



Корпоративные опросы как элемент эффективного управления персоналом

Corporate Surveys as an Element of Effective Personnel Management

Корпоративные опросы – удобный инструмент для сбора мнений сотрудников о разных аспектах их работы и деятельности организации. При грамотном проведении опроса и использовании его результатов можно достичь существенных улучшений в жизни коллектива и повысить эффективность работы организации. Команда проекта «Кадровые сервисы Правительства Москвы» разработала линейку опросов, предназначенных для столичных государственных учреждений. Эти методики позволяют проводить диагностику рабочей среды в организации, выявлять запросы и мнения сотрудников и оценивать результаты проведенных мероприятий. Опросы помогают руководителю выявить «проблемные зоны» в управлении организацией, во взаимодействиях между сотрудниками и обеспечить благополучие своей команды.

Corporate surveys represent a convenient instrument to collect workers' opinions about various aspects of their own work and that of the organization as a whole. Given a competent survey procedure and use of its results, it is possible to achieve a significant improvement in the life of the corporate body, as well as to improve its performance results. "The HR services of Moscow Government" Project team has developed a line of surveys intended for the capital's public offices. These methodologies allow to conduct diagnostics of the working environment in organizations, reveal needs and opinions of employees and evaluate the results of the accomplished projects. The surveys help the manager to identify "problem zones" in the organization's management procedures, in the personnel interaction process, and to apply timely measures of forestalling risks to the benefit of the team.



Ключевые слова: управление персоналом, корпоративный опрос, анкетирование.

Key words: personnel management, corporate survey, questionnaire survey.

Сегодня трудно представить, чтобы руководитель на любом уровне управления принял от сотрудников план решения той или иной задачи, основанный целиком на предыдущем успешном опыте и интуиции. Желание видеть обоснованный прогноз, расчеты, логичные рассуждения и выводы является современным ответом на вызовы стремительно

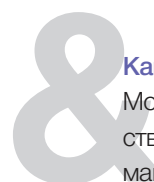
меняющейся среды. Можно вообразить следующую ситуацию. В организации увеличивается текучесть персонала. Руководитель, обсудив вопрос с ближайшими подчиненными, приходит к выводу, что причина – низкий уровень заработной платы, остающийся неизменным на протяжении достаточно длительного, с точки зрения окружения, времени.

Решение очевидно: нужно повысить заработную плату до желаемого сотрудниками размера, тогда они перестанут уходить. Но был ли правильным этот вывод? Верно ли опираться на оценки нескольких подчиненных? Как отразится внезапное повышение заработной платы на финансовых показателях организации?

Надежный способ компенсировать неопределенность среды – принимать решения, опираясь на как можно большее количество данных и правильно подобранные методы исследования. Анализируя ситуацию, важно не только выявить закономерности, но и найти их причину. В таком случае можно снизить риск неверных решений и повысить эффективность работы организации. Учитывая сказанное, очевидно, что мнений нескольких сотрудников из ближайшего окружения недостаточно для принятия объективного решения. «Носителем знания» о причинах неудовлетворенности и, соответственно, увольнений является персонал. Лучше всего было бы узнать мнение каждого сотрудника о существующей проблеме. Однако здесь может возникнуть ряд сложностей. Про-

вести индивидуальное интервью с каждым сотрудником обычно невозможно. Интервьюер должен обладать определенными компетенциями, которых может не быть у представителей линейного менеджмента и кадровой службы. Не все сотрудники готовы делиться своим мнением на некоторые темы без гарантии анонимности и конфиденциальности. Для обработки результатов интервью необходим набор специфических знаний и требуется много времени. Линейные руководители могут невольно, а иногда и осознанно, исказить данные в процессе передачи на верхний уровень, стремясь представить ситуацию в лучшем свете.

Простым, но эффективным способом получить нужные сведения является опрос, в котором каждый сотрудник организации анонимно высказывает свое мнение. Сегодня благодаря своей доступности и легкости, в том числе за счет развития компьютерных технологий, опрос стал востребованным методом диагностики и исследования организационных проблем [1, с. 62]. Современные технологии позволяют оперативно обрабатывать большие



Как правило, участниками опросов, проводимых специалистами проекта «Кадровые сервисы Правительства Москвы», становятся сотрудники организаций. Однако многообразие направлений деятельности Правительства Москвы позволяет дополнить накопленный опыт исследованиями вовлеченности студентов (бакалавров, магистров и аспирантов). Специально для них разработан аналог опроса «ПРО нас», в котором используется адаптированная методика и рассматриваются различные аспекты обучения – учебная программа, доверие профессионализму преподавателей, отношение с другими студентами и сотрудниками вуза и т. д.

Вовлеченность студентов исследуется ежегодно, поэтому можно сравнивать результаты разных лет, обновлять стратегию развития вуза и формировать план мероприятий, направленных на улучшение образовательной среды.

Для студентов также разработана упрощенная версия опроса – экспресс-опрос, состоящий из нескольких вопросов о ключевых аспектах обучения. Экспресс-опрос проводится между большими исследованиями и отражает динамику основных параметров. В анкете представлены и открытые вопросы, чтобы учащиеся могли в свободной форме поделиться своим опытом обучения, общения с преподавателями и т. д. Экспресс-опрос занимает всего несколько минут, и его можно проводить чаще, чем обычное исследование вовлеченности, но получать не менее ценные результаты.

По итогам каждого семестра студенты также проходят дополнительный опрос о качестве преподавания. Анкета реализована на онлайн-платформе, и участники конкретной учебной группы дают обратную связь только относительно тех предметов, которые им преподавались в течение полугодия. Оценка проводится по нескольким критериям, таким как доступность содержания лекций, понимание пользы знаний и навыков для будущей профессии и т. п. По итогам опроса можно построить рейтинг дисциплин и преподавателей, который помогает руководству вуза вносить необходимые изменения в обучающие методики и образовательные программы, чтобы повышать качество обучения.

РИС. 1

Сравнение анонимного и неанонимного опросов

объемы данных. Руководитель сравнительно быстро и с минимальными затратами получает сведения о причинах проблемы и может приступить к выбору решения. Одновременно с этим грамотно построенная коммуникация с сотрудниками позволит косвенно повлиять на их мотивацию. Обратная связь поможет им понять, что мнение персонала важно и во многом определяет будущее организации.

Опрос – количественный метод исследования, предназначенный для сбора мнений, оценок участников того или иного факта. Он предполагает стандартизацию и унификацию процедур сбора данных, их обработки и анализа [1, с. 62]. Для явлений, исследуемых в рамках конкретной организации, существует отдельный тип опросов – корпоративные, в которых респондентами выступают сотрудники.

Опрос сотрудников – многоэтапный процесс. Этапы могут быть разными по длительности в зависимости от цели и задач, особенностей целевой аудитории, количества и типов вопросов в анкете и других параметров.

Первый этап – подготовка. Здесь важно определить цели, целевую аудиторию, количество и содержание вопросов в анкете, выбрать ключевые «настройки» опроса. Одна из таких «настроек» – анонимность. Используемая «Кадровыми сервисами Правительства Москвы» система позволяет собирать ответы сотрудников как анонимно, так и с указанием персональных данных. Нельзя утверждать, что в любой ситуации лучшим вариантом будет анонимный или, наоборот, неанонимный опрос. При выборе необходимо взвесить все возможности и ограничения обоих вариантов (рис. 1). На практике используется также вариант частично анонимного опроса, когда персональные данные респондента не запрашиваются, но исследователь знает такие его характеристики, как подразделение, пол, стаж, возраст, уровень должности.

На этапе подготовки опроса нужно уточнить, в какой форме его проводить – электронной или бумажной. Несмотря на кажущуюся архаичность второго метода, для некоторых сотрудников, неуверенно владеющих компьютером или смартфоном, анкеты, напечатанные на бумаге, являются наиболее подходящим спо-

| Анонимный опрос | Неанонимный опрос |
|--|--|
| <ul style="list-style-type: none"> Общая ссылка для подразделения (организации) без привязки к персональным данным | <ul style="list-style-type: none"> Именная ссылка для каждого сотрудника или общая ссылка (нужны личные данные) |
| <ul style="list-style-type: none"> Охват наибольшего числа сотрудников | <ul style="list-style-type: none"> Относительно небольшой охват сотрудников |
| <ul style="list-style-type: none"> Позволяет минимизировать социально желательные ответы | <ul style="list-style-type: none"> Может привести к социально желательным ответам |
| <ul style="list-style-type: none"> Возможны «накрутка» ответов, передача ссылок между группами и смешение результатов разных срезов | <ul style="list-style-type: none"> Исключены возможности «накрутки» ответов и смешения ответов разных исследуемых групп |
| <ul style="list-style-type: none"> Обобщенная обратная связь для подразделения (организации) | <ul style="list-style-type: none"> Адресная обратная связь для конкретного сотрудника |

собом высказаться. Следует при этом учитывать, что потребуются дополнительное время на подготовку и обработку результатов (рис. 2).

Опыт команды проекта «Кадровые сервисы Правительства Москвы» говорит о том, что электронные опросы весьма эффективны. Этот формат позволяет в кратчайшие сроки не только проводить анкетирование, но и получать результат, что особенно важно для принятия решения в быстро меняющихся условиях.

Опыт команды проекта «Кадровые сервисы Правительства Москвы» говорит о том, что электронные опросы весьма эффективны

Сегодня мы наблюдаем феномен «усталости от опросов» (англ. survey fatigue). Слишком частые анкетирования с большим количеством сложных, монотонных вопросов отталкивают респондентов. Зачастую сотрудники не получают достаточной информации о предстоящем анкетировании, из-за чего отказываются от прохождения опросов, считая их слишком продолжительными, скучными

РИС. 2

Сравнение бумажной и электронной форм анкет

| Электронный формат | Бумажный формат |
|--|---|
| <ul style="list-style-type: none"> У респондентов могут возникать сомнения в сохранении анонимности, так как ссылка приходит на личный электронный адрес или личный мобильный телефон | <ul style="list-style-type: none"> Уверенность в анонимности зависит от процедуры выдачи и сбора анкет: если собирать анкеты в общий ящик без контролера, то опасений, что анонимность окажется нарушенной, будет меньше |
| <ul style="list-style-type: none"> Респонденты должны обладать базовыми навыками компьютерной грамотности. Требуется доступ респондентов к Интернету | <ul style="list-style-type: none"> Существует техническая сложность в предъявлении отдельных типов вопросов (например, сортировка и ранжирование при использовании бланков могут быть неудобны для респондента) |
| <ul style="list-style-type: none"> Можно использовать множество разных типов вопросов, в том числе выстраивать последовательность вопросов в зависимости от ответов респондента | <ul style="list-style-type: none"> Низкая адаптивность анкеты к конкретному респонденту (необходимо предъявлять каждому все вопросы анкеты) |
| <ul style="list-style-type: none"> Максимальная скорость распространения анкет и сбора данных | <ul style="list-style-type: none"> Низкая скорость распространения анкет и сбора данных (требуется напечатать бланки, передать в подразделения, раздать бланки, собрать их после заполнения и т. д.) |
| <ul style="list-style-type: none"> Удобно отслеживать отвечаемость (активность работы респондентов с анкетой) | <ul style="list-style-type: none"> Адресная обратная связь для конкретного сотрудника |
| <ul style="list-style-type: none"> Автоматический контроль полноты заполнения анкеты, невозможно пропустить обязательные вопросы | <ul style="list-style-type: none"> Бланки теряются, забываются, повреждаются. Респондент может пропустить часть вопросов на бланке или заполнить некорректно |
| <ul style="list-style-type: none"> Максимально быстрая обработка анкет, в том числе в онлайн-режиме | <ul style="list-style-type: none"> Медленная обработка анкет (требуются оцифровка данных и отбраковка некачественно заполненных бланков) |

и сложными. Для обеспечения максимальной вовлеченности участников нужно сделать анкету удобной и понятной. Добиться этого можно с помощью разнообразных форматов вопросов, элементов геймификации, а также адаптируя содержание анкеты к респонденту. Можно использовать «индикатор прогресса» (респондент видит, на сколько вопросов ему еще осталось ответить), менять порядок вопросов в зависимости от ответов респондента. Важно позаботиться о визуальной составляющей – создать современный дизайн, добавить иллюстрации, которые раскрывают суть вопроса, анимацию.

Нужно обеспечить будущих участников необходимыми сведениями о предстоящем анкетировании. От информированности сотрудников во многом зависит их заинтересованность, а следовательно, отвечаемость и качество полученных данных. Перед запуском опроса необходимо рассказать о его целях, важности участия, сроках и способах сбора ответов, ответить на заданные вопросы. Коммуникация возможна по любым каналам взаимодействия с персоналом, принятым в организации: через сообщения на корпоративном портале, рассылку на корпоративные адреса сотрудников, сообщения в мессенджере, устное объявление на встрече руководителей с персоналом. При необходимости можно для напоминания об опросе использовать листовки, распространяя их в местах с высокой проходимостью (у лифтов, в раздевалках, комнатах приема пищи, комнатах отдыха), помещая на информационные стенды.

Большое значение для вовлеченности сотрудников в опрос имеет участие руководства. Важно, чтобы каждый руководитель понимал цель опроса и транслировал подчиненным ее ценность, а не просто просил принять участие «для статистики».

Второй этап – заполнение анкет. В день старта респонденты получают электронную ссылку (если анкетирование происходит в электронном виде) и начинают отвечать на вопросы. Руководитель, со своей стороны, может дополнительно мотивировать участников высказываться, ориентируясь на показатели регулярной отвечаемости (см. ниже) и сравнивая

их с долей сотрудников, прошедших опрос полностью.

Практика показывает, что убеждение, а не давление является наиболее эффективной стратегией коммуникации. Давление стимулирует проходить опрос под воздействием негативных эмоций, что само по себе искажает объективность ответов респондента. Кроме этого, в такой ситуации часто встречается формальное отношение к опросу, а значит, большое число анкет заполняется слишком быстро, без требуемого внимания, что приводит к их последующей выбраковке.

Количество прошедших опрос сотрудников должно быть достаточно большим, чтобы обнаруженные закономерности считались значимыми. Необязательно при этом, чтобы ответили все работники организации. Для каждого случая эксперты индивидуально определяют долю сотрудников, участвующих в опросе [4], что позволяет делать корректные выводы на основе полученных результатов. Практика показывает, что для корпоративных опросов регулярная отвечаемость составляет 50–70% от числа всех фактически работающих сотрудников [5, с. 112].

Третий этап – обработка результатов и подготовка отчета. Когда данные собраны, можно отбраковать некачественно заполненные анкеты. Например, исключаются бланки, заполненные частично, с одинаковыми ответами на все вопросы, заполненные слишком быстро (для электронных анкет); респондент отметил ответ, не успев при этом прочитать вопрос и предложенные варианты ответа.

При анализе можно использовать срезы, шкалы, частотный анализ, таблицы сопряженности, корреляционный, регрессионный анализ и другие методы математической статистики. Выбор инструментов определяется предметом исследования и задачами, ради которых выполняют опрос.

По итогам проведенного опроса заказчик получает отчет, который может быть представлен в виде презентации, электронной таблицы, например, MS Excel, дашборда. Форму визуализации результатов задают логика опроса, типы вопросов и пожелания того, кто

выступал инициатором исследования. Отчет дополняется рекомендациями, которые помогут руководителю составить «План корректирующих мероприятий».

Важно, чтобы каждый руководитель понимал цель опроса и транслировал подчиненным ее ценность

Эксперты проекта «Кадровые сервисы Правительства Москвы» регулярно собирают примеры успешной работы с результатами опросов в организациях. Накопленный опыт упорядочивается и поступает в онлайн-библиотеку лучших практик, которой могут воспользоваться руководители после получения отчета.

Четвертый этап – работа с результатами. При необходимости эксперты проекта «Кадровые сервисы Правительства Москвы» могут выполнить и качественный анализ результатов исследования, а именно организовать и провести фокус-группы с сотрудниками. Это позволит дополнительно проработать сильные стороны и зоны развития организации, выявленные в ходе опроса, уточнить причины тех или иных закономерностей.

Важно поделиться результатами опроса (или их ключевой частью) с персоналом. Их можно направить по электронной почте, рассказать на общем собрании или проинформировать любым другим принятым в организации способом. Обратная связь по итогам опроса – необходимый инструмент для выстраивания коммуникаций внутри организации. Нужно дать понять работникам, что их мнение услышано и что результаты опроса руководство будет использовать в дальнейшей работе. Тогда в будущем сотрудники, скорее всего, станут охотнее участвовать в анкетированиях, давать более честные и развернутые ответы, предлагать идеи по улучшению рабочих процессов.

Чтобы опрос принес реальную пользу и произошли положительные изменения в жизни организации и сотрудников, важно принять решения по итогам исследования и приступить к их реализации. Здесь полезными могут оказаться фокус-группы с участием персонала,

посвященные разработке мероприятий по теме опроса. Удачным шагом будет формирование команды амбассадоров изменений. Отслеживать динамику улучшений и своевременно корректировать план действий можно с помощью дополнительных опросов (см. ниже).

На момент написания статьи команда проекта «Кадровые сервисы Правительства Москвы» разработала и апробировала более 15 видов опросов, направленных на исследование различных факторов, влияющих на вовлеченность: межфункциональное взаимодействие, потребности в обучении, отношение к изменениям, инициативность, уровень комфорта и благополучия, уровень стресса, оценка кадрового резерва и др. (табл. 1). С 2019 г. в корпоративных опросах «Кадровых сервисов Правительства Москвы» приняли участие свыше 125 тыс. сотрудников из 355 организаций. Диапазон изучаемых тем расширяется с учетом потребностей учреждений, входящих в систему Правительства Москвы, и рыночных трендов. Опросы проводятся как самостоятельно, так и в рамках кросс-функциональных проектов.

В корпоративных опросах «Кадровых сервисов Правительства Москвы» приняли участие свыше 125 тыс. сотрудников из 355 организаций

Среди больших исследований следует упомянуть опрос вовлеченности «ПРО нас» [6] и опрос «ПРО ценности». Первый из них – инструмент диагностики, выявляющий, насколько сотрудники увлечены работой, довольны организацией труда и системой мотивации, готовы способствовать развитию своего работодателя. Второй опрос позволяет определить, разделяет ли персонал ценности, декларируемые руководством, и оценить, насколько корректно сотрудники и руководители понимают значение и смысл каждой отдельной ценности организации. Результаты опроса помогают спланировать пошагово приведение ролевых моделей сотрудников в соответствие с принятыми ценностями. При необходимости также можно скорректировать перечень ценностей организации или их смысловое наполнение.

Опрос «ПРО сервис» – это пульс-опрос, который используют, когда требуется узнать, взаимодействие между какими подразделениями снижает эффективность процессов. Участники оценивают подразделения по четырем параметрам: профессионализм сотрудников, своевременность и качество подготовки документов, взаимодействие с другими подразделениями, культура общения с коллегами. Итоги опроса позволяют руководителю увидеть, насколько качественно выстроена работа между подразделениями.

Опрос «ПРО обучение» позволяет собрать информацию о потребностях персонала в обучении: как, по каким темам, в каком формате сотрудники предпочитают получать профессиональные знания и развивать умения. Опрос является логичным продолжением исследования вовлеченности, когда в нем выявлены низкие показатели данного организационного фактора. В то же время опрос «ПРО обучение» можно проводить как самостоятельное исследование в рамках годового планирования обучения.

Опрос «Прямая линия» нужен, если требуется собрать вопросы от сотрудников для встречи с первым лицом (или лицами) организации. Особенно важно обеспечить такую коммуникацию в периоды, когда необходимы перемены в рабочих процессах. Руководитель организует встречу с коллективом в формате «лицом к лицу», во время которой можно обратиться к нему с любым вопросом или проблемой. Благодаря предварительному опросу можно, во-первых, обеспечить анонимность тем, кто этого желает, во-вторых, понять примерную повестку и подготовиться к мероприятию заранее.

Опрос «ПРО задачи» может быть полезен в ситуации, когда сотрудники не удовлетворены содержанием своей работы, считают выполняемые ими задачи не соответствующими должностной инструкции. Опрос позволяет выяснить мнение работников о содержании должностных инструкций. Выявляются задачи, которые воспринимаются персоналом как непрофильные, оценивается отношение к ним. Сотрудники также имеют возможность предложить идеи о том, как снизить негативное

ТАБЛИЦА 1

Ключевые виды опросов проекта «Кадровые сервисы Правительства Москвы»

| Вид опроса | Характеристика | Примеры |
|-------------------------------------|---|---|
| Большое исследование | Глубокое комплексное исследование состояния сотрудников и факторов, влияющих на него | «ПРО нас», «ПРО ценности» |
| Пульс-опрос | Проводится с периодичностью в несколько недель или месяцев, а результаты сравниваются между собой | «ПРО сервис» |
| Тематический опрос | Проводится единоразово или регулярно, чтобы ответить на конкретный запрос | «ПРО обучение», «Прямая линия», «ПРО задачи», «ПРО изменения» |
| Опрос, используемый в рамках оценки | Вспомогательный инструмент для сбора мнений сотрудников относительно коллег или кандидатов | «ПРО кадровый резерв» |
| Обратная связь | Проводится по итогам мероприятия (проекта), позволяет узнать мнение сотрудников | Анкета обратной связи |

влияние непрофильных задач на выполнение основной работы.

Опрос «ПРО изменения» полезен, когда в организации внедряются или планируются к внедрению изменения. Этот опрос дает возможность определить количество сторонников новой инициативы, узнать, какой информации не хватает сотрудникам, какие риски, по мнению персонала, будут привнесены изменениями. Можно получить от работников идеи, способствующие успешной реализации нововведений, что позволяет при необходимости скорректировать план мероприятий.

Примером опроса, используемого в рамках оценки, служит опрос «ПРО кадровый резерв». Он помогает выявить кандидатов, обладающих высоким потенциалом, чьи профессиональные навыки признаны коллегами, а опыт и собственные наработки позволяют занять более высокую должность. Преимущество метода состоит в том, что рекомендации собираются напрямую от сотрудников, которые по работе взаимодействуют с кандидатом. Таким образом, не просто выявляются руководители, имеющие высоко развитые управленческие компетенции, но учитывается также их авторитет в коллективе и профессиональном сообществе.

Обратная связь как форма опроса, организованная по итогам реализации проекта, позволяет сотрудникам высказать свое мнение о проведенном мероприятии или о взаимодействии с членами команды. Результаты опроса могут быть учтены в дальнейшей работе с персоналом, при составлении кадровой стратегии, принятии кадровых решений и т.п.

Часто возникает вопрос, стоит ли проводить корпоративные исследования во время соци-

альных и организационных перемен, в ситуациях неопределенности, нестабильности. Сотрудники, вынужденные работать в условиях постоянного стресса, теряют ощущение контроля над собственной жизнью. Эмоциональное выгорание может негативно сказаться на мотивации персонала и, как следствие, замедлить и даже парализовать работу отдельных подразделений и организации в целом. Опросы способствуют созданию атмосферы, помогающей преодолеть кризис. Их проведение имеет ряд полезных эффектов:

- обеспечивает диалог с сотрудниками, вовлекая их в решение сложных вопросов;
- делает изменения управляемыми, а риски – предсказуемыми, что дает возможность эффективно распределять ресурсы;
- снижает уровень стресса, позволяя сотрудникам почувствовать, что о них заботятся и что их слышат;
- обеспечивает необходимую поддержку руководителям, так как опросы являются средством для создания продуктивной среды, помогают замечать «зоны роста» команды и своевременно узнавать о назревающих проблемах;
- предотвращает отток сотрудников из организации (нанять нового сотрудника дороже, чем удержать имеющегося).

Развитие практики опросов сопряжено с изменяющимися потребностями руководителей. В арсенале команды проекта «Кадровые сервисы Правительства Москвы» есть и готовые продукты, и инструменты для разработки опросов под конкретную задачу. Сервис

опросов гибок – его легко сориентировать на актуальные запросы, и он позволяет решать проблему точно и комплексно. «Кадровые сервисы Правительства Москвы» являются «внешней» стороной для организаций Правительства Москвы, не заинтересованной в тех или иных результатах. Поэтому уверенность респондентов в анонимности опро-

сов выше, чем в ситуации, когда организация проводит опрос собственными силами. Эксперты «Кадровых сервисов Правительства Москвы» имеют представление о внутренней структуре рабочих процессов и специфике работы в столичном правительстве и могут помочь в разработке и проведении опросов на разные темы.

Е. С. Бабинцева,

эксперт в области развития вовлеченности персонала

И. С. Коробко,

эксперт 2-й категории Управления
проектно-аналитической деятельности
Университета Правительства Москвы

П. В. Масычев,

ведущий эксперт Управления проектно-аналитической деятельности
Университета Правительства Москвы, кандидат социологических наук

Е. М. Романова,

начальник Управления проектно-аналитической деятельности
Университета Правительства Москвы,
кандидат психологических наук



ИНФОРМАЦИОННЫЕ ИСТОЧНИКИ

1. Добренъков В. И., Кравченко А. И. Методы социологического исследования: учебник / МГУ им. М. В. Ломоносова. М.: ИНФРА-М, 2006. 767 с.
2. Расчет размера выборки // socioline.ru. URL: <https://socioline.ru/rv.php> (дата обращения: 06.12.2022).
3. Романов П. В., Ярская-Смирнова Е. Р. Методы прикладных социальных исследований. М.: Вариант, 2008. 213 с.
4. Романова Е. М., Карымова А. Р., Масычев П. В. Вовлеченность сотрудников: опыт Правительства Москвы // Вестник Университета Правительства Москвы. 2021. № 3. С. 44–51.
5. Пациорковский В. В., Пациорковская В. В. SPSS для социологов. М.: ИСЭПН РАН, 2005. 433 с.
6. Толстова Ю. Н. Измерение в социологии: учебное пособие. М.: КДУ, 2007. 288 с.

REFERENCES

1. Dobren'kov V. I., Kravchenko A. I., MSU. *Methods of sociological research: textbook*. Moscow: INFRA-M Publ., 2006. 767 p.
2. Sample Size Calculation. *socioline.ru*. Available at: <https://socioline.ru/rv.php> (accessed: 06.12.2022).
3. Romanov P. V., Yarskaya-Smirnova E. R. *Applied Social Research Methods*. Moscow: Variant Publ., 2008. 213 p. (In Russ.).
4. Romanova E. M., Karymova A. R., Masyshev P. V. Employee Engagement: Moscow Government's Best Practices. *MMGU Herald*, 2021, no. 3, pp. 44-51. (In Russ.).
5. Patsyorkovskiy V. V., Patsyorkovskaya V. V. *SPSS for sociologists*. Moscow: ISESP RAS, 2005. 433 p. (In Russ.).
6. Tolstova Yu. N. *Measurement in Sociology: tutorial*. Moscow: KDU Publ., 2007. 288 p. (In Russ.).