные карьерные устремления и перегрузки/дисбаланс работы и личной жизни. Именно на эти направления целесообразно направить первоочередные управленческие усилия.

На базе проведенного исследования можно выделить несколько приоритетных направлений работы, нацеленных на рост вовлеченности сотрудников консалтинговой компании. В таблице сведены ключевые проблемные области, требующие улучшения, и их влияние на вовлеченность персонала.

На основе выявленных проблем разработан комплекс рекомендаций, реализация которых позволит повысить вовлеченность персонала консалтинговой компании:

1. Внедрение системы признания заслуг. Необходимо развивать культуру регулярного поощрения и признания сотрудников за хорошую работу. Это включает как нематериальные методы (публичная похвала на собраниях, доски почета), так и материальные (бонусы, премии за выдающиеся результаты). Исследования показывают, что признание – один из наиболее критических факторов успеха сотрудников: 37% сотрудников утверждают, что признание является

наиболее важным фактором их успеха [1]. Таким образом, инвестиции в программы признания (например, ежеквартальные премии, награды, благодарственные письма) окупятся ростом энтузиазма и инициативности персонала.

2. Обеспечение возможностей развития и карьерного роста. Повышение вовлеченности невозможно без удовлетворения потребности сотрудников в профессиональном и карьерном росте. Рекомендуется реализовать четкую систему карьерного развития: прозрачные критерии продвижения на должность, программы ротации и наставничества, индивидуальные планы развития для консультантов. Компания может предоставить больше обучающих возможностей необходимых для продвижения [7]. Важно вести открытый диалог о карьерных траекториях, чтобы сотрудники понимали, какие перспективы их ждут при высоких результатах.

3. Поддержание баланса работы и личной жизни, забота о благополучии сотрудников. Для консалтинговых компаний особенно важно не допускать хронического перегрузка персонала. Рекомендуется внедрять практики, способствующие work-life балансу: гибкое расписание или возможность частичной удаленной работы, компенсация сверхурочных отывающими днями [8]. Кроме того, инвестировать в программы благополучия: психологические тренинги по стресс-менеджменту, услуги корпоративного психолога, заня-

тия спортом [10]. Современные тенденции показывают эффективность таких мер: гибридный формат работы способствует росту вовлеченности – вовлеченность сотрудников, работающих в гибридной среде, в 1,7 раза выше, чем у сотрудников, работающих в офисе [1]. HR-эксперты также советуют поддерживать психологическое благополучие персонала через корпоративные программы и гибкие условия работы. Повышенное внимание к здоровью, развитию и удобству сотрудников, компания не только предотвратит выгорание, но и получит более лояльных и мотивированных сотрудников, которые ценят заботу и отвечают высокой отдачей [14].

4. Индивидуальный подход и повторное вовлечение «потерявших интерес». Разнообразие поколений и личных мотиваций в коллективе требует адресных решений. Рекомендуется активнее использовать HR-аналитику для персонализации мер по вовлечению: анализируя данные опросов, можно выявлять группы риска (например, молодые специалисты с падением энтузиазма) и разрабатывать для них таргетированные инициативы. С помощью современных HR-tech инструментов (платформ обратной связи, интеллектуальных систем обучения) возможно создавать индивидуальные программы мотивации и развития сотрудников. Отдельный акцент – на стратегиях г-*engagement*: для сотрудников, уже утрачивающих интерес к работе, стоит применять специальные меры повторного вовлечения. Например, проводить откровенные беседы для выяснения причин снижения мотивации, предлагать участие в новых интересных проектах, временное изменение ролей или наставничество, пересмотр индивидуальных KPI [13]. Цель – показать ценность каждого сотрудника и вернуть ему чувство значимости и увлеченности работой.

Реализация предложенного комплекса мер позволит значительно укрепить вовлеченность персонала. Важно внедрять изменения комплексно: сочетание нематериальной мотивации (признание, забота о благополучии) с возможностями роста и участием сотрудников в интересных инициативах создаст среду, где каждый чувствует свою ценность и смысл сверхусилий [14]. Для персонала современных организаций очень важно четкое понимание миссии и стратегических целей компаний, для определения собственного вклада в общее дело, созда-

ние доверительной атмосферы в коллективе, вовлечение сотрудников в процесс разработки и принятия решения не на формальном, а на практическом уровне, обеспечение возможности для корпоративного обучения для профессионального роста, а также справедливая система признания и вознаграждения.

Также необходимо отслеживать динамику вовлеченности – регулярно повторять опросы, собирать обратную связь и корректировать программы.

### Заключение

Вовлеченность персонала играет важную роль в успехе консалтинговой компании, где главным активом являются люди и их экспертиза. Проведенное исследование выявило, что в рассматриваемой компании почти половина сотрудников имеет высокий уровень вовлеченности, однако значительная часть персонала остается не полностью вовлеченной в работу. Основные барьеры – недостаточное признание, ограниченные возможности карьерного роста и проблемы с балансом нагрузок – могут устраниться продуманной кадровой политикой. Управленческая команда должна сфокусироваться на данных направлениях: внедрить культуру открытого признания и обратной связи, инвестировать в развитие талантов и создание прозрачных карьерных лифтов, а также обеспечить сотрудникам здоровый баланс между работой и личной жизнью. Представленные выводы согласуются с данными глобальных исследований, которые подтверждают связь вовлеченности с ключевыми бизнес-показателями. Это позволяет утверждать, что выявленные проблемные зоны в рассматриваемой компании имеют не только локальное значение, но и соответствуют общемировым закономерностям управления персоналом.

Вовлеченность персонала в деятельность компании – это, прежде всего, эмоциональная и интеллектуальная привязанность, приверженность к компании, фирме, которая подразумевает не просто выполнение своих рутинных задач и обеспечение рабочих процессов, но и непосредственное участие в достижении целей организации, что формирует в перспективе устойчивое развитие. Использование в деятельности компаний таких инструментов, как справедливая оценка труда сотрудников, корпоративная социальная ответственность, раз-

витие внутренних и внешних коммуникационных сетей, геймификация, возможности профессионального и карьерного развития, создание условий для самореализации, использование высокотехнологичных рабочих мест и другие инструменты – все это может служить основой для создания эффективной системы мотивации персонала. Которая, в свою очередь, позволит повысить производительность труда, снизить текучесть кадров, повысить лояльность клиентов, улучшить психологический климат в коллективе, создать предпосылки для активизации инновационных и креативных идей в реализации рабочих процессов. Появление таких трендов в сфере управления персоналом консалтинговой компании как «менеджмент с человеческим лицом» позволяет заботиться не только о профессиональном росте сотрудников, но и поддерживать баланс работы и личной жизни, что снижает процессы выгорания, расширяет их возможности для отдыха за счет гибкого графика, что в свою очередь способствует

лучшей концентрации на рабочей деятельности и снижению появления профессиональных рисков и ошибок.

Следует подчеркнуть, что повышение вовлеченности – это стратегическая задача, требующая постоянного внимания, а формирование высокововлечённой команды должно стать приоритетным проектом для топ-менеджмента компаний. Роль непосредственных руководителей также крайне важна – стиль управления, который они демонстрируют, во многом определяет энтузиазм подчиненных. Объединив усилия HR-службы и лидеров бизнес-направлений, компания сможет создать атмосферу, в которой сотрудники чувствуют свою значимость, признание, уважение и работают с максимальной самоотдачей, то есть вовлеченностью в работу в компании. В долгосрочной перспективе это принесет консалтинговой компании устойчивое развитие, более высокие показатели результативности и эффективности деятельности, а также конкурентные преимущества на рынке.

---

#### Библиографический список

1. 21 Employee Engagement Statistics: Must Knows For 2025 // Vouch [Электронный ресурс]: URL: <https://vouchfor.com/blog/employee-engagement-statistics> (дата обращения: 01.10.2025).
2. Лазич Ю.В., Попова И.Н. Управление вовлеченностью персонала: зарубежный и отечественный опыт // Beneficium. 2023. № 1(46). С. 86–92. DOI: 10.34680/BENEFICIUM.2023.1(46).86-92. EDN: OLOQGO.
3. Gallup Q12 Meta-Analysis: The Relationship Between Engagement at Work and Organizational Outcomes [Электронный ресурс]: URL: <https://www.gallup.com/workplace/321725/gallup-q12-meta-analysis-report.aspx> (дата обращения: 25.10.2025).
4. Липатов С.А. Структура включенности работников в организацию как социально-психологическая проблема // Вестник Московского университета Серия: Психология. 2016. № 14(3). С. 73 –80. EDN YPCMFB. [Электронный ресурс]. URL: <https://msupsyj.ru/articles/article> (дата обращения: 25.10.2025).
5. Онучин А. Изучение вовлечения // HRTimes. 2013. № 24. С. 29-35 [Электронный ресурс]. URL: [www.istina.msu.ru/publications/article](http://www.istina.msu.ru/publications/article) (дата обращения: 22.10.2025).
6. State of the Global Workplace: Report 2025. Gallup [Электронный ресурс]. URL: <https://www.gallup.com/workplace/349484/state-of-the-global-workplace.aspx> (дата обращения: 24.10.2025).
7. Журавлева О.В., Рыбина И.А., Кондратьев Р.Ю. Формирование новых подходов к развитию карьеры работников промышленных предприятий // ФЭС: Финансы. Экономика. Стратегия. 2020. Т. 17, № 7. С. 31-39. EDN: PGCPIB.
8. Коновалова В.Г. «Кризис» вовлеченности персонала» или ошибки в управлении вовлеченностью? // Управление персоналом и интеллектуальными ресурсами в России. 2017. Т. 6, № 5. С. 34-39. EDN: ZSMYFP. URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/krizis-vovlechennosti-personala-ili-oshibki-v-upravlenii-vovlechennostyu> (дата обращения: 01.10.2025).
9. Рыбина И.А., Фасхутдинов А.Р., Маркелов К.А. Влияние корпоративных мессенджеров на развитие компании // Экономика строительства. 2025. № 4. С. 146-149. EDN: XRLMGG.
10. Лифановская О.В., Будадина Д.А., Шупранова В.И., Орешкина Е.Л. Обеспечение прав человека как фактор устойчивого развития бизнеса // Отходы и ресурсы. 2023. Т. 10, № 1. DOI: 10.15862/54ECOR123. [Электронный ресурс]. URL <https://resources.today/issue-1-2023.html?ysclid=mhej48u55384791> (дата обращения: 01.10.2025).

11. Толстая В. Снижение уровня вовлеченности персонала: как достичь баланса? // Ancor [Электронный ресурс]. URL: <https://ancor.ru/press/insights/snizhenie-urovnya-vovlechennosti-personala-kak-dostich-balansa/> (дата обращения: 01.10.2025).
12. Управление вовлеченностью персонала // Экопси [Электронный ресурс]. URL: <https://www.ecopsy.ru/insights/upravlenie-vovlechennostyu-personala/> (дата обращения: 10.10.2025).
13. Чуланова О.Л., Припасаева О.И. Вовлеченность персонала организации: основные подходы, базовые принципы, практика использования в работе с персоналом // Науковедение. 2016. Т. 8, № 2(33). С. 86. EDN: VZXEFL. URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/vovlechennost-personala-organizatsii-osnovnye-podhody-bazovye-principy-praktika-ispolzovaniya-v-rabote-s-personalom> (дата обращения: 05.10.2025).
14. Рыбина И.А., Бажуря К.Р. Современные тенденции в управлении персоналом организации // Проблемы устойчивости развития социально-экономических систем: Материалы Международной научно-практической конференции / Отв. редакторы А.А. Бурмистрова, А.В. Саяпин, Н.К. Родионова. Тамбов: Издательский дом «Державинский», 2022. С. 599 –605 [Электронный ресурс]. URL: <https://elibrary.ru/item.asp?id=50423032> (дата обращения: 23.10.2025).
15. Anitha J. Determinants of employee engagement and their impact on employee performance // International Journal of Productivity and Performance Management. 2014. № 63(3). С. 308–323. [Электронный ресурс]. DOI: 10.1108/IJPPM-01-2013-0008 (дата обращения: 23.11.2025).
16. Ребрикова Н.В. Вовлеченность персонала как инструмент повышения эффективности организации // Экономика труда. 2024. Т. 11, № 6. С. 951-968. DOI: 10.18334/et.11.6.121199.