

Масалова Ю. А.

Новосибирский государственный университет экономики и управления «НИНХ»,
Новосибирск, Россия

Исследование вовлеченности профессорско-преподавательского состава университета

Ключевые слова: вовлеченность персонала, высшее образование, преподаватель университета, оценка вовлеченности, удовлетворенность работой, типы вовлеченности.

Статья подготовлена по материалам исследования вовлеченности профессорско-преподавательского состава университета в рамках одного факультета, проведенного осенью 2015 года в Новосибирском государственном университете экономики и управления. Перемены, происходящие в системе высшего образования и в управлении университетом, требуют активного участия профессорско-преподавательского состава в реализации изменений и совершенствовании деятельности вуза. Целью данной исследовательской статьи является оценка уровня вовлеченности преподавателей на основе анализа результатов анкетирования. Результаты исследования позволили определить общий уровень вовлеченности, в том числе по типам (физическая, эмоциональная и когнитивная) и выделить основные проблемные зоны, снижающие вовлеченность. Был проведен анализ удовлетворенности работой и выявлены основные аспекты неудовлетворенности. По результатам исследования было установлено, что общий процент вовле-

ченности опрошенных преподавателей достаточно высок и составляет 66 %. При этом в разрезе типов вовлеченности показатели оказались еще выше: так, когнитивную вовлеченность демонстрируют 80 % опрошенных респондентов, физическую вовлеченность — 74,6 %, а эмоциональную вовлеченность — 73,5 %. Однако проведенное автором исследование не претендует на полноту картины относительно всего профессорско-преподавательского состава университета, так как охватывает лишь часть педагогического коллектива в рамках одного факультета. Вместе с тем позволяет сформулировать основные направления по повышению вовлеченности преподавателей данного факультета. Практические рекомендации, представленные в статье, касаются определения факторов, оказывающих влияние на уровень вовлеченности профессорско-преподавательского состава университета. Статья является одной из первых попыток оценить уровень вовлеченности преподавателей университета. Она может представлять интерес для руководства вуза, так как позволяет сделать вывод о текущем положении дел, а также для исследователей, которые впоследствии смогут разработать собственную методику оценки вовлеченности персонала.

Вовлеченность персонала организации как явление признается в мировой и отечественной практике показателем как эффективности работы организаций в целом, так и управленческой деятельности в частности. В то же время эта относительно новая технология управления человеческими ресурсами находится в стадии становления и требует получения полной и оперативной информации о фактическом состоянии дел. Современные измерения уровня вовлеченности персонала, проводимые отдельными предприятиями, пока еще далеки от научных исследований.

Так как их отчеты, составляемые по результатам опросов персонала, в большей степени сфокусированы лишь на необходимых условиях для обеспечения вовлеченности и имеют связь с показателями бизнеса, а другая их часть описывает только поведение работников. Вместе с тем изучение вовле-

ченности требует регулярности, широкого охвата персонала и дифференциации по структурным подразделениям организации.

При этом само понятие «вовлеченность» также трактуется сегодня неоднозначно, так в российской практике оно прежде всего ассоциируется с приверженностью и лояльностью работников по отношению к организации [1], в то время как зарубежные исследователи рассматривают его как «способность работников влиять на действия работодателя» и «вносить свой вклад в принятие фирмой решений» [2. С. 745]. Следовательно, вовлеченность — это не только и не столько особое отношение к работе в организации, сколько определенное поведение персонала, позволяющее повысить эффективность его труда. Формируется вовлеченность сложнее, чем лояльность, но в то же время она более стабильна с точки зрения влияния на нее внешних факторов,

Масалова Юлия Александровна — кандидат экономических наук, доцент, доцент кафедры экономики труда и управления персоналом Новосибирского государственного университета экономики и управления, 630099, г. Новосибирск, ул. Каменская, 56, 8 (383) 2439512, ymasalova@yandex.ru.

так как определяется интересом самого работника, его внутренними устремлениями. Вовлеченность персонала также является одним из принципов менеджмента качества, закрепленным в стандарте ISO серии 9000. Поэтому ее можно рассматривать как показатель, характеризующий систему взаимоотношений, выстраиваемых между организацией и работниками, в которой последние готовы выполнять действия, в отдельных случаях даже шире заданного организацией функционала, формировать дополнительные усилия и сохранять длительную занятость, позиционируя свою организацию в качестве «хорошего работодателя».

Важно исходить из того, что на вовлеченность персонала оказывают влияние и политика организации (миссия, ценности, стратегия, процедуры), и организационный климат (отношения с руководством, с коллегами, работа в команде), и принципы организации труда персонала (распределение обязанностей, условия труда, система мотивации и вознаграждения) и возможности для самореализации на уровне личности (возможности для обучения и развития, перспективы карьерного роста, признание заслуг).

Можно сказать, что вовлеченность персонала отражает самый высокий уровень приверженности работника организации, так как он старается действовать заинтересованно и ответственно, внося максимально возможный вклад в общее дело. При этом следует отметить, что опросы вовлеченности, проводимые разными организациями, отличаются и по своей структуре, и по направленности, так как отталкиваются от реальных потребностей конкретных организаций, учитывая специфику их деятельности.

В целом вовлеченность персонала в дела организации является одним из существенных факторов создания бренда «сильного работодателя», что напрямую влияет на высокую результативность и качество работы уже самой организации. Поэтому необходимо создавать условия, с одной стороны, для того чтобы персонал не уходил, а с другой, чтобы работники стремились прилагать все необходимые усилия к достижению намеченных результатов. Все это требует особого подхода к управлению человеческими ресурсами организации, в том числе связанного с формированием определенной внутрикорпоративной культуры, системы коммуникаций и соответствующей социальной политики.

Поэтому работа современных организаций, требующая направленности на формирование конкурентных преимуществ, а также на повышение результативности и эффективности труда персонала, предполагает формирование определенной культуры вовлеченности. Где в качестве индикаторов вовлеченности называют: позитивные отзывы сотрудника об организации, длительный период работы

в организации, усилия по обеспечению ее успешной деятельности. Десятилетние исследования Энни МакКи и ее коллег из Teleos Leadership Institute позволили прийти к выводу, что существует три аспекта, которые обеспечивают работнику вовлеченность в процесс работы: осмысленное представление о будущем (руководство должно формировать четкое представление о будущем организации, к которому должны стремиться ее сотрудники), ощущение цели (в том числе важность и значимость выполняемой работы), прекрасные взаимоотношения (с руководством, коллегами и т. д.) [3]. Поэтому от руководителя в этих условиях требуется обеспечение: общей заинтересованности в достижении целей и единство способов их достижения; принятия каждым работником личной ответственности за результаты своей деятельности; открытого и конструктивного общения и взаимодействия, позволяющего не только анализировать возникающие проблемы, но и говорить об успехах в работе.

В то же время, если руководитель не готов делегировать полномочия, уделяет существенное внимание пошаговому контролю деятельности персонала и т. п., то говорить о вовлеченности его подчиненных очень сложно. Такие работники чаще всего проявляют нерешительность, порой перекадывая и свою работу на такого руководителя, они становятся безучастными и не желающими брать на себя ответственность за результаты труда. Вместе с тем не только непосредственный контроль, но и оценка, и система вознаграждения персонала призваны не только поддерживать дисциплину труда, но и предоставлять работникам обратную связь относительно результатов и успешности их деятельности, указывая на то, насколько организации желательно такое поведение. Высокий уровень вовлеченности будет характерен для персонала таких организаций, в которых налажено четкое информирование о целях и задачах, о текущих проблемах и успехах, а работники знают критерии оценки своей работы, имеют свободу действий и возможность проявлять инициативу.

Следует отметить, что в настоящее время международные консалтинговые компании активно разрабатывают различные модели вовлеченности персонала, которые позволяют оценивать ее уровень. Одной из первых еще в 1994 году появилась модель вовлеченности, предложенная компанией Aon Hewitt, затем свои модели представили компании Gallup и Towers Watson и т. д. Однако широко известной среди российских компаний является экспресс-методика для оценки вовлеченности персонала, называемая «опросник Q12» [1, 3, 4, 5, 6], который был разработан исследовательской группой «Gallup» (Института Гэллага). В опроснике содержится 12 вопросов, которые были отобраны на основе многочисленных исследований, проводимых группой в различных компаниях. Положительный

ответ на вопрос свидетельствует о наличии вовлеченности работника в дела организации, и чем больше таких ответов, тем более высокий уровень вовлеченности он имеет. При этом высоким уровень вовлеченности считается тогда, когда положительные ответы составляют порядка 70 %, в то время как показатель в 60 % — это в целом удовлетворительный и одновременно пограничный результат, на который следует обратить особое внимание [5]. В целом данный опросник представляет собой «диагностический инструмент», который позволяет также «наметить пути улучшения существующей ситуации» [1]. Крупные российские компании, такие как «Росатом», «МТС», «Сбербанк» и др., уже проводят оценку уровня вовлеченности своих работников, что позволяет им разрабатывать мероприятия по повышению вовлеченности персонала и влиять таким образом на эффективность работы.

В современных условиях, когда происходит реформирование системы высшего образования в стране, а государством перед вузами ставится задача функционирования в рыночных условиях в качестве бизнес структуры, смещаются акценты и в работе с профессорско-преподавательским составом вузов. С учетом вышесказанного для современного университета вопросы экономической эффективности, обеспечения конкурентоспособности выходят на первый план, и кроме того в приоритете остается — качество образования. Следовательно, для образовательных организаций, работающих в системе высшего образования, обеспечение высокого уровня вовлеченности профессорско-преподавательского состава в работу учреждения является важной задачей, которая должна способствовать улучшению результатов деятельности, повышению качества образовательных услуг и в то же время формировать привлекательность данных организаций на рынке труда, что позволит привлечь и удержать высококвалифицированных специалистов. Которые в свою очередь смогут обеспечить и эффективность работы учреждения, и его конкурентоспособность на рынке образовательных услуг.

Новосибирский государственный университет экономики и управления (НГУЭУ) является одним из крупнейших в Западной Сибири учебно-научных комплексов, в структуре которого выделены четыре факультета: экономический, информационно-технический, юридический, социально-гуманитарный. В настоящее время в университете по программам бакалавриата, специалитета, магистратуры и аспирантуры обучается более 10 тысяч студентов. При этом численность профессорско-преподавательского состава составляет более 430 человек, в том числе 53 доктора наук и 232 кандидата наук, которые объединены в рамках 29 кафедр. Самым крупным, по количеству обучающихся студентов, является экономический факультет. На девяти кафедрах которого

трудятся 155 человек профессорско-преподавательского состава, что составляет 36 % от общего количества. В том числе 28 профессоров, 79 доцентов, 34 старших преподавателя и 14 ассистентов. За период с 2013 по 2014 год дважды менялось руководство вуза, что влекло за собой изменения с точки зрения политики и стратегии развития университета, поэтому актуальными стали вопросы вовлечения профессорско-преподавательского состава в процессы проводимых преобразований.

Исследование вовлеченности профессорско-преподавательского состава университета проводилось впервые на основе квотированной репрезентативной выборки и в рамках одного факультета. Результаты, полученные с помощью экспресс-метода Q12, показали, что общий процент вовлеченности по всем респондентам составил 66 %, что свидетельствует о его достаточно высоком уровне. Следует отметить, что самый высокий показатель вовлеченности продемонстрировали доценты факультета (71 %), и интересным также является тот факт, что показатель вовлеченности у опрошенных женщин (69 %) оказался выше, чем у мужчин (60 %). Анализ результатов анкетирования показывает единодушие преподавателей по отдельным вопросам: так, практически 100 % респондентов ответили положительно, что к ним в рамках университета относятся как к личности, и что коллеги считают своим долгом качественное выполнение работы.

В то же время есть и проблемные зоны, среди которых можно выделить следующие направления работы по повышению вовлеченности: так, 67 % респондентов не считают, что миссия и стратегия вуза вызывает у них чувство значимости выполняемой ими работы, 60 % отметили, что за последние полгода на работе они не получили обратной связи об их профессиональных успехах и достижениях, 53 % — не получили за последнюю неделю одобрение и похвалу за хорошо выполненную работу, и кроме того, треть опрошенных отметили, что не располагают всем необходимым для надлежащего выполнения своей работы, что их точка зрения не принимается во внимание и за последний год они не имели возможности для приобретения новых знаний и профессионального роста. Таким образом, на основе выявленных проблемных зон следует разработать меры по повышению вовлеченности профессорско-преподавательского состава факультета.

Важно отметить, что по результатам исследования, проведенного в Великобритании, «удовлетворенные балансом работы и личной жизни работники, а также имеющие гибкий график, отличаются более высокой вовлеченностью в работу по сравнению с теми, кто не испытывает такого ощущения, и трудится в строго определенном режиме» [7]. Для преподавательской деятельности характерным является гибкий график работы, однако по результа-

там опроса преподавателей лишь 13 % отметили, что полностью удовлетворены своим балансом работы и личной жизни, каждый второй ответил, что у него хороший баланс работы и личной жизни и порядка 33 % — так не считают. При этом лишь каждый третий опрошенный согласен с тем, что организация поддерживает их желание достичь баланса работы и личной жизни. А вместе с тем данный показатель является одной из характеристик качества трудовой жизни современного работника.

Так как ранее было определено, что на вовлеченность персонала существенное влияние оказывают взаимоотношения с руководством, и прежде всего с непосредственным руководителем, преподавателям были заданы вопросы относительно стиля управления, используемого заведующим кафедрой (см. таблицу 1).

Таблица 1

Стиль управления: мой непосредственный руководитель...

Вопрос	Редко/ иногда (%)	Обычно/ всегда (%)
Обсуждает со мной потребности в обучении/развитии	80	20
Информирует меня о результатах моей работы	40	60
Дает мне понять, что моя работа важна	40	60
Отмечает, когда я хорошо поработал	67	33
Дает мне советы по важным для меня вопросам	53	47
Не скрывает от меня того, что происходит в организации	13	87
Открыт и честен	13	87
Четко объясняет, чего от меня хотят	27	73
Внимательно выслушивает мои предложения	27	73
Поддерживает меня, если у меня возникают проблемы	27	73
Справедлив ко мне	20	80
Предан организации, в которой мы работаем	1	99

Результаты анкетирования преподавателей показали, что 66 % опрошенных в целом удовлетворены работой своих непосредственных руководителей (зав. кафедрой), при этом следует отметить: 80 % респондентов указали на то, что крайне редко непосредственный руководитель обсуждает с ними потребности в обучении и развитии, и 67 % — лишь иногда слышат похвалу за хорошо выполненную ими работу. Также 93 % опрошенных преподавателей отметили, что их заведующий кафедрой предан университету; не скрывает того, что происходит, открыт

и честен (87 %); справедлив (80 %); четко объясняет задачу, внимательно выслушивает предложения, оказывает поддержку (73 %). По мнению исследователей, «сотрудники, которые положительно оценивают свое руководство, характеризуются большей вовлеченностью в работу, высокой производительностью труда и реже думают об увольнении» [7].

Отношение персонала к работе — это ключевой фактор, который играет важную роль в вовлеченности работников. Для оценки данного фактора преподавателям были заданы вопросы относительно их удовлетворенности работой. Во многих словарях удовлетворенность трудом определяется как «эмоционально оценочное отношение личности или группы к выполняемой работе и условиям ее протекания», «состояние сбалансированности требований (запросов), предъявляемых работником к содержанию, характеру и условиям труда, и субъективной оценки возможностей реализации этих запросов», поэтому удовлетворенность можно рассматривать как выражение общего отношения персонала к работе. Понимая, что чаще всего отдельные параметры работы и характеристики условий труда, оцениваемые работником как неудовлетворительные, могут снижать вовлеченность. Однако следует принимать во внимание и то, что в данных оценках велико значение эмоционального состояния, которое оказывает влияние на восприятие текущей трудовой ситуации.

По результатам проведенного опроса (см. рис. 1) относительно удовлетворенности работой в целом выявилось, что 53 % преподавателей ею удовлетворены, 33 % — удовлетворены частично и лишь 13 % — не удовлетворены. Высокие показатели удовлетворенности демонстрируют такие характеристики работы как: безопасность работы, взаимодействие с непосредственным руководителем (80 %); ответственность, отношения с коллегами (67 %); свобода выбора методов работы (60 %); признание хорошей работы (53 %) и разнообразие в работе (47 %). Преподаватели частично удовлетворены: вниманием, которое уделяется предложениям, и часами работы (67 %), возможностями использовать свои способности (60 %), условиями работы (53 %).

Основными аспектами неудовлетворенности (для 40 % респондентов) являются: оплата (53 % удовлетворены ею частично), отношения работников и администрации (лишь 27 % ими удовлетворены в полной мере) и то, как управляют организацией (лишь 20 % удовлетворены, а 40 % удовлетворены частично). Таким образом, по результатам анкетирования к непосредственным начальникам (зав. кафедрой) преподаватели относятся лучше, чем к высшему руководству, что может означать на данном этапе (смена руководства) некоторое неприятие принимаемых на высшем уровне управленческих решений.

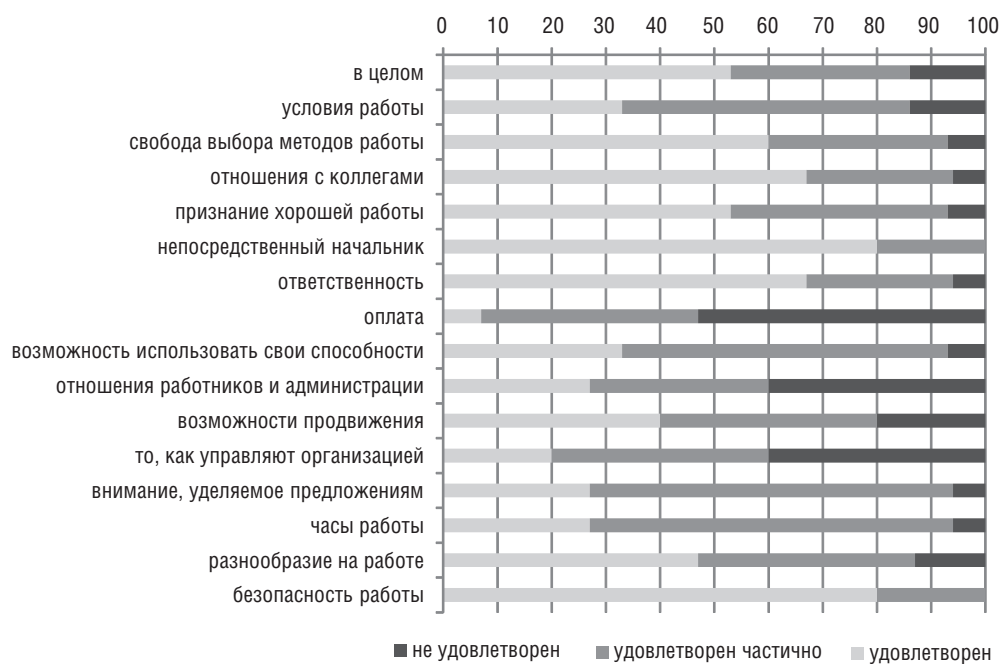


Рис. 1. Удовлетворенность работой, %

В целом анализируя удовлетворенность работой профессорско-преподавательского состава, следует отметить, что она во многом зависит от уровня притязаний/ожиданий конкретного преподавателя. Поэтому оценка «удовлетворен работой» означает, что практически все условия или большая их часть соответствует его притязаниям. Нужно иметь в виду также, что у преподавателя, который имеет завышенные требования к работе, удовлетворенность трудом никогда не будет определена максимальными значениями. С учетом выделенных аспектов можно сделать вывод, что отношение персонала к работе — это многогранное явление, которое не является статичным, его основные параметры относятся к системе внутреннего восприятия и сложив-

шихся социальных установок, а также зависят от условий трудовой деятельности, в которых находится работник. Создание более благоприятных условий (отвечающих притязаниям/ожиданиям работника) может способствовать улучшению отношения персонала к работе в данной организации и большей вовлеченности.

Вовлеченность может характеризоваться различной степенью внутреннего участия, а также глубиной и ка-

чеством обработки информации, характерным для работника при восприятии работы. Исследователи выделяют три типа вовлеченности: физическая, эмоциональная и когнитивная [7].

В ходе анкетирования преподавателей было выявлено, что все три типа вовлеченности имеют высокий уровень. С небольшим отрывом на первом месте находится когнитивная вовлеченность, ее демонстрируют 80 % опрошенных респондентов (см. рис. 2). Когнитивный аспект касается убеждений работников относительно своей работы [8].

На втором месте физическая вовлеченность — 74,6 % (см. рис. 3). Физический аспект вовлечения связан с энергией, которую вкладывают работники в выполнение своих рабочих ролей [8].

На третьем — эмоциональная вовлеченность — 73,5 % (см. рис. 4). Эмоциональный аспект отражает,

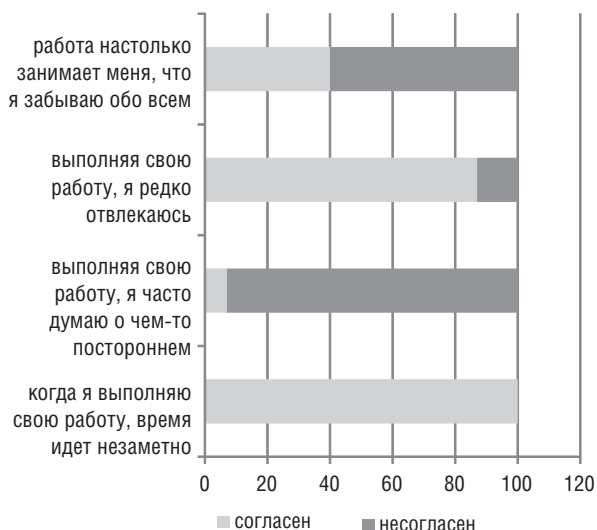


Рис. 2. Когнитивная вовлеченность, %



Рис. 3. Физическая вовлеченность, %

что работники думают и какое они имеют отношение (положительное или отрицательное) к работе [8].

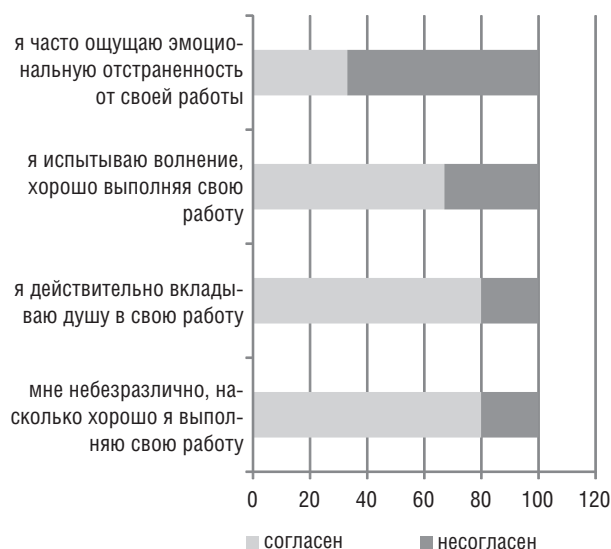


Рис. 4. Эмоциональная вовлеченность, %

Таким образом, у каждого восьмого из десяти опрошенных респондентов наблюдается высокий уровень вовлеченности в работу. В отношении профессорско-преподавательского состава речь в большей степени идет об их преподавательской и научной деятельности. Такой высокий показатель можно объяснить и тем, что 73 % участвовавших в анкетировании преподавателей имеют стаж работы в вузе свыше 10 лет, при этом их средний возраст составляет 46 лет. Так как степень вовлеченности во многом зависит от того, насколько преподаватели могут самостоятельно определять как им выполнять свою работу, то чаще всего такая возможность им предоставляется на уровне вуза. Важны также поддержка готовности преподавателей формировать новый опыт, положительная обратная связь и стимулирование инициативы. Преподаватели, ощущающие такую поддержку в процессе работы, имеют хорошие возможности для формирования вовлеченности.

Но в то же время слишком высокие результаты по оценке вовлеченности (стабильно выше 85 % позитивных ответов в опросе) могут быть причиной «социальной желательности», так как персонал может сознательно ставить те ответы, которые будут характеризовать его как «хорошего работника» или завышать оценки из-за ожиданий негативных последствий. В целом важно обращать внимание на то, что индикатором вовлеченности является дифференциация полученных значений, учитывающая разброс между теми вопросами исследования, которые набрали низкие баллы, и теми вопросами, которые оцениваются достаточно высоко. Это означает, что высокие оценки при «сглаженном профиле» баллов и минимальном разбросе значений скорее свидетельствуют о безразличии и низкой во-

влеченности персонала. Поэтому требуется очень внимательно и профессионально интерпретировать данные по опросам вовлеченности во избежание ошибок.

Подводя итог, хочется отметить, что данное исследование не претендует на полноту картины и охватывает лишь небольшую часть педагогического коллектива университета, однако позволяет увидеть основные направления по повышению вовлеченности персонала в рамках одного факультета. Учитывая то, что существует связь между вовлеченностью, удовлетворенностью работой и нежеланием ее менять, руководству вуза важно искать пути повышения вовлеченности персонала. Вовлеченность также имеет большое значение и для профессорско-преподавательского состава вуза, поскольку ассоциируется с удовлетворенностью работой, а следовательно, университеты, которые стремятся повышать этот показатель, добиваются большего успеха в удержании ценных специалистов.

Важно также отдавать себе отчет в том, что преподаватели ходят на работу не только ради удовлетворения материальных потребностей (а они, несомненно, должны быть удовлетворены, и в полной мере), но и потому, что ориентированы на: развитие в профессиональном и личностном плане, ощущение значимости своей работы, предоставление качественных образовательных услуг и понимание собственного вклада в общее дело. А значит, они стремятся быть вовлеченными как в процесс деятельности образовательного учреждения, так и в получаемый ими результат.

Таким образом, на уровень вовлеченности профессорско-преподавательского состава вуза влияют: информированность о происходящих в вузе процессах, возможность доносить свое мнение до руководства вуза, справедливость действий руководства по разрешению проблем, возможность проявления инициативы и свобода действий, а также уважительное отношение к персоналу.

Список литературы

1. Субботин В. Опросник Q12: экспресс-метод оценки вовлеченности — мотивации и лояльности персонала // Режим доступа: URL: http://www.antropos.ru/articles_item.php?lang=&aid=156 (дата обращения 26.10.2015).
2. Армстронг М. Практика управления человеческими ресурсами: классика MBA, 10-е изд. / М. Армстронг; пер. с англ. под ред. С. К. Мордовина. — СПб.: Питер, 2012. — 846 с.
3. Вовлеченность // Режим доступа: URL: <http://eduardk.livejournal.com/804563.html> (дата обращения 26.10.2015).
4. Агашкова А. Как провести результативный опрос по оценке вовлеченности персонала? // Отдел кадров, № 8, август 2014. — С. 114–116.

5. Курбанова А. Как рассчитать индекс вовлеченности сотрудников // Режим доступа: URL: <http://delovoyimir.biz/2013/04/08/kak-rasschitat-indeks-vovlechennosti-sotrudnikov.html> (дата обращения 26.10.2015).
6. Опросник оценки вовлеченности (Gallup) // Режим доступа: URL: <http://hr-portal.ru/tool/oprosnik-ocenki-vovlechennosti-personala-gallup> (дата обращения 26.10.2015).
7. Великобритания: вовлеченность работников: справочник по управлению персоналом, 2010 // Режим доступа: URL: <http://hr-portal.ru/article/velikobritaniya-vovlechennost-rabotnikov> (дата обращения 26.10.2015).
8. Kahn, W.A. Psychological conditions of personal engagement and disengagement at work, *Academy of Management Journal*, 1990, Vol 33, P. 692–724.

Masalova Yuliya

Novosibirsk State University of Economy and Management, Novosibirsk, Russia

Research of employee University engagement

Keywords: employee engagement, higher education, university lecturer, the assessment engagement, job satisfaction, the types of engagement.

The article is based on the materials of research on engagement of academic and teaching staff at one department that was conducted in autumn 2015 at Novosibirsk State University of Economics and Management. The changes in the higher education system and university management require active participation of academic and teaching staff in the implementation of changes and university activities improvement. The aim of the research article is to evaluate the level of academic and teaching staff engagement on the basis of questionnaires results. Research results help in defining overall engagement level as well as individual types of engagement (physical, emotional and cognitive) and identify main problem areas decreasing engagement level. The analysis of work satisfaction level

was conducted and main dissatisfaction aspects were identified. The research results show that total engagement level of lecturers is quite high and is 66 %. In terms of different engagement types indicators are even higher: cognitive engagement is demonstrated by 80 % of participants; physical engagement is demonstrated by 74,6 % and emotional engagement by 73.5 %. However the conducted research does not claim overall picture coverage in terms of academic and pedagogical staff as it was conducted among part of academic and teaching staff of one department. Nevertheless it allows for formulating basic trends in terms of improving academic and teaching university staff engagement level. The article presents one of the first attempts at evaluating university teaching staff engagement level. It can be of interest for university management as it allows for making conclusion concerning current position and also for researchers who can proceed with their own method of evaluating staff engagement level.

References

1. Subbotin V., Questionnaire Q12: of express method for assessing engagement — motivation and staff loyalty. Available at: http://www.antropos.ru/articles_item.php?lang=&aid=156 (Accessed 26 October 2015).
2. Armstrong M., *Praktika upravleniy heloveheskimi resursami* [A handbook of human resource management practice]. Saint Petersburg, Peter., 2012. 846 p.
3. Engagement. Available at: <http://eduardk.livejournal.com/804563.html> (Accessed 26 October 2015).
4. Agahkova A., How to conduct a survey to assess the effective employee engagement? *Otdel kadrov* [Human Resources Department], August 2014, no. 8, P. 114–116.
5. Kurbanova A., How to calculate the index of employee engagement. Available at: <http://delovoyimir.biz/2013/04/08/kak-rasschitat-indeks-vovlechennosti-sotrudnikov.html> (Accessed 26 October 2015).
6. The questionnaire assessment engagement (Gallup) // Available at: <http://hr-portal.ru/tool/oprosnik-ocenki-vovlechennosti-personala-gallup> (Accessed 26 October 2015).
7. The United Kingdom: engagement of workers. *Spravochnik po upravleniy personalom* [Handbook of Personnel Management], 2010. Available at: <http://hr-portal.ru/article/velikobritaniya-vovlechennost-rabotnikov> (Accessed 26 October 2015).
8. Kahn, W.A. Psychological conditions of personal engagement and disengagement at work, *Academy of Management Journal*, 1990, Vol 33, P. 692–724.

УУ

Masalova Yuliya Alexandrovna, Ph.D. in Economic sciences, Associate Professor of Labor Economy and Personnel Management Department in Novosibirsk State University of Economy and Management. 630099, Novosibirsk, ul. Kamensky, 56. 8 (383)2439512, ymasalova@yandex.ru.