

Санкт-Петербургский государственный университет

*Ворошихина Ольга Викторовна*

**Выпускная квалификационная работа**

*Цифровые инструменты управления вовлечённостью персонала*

Уровень образования: магистратура  
Направление 38.04.03 «Управление персоналом»  
Основная образовательная программа  
ВМ.5708 «Управление человеческими ресурсами»

Научный руководитель: доцент, Кафедра управления и планирования социально-экономических процессов, Санкт-Петербургский государственный университет, доцент, к.э.н.  
Маслова Елена Викторовна

Рецензент: доцент, Кафедра экономики и управления в сфере услуг, Санкт-Петербургский государственный экономический университет, доцент, к.э.н.  
Кучумов Артур Викторович

Санкт-Петербург  
2022

## ОГЛАВЛЕНИЕ

ВВЕДЕНИЕ	3
ГЛАВА 1. ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ УПРАВЛЕНИЯ ВОВЛЕЧЕННОСТЬЮ ПЕРСОНАЛА	7
1.1. Вовлечённость персонала как объект научного исследования	7
1.2. Влияние управления вовлечённостью персонала на эффективность организации через факторы вовлечённости	14
1.3. Методики измерения вовлечённости персонала	28
ГЛАВА 2. НАПРАВЛЕНИЯ ИСПОЛЬЗОВАНИЯ ЦИФРОВЫХ ИНСТРУМЕНТОВ В УПРАВЛЕНИИ ВОВЛЕЧЕННОСТЬЮ ПЕРСОНАЛА	37
2.1. Современные цифровые инструменты управления вовлечённостью персонала	37
2.2. Цифровые инструменты управления вовлечённостью персонала: анализ опыта компаний	49
ГЛАВА 3. СОВЕРШЕНСТВОВАНИЕ УПРАВЛЕНИЯ ВОВЛЕЧЕННОСТЬЮ ПЕРСОНАЛА НА ПРИМЕРЕ ШКОЛЫ-КОМПЛЕКСА «ЭВРИКА»	70
3.1. Общая характеристика школы-комплекса «Эврика» как объекта исследования	70
3.2. Анализ системы управления школой-комплексом «Эврика» и оценка её эффективности	76
3.3. Внедрение цифровых инструментов в управление вовлечённостью персонала школы-комплекса «Эврика»	82
ЗАКЛЮЧЕНИЕ	99
СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННОЙ ЛИТЕРАТУРЫ	102
ПРИЛОЖЕНИЯ	112

## ВВЕДЕНИЕ

В настоящее время руководители организаций пришли к осознанию того, что лидирующие позиции их компаниям позволяют занимать не только использование высоких технологий, но и персонал, который является важным стратегическим ресурсом организации. Именно то, насколько персонал организации заинтересован в выполнении поставленных задач, с каким энтузиазмом он приступает к работе и как внешне проявляет своё отношение к компании и является проявлением вовлечённости сотрудников. Руководители компаний всё больше интересуются исследованиями вовлечённости, стремятся измерить уровень вовлечённости своих сотрудников и управлять ею.

### **Актуальность темы исследования**

Проблема вовлечённости персонала является актуальной как в исследовательском, так и в практическом плане. Во-первых, это объясняется сложившейся ситуацией развития рынка труда: многие как зарубежные, так и российские компании стали осознавать всю значимость и важность вовлечения персонала и с особым интересом стали относиться к понятию вовлечённости и факторам её формирования. Во-вторых, это объясняется необходимостью разработки теоретических основ понимания феномена вовлечённости, выработки методик для повышения уровня вовлечённости сотрудников в организации. Актуальность темы исследования обоснована и тем, что уровень вовлечённости персонала в деятельность организации определяет степень её успеха.

### **Степень научной разработанности проблемы.**

Тема вовлечённости разработана в работах зарубежных авторов: У.Оучи, Р.Паскаля, А.Атоса, М.Армстронга, Т.Петерса, Н.Остина, У.Кана, Дж.Блау, К.Бола, Ф.Франка, К.Тейлора, а также отечественных авторов: Н.А.Александровой, М. Магура, В.М.Масловой, Ю.Е.Мелиховой и других.

Методики измерения вовлечённости также очень разнообразны: методика Gallup, методика Шауфели, Беккера, методика Е.А.Скриптуновой, методика Мэя, Гилсона и Хартера, методика А.Сакса, методика Towers Watson и другие. Но современная ситуация в мире, связанная с пандемией выведет на первый план цифровые инструменты управления вовлечённостью. Чаще всего эти измерения проводят консалтинговые организации, видимо из-за сложности обработки материалов, а хотелось бы придумать более простые и доступные организациям методы измерения вовлечённости и более действенные меры её повышения.

### **Цель и задачи исследования**

**Цель исследования:** разработка рекомендаций по внедрению цифровых инструментов в процесс управления вовлечённостью персонала.

### **Задачи:**

- дать определение понятий «вовлеченность», «управление вовлечённостью», «цифровые инструменты»;
- изучить существующие концепции вовлеченности персонала, факторы вовлеченности и их влияние на эффективность организаций;
- провести сравнительный анализ различных методов измерения вовлеченности персонала;
- выявить наиболее значимые цифровые инструменты управления вовлеченностью персонала на основе имеющихся в открытом доступе источников сети Интернет;
- обобщить лучшие практики применения цифровых инструментов управления вовлеченностью персонала;
- рекомендовать к внедрению наиболее эффективные цифровые инструменты управления вовлеченностью персонала.

**Объект исследования:** управление вовлечённостью персонала

**Предмет исследования:** цифровые инструменты управления вовлечённостью персонала

#### **Теоретическая основа исследования**

В основу теоретического анализа положены труды отечественных и зарубежных авторов, посвященные теме исследования, а также фундаментальные и прикладные исследования вовлеченности персонала в системе управления человеческими ресурсами, научные публикации по проблемам управления вовлечённостью персонала, а также исследования, посвященные изучению влияния цифровых инструментов на управление вовлечённостью персонала в организациях.

#### **Методологическая основа исследования**

Для проведения исследований использованы методы системного анализа, контент-анализа, сравнительные методы, мониторинг и оценка, анализ и синтез, метод аналогий и другие.

Для каждого этапа представленного исследования использована такая совокупность методов научного инструментария, которая обеспечивала полное и правильное решение поставленной цели. Соблюдение методологии научных исследований, использование обширной теоретической и методологической базы подтверждают обоснованность полученных результатов. Методология исследования базируется на трех группах методов:

- теоретические: изучение литературных источников и ресурсов Интернета, анализ и синтез, сравнение;
- эмпирические: обобщение, классификация, описание результатов исследования, рекомендации к практическому применению, метод экспертных оценок;
- методы визуализации данных: графическое изображение данных.

На основе анализа научно-методической литературы проведен контент-анализ определения «вовлеченность персонала», который позволил выявить его происхождение, основные подходы к определению научной трактовки, связи с различными результатами деятельности организации. Метод экспертных оценок использован для изучения мнения экспертов американского института общественного мнения Gallup и международной консалтинговой компании AXES Management в оценке уровня вовлеченности персонала и его влияния на ключевые бизнес-показатели компании. Метод системного анализа использован в изучении и описании цифровых инструментов управления вовлеченностью персонала. Метод сравнительного анализа лег в основу изучения лучших практик применения цифровых инструментов управления вовлеченностью персонала.

### **Теоретическая и практическая значимость работы**

Теоретическая значимость данной работы состоит в том, что на основе многомерного подхода, примененного к понятию «вовлеченность», был обоснован выбор концепции вовлеченности, метод оценки вовлеченности и произведена интерпретация результатов. Практическая значимость работы состоит в применении рекомендаций по внедрению и использованию цифровых инструментов управления, способных повысить вовлечённость персонала и эффективность организации.

Для достижения цели исследования и решения всех поставленных задач была определена структура и содержание выпускной квалификационной работы. Выпускная квалификационная работа состоит из трех глав. Во введении обоснована актуальность темы исследования, степень ее разработанности в научной литературе, сформулированы цель и задачи исследования, описаны объект и предмет исследования, теоретическая и методологическая основы исследования, раскрыта теоретическая и практическая значимость работы.

В 1 главе нашли отражение трактовки категории «вовлечённость» персонала, «управление вовлечённостью», методы и подходы к исследованию вовлечённости персонала, теория и практика диагностирования вовлечённости персонала в организации, основные методы измерения вовлечённости персонала. Глава состоит из 3 параграфов. В 1 параграфе описаны подходы к понятию «вовлечённость», рассмотрены различные формулировки данного понятия. Во 2 параграфе представлены различные концепции вовлечённости, факторы вовлечённости и их влияние на управление вовлечённостью, а вовлечённости на эффективность организации. В 3 параграфе проведён обзор существующих методик по измерению вовлечённости и сделан выбор в пользу одной из методик.

Во 2 главе описаны различные цифровые инструменты управления вовлеченностью персонала, обоснованы возможности считать их таковыми на основе проведенных в научном

мире исследований, рассмотрены наиболее удобные сочетания цифровых инструментов для автоматизации HR-сервисов, изучен опыт лучших практик по применению цифровых инструментов управления вовлеченностью персонала на примере крупных российских компаний, представляющих банковскую и промышленную сферы. Глава состоит из двух параграфов. В 1 параграфе приведено понятие цифрового инструмента, изучены особенности различных видов цифровых инструментов, используемых в управлении вовлеченностью персонала. Во 2 параграфе рассмотрены возможности использования цифровых инструментов управления вовлеченностью персонала в деятельности крупных отечественных компаний.

В 3 главе представлены результаты эмпирических исследований. Глава состоит из трех параграфов, где нашли отражение материалы и результаты проведенных исследований по избранной теме на примере образовательной организации. В 1 параграфе дана характеристика школы-комплекса «Эврика», отражена структура школы-комплекса «Эврика», ее история, режим работы, описаны основы организационной культуры школы: миссия, видение, ценности. Приведены сведения о контингенте учащихся и выпускниках, проведен анализ состава сотрудников школы-комплекса «Эврика» с целью возможного влияния этих характеристик на вовлеченность персонала в целом.

Во 2 параграфе дана характеристика системы управления школой-комплексом «Эврика», рассмотрена организационная структура, описаны все пять уровней организационной структуры. Проведен анализ эффективности системы управления школой на примере анализа качества знаний учащихся, их достижений.

В 3 параграфе представлены результаты измерений вовлеченности персонала школы-комплекса «Эврика» на основе следующих методик: опросника Q12, анкетирования, но в рамках многомерного подхода была использована методика Kincentric, (Aon Hewitt), для проведения опросов в рамках которой был использован цифровой опрос с применением Google Формы. Статистика опроса была выгружена и нашла отражение в отчете. Разработан план мероприятий по повышению уровня вовлеченности персонала. Даны рекомендации школе-комплексу «Эврика» по внедрению цифровых инструментов управления вовлеченностью персонала.

В заключении представлены результаты решения поставленных задач. Зная, что персонал является главным стратегическим ресурсом организации, а от его вовлеченности зависит эффективность работы самой организации, рекомендовано организации проводить более частые пульс-опросы и управлять вовлеченностью сотрудников организации, используя различные цифровые инструменты.

## Глава 1 Теоретические основы управления вовлечённостью персонала

### 1.1 Вовлечённость персонала как объект научного исследования

Особое место в стратегии и политике управления человеческими ресурсами современных организаций занимает вовлеченность персонала. Вовлеченность становится существенно значимым фактором для достижения организацией своих целей. Именно вовлечённости сотрудников в современных организациях придают большое значение, её измеряют, ею стараются управлять, посвящают ей многочисленные исследования. Число исследовательских работ по данной тематике непрерывно растёт, что подчёркивает актуальность темы исследования. Но повышенный интерес к теории вовлечённости возник не сегодня, а с конца XX века, когда произошли кардинальные изменения в экономике, повлёкшие за собой изменения в общественном сознании и повлиявшие на структуру организационных систем.

Для определения содержания понятия «вовлеченность» и формирования целостного представления о формирующих её факторах был проведён контент-анализ научной литературы. Его результаты необходимы для решения вопроса относительно того, какое из определений взять за основу для дальнейшего использования данного термина, что важно в условиях отсутствия единой научной трактовки данного понятия.

Первыми работами, посвященными управлению вовлечённостью, были работы У. Оучи, Р. Паскаля и А. Атоса (1981 г.), а также М. Армстронга<sup>1</sup>, где высоко оценивалась роль лидеров, готовых вести за собой сотрудников к достижению целей организации, что безусловно отражалось на вовлечённости персонала. Тема вовлечённости широко освещена в работах известных зарубежных и отечественных авторов, таких как: Т. Петерс, Н. Остин, У. Кан, Дж. Блау, К. Бол, Ф. Франк, К. Тейлор, Н.А. Александрова, М. Магура, В.М. Маслова, Ю.Е. Мелихова и другие<sup>2</sup>. Но всё-таки первое упоминание о понятии «вовлечённость» связывают с именем известного социального психолога Вильяма Кана. В его работе в 1990 году личная вовлеченность определялась как ситуация, когда «люди включают или исключают свое личное «я» при выполнении трудовых ролей»<sup>3</sup>. Изначально В. Кан

---

<sup>1</sup> Armstrong M. A handbook of human resource management practice. 10th ed. London: Kogan Page Publishers, 2006. 739 p.

<sup>2</sup> Александрова Н.А. Удовлетворенность трудом как фактор снижения кадровых рисков / Культура, личность, общество в современном мире: методология, опыт эмпирического исследования. Екатеринбург: изд-во Уральского гос. ун-та им. М. Горького, 2010. с. 206–209.

Магура М., Курбатова М. Секреты мотивации, или мотивация без секретов. М.: Управление персоналом, 2007. 656 с.

Мелихов Ю.Е., Малув П.А. Управление персоналом: портфель надежных технологий. М.: Дашков и Ко, 2014. 287 с.

<sup>3</sup> Kahn W.A. Psychological Conditions of Personal Engagement and Disengagement at Work Academy of Management Journal. 1990. V. 33. №4. P. 692–724.

рассматривал вовлечённость как исключительно психологический конструкт, характеризующий личностное (индивидуальное) отношение и вклад по отношению к организации в целом. Он описывал вовлечённость как многомерную мотивационную концепцию вклада работником одновременно физической, умственной и эмоциональной энергии в процессе выполнения им трудовой деятельности. Согласно структуре вовлечённости в интерпретации В. Кана, её характеризуют 3 аспекта: когнитивный (убеждения сотрудников об организации, ее руководителях и условиях труда); эмоциональный (характер и сила эмоциональной связи с организацией и ее руководителями); поведенческий или физический аспекты (энергия, вкладываемая сотрудниками в выполнение своих ролей)<sup>4</sup>. Какой же смысл вкладывали в понятие «вовлечённость» авторы, пытающиеся познать данный феномен.

Ряд авторов пытались оттолкнуться от уже существующих понятий «удовлетворенность», «приверженность», «лояльность», считая их предшественниками понятия «вовлечённость», а также сочетать когнитивный, эмоциональный и поведенческий аспекты.

Например, В. Доминьяк выделяет следующие составляющие лояльности<sup>5</sup> :

1) эмоциональное отношение к организации (чувство верности, преданности, гордость, положительное отношение);

2) когнитивный аспект, проявляемый в процессах разделения и принятия организационных ценностей, целей, норм, правил, процедур и решений;

3) намерение, готовность действовать определённым образом (приложение усилий, основных или дополнительных, в интересах организации, в том числе продолжение работы в организации).

М. Магура в качестве условий и индикаторов вовлечённости определял такие аспекты:

-готовность и желание прилагать дополнительные усилия ради интересов организации, не ограничиваясь должностными инструкциями (надролевое поведение);

-чувство самоуважения на основе удовлетворённости профессиональными достижениями и работой;

---

Белкин, В.Н. Организационное поведение работников [Текст] / В.Н.Белкин. – Челябинск: Энциклопедия, 2015. –116 с.

<sup>4</sup> Л.М. Чеглакова, В.И. Кабалина, Вовлечённость персонала: теоретические подходы, эмпирические результаты, Национальный исследовательский университет «Высшая школа экономики», Москва, 2016г.

<sup>5</sup> Доминьяк В.И. Организационная лояльность: модель реализации ожиданий работника от своей организации: Дис. ... канд. психол. наук: 19.00.05. СПб., 2006. 281 с.

-заинтересованность в достижении значимых результатов для организации и ответственность за них<sup>6</sup>.

Ряд авторов, изучая вовлечённость, заострили внимание на её поведенческом аспекте.

Одним из первых обратил на это внимание Кевин Томсон, в своей работе автор описал инновационный подход к управлению работниками, указав, что признаком вовлечённого работника является действие<sup>7</sup>.

В работе Д. Органа «Организационное гражданское поведение» вовлечённость рассматривается в традициях бихевиоризма<sup>8</sup>. При исследовании организационного поведения появилось понятие позитивного организационного поведения, или организационного гражданского поведения, которое оказалось близким к пониманию вовлечённости как действия.

Классификацию форм организационного гражданского поведения осуществили наиболее полно Ф. Подсакофф и его коллеги<sup>9</sup>: оказание помощи другим сотрудникам в решении проблем или же предотвращение их наступления; самоотдача; организационная лояльность и соблюдение организационных норм; проявление инициативы и гражданская ответственность.

Более полная картина, обобщившая существующие подходы к понятию «вовлечённость», была предложена в 2011 году Б. Шаком<sup>10</sup>. Основываясь на данных психологии менеджмента, им было выделено четыре основных подхода к понятию «вовлеченность» персонала.

1.Подход «удовлетворение потребностей». Б. Шак в рамках данного подхода стал рассматривать подход В. Кана к определению понятия «вовлеченность». Несмотря на то, что данный подход важен для теоретических размышлений, в эмпирических исследованиях он применяется крайне редко.

2.Подход «анти-выгорание». Данный подход рассматривает понятие «вовлеченность» в качестве позитивной противоположности выгорания (анти-выгорание).

3.Подход «удовлетворенность – вовлеченность». Согласно компании Gallup понятие «вовлеченность» представляет собой энтузиазм, с которым сотрудник выполняет свою

<sup>6</sup> Магура М.И. Патриотизм персонала по отношению к своей организации – решающее конкурентное преимущество // Управление персоналом. 1998. № 11. с. 43.

<sup>7</sup> Thomson K. The Employee Revolution: Rise of Corporate Internal Marketing // Hardcover Financial Times Prentice Hall. 1990.p.28.

<sup>8</sup> Organ D.W. Organizational citizenship behavior. Sage Publications. 2006.p.12.

<sup>9</sup> Podsakoff P.M., MacKenzie S.B., Paine J.B., Bachrach D.G. Organizational Citizenship Behaviors: A Critical Review of the Theoretical and Empirical Literature and Suggestions for Future Research // Journal of Management. 2000. № 26 (3). P. 516.

<sup>10</sup> Shuck B. Integrative Literature Review: Four Emerging Perspectives of Employee Engagement: An Integrative Literature Review // Human Resource Development Review. 2011. № 10. P. 304–328.

работу, в то же время он настолько же включен и удовлетворен своей работой. Данный подход рассматривает «вовлеченность» и «удовлетворенность» как идентичные понятия.

4. Многомерный подход А. Сакса основывается на теории социального обмена, основной принцип которой состоит в том, что отношения сотрудника и организации развиваются с течением времени в доверительные, устойчивые взаимные обязательства до тех пор, пока стороны соблюдают определенные "правила" обмена. Понятие вовлеченности в рамках данного подхода определяется как готовность сотрудника инвестировать свой когнитивный, навыковый и эмоциональный капитал в деятельность организации, получая взамен ресурсы и льготы, предоставляемые компанией. В рамках данного подхода А.Сакс рассматривает понятие «вовлеченность» персонала как уникальный конструкт, который состоит из познавательного, эмоционального и поведенческого компонентов, связанных с индивидуальной рабочей ролью.

Рассмотренные подходы к анализу вовлеченности персонала представлены в таблице 1.1.

Таблица 1.1.

**Подходы к понятию «вовлеченность» персонала\***

Подход и исследователи	Год	Трактовка и базовая теория
Вовлеченность как удовлетворение потребностей Подход В. Кана	1990	Вовлеченность как полноценная включенность в выполнение рабочей роли, при которой сотрудник направляет свою когнитивную, эмоциональную и физическую энергию на выполнение рабочих задач. Факторы вовлеченности: осмысленность, безопасность и доступ к ресурсам. Базовая теория: психологическая.
Вовлеченность как антитеза выгорания Подход Маслач, Лейтера	1997	Вовлеченность определяется не как отдельный конструкт, а как позитивная противоположность выгорания. Компоненты вовлеченности (высокий уровень энергии, увлеченность, ощущение эффективности) определяются через противопоставление компонентам выгорания (истощение, цинизм, неэффективность). Базовая теория: психологическая
Подход «удовлетворенность – вовлеченность» Модель Gallup	2002	Вовлеченность как следствие удовлетворенности различных потребностей сотрудника. В случае удовлетворения потребностей сотрудника он демонстрирует включенность, удовлетворенность работой и трудовой энтузиазм. Базовая теория: позитивная психология.
Многомерный подход к вовлеченности. Трехмерная модель А. Сакса	2006	Вовлеченность как «ответ» сотрудника на экономические и социоэмоциональные ресурсы от организации. Вовлеченность – это трехмерный конструкт из когнитивной, эмоциональной и поведенческой составляющих. Базовая теория: социального обмена.

\*Источник: Вовлеченность персонала: теоретические подходы, эмпирические результаты, НИИ «ВШЭ», М:2016. с.121

Изучив подробно данные подходы, автор придерживается многомерного подхода к понятию «вовлечённость», так как действительно считает, что вовлечённость – сложный

конструкт, включающий в себя когнитивную, эмоциональную и поведенческую составляющие. Не разделяет подход «удовлетворённость-вовлечённость», так как считает, что сотрудник может проявлять включённость и в отсутствие удовлетворения его потребностей. Можно быть удовлетворенным условиями работы, но при этом не «гореть» на работе, не особо проявлять инициативу, не стремиться к развитию, самосовершенствованию, как в личных интересах, так и в интересах организации.

Существует множество трактовок самого понятия «вовлечённость», где каждый автор вкладывает в данное понятие свой смысл. Остановимся на некоторых из них.

Отечественный автор, изучающий проблемы вовлечения персонала, Р. А. Долженко определяет вовлеченность как «устойчивый аттитюд, характерный для работника, который предполагает длительную концентрацию работника на решении задач, приносящих дополнительный эффект для организации, находящий свое выражение в дополнительной эмоциональной привязанности работника к целям и ценностям организации»<sup>11</sup>.

О. Свергун определяет «вовлеченность как особое эмоциональное и интеллектуальное состояние, находясь в котором, сотрудники стремятся как можно лучше выполнять свою работу»<sup>12</sup>.

О. Ведерникова называет вовлеченностью «состояние повышенной эмоциональной связи с организацией, которое выражается в потребности быть частью организации, приложении сотрудниками дополнительных усилий в работе по собственной инициативе и наличии положительных отзывов о работе в компании»<sup>13</sup>.

В. М. Маслова вкладывает в понятие вовлеченности смысл «побуждающего к труду фактора, который является результатом взаимодействия внутренних побудительных сил человека – потребностей, интересов, ценностных ориентиров, в совокупности с внешними стимулами, побуждающими к действию»<sup>14</sup>.

Й. Хеллевиог определяет «вовлеченность как особое отношение сотрудника к компании, ее руководству, своим обязанностям и условиям труда, выражающееся в проявлении

---

<sup>11</sup> Долженко, Р. А. Опыт исследования системы внутренних коммуникаций как инструмента воздействия на вовлеченность персонала / Р. А. Долженко // Известия высших учебных заведений. Серия «Экономика, финансы и управление производством». – 2014. – № 3(21). – С. 52 – 59.

<sup>12</sup> Митрофанова, Е. А. Управление персоналом: Теория и практика. Оценка результатов труда персонала и результатов деятельности подразделений службы управления персоналом: учебно-практическое пособие. – М.: Проспект, 2013. – 72 с

<sup>13</sup> Ведерникова О. Как повысить вовлеченность персонала в работу [Электронный ресурс]. Режим доступа: <http://hr-portal.ru/article/kak-povysit-vovlechennost-personala-v-rabotu> (дата обращения 08.02.2017).

<sup>14</sup> Маслова В.М. Управление персоналом предприятия: учебное пособие. – М.: Юнити-Дана, 2012. -

искреннего интереса к успехам компании и стремлении выполнять свои обязанности, превосходя установленные стандарты»<sup>15</sup>.

Голландский ученый В. Шауфели, считает, что вовлечённость наиболее полно отражает отношение работника к своей работе. Согласно В. Шауфели, вовлеченность в работу определяется как психологическое состояние работника и включает:

-энергичность, которая определяется высоким уровнем энергии и «ментальной упругости» в процессе работы, готовностью приложить усилия при возникновении трудностей;

-преданность делу, которая характеризуется сильной психологической причастностью к работе, объединенной со смыслом, вдохновением, гордостью и принятием вызовов;

-поглощенность, представляющую полную концентрацию на работе, вследствие чего человек не замечает хода времени и испытывает трудности при выходе из рабочего состояния<sup>16</sup>.

Гарвардские исследователи определяют вовлеченность как «предрасположенность человека к участию в той или иной трудовой деятельности, которая состоит из трех компонентов: знания, интереса и результативности»<sup>17</sup>. Вовлеченность по версии наиболее глубокого исследования компании Valtera Corp. – «сложное энергетически заряженное отношение к своей деятельности, которое возникает в результате сфокусированности, необходимости, напряжения и энтузиазма (Macey, Schneider, Barbera, Young)»<sup>18</sup>. Центр Дейла Карнеги также изучает феномен вовлеченности и публикует отчеты, в которых утверждает, что «ощущение оцененности, уверенности в себе, воодушевления, и уполномоченности – ключевые эмоции, ведущие к вовлеченности»<sup>19</sup>.

Д. МакЛауд и Н. Кларк насчитали пятьдесят различных определений понятия вовлеченности<sup>20</sup>.

Учитывая факт существования такого огромного числа определений понятия «вовлечённость», можно предположить, что единого универсального определения не

<sup>15</sup> Гвоздева С.М. Непараметрический статистический анализ вовлеченности персонала в организации Изд. Саратов. ун-та Нов. сер. Сер. Экономика. Управление. Право. 2014,с.1

<sup>16</sup> Schaufeli W. B., Bakker A. B. Defining and Measuring Work Engagement: Bringing Clarity to the Concept // Bakker A., Leiter M. (eds.). Work Engagement: A Handbook of Essential Theory and Research. – New York : Psychology Press, 2010. – P. 5–24.

<sup>17</sup> Verba, S. Voice and Equality : Civic Voluntarism in American Politics / S. Verba, S. Kay, E. Henry. – Cambridge : Harvard University Press, 1995. – P.343.

<sup>18</sup> Macey, W. Employee Engagement : Tools for Analysis, Practice, and Competitive Advantage / W. Macey, B. Schneider, K. Barbera. – Valtera Corporation, 2009. – P. 216.

<sup>19</sup> Emotional drivers of employee engagement [Electronic resource] // Dale Carnegie Training. Dale Carnegie training and Associates, Inc. – 2012. – Mode of access : [http://ru.dalecarnegie.com/imap/white\\_papers/download/engagement](http://ru.dalecarnegie.com/imap/white_papers/download/engagement) (accessed date : 11.07.2017).

<sup>20</sup> MacLeod D., Clarke N. Engaging for Success: Enhancing Performance through Employee Engagement: a Report to Government. – London : Department for Business Innovation and Skills, 2009.

существует. Но у всех приведенных определений есть нечто общее- наличие фактора особой положительной эмоциональной и интеллектуальной связи работника с организацией, возможностью реализовать свои внутренние потребности в процессе работы, наличием осознания сотрудником общности его индивидуальных ценностных ориентаций и ценностей организации. Существует множество трактовок данного термина, но основное значение сводится к показателю качества взаимоотношений организации и работника. Обзор трактовок, представленный в таблице 1.2., подтверждает, что вовлеченность выступает элементом, способствующим реализации эффективной деятельности работника сверх своего функционала, так как вовлеченный сотрудник дополняет свой труд, прилагая дополнительные усилия, участвует в качестве некоего инструмента-драйвера в целях развития компании на долгосрочную перспективу.

Таблица 1.2.

### Трактовки категории «вовлеченность персонала»

Авторы	Содержание категории
Франк Ф., Финнеган Р., Тейлор К.	«Модель вклада и инвестиций», то есть вовлеченность определяется количеством усилий вкладываемых сотрудниками в выполнение своей трудовой функции <sup>21</sup>
Верба С., Шлоцман К.Л., Брэди Г.	Вовлеченность характеризуется предрасположенностью человека к участию в той или иной трудовой деятельности, которая состоит из трех компонентов: знание, интерес и результативность <sup>22</sup>
В.М.Маслова	Вовлеченность трактуется как побуждение человека к труду на основе сформированных потребностей, интересов, ценностных ориентиров, побуждающих к деятельности <sup>23</sup>
У.Кан	Вовлеченность раскрывается через процесс освоения сотрудниками своих рабочих ролей, тем самым они реализуются физически (энергия, которую они вкладывают в выполнение своей трудовой функции), интеллектуально, эмоционально (оценка степени своего положительного или отрицательного отношения к организации) <sup>24</sup>
Компания Business Result Group	Вовлеченность оценивается уровнем 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 <sup>25</sup>

<sup>21</sup> Frank, F.D., Finnegan, R.P. and Taylor, C.R. (2004) «The race for talent: retaining and engaging workers in the 21st century», Human Resource Planning, Vol 27, No 3, pp. 12-25.

<sup>22</sup> Verba, Kay Lehman Schlozman, Henry E. Brady Voice and Equality: Civic Voluntarism in American Politics [Электронный ресурс]: [http://www.jstor.org/stable/2952366?seq=1#page\\_scan\\_tab\\_contents](http://www.jstor.org/stable/2952366?seq=1#page_scan_tab_contents)

<sup>23</sup> Маслова В.М. Управление персоналом предприятия: учебное пособие. – М.: Юнити-Дана, 2012. – 314 с.

<sup>24</sup> Kahn W.A. Psychological conditions of personal engagement and disengagement at work [Эл.ресурс]: [https://engagementresearch.wikispaces.com/file/view/Kahn+\(1990\)\\_Psychological+conditions+of+personal+engagement+and+disengagement+at+work.pdf](https://engagementresearch.wikispaces.com/file/view/Kahn+(1990)_Psychological+conditions+of+personal+engagement+and+disengagement+at+work.pdf)

<sup>25</sup> Dilys Robinson, Jonny Gifford. The Future of Engagement Thought Piece Collection [Электронный ресурс]: [http://www.cipd.co.uk/binaries/the-future-of-engagement\\_2014-thought-piece-collection.pdf](http://www.cipd.co.uk/binaries/the-future-of-engagement_2014-thought-piece-collection.pdf).

Британский исследовательский институт CIPD	Вовлеченность сотрудника заключается в удовлетворенности работником своей ролью, концентрацией на поставленной задаче и приверженностью к организации, ее целям и ценностям <sup>26</sup>
--	---

Наиболее существенное стабильное конкурентное преимущество компании – это вовлеченный персонал на всех уровнях: сотрудники, испытывающие гордость за свою компанию, воспринимающие бизнес компании как свой, считающие своим долгом внести свой вклад в его процветание. Вовлеченность основана на желании сотрудника получить удовольствие от своего труда, работать именно в этой команде, делать свою работу как можно лучше <sup>27</sup>. Важное значение имеет именно нематериальная мотивация – именно она оказывает ключевое влияние на степень вовлеченности.

Обобщив все существующие точки зрения, исходя из многомерного подхода к понятию «вовлечённость», автором было добавлено ещё одно определение вовлечённости:

«Вовлечённость-это устойчивое желание сотрудника привнести все свои знания, умения, опыт, познавательную активность, позитивный и оптимистичный настрой в решение поставленных задач для достижения самых высоких целей организации, когда организация становится частью жизни сотрудника, способствующей его росту, становлению и постоянному развитию совместно с процветанием организации».

Также для раскрытия темы исследования дано определение понятию «управление вовлеченностью». «Управление вовлеченностью»-непрерывный процесс поддержания эмоционального выбора сотрудником в сторону организации и готовности прилагать максимум усилий для достижения ее целей.

Таким образом, во всех дальнейших исследованиях в рамках данной темы автор будет придерживаться многомерного подхода теории социального обмена и более универсального определения вовлечённости, данного Британским исследовательским институтом CIPD, считая, что «вовлеченность сотрудника заключается в удовлетворенности работником своей ролью, концентрацией на поставленной задаче и приверженностью к организации, ее целям и ценностям».

## 1.2. Влияние управления вовлечённостью персонала на эффективность организации через факторы вовлеченности

Различные исследования в области стратегии ведения бизнеса показывают, что без достижения максимального уровня вовлеченности сотрудников и их приверженности и

<sup>26</sup> Оценка вовлечённости персонала UDC 311.21:65.013Employee Engagement Evaluation А. П. Русин, А. О. Горайнова Донской государственный технический университет, Ростов-на-Дону, Российская Федерация Молодой исследователь Дона №1(10) 2018 Aprusin@yandex.ru [Goryainova.95@mail.ru](mailto:Goryainova.95@mail.ru)

<sup>27</sup> Ланецкий С.А. (2013). Управление вовлеченностью персонала // Вестник Государственного университета управления. № 20. С. 143–145.

лояльности компании, и работодателю бизнес не может показывать устойчивые показатели роста и развития. Изменения, происходящие в мире, ускорение темпа жизни, многозадачность производственных и жизненных процессов, огромный поток информации и отвлекающих факторов, а также изменения на рынке труда в части постоянно увеличивающегося количества сотрудников нового поколения – все это определяет неэффективность использования классических программ лояльности и моделей вовлеченности персонала<sup>28</sup>.

Принцип вовлечения персонала и развитие у сотрудников чувства причастности к деятельности организации лежит в основе концепции всеобщего управления на основе качества. Когда сотрудники организации высоко ценят свою работу - предполагается высокий уровень вовлеченности, а в случае, когда персонал не уделяет должного внимания работе и вкладывает меньше энергии - предполагает низкий уровень вовлеченности<sup>29</sup>.

Когда человек находится в состоянии возникшей безусловной мотивации к полной отдаче себя (в разумных пределах) работе или каким-либо трудовым действиям на рабочем месте на достижение интересов организации – это показывает высокий уровень вовлеченности человека в работу. Человек вовлечен, когда у него возникает желание вносить свой вклад в деятельность организации свыше того, что установлено трудовой инструкцией. Что является структурными единицами вовлеченности, каковы факторы и элементы вовлеченности, как можно управлять вовлеченностью, какие концепции вовлеченности существуют- обо всем этом пойдет речь в данном разделе. Выделяют несколько концепций вовлеченности.

Первая концепция вовлеченности была создана компанией Aon Hewitt<sup>30</sup> в 1994 году. Исследования вовлеченности быстро оказались востребованы по всему миру и к настоящему моменту проводятся более чем в 120 странах, практически во всех отраслях бизнеса. В модели вовлеченности Hewitt Associates компания Aon Hewitt использует три поведенческих индикатора вовлеченности: говорит, остаётся, стремится.

«Говорит» — это значит, что сотрудник позитивно отзывается о компании в общении с коллегами, рекомендует ее друзьям и клиентам.

«Остается» — человек готов работать в компании длительное время, быть ее частью.

«Стремится» — прикладывает дополнительные усилия, чтобы способствовать успеху своего

---

<sup>28</sup> Громова Н. В. Геймификация как инструмент обеспечения конкурентоспособности современных компаний // Современная конкуренция. – 2018. – № 2. – С. 55–66.

<sup>29</sup> Егорова А. Вовлеченность персонала. 7 шагов к пониманию. URL: <http://annaegorova.com/category/knigi-po-vovlechennosti/#sthash.8OMyuHtn.dpuf>

<sup>30</sup> <https://axes.ru/articles/model-vovlechennosti-sotrudnikov-aon-hewitt/>

работодателя. По методологии компании «AXES Management», официального представителя компании Aon Hewitt в России, вовлеченным считается сотрудник, поведение которого можно определить тремя ключевыми индикаторами вовлеченности, представленными на рис.1.1.

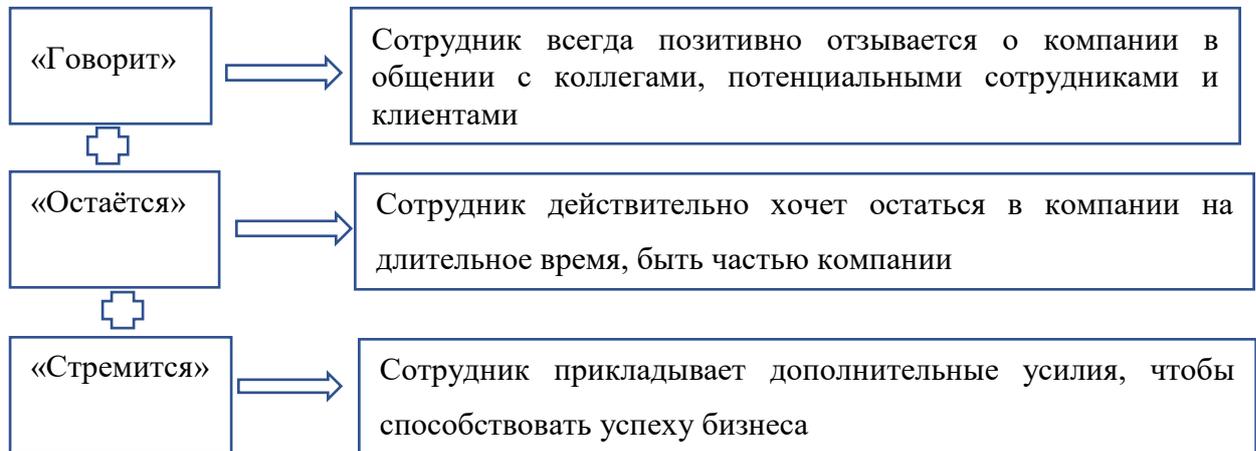


Рис.1.1. Ключевые индикаторы вовлечённости

Источник:Официальный сайт компании «Axes Management» [Электр. ресурс]: <http://axesmg.ru/engagement/whatisengagement.html>

Достаточная выраженность всех трёх индикаторов является основанием для отнесения респондента в категорию вовлечённых сотрудников и включения его в реальный человеческий капитал организации.

Сложно не согласиться с данной методологией, в ней отражены наиболее важные составляющие «вовлечённости», коррелирующие с выбранным подходом и определением.

Эксперты из компании Towers Watson<sup>31</sup> выделяют индикаторы, которые влияют и характеризуют степень вовлеченности сотрудников. Эта оценка может быть произведена по тому, как они:

1. «Думают» – осознают стратегию и цели организации, принимают ценности и понимают, каким образом обязанности, которые они выполняют, согласуются с этими ценностями и задачами.

<sup>31</sup> Towers Watson (2011). CIPD Employee Engagement Conference 2010. [online] Available at: <http://www.cipd.co.uk/NR/rdonlyres/DFD77112-3A5B-458C-9F82-81540C899062/0/CIPDEmployeeEngagementConference2010InitiativesTW.pdf> [Accessed 16th March 2013].

2. «Чувствуют» – ощущают эмоциональную привязанность к компании, в которой работают.

3. «Действуют» – ощущают сильный внутренний стимул к тому, чтобы прилагать усилия сверх того, что должны и того, что от них ждет компания.

Эксперты агентства придерживаются той точки зрения, что в силу тех условий, которые формирует на текущий момент нестабильная экономическая обстановка, линейное руководство и топ-менеджмент организаций обязаны уделять больше внимания тем элементам, которые оказывают непосредственное влияние на трудности и потребности работника, с которыми он сталкивается:

1.Уровень благосостояния: в данном случае, Towers Watson имеет в виду организационную культуру и корпоративный климат, который участвует в том, чтобы эмоциональное и физическое состояние работника оставалось в норме.

2.Условия труда: поддержание условий труда напрямую влияет на качество работы персонала, их производительность и мотивацию к саморазвитию.

3.Поддерживающее лидерство – новый вид менеджмента, который управляет эффективностью сотрудников через их вдохновение и поддержание в них инициативного подхода к выполнению обязанностей. Иными словами, по мнению Towers Watson, главными зонами внимания в ближайшее время для работодателей станут повышение благосостояния, обеспечение вдохновляющей среды, пересмотр и определение необходимого формата управления.

Концепция компании Business Result Group<sup>32</sup> состоит в оценке уровня вовлеченности по трем блокам: HR-бренд, Лояльность, Инициативы. HR-бренд – показатель бизнес-модели продвижения компании, носителями которого являются работники. Основной бизнес-показатель, связанный с готовностью рекомендовать компанию – скорость подбора и качество найма. Данная бизнес-модель носит стратегический и долгосрочный характер. Работники транслируют во внешнюю среду образ компании, который в рамках данной модели формируется не директивно, а косвенно, через систему ее политик и практик. Политики компании формируют позитивный образ компании и способствуют тому, чтобы работники активно его транслировали. Показатель по блоку «Лояльность» коррелирует с показателем текучести персонала. Исследование отвечает на вопрос, какие факторы взаимосвязаны с желанием работать максимально долго именно в компании. Данные факторы(драйверы) являются показателями мотивации работы в компании. Показатель «Инициативы» отражает готовность работника прилагать

<sup>32</sup> Журнал «Компетенции. Ключевые факторы вовлеченности персонала» с.9 Электронный ресурс: <https://viewer.joomag.com/>

дополнительные усилия (улучшать качество работы, работать сверхурочно, тратить свое время на развитие и обучение), выполнять действия, выходящие за рамки своего функционала (проявлять инициативу, выдвигать предложения, работать в новых проектах, работать в корпоративных проектах по типу волонтерства, социальной ответственности, организации корпоративных мероприятий и т.п. Схематически данная концепция представлена на рис.1.2.

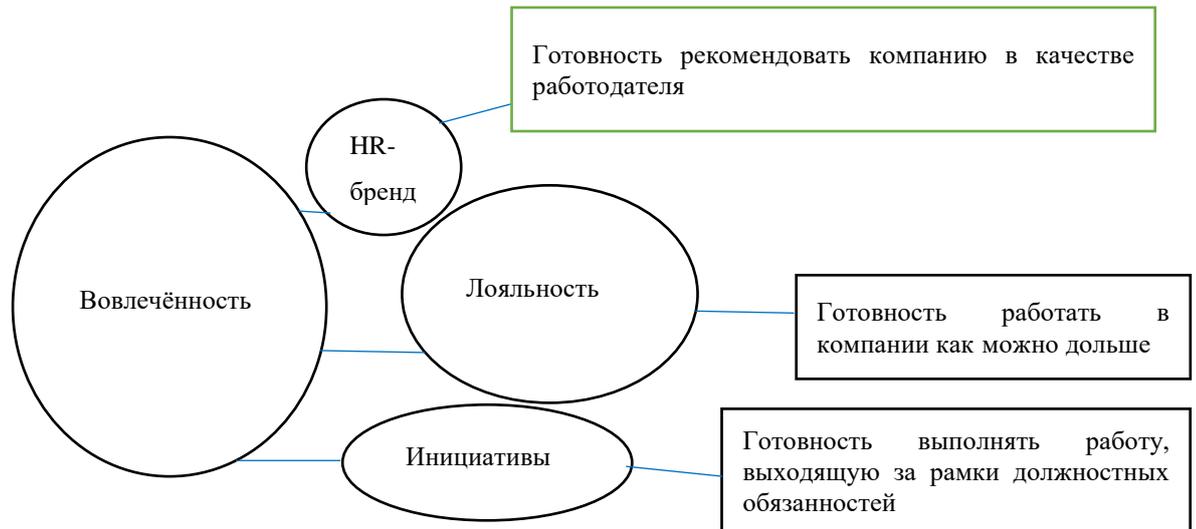


Рис.1.2. Индикаторы вовлечённости

Источник: Журнал «Компетенции. Ключевые факторы вовлеченности персонала» с.9 Электронный ресурс: <https://viewer.joomag.com/>

Специалисты Gallup провели исследование, в ходе которого выделили четыре основных индикатора вовлеченности сотрудника. Эти индикаторы эксперты выражают в 12 вопросах. Результаты ответов по этим вопросам собираются в индекс, критерий вовлечённости.

Всех работников организации можно разделить по критерию вовлеченности в процесс управления компанией на три категории<sup>33</sup>. Различают следующие группы вовлеченности сотрудников, которые по-разному проявляют себя на рабочем месте: вовлеченные, не вовлеченные, активно не вовлеченные. Схематически данные группы представлены на рисунке 1.3.

<sup>33</sup>Исследование вовлеченности сотрудников предприятия [Электронный ресурс] / ЦНС «Интерактив плюс». — Режим доступа: [https://interactiveplus.ru/ru/article/465332/discussion\\_platform](https://interactiveplus.ru/ru/article/465332/discussion_platform) (дата обращения: 14.12.17).

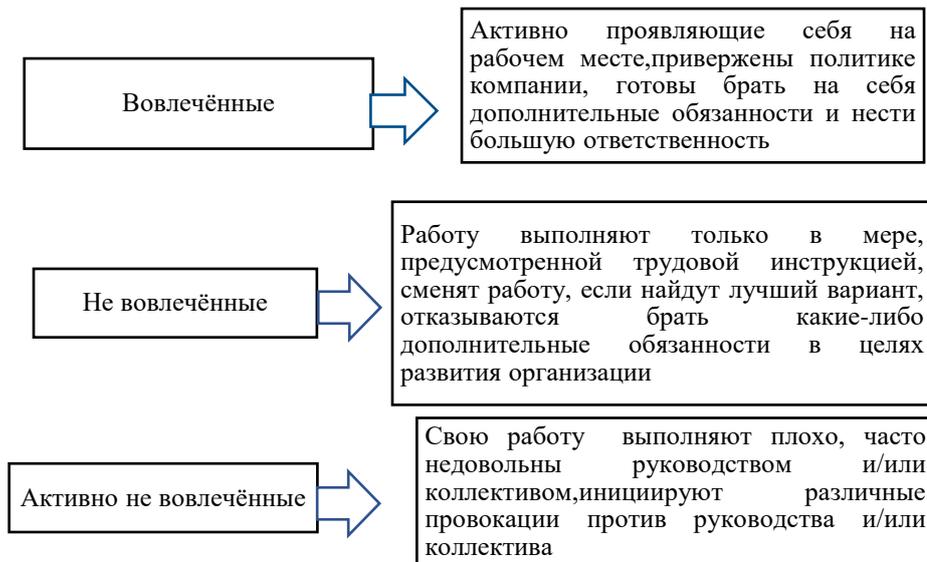


Рис.1.3. Группы вовлечённости сотрудников.

Источник: Официальный сайт компании «Axes Management» [Электр. ресурс]: <http://axesmg.ru/engagement/whatisengagement.html>

Вовлеченность сотрудников демонстрирует уровень использования потенциала трудовых ресурсов организации. Повышение и развитие качества управления способствует повышению вовлеченности сотрудников.

На рис.1.4., представленном ниже, приведена классификация различных категорий сотрудников. Возможно, с какими-то из них и можно согласиться, что-то можно и оспорить. Например, категорию «Мученики» сложно назвать 100% вовлечёнными, если они всем всегда недовольны, скорее всего такую категорию можно было отнести к числу активно не вовлечённых. А категорию «Балласт» сложно назвать таковой, если сотрудники всем довольны, но при этом совсем не вовлечены. Если сотрудники лояльны по отношению к компании, их невозможно назвать «Балластом», под которым мы понимаем то, от чего совершенно не жаль избавиться. Так что данную классификацию сложно назвать хорошо продуманной. Считаю, что представленная классификация может иметь в данное время лишь исторический интерес.



Рис.1.4. Различные категории сотрудников

Источник: Е.А. Колесниченко и др. Инструментарий диагностики и усиления вовлеченности персонала в управляющую деятельность организации, Лесотехнический журнал 4/2017, с. 249-250

Далее рассмотрена модель вовлеченности сотрудников Kincentric<sup>34</sup> (ранее известная как Aon Hewitt), составленная на основе международной базы данных с результатами опросов более 8 миллионов сотрудников. С 1 июля 2019 года компания Aon Hewitt стала называться Kincentric. Эксклюзивным представителем Kincentric в России является компания AXES Management. На данной модели представлены: факторы вовлечённости, индикаторы вовлечённости, бизнес-показатели, зависящие от вовлечённости. Эти факторы могут снижать или повышать вовлеченность, позволяя достигать высоких финансовых показателей компании и общей эффективности труда. Компания Kincentric выделяет 14 основных факторов вовлеченности: привлекательность бренда, высшее руководство, непосредственный руководитель, карьерные возможности, обучение и развитие, управление эффективностью, вознаграждение и признание, взаимодействие, самостоятельность, содержание работы, условия для успеха, уважение и принятие, управление талантами и подбор, баланс работы и личной жизни. Очень сложно воспринимать сразу все 14 факторов

<sup>34</sup> Модель вовлеченности сотрудников Kincentric (Aon Hewitt) <https://axes.ru/articles/model-vovlechnosti-sotrudnikov-aon-hewitt/>

вовлечённости, поэтому компания сгруппировала их в 6 групп, данная структура представлена на рис. 1.5.



Рис.1.5. Факторы вовлечённости по результатам исследований «AXES Management».

Источник: Модель вовлеченности сотрудников Kincentric (Aon Hewitt) <https://axes.ru/articles/model-vovlechnosti-sotrudnikov-aon-hewitt/>

На основании подхода компании Business Result Group<sup>35</sup> драйверы вовлеченности можно разделить на основные группы: факторы, связанные с политикой компании, с климатом в коллективе, организацией труда, самореализацией сотрудника и возможностями обучения и развития. Воздействуя на каждую из областей, можно добиваться повышения уровня сервиса, роста производительности и эффективности труда, стоимости компании, снижения текучести персонала. Рассмотрим эти факторы подробнее.

Политика компании. Стратегия, миссия, видение и ценности наделяют работу сотрудников смыслом и ориентируют на результат. Отлаженные бизнес-процессы, регламенты и процедуры поддерживают вовлеченность сотрудников. Огромное влияние оказывают традиции компании, личный пример руководства, осведомленность о делах компании, перспективах и достижениях, о положительной динамике в достижении целей.

<sup>35</sup> Драйверы вовлеченности <https://groupbr.ru/services/otsenka-vovlechnosti/metodika-issledovaniya-vovlechnosti/>

Отрицательно сказываются на вовлеченности отсутствие стратегии и ясных целей, наличие двойных стандартов, расхождение слов и дела у руководства.

**Организационный климат.** Вовлеченные сотрудники чувствуют ответственность за успех организации, уважают руководителя и коллег. Они стремятся работать в команде профессионалов, в компании с отлаженными коммуникациями, где учитывают их мнение при принятии решений. К снижению уровня вовлеченности приводят отсутствие условий для проявления инициативы, обмена опытом, права самостоятельно принимать решения в зоне своей ответственности.

**Организация труда.** Способствуют вовлеченности работников: комфортные условия труда, обеспеченность необходимыми ресурсами, должностные обязанности, имеющие четкие и ясные границы, наличие прозрачных критериев оценки эффективности работы, справедливость заработной платы, конструктивная регулярная обратная связь руководителя, благодарность в форме простого спасибо за хорошую работу. Отсутствие ясных целей и задач должности или их частая и кардинальная смена, круг обязанностей, не соответствующих квалификации, напротив, снижают ее.

**Самореализация.** Вовлеченный сотрудник любит свою профессию. Он с готовностью использует свои интеллектуальные ресурсы для улучшения работы компании. Руководители, создающие условия для самореализации, карьерного и профессионального роста, формирующие новые интересные задачи, повышают вовлеченность своей команды. Эти факторы (драйверы) вовлеченности представлены на рис.1.6.

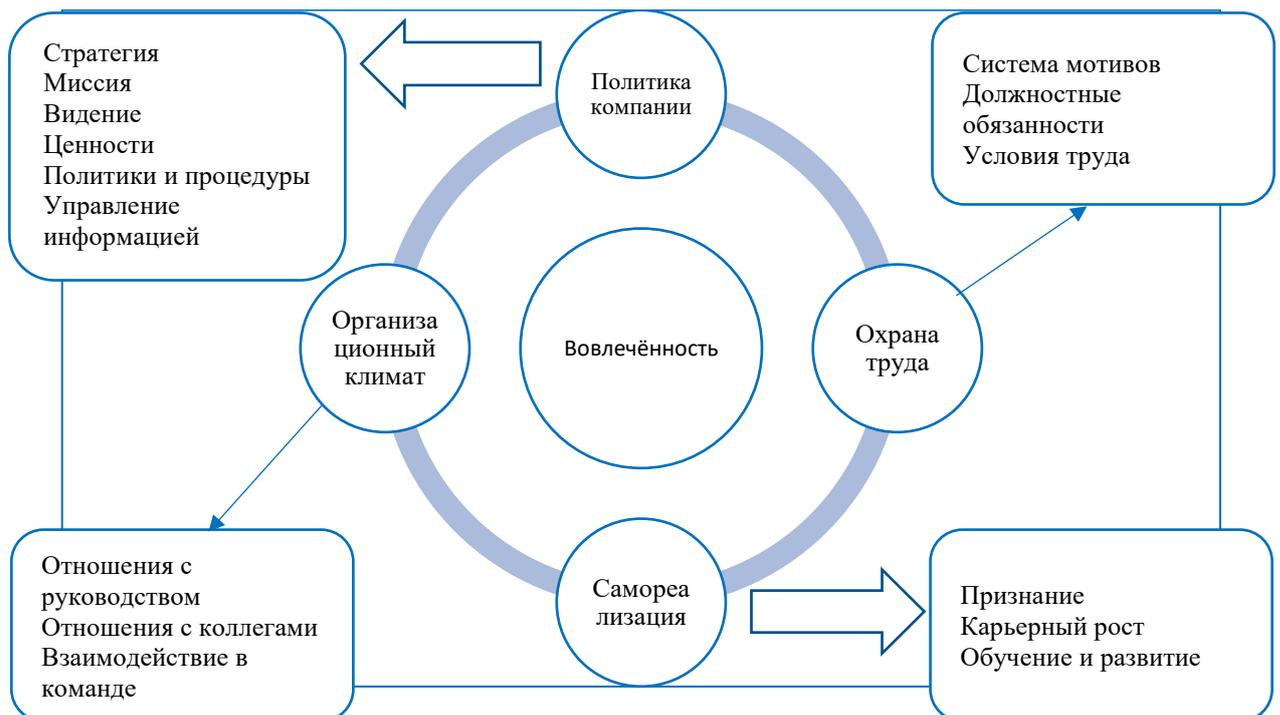


Рис.1.6. Драйверы вовлечённости персонала

Источник: Драйверы вовлеченности <https://groupbr.ru/services/otsenka-vovlechnosti/metodika-issledovaniya-vovlechnosti/>

Каждый драйвер предполагает свои способы мотивации сотрудников. Поэтому важно определить какой из них является ведущим для той или иной категории персонала. Например, на вовлеченность менеджеров могут влиять факторы “Управление информацией” и “Признание”, а на вовлеченность сотрудников производства “Условия труда” и “Карьерный рост”.

По мнению компании Towers Watson<sup>36</sup>, текущий уровень вовлеченности, безусловно, важен для компаний, но, пожалуй, гораздо более важно понять взаимодействие драйверов или топ- предикторов вовлеченности. Когда мы понимаем драйверы вовлеченности, мы можем сосредоточиться на их улучшении и, в конечном итоге, повысить ее. Ключевые факторы (драйверы) вовлеченности – это факторы, которые статистически значимо влияют на вовлеченность сотрудников, и которыми можно управлять. Знание ключевых факторов вовлеченности позволяет сконцентрироваться на главном и повысить вовлеченность за более короткое время. Появляется возможность оценить эффективность мероприятий компании и, отказавшись от неэффективных методов, перераспределить бюджет на персонал. С апреля по июнь 2014 года были проведены два глобальных исследования, посвященные теме привлечения, удержания и вовлеченности сотрудников (2014 Towers Watson Global Workforce Study и 2014 Towers Watson Global Talent Management and awards research). В 31 отраслях бизнеса по всему миру были опрошены 32 000 штатных сотрудников, занятых в крупных и средних организациях различных отраслей промышленности в 26 странах по всему миру. В исследовании приняли участие более чем 1 600 компаний. В результате опроса были получены значимые с точки зрения работников и работодателей факторы вовлеченности сотрудников. Для определения драйверов вовлеченности в Global Workforce Study, был проведен статистический анализ влияния десятков вопросов, измеряющих все спектры деятельности работников. Вопросы, оказавшиеся статистически значимыми, были названы драйверами. Результаты исследования выявили следующие ключевые факторы вовлеченности в порядке убывания их влияния на вовлеченность: лидерство, цели и задачи, нагрузки и работы/жизни, имидж компании и расширение прав и возможностей.

Это означает, что при прочих равных условиях, усилия по улучшению восприятия компании, руководство, вероятно, окажет большее положительное влияние на привлечение,

<sup>36</sup> Исследования вовлеченности <https://www.wtwco.com/en-BE/Insights/2014/10/global-trends-in-employee-attraction-retention-and-engagement>

чем другие драйверы. Кроме того, любой из этих драйверов, вероятно, окажет большее влияние, чем те, которые не вошли в число значимых.

Конечно, результаты, представленные здесь, описывают глобальные тенденции и результаты, для конкретной компании могут выглядеть по-другому. Значимость или незначимость факторов зависит от условий, в которых работает компания, отрасли, региона, размера компании, состава сотрудников, корпоративной культуры и являются уникальным набором, присущим именно данной компании. Исследования ключевых драйверов вовлеченности остается единственным надежным методом для определения уникальных для каждой организации ключевых факторов. Для того, чтобы выявить ключевые факторы и составить план мероприятий, направленных на повышение вовлеченности, ее необходимо измерить, об этом будет рассказано в следующем параграфе.

Ряд исследований показывает, что вовлеченность имеет корреляцию с результатами деятельности бизнеса. Совокупный доход акционеров, прибыль, производительность труда и удовлетворенность потребителей в компаниях, где трудятся вовлеченные сотрудники – выше. Компания Aon Hewitt<sup>37</sup> провела исследование более чем в 500 компаниях по всему миру и составила рейтинг «Лучших компаний для работы». Главные выводы про лидеров были следующими:

- Рост прибыли на 56% выше.
- Оборот за три года на 48% выше.
- Текучесть кадров на 30% ниже.

В компаниях с высоким уровнем вовлеченности, по данным Hewitt Associates:

- на \$27 000 в год больше объем продаж на сотрудника
- на \$3800 в год больше прибыли на сотрудника
- на 5-10% выше уровень удовлетворенности клиентов
- на 10-20% выше прибыльность от работы с клиентами
- ниже расходы на привлечение и удержание талантливых специалистов

«Лучшие компании для работы» растут в среднем на 14 % в год, остальные в среднем на 6 %. По данным Nau Group, у компаний с высоким уровнем вовлеченности персонала прибыль растет в два с половиной раза быстрее, чем у других игроков в данной отрасли, а показатели удовлетворенности клиентов выше на 22 процентных пункта.

При этом, как показывают исследования, нейтральные сотрудники ждут вдохновения для того, чтобы проявить свои лучшие качества. А вот вовлеченные сотрудники компании делают все возможное, чтобы продемонстрировать свою работу и сделать больше.

---

<sup>37</sup> Проведение опросов вовлеченности <https://irenaivanova.ru/services/provedenie-oprosa-vovlechnosti>, [https://forbes.kz/life/observation/v\\_kompanii\\_novyyi\\_sotrudnik\\_kak\\_k\\_etomu\\_podgotovitsya/](https://forbes.kz/life/observation/v_kompanii_novyyi_sotrudnik_kak_k_etomu_podgotovitsya/)

Вовлеченные работники также с большей вероятностью остаются со своими работодателями. В компаниях, где сотрудники вовлечены, в среднем на 59% меньше текучести<sup>38</sup>. В таком аспекте вовлеченность персонала следует рассматривать как ключевой резерв повышения эффективности деятельности компании и укрепления ее конкурентных позиций на рынке.

В зависимости от уровня вовлечённости компании попадают в одну из следующих зон: «зона разрушения», «зона неопределённости», «зона безразличия» и «зона результативности», по данным компании Aon Hewitt, представленных на рис.1.7.

В результате комплексного анализа персонала, компания может относиться к одному из 4 типов:

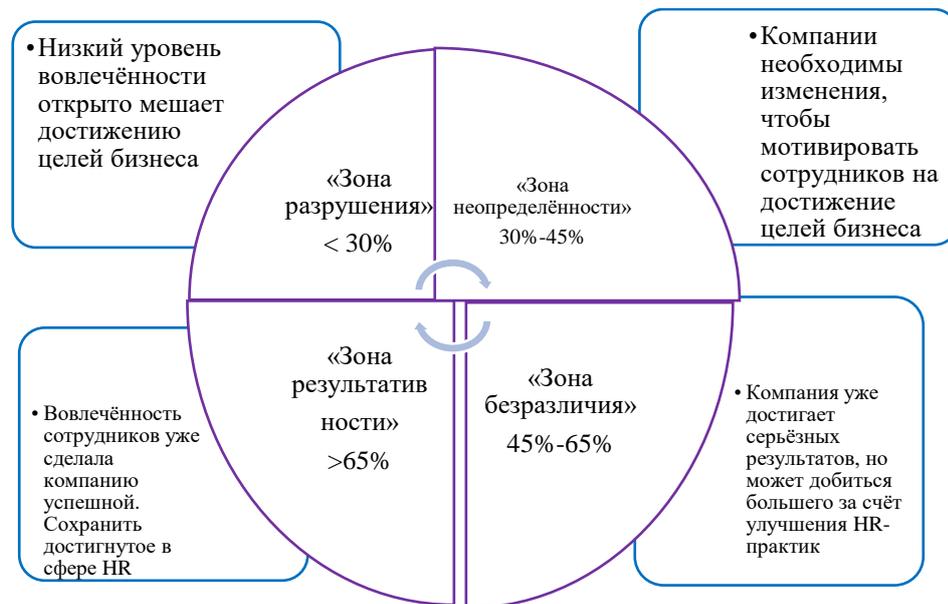


Рис.1.7. Типы компаний по уровню вовлечённости

Источник: Gallup Q12® Meta-Analysis Report. – URL: <https://news.gallup.com/reports/191489/q12-meta-analysis-report-2016.aspx> (дата обращения: 02.09.2018).

Компании, где уровень вовлеченности сотрудников менее 25%, попадают в так называемую зону разрушения. В ситуации, когда три четверти сотрудников не вовлечены, достижение бизнес-целей компании невозможно. В зону неопределенности (вовлеченность — от 25 до 40%) попадают около 25% компаний мира. Им необходимы кардинальные изменения в области мотивации. 40% всех компаний пребывают в так называемой зоне безразличия (вовлеченность — от 40 до 60%). В них около половины сотрудников не готовы напрягаться ради успеха организации. И, наконец, в зону результативности (вовлеченность — от 60 до 100%) удастся попасть не более четверти работодателей мира.

<sup>38</sup> Gallup Q12® Meta-Analysis Report. – URL: <https://news.gallup.com/reports/191489/q12-meta-analysis-report-2016.aspx> (дата обращения: 02.09.2018).

В 2012 году показатель вовлеченности персонала в среднем по Центральной и Восточной Европе составил 55%, в России – 59%, а в российских компаниях, признанными лучшими работодателями – 89%<sup>39</sup>.

Понимание уровня вовлеченности работников помогает оценить объем работ, нужных для повышения данного показателя. Чем больше людей «почти вовлечены», тем проще и быстрее можно сделать их вовлеченными, сфокусировавшись на ключевых факторах. Конечно, для повышения вовлеченности сотрудников необходимо сфокусироваться именно на тех факторах, которые оказывают наибольшее влияние в компании. Тем не менее, для эффективного управления вовлеченностью, вне зависимости от данных факторов, необходимо пять компонентов, представленных на рис.1.8.



Рис.1.8. Компоненты эффективного управления вовлечённостью

Источник: составлено автором на основе материалов: Управление вовлеченностью сотрудников: актуальные практики и инструменты <https://hr-portal.ru/blog/upravlenie-vovlechennostyu-sotrudnikov-aktualnye-praktiki-i-instrumenty>

Раскроем содержание этих компонентов эффективного управления вовлеченностью.

1) Вдохновляющее лидерство. Высшее руководство много личного времени, внимания и сил уделяет общению с сотрудниками: проводит встречи и интервью, лично приветствует

<sup>39</sup> Гвоздева С.М. Непараметрический статистический анализ вовлеченности персонала в организации [Электронный ресурс]. Изд. Саратов. ун-та Нов. сер. Сер. Экономика. Управление. Право. 2014, Т. 14. Вып. 4. Режим доступа: <http://cyberleninka.ru/article/n/parametricheskij-statisticheskiy-analiz-vovlechennosti-personala-v-organizatsii> (дата обращения 08.02.2017)

принятых на работу новичков, обсуждает с сотрудниками цели и задачи компании. Руководители с уважением относятся к своим подчиненным. Они заинтересованы в благосостоянии своих сотрудников, перспективности работы и возможности карьерного роста.

2) Сильная корпоративная культура. Развитие и укрепление корпоративной культуры реализуется через компетенции сотрудников. Компании с высоким уровнем вовлеченности персонала более тщательно сопоставляют модель компетенций кандидата с моделью компетенций компании, добиваясь, таким образом, более четкого соответствия вновь принимаемого на работу сотрудника ценностям корпоративной культуры.

3) Развитие талантов. Вопросы раскрытия и развития талантов сотрудника зависят от того, насколько эффективно реализуются соответствующие HR-процедуры, насколько внимательно к этому относятся руководители. Компании, которые являются лучшими работодателями с точки зрения работающих там сотрудников, уделяют внимание развитию талантов не менее серьезно, чем любым другим возможностям инвестирования средств. И эти инвестиции оправдывают себя.

4) Информированность персонала. Создание информационного канала, через который все сотрудники узнают обо всех важных событиях, о том, что происходит в компании, чем она живет, повышает лояльность к самой компании и гордость за свою работу. Также стоит транслировать информацию о стратегических и тактических вызовах, которые стоят перед компанией, о целях, планах и задачах на ближайшее время и на перспективу. Не менее важно рассказывать сотрудникам обо всех проектах, которые запускаются в компании, о достигнутых успехах и людях, чьи усилия этому способствовали.

5) Сильное чувство ответственности. Высокий уровень вовлеченности характерен для компаний, которые делают многое для того, чтобы сотрудники чувствовали свой личный вклад, свою личную ответственность за достижение успеха. В этих компаниях относятся к сотрудникам как к здравомыслящим взрослым людям, которые заслуживают уважения и признания своего вклада, чьи успехи и неудачи играют важную роль для компании. Один из самых эффективных инструментов является участие сотрудников в управлении и возможность воздействовать на стратегию компании или предлагать идеи, которые на нее повлияют.

Таким образом, понимание вовлеченности персонала как объективного экономического отношения, выявление его сущности может способствовать формированию системы поддержки принятия управленческих решений на уровне управления человеческими ресурсами организации, но для этого вовлечённость нужно научиться измерять, чтобы грамотно управлять ею.

### 1.3 Методики измерения вовлечённости персонала

Первый шаг в управлении вовлеченностью персонала – это оценка уровня вовлеченности и выявление сильных и слабых мест.

Представленный в литературе опыт оценки степени вовлеченности персонала показывает, что на данный момент существует ряд методов и инструментов для оценки уровня вовлеченности, каждый из которых предлагает определенный подход к измерению уровня вовлеченности и использованию полученной информации. Рассмотрим наиболее часто используемые методики.

Существуют различные варианты оценки вовлеченности, наиболее распространенный – проведение периодических письменных и устных опросов сотрудников организации. Вовлеченность персонала чаще исследуют не менее 2 раз год. После проведения опроса разрабатывают план мероприятий и реализуют его. Анализ и оценку результативности выполненных мероприятий для повышения степени вовлеченности проводят в конце финансового года. Результат показывает, насколько они были успешными. После этого разрабатывают бюджет на выполнение в следующем году нового плана мероприятий. В конце первого полугодия проводится повторный опрос сотрудников. После изучения полученных данных вносятся коррективы в план. Российские организации, как правило, для исследования вовлеченности персонала приглашают консалтинговые организации, имеющие опыт подобной работы. Специально для диагностики вовлеченности персонала исследователями были разработаны методики измерения вовлеченности персонала (табл. 1.3.)

*Таблица 1.3.*

#### **Основные методики измерения вовлеченности персонала.**

Название	Работа	Описание методики
Модель Aon Hewitt	Исследование вовлечённости сотрудников компании Aon Hewitt (1994) <sup>40</sup>	Опросник насчитывает около 70 вопросов, которые позволяют оценить уровень вовлечённости и удовлетворенности работников 19 факторами, влияющими на вовлечённость. Эти 19 факторов разделены на 6 групп: 1) Люди 2) Работа 3) Карьера 4) Вознаграждение 5) Деятельность компании 6) Качество жизни работника

<sup>40</sup> Trends in Global Employee Engagement. Aon Hewitt Consulting Performance, 2017, Reward & Talent. 2017, 19 p.

Методика опроса Gallup Q12	Разработка института Gallup (1993 – 1998) <sup>41</sup>	Опросник включает 12 вопросов, которые измеряют вовлечённость через показатели включённости, удовлетворённости и энтузиазма. Фрагмент опросника: – Знаете ли Вы, что ожидается от Вашей работы? – Есть ли у Вас на работе лучший друг (социальная поддержка)? – В течение последних 6 месяцев говорил ли кто-то с Вами на работе о Вашем прогрессе? и т.д.
Утрехтская шкала увлеченности работой	Schaufeli W.B., Salanova M., Gonzalez-Roma V., Bakker A.B. The measurement of engagement and burnout: A two sample confirmatory factor analytic approach (2002) <sup>42</sup>	Опросник включает 17 вопросов. Инструмент предназначен для измерения трех компонентов вовлечённости: – энергичность («На работе я чувствую себя наполненным энергией»); – энтузиазм («Моя работа меня вдохновляет»); – поглощённость деятельностью («Когда я работаю, время летит»)
Краткая версия утрехтского опроса	Schaufeli W.B., Bakker A.B., Salanova M. The measurement of work engagement with a short questionnaire: A cross-national study (2006) <sup>43</sup>	Краткая версия методики из 9 вопросов
Ольденбургский опросник профессионального выгорания	Demerouti E., Bakker A.B. The Oldenburg Burnout Inventory: A good alternative to measure burnout and engagement (2008) <sup>44</sup>	Методика из 16 вопросов, оценка по двум направлениям: – истощение – энергичность («Бывают дни, когда я чувствую усталость до прихода на работу»); – цинизм – энтузиазм («Это единственный тип работы, на котором я могу себя представить»)
Методика Д.Р.Мэя, Р.Л.Гилсона и Л.М. Хартера	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 (2004) <sup>45</sup>	Методика основана на работе В. Кана. Оценивает 3 компонента вовлечённости: – когнитивный («В процессе работы я редко отвлекаюсь на посторонние вещи»); – эмоциональный («Мое эмоциональное состояние сильно зависит от того, как я выполняю работу»); – физический («Я остаюсь на работе до тех пор, пока не доделаю все, что нужно было сделать»)
Методика А. Сакса	Saks A. Antecedents and consequences of employee engagement (2006) <sup>46</sup>	Методика разработана для измерения двух типов вовлечённости: – вовлечённость в работу; – организационная вовлечённость
Модель Towers Watson (экспоненциальная модель вовлечённости)	Towers Watson, The power of three: Taking engagement to new heights (2012) <sup>47</sup>	Методика, измеряющая 3 фактора: 1) привязанность к компании, стремление приложить дополнительные усилия и добиться большего;

<sup>41</sup> Harter J.K., Schmidt F.L., Kihlman E.A., Asplund J.W. Q12. Meta-Analysis. Gallup Consulting. URL: [https://strengths.gallup.com/private/resources/q12\\_meta-analysis\\_flyer\\_gen\\_08%2008\\_bp.pdf](https://strengths.gallup.com/private/resources/q12_meta-analysis_flyer_gen_08%2008_bp.pdf) (дата обращения 04.11.2020)

<sup>42</sup> Schaufeli W., Salanova M., González-Romá V., Bakker A. The Measurement of Engagement and Burnout: A Two Sample Confirmatory Factor Analytic Approach // *Journal of Happiness Studies*. 2002. V. 3. P. 71–92

<sup>43</sup> Schaufeli W.B., Bakker A.B., Salanova M. The Measurement of Work Engagement with a Short Questionnaire: A Cross-national Study // *Educational and Psychological Measurement*. V. 66. № 4. P.701–716

<sup>44</sup> Demerouti E., Bakker A. The Oldenburg Burnout Inventory: A Good Alternative to Measure Burnout and Engagement // In: Halbesleben (Ed.). *Stress and Burnout in Health Care*. Hauppauge, NY: Nova Series, 2008. P. 65–78

<sup>45</sup> 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

<sup>46</sup> Rich B., Lepine J., Crawford E. Job Engagement: Antecedents and Effects on Job Performance // *Academy of Management Journal*. 2010. V. 53. № 3. P. 617–635

<sup>47</sup> Исследование Towers Watson, The Power of Three: Taking Engagement to New Heights. URL: <http://www.companies-that-care.org/images/stories/files/pdf/towers-watson-takingengagementtonewheights.pdf>

		2) атмосфера, которая располагает к продуктивному труду и способствует улучшению трудовых показателей; 3) индивидуальные условия труда: рабочая обстановка, социальные условия и эмоциональный климат в коллективе. 21 драйвер
--	--	---

Источник: Л.М. Чеглакова Л.М., Кабалина В.И Вовлеченность персонала: теоретические подходы, эмпирические результаты»<sup>48</sup>

Наиболее известными подходами к оценке вовлечённости можно назвать подходы зарубежных консалтинговых компаний Aon Hewitt, Gallup International, Hay Group и Willis Towers Watson's. На их базе разработаны соответствующие концептуальные модели, а также конкретные инструменты и процедуры анализа. Стоит отметить, что концепции вовлеченности, а также созданные на их базе многочисленные методики ее измерения, в целом согласованы друг с другом. Опишем представленные в табл.1.3. методики подробнее.

Одна из методик, представленных в табл.1.3. , Утрехтская шкала увлеченности работой – Utrecht Work Engagement Scale (UWES). В основе методики UWES лежит идея о том, что вовлеченность в работу является идеальной отправной точкой взаимодействия сотрудников компании, которая в итоге обеспечивает эффективность или неэффективность сотрудников. На основе идеи вовлеченности и поглощения работой У. Шауфели и его коллегами была разработана шкала вовлеченности в работу. Она предназначена для измерения трех компонентов вовлеченности: энергичности, преданности делу (энтузиазм) и поглощенности деятельностью<sup>49</sup> . Опросник состоит из 17 вопросов, 6 из которых относятся к шкале «энергичность»; 6 – к шкале «поглощенность деятельностью» и 5 – к шкале «энтузиазм». Он адаптирован к русскоязычной аудитории и является единственным доступным инструментом для выявления уровня увлеченности работой, который имеет высокие значения психометрических показателей. Существует также краткая версия данной методики, состоящая из девяти вопросов – UWES-9<sup>50</sup> .

Методика Д.Р.Мэя, Р.Л.Гилсона и Л.М. Хартера основана на работе У. Кана и оценивает три компонента вовлеченности: когнитивный (в процессе работы я редко отвлекаюсь на посторонние вещи); эмоциональный (мое эмоциональное состояние сильно

<sup>48</sup> Чеглакова Л.М., Кабалина В.И Вовлеченность персонала: теоретические подходы, эмпирические результаты //Вестник НУ им. Н.И. Лобачевского. Серия: социальные науки, 2016 №1 (41) с 121-128.

<sup>49</sup> Schaufeli, W. B. The measurement of work engagement with a short questionnaire: A cross-national study / W. B. Schaufeli, A. B. Bakker, M. Salanova. – 2006.

<sup>50</sup> Смирнова, А. Ю. Ольденбургский опросник профессионального выгорания: диагностика измерения психического состояния субъекта труда по континууму: увлеченность работой – профессиональное выгорание / А. Ю. Смирнова. Изв. Саратов. ун-та. Нов. сер. Сер. Философия. Психология. Педагогика. – 2017. – Т. 17, вып. 2. – С. 211–217

зависит от того, как я выполняю работу); физический (я остаюсь на работе до тех пор, пока не доделаю все, что нужно было сделать)<sup>51</sup>.

Методика А. Сакса разработана для измерения двух типов вовлеченности: вовлеченность в работу (иногда я настолько погружен в работу, что теряю ощущение времени) и организационная вовлеченность (то, что я являюсь частью организации, позволяет мне себя чувствовать «живым»)<sup>52</sup>.

Из отечественных методик заслуживает внимания методика, созданная Е. А. Скриптуновой, генеральным директором компании «Аксима: консультирование, исследования, тренинги»<sup>53</sup>, так как предполагает более основательный подход, разделяющий вовлеченность на три составляющие:

- вовлечённость в решение корпоративных задач;
- вовлечённость в рабочий процесс;
- инициативность в эффективности своей работы и развитии всей организации.

В данной методике при оценке вовлеченности сотрудников очень важным является применение статистических методов. Традиционные статистические методы рассчитаны в основном на достаточно большой объем информации, которую сложно получить в условиях малых предприятий (подразделений), поэтому целесообразно использовать непараметрические методы, в частности, коэффициент ранговой корреляции. Коэффициент корреляции Спирмена основан на корреляции рангов. Преимуществами использования такого метода являются простота расчетов, определение взаимосвязи не только между количественными, но и между качественными признаками<sup>54</sup>.

Одним из наиболее востребованных инструментов измерения вовлеченности, который в конце 1990-х гг. представил институт Гэллага, является опросник Gallup Q12. Он был разработан на основе многочисленных фокус-групп и интервью. Исследователи обнаружили, что существует 12 ключевых факторов, которые смогут обеспечить устойчивость уровня вовлеченности. В результате были выбраны 12 вопросов, ответы на которые в наибольшей степени коррелируют с основными показателями эффективности персонала. Вопросы сгруппированы в четыре подраздела: основные потребности сотрудника, управление, работа

<sup>51</sup> May, D. R. The psychological conditions of meaningfulness, safety and availability and the engagement of the human spirit at work / D. R. May, R. L. Gilson, L. M. Harter. – 2004.

<sup>52</sup> Saks, A. Antecedents and consequences of employee engagement / A. Saks. – 2006.

<sup>53</sup> Скриптунова, Е. А. Методика расчёта индекса вовлеченности персонала / Е. А. Скриптунова [Электронный ресурс] / Компании «АКСИМА: консультирование, исследования, тренинги». — Режим доступа: <http://www.axima-consult.ru/stati-04-10-metod-raschetindeksa-vovl-personala.html> (дата обращения: 06.04.17).

<sup>54</sup> Скриптунова, Е.А. Методика расчёта индекса вовлеченности персонала [Электронный ресурс] / Е.А.Скриптунова // Управление человеческим потенциалом. №2 (22). 2010. – <http://www.axima-consult.ru/stati04-10-metod-raschet-indeksa-vovl-personala.html>

в команде и рост. Опросник позволяет оценить уровень вовлеченности персонала и выявить те 14 аспектов (факторов, указанных в п.1.2) в работе компании, которые необходимо усовершенствовать для повышения вовлеченности персонала.

Q12 – наиболее простая и компактная модель от пионеров в области работы с вовлеченностью. Gallup International провели серьезные исследования на больших массивах данных. Методика Q12 сформирована на основе анализа деятельности 2500 бизнес-единиц и данных опросов 105 000 служащих.

Институт Gallup заинтересовался исследованием вовлеченности более 30 лет назад, их опросник состоял из более чем 100 вопросов. Они провели большое исследование и пришли к выводу, что только 35 вопросов имеют корреляцию с бизнес-результативностью. Поэтому оставили 35 вопросов. Анализируя дальнейшие результаты проведенных опросов, было замечено, что очень часто возникают ситуации, когда, отвечая на один вопрос, человек дает такой же ответ на другой. Поэтому оставили 12 вопросов по четырем направлениям, которые дают полную картину. На сегодняшний день опросник компании Gallup публичный.

Вопросы условно можно разделить на 4 измерения:

- основные потребности (2 вопроса);
- поддержка управления (4 вопроса);
- работа в команде (4 вопроса);
- рост (2 вопроса).

На основе полученных ответов составляются рейтинги, затем они объединяются в индекс, по которому Gallup разделяет сотрудников на три категории: вовлечённые, не вовлечённые, активно не вовлечённые сотрудники, о чём говорилось в п.1.2.

Опросник компании Aon Hewitt насчитывает<sup>55</sup> около 70 вопросов, которые позволяют оценить уровень вовлеченности и удовлетворенности работников 21 фактором. Эти факторы разделены на шесть групп: люди, работа, карьера, вознаграждение, деятельность компании и качество жизни работника. Каждый из факторов вовлеченности получает оценку и определяется его приоритетность с точки зрения влияния на вовлеченность сотрудников конкретной организации. На основе результатов исследования формируется план действий по улучшению отдельных аспектов организационной жизни, реализация которого приведет к росту вовлеченности персонала организации.

---

<sup>55</sup> Trends in Global Employee Engagement. Aon Hewitt Consulting Performance, 2017, Reward & Talent. 2017, 19 p.

Эта модель упакована в специализированное программное обеспечение и рассматривает вовлеченность сотрудников по трем индикаторам: «говорит», «остаётся», «стремится», как было показано в п.1.2.

По результатам исследования организация может видеть структуру персонала, представленную долями через три категории:

- высоко ценные сотрудники: вовлеченные сотрудники, оказывающее влияние на результаты работы организации;
- основные сотрудники: играют важную роль в операционных процессах организации;
- пассивно / активно отключенные сотрудники: работники высокого уровня риска, которыми нужно управлять.

Методика Tower Watson предполагает опрос с использованием от 50 до 200 вопросов в анкете, возможность группировки по ценностям, направлениям стратегии компании и т. д. В данной методике существует глобальная база данных (ISR-TP-TW). Методика измеряет три фактора: привязанность к компании, стремление приложить дополнительные усилия и добиться большего; атмосфера, которая располагает к продуктивному труду и способствует улучшению трудовых показателей; индивидуальные условия труда: рабочая обстановка, социальные условия и эмоциональный климат в коллективе<sup>56</sup>.

Методика Towers Watson<sup>57</sup> анализирует 17 факторов вовлеченности, на их основе выдвигается гипотеза, согласно которой вовлеченность сотрудников держится на трех китах: привязанности к компании, атмосфере и индивидуальных условиях труда.

В методика используются вопросы, учитывающие три измерения:

- рациональное – насколько хорошо сотрудники понимают свои роли и обязанности;
- эмоциональное – сколько страсти и энергии они приносят в свою работу;
- мотивационное – насколько хорошо сотрудники исполняют свои роли.

На основе полученных данных Towers Watson предлагает модель «устойчивой вовлеченности». В модели различают три типа поведения сотрудников:

- вовлеченный (engaged);
- включенный (enabled);
- заряженный (energized).

Кроме представленных в табл.1.3. методик, интересный подход к изучению вовлеченности у компании Hay Group, который отличается от всех остальных тем, что

<sup>56</sup> Demerouti, E. The Oldenburg Burnout Inventory: A good alternative to measure burnout and engagement / E. Demerouti, A. B. Bakker. – 2008.

<sup>57</sup> Исследование Towers Watson, The Power of Three: Taking Engagement to New Heights. URL: <http://www.companies-that-care.org/images/stories/files/pdf/towers-watson-takingengagementtonewheights.pdf>

совместно с факторами вовлеченности изучаются и условия для успеха. В Hay Group считают, что сама по себе вовлеченность не обеспечит высокую эффективность, если не будет соответствующих условий для успеха сотрудников.

Вовлеченность сотрудников по Hay Group <sup>58</sup>состоит из двух компонентов:

- причастность – характеризуется привязанностью к организации и намерением в ней оставаться;
- необязательные усилия – готовность идти дальше формальных требований к работе и инвестировать сверх необходимого.

На формирование вовлеченности по Hay Group влияют следующие факторы:

- должностные обязанности сотрудников должны соответствовать их квалификации и давать возможность быть максимально эффективными;
- позиция организации – руководство должно создавать условия, в которых проявляется значимость и полезность деятельности каждого сотрудника.

Из отечественных методик стоит выделить подход ЭКОПСИ Консалтинг<sup>59</sup>. Методика построена на выделении шести зон вовлеченности сотрудников:

- зона кризиса;
- зона социального напряжения;
- зона стагнации;
- зона мобилизации (позитива);
- зона некритичной лояльности;
- зона потенциальной фальсификации.

По данным компании есть четыре ключевых фактора, в максимальной степени влияющих на вовлеченность российских сотрудников:

- руководство, вызывающее доверие – сотрудники верят, что руководители компании принимают компетентные решения, ведут компанию в правильном направлении;
- поддержка инициатив – сотрудники имеют возможность влиять на происходящее в компании;
- удовлетворенность – условиями работы, перспективами карьерного и профессионального развития, и другими важнейшими аспектами жизни в компании;

---

<sup>58</sup> Низкая вовлеченность персонала сдерживает рост эффективности бизнеса во всем мире URL: <http://www.hrmedia.ru/node/805>

<sup>59</sup> Онучин А. Вовлеченность персонала, от измерения к управлению [Электронный ресурс]. URL: <http://www.ecopsy.ru/publikatsii/vovlechennost-personala-ot-izmereniya-k-upravleniy.html>

- интеграция – степень совпадения устремлений и ценностей конкретного человека с устремлениями, ценностями и культурой конкретной компании.

Методика «Капитал Вовлеченности SHL»<sup>60</sup> – фокусируется на 16 факторах: осведомленность, гибкость, карьера/управление эффективностью, ценности/культура, поиск работы, гордость, социальный пакет и льготы, коммуникация, рабочая среда, удовлетворённость клиента, дополнительный вклад, разнообразие, вознаграждение и компенсация, лидерство, качество руководства и безопасная среда. Оценка проводится с учетом трех временных горизонтов: прошлого, настоящего и будущего. Варианты ответов в опроснике: от 1 (категорически не согласен) до 5 (абсолютно согласен). Исследования проводит компания SHL Russia.

Таким образом, нами было рассмотрено ряд методик, которые позволяют измерять вовлечённость сотрудников, из всего их многообразия в рамках многомерного подхода автором была выбрана методика автоматизированного онлайн опроса от компании Kincentric (Aon Hewitt). Логика исследования базируется на трех индикаторах вовлечённости: говорит, остается и стремится. Исследование содержит в себе 18 факторов, которые оказывают влияние на вовлечённость персонала в компании: собственники компании, линейные менеджеры, коллеги, ценность сотрудников, зарплата, социальный пакет, признание, обратная связь, репутация, согласованность имиджа работодателя, удовлетворённость результатом, самостоятельность, ресурсы, процессы, карьерное обучение, обучение и развитие, баланс работы и личной жизни, физические условия труда.

Анкета исследования состоит из 36 или 24 вопросов (доступ к самой анкете закрыт), каждый из двух вопросов приходится на один из факторов вовлечённости. Вопросы связаны с тремя индикаторами вовлечённости, выраженность которых обязательна для вовлечённости сотрудника. На каждый из вопросов предлагается дать один из четырех вариантов ответа: «совершенно согласен», «скорее согласен», «скорее не согласен», «совершенно не согласен». Варианты вопросов на каждый из индикаторов представлены в таблице 1.4.

---

<sup>60</sup> Оценка корпоративной вовлеченности <https://www.shl.ru/reshenija-dlja-hr/vovlechenie-i-uderzhanie/ocenka-korporativnoj-vovlechnosti-ceq>

Таблица 1.4.

## Содержание факторов вовлечённости по методике Kincentric (Aon Hewitt)

Индикатор	Вопрос
«Говорит»	Когда мне предоставляется возможность, в неформальном кругу я отзываюсь положительно о компании, в которой работаю Я, не сомневаясь порекомендовал бы своему другу в поиске работы своего работодателя
«Остается»	Потребуется очень серьезная причина, чтобы я покинул компанию Я никогда не думаю о том, чтобы покинуть компанию
«Стремится»	Моя компания ежедневно вдохновляет меня делать работу лучше Моя компания мотивирует меня достигать гораздо большего, чем от меня требуют мои формальные обязанности

Источник: Официальный сайт компании «Axes Management» [Электр. ресурс]:

<http://axesmg.ru/engagement/whatisengagement.html>

Выбор в пользу данной методики обусловлен возможностью проведения автоматизированного онлайн опроса с применением цифровых инструментов, о которых речь пойдет во 2 главе, и возможности получения выгрузки результатов и интерпретации полученных итогов опроса с предоставлением отчета и необходимыми рекомендациями. И хотя число вопросов все же достаточно велико, существует возможность интерпретации результатов с учетом особенностей многомерного подхода.

Таким образом, в ходе дальнейших исследований для измерения уровня вовлеченности сотрудников будет взята методика компании Kincentric (Aon Hewitt). Но вовлеченность измеряют лишь для того, чтобы ею можно было управлять. Процесс же управления вовлеченность весьма сложен и состоит из нескольких этапов:

1. Оценка текущего уровня вовлеченности персонала на основе проведения автоматизированного цифрового онлайн- опроса по методике компании Kincentric (Aon Hewitt).
2. Выявление западающих факторов- точек роста компании.
3. Разработка и внедрение плана мероприятий по повышению уровня вовлеченности персонала с применением цифровых инструментов в соответствии с выявленными точками роста.
4. Оценка эффективности используемых цифровых инструментов по результатам повторных измерений уровня вовлеченности персонала.

Сложность измерений и процесса управления вовлеченностью может упростить возможность применения различных цифровых инструментов, число которых в процессе цифровизации неуклонно растет. Необходимо разобраться с цифровыми инструментами, которые могут быть отнесены к инструментам управления вовлеченностью персонала, а также познакомиться с лучшими практиками применения цифровых инструментов для управления вовлеченностью персонала на примере крупных российских компаний.

## Глава II. Направления использования цифровых инструментов в управлении вовлечённостью персонала

### 2.1 Современные цифровые инструменты управления вовлечённостью персонала

В условиях формирования информационного общества и становления цифровой экономики все большее значение приобретают практики использования цифровых инструментов управления персоналом. При этом значимость коммуникаций в бизнесе и обществе невозможно недооценивать, так как проблемы в управлении часто связаны именно с неэффективностью коммуникаций. Цифровизация способствует актуализации таких целей стратегического менеджмента, как генерирование, хранение, передача информации и знаний с целью превращения интеллектуального капитала в источник достижения более высокого уровня конкурентных возможностей. Те данные, которые сегодня поступают из баз данных бизнес-процессов информационных систем и других источников трансформируются в информацию, информация в знания, и эти же знания используются для эффективного управления бизнесом. Чтобы реализовать данные процессы, потребуется целый ряд цифровых инструментов.

Взяв за основу одно из определений, данное специалистами в области изучения eHRM-систем, о том, что цифровые инструменты - «основанные на веб-технологиях решения для реализации HR-стратегий, политик и практик организаций».<sup>61</sup>, выделим те из них, которые могут быть внедрены в процесс управления вовлеченностью персонала. Для этого актуализируем информацию об основных факторах, оказывающих влияние на вовлеченность персонала, описанных в параграфе 1.2. Это: отношение как высшего руководства, так и непосредственных руководителей, уверенность в своей ценности для организации( гармония личных и корпоративных целей), возможность самореализации, состояние систем поощрения и вознаграждения, наличие бонусной программы и дополнительных льгот, уровень организации рабочего процесса, условия работы, ценности и имидж организации, сплоченная команда, возможность обучения, коммуникация целей и задач компании. Не умаляя важности ни одного из факторов, общий уровень вовлеченности, как было доказано рядом исследований будет зависеть от системы коммуникаций в организации. Это позволит выделить из всего многообразия цифровых инструментов лишь те, которые способны влиять на коммуникационные процессы или иные факторы вовлеченности. К числу таких инструментов можно отнести: корпоративный портал, корпоративную сеть, корпоративный

---

<sup>61</sup> Rüel H., Bondarouk T., Parry E. Electronic HRM in the smart era // Emerald Publishing Limited, 2017. 26 p.

сайт, корпоративную почту, мессенджеры, HR- боты, социальные сети. Рассмотрим возможности этих наиболее часто используемых цифровых ресурсов.

### 1. Корпоративный портал

Одним из ресурсов, повышающих эффективность оперативного управления персоналом, является корпоративный портал. С его помощью сегодня строятся и развиваются горизонтальные и вертикальные коммуникации внутри организации, происходит формирование сплоченной команды единомышленников, вовлеченных в управление делами организации; создается единое информационное пространство, в котором происходит обмен знаниями, мнениями, идеями, опытом, проводится экспертиза, размещаются уставные документы организации, ее правила и регламенты, шаблоны корпоративных документов; происходит оперативное информирование сотрудников о новостях и планах организации, создаются рабочие группы, появляется возможность установления взаимодействия с удаленными подразделениями, сотрудниками; осуществляется разработка действенных мотивационных механизмов, программ корпоративного обучения, обучающих библиотек и баз данных; организуется оперативное проведение опросов и голосований, рейтингов, форумов, конкурсов; возможна демонстрация наглядных фото и видео материалов с различных мероприятий организации, а также создание личных кабинетов работников, социальных сервисов, блогов, единого центра поиска по всем данным организации и другое.

По определению И.А. Ивановой: «Корпоративный портал- веб интерфейс для доступа сотрудника к корпоративным данным и приложениям.»<sup>62</sup>

Сегодня корпоративные порталы способны обеспечить работников средствами:

- коллективной работы (чаты, рассылки, конференции, форумы и т.д.);
- хранения и анализа информации;
- организации бизнес-процессов по выработке, согласованию и принятию управленческих решений, выпуску текстовых документов, публикации материалов;
- организации доступа к автоматизированным системам управления, включая бухгалтерию, финансы, склады, маркетинг, производство, логистику, снабжение, сбыт, сервис, персонал и т.д. Корпоративные порталы бывают внутренними (локальная сеть Интернет) и внешними (Интранет и Экстранет (конфиденциальная информация)). Корпоративные порталы могут быть настроены под особенности организации, ее структуру и потребности, синхронизировать бизнес-процессы с информационными системами.

<sup>62</sup> Иванова И.А. Исследование ресурса корпоративного портала в управлении вовлеченностью персонала.-М. Управление персоналом и интеллектуальными ресурсами, 2018. №1(34)

Внедрение корпоративного портала экономически и организационно обоснованно, так как позволяет повысить эффективность и результативность труда, улучшить внутрикорпоративное взаимодействие; управление корпоративными знаниями, оптимизировать процессы управления, инвестиции в информационные ресурсы, создать единую электронную систему для ведения бизнеса.<sup>63</sup> Оперативный доступ к нужной информации существенным образом сокращает временные затраты. Корпоративный портал сегодня снабжен широким спектром различных инструментов индивидуальной и групповой работы: виртуальные рабочие пространства для отдельных сотрудников, подразделений организации, проектов; групповой календарь, файловое хранилище с контролем версий, система управления задачами, система учета рабочего времени, обучающая система. Сочетание всех этих возможностей в одном цифровом решении существенно повышает эффективность работы организации в целом<sup>64</sup>. Корпоративный портал позволяет обеспечить коммуникацию целей и задач организации, именно так звучит один из факторов вовлеченности, стало быть, хорошо организованные коммуникации в организации способны повлиять на общий уровень вовлеченности персонала<sup>65</sup>. Для доказательства того, что корпоративный портал может быть использован как цифровой инструмент управления вовлеченностью Ивановой И.А.<sup>66</sup> было проведено исследование на основе опроса 185 сотрудников инжиниринговой компании, итогом которого стал важный вывод о вовлечении персонала в дела организации с помощью портала, активизации коммуникационных процессов на основе его активного использования.

Таким образом, корпоративный портал относится к числу востребованных ресурсов, персонал ощущает свою причастность к деятельности организации, формирует свое отношение к ней, участвует в обсуждении актуальных проблем, проявляет инициативу и интерес к достигнутым результатам, планирует профессиональную деятельность, объединяя личные усилия с усилиями других работников, соотносит индивидуальные достижения с перспективами развития организации, что и позволяет подтвердить обоснованность выдвинутого положения о том, что корпоративный портал может быть использован наряду с другими цифровыми инструментами в качестве ресурса, используемого в управлении вовлеченностью персонала.

---

<sup>63</sup> Грабуров В.А. Информационные технологии для менеджеров .-М. :Финансы и статистика, 2009,- 368с.

<sup>64</sup> Целютина Т.В., Линкина Д.Л.Корпоративный портал как инновационный способ мотивации персонала/ Современные научные исследования и инновации,-2016.-№4

<sup>65</sup> Долженко Р.А.Опыт исследования системы внутренних коммуникаций как инструмента воздействия на вовлеченность персонала/ Известия высших учебных заведений/.-2014-№3(21)

<sup>66</sup> Иванова И.А.Исследование ресурса корпоративного портала в управлении вовлеченностью персонала.-М. Управление персоналом и интеллектуальными ресурсами, 2018. №1(34)

## 2. Корпоративная социальная сеть

Разные авторы трактуют понятие корпоративной социальной сети по-разному. Так Трофименко Е.Ю. считает, что «корпоративная социальная сеть – это портал для определенной целевой аудитории компании, построенный по принципу социальной сети и включающий расширенный функционал для общения и взаимодействия между участниками<sup>67</sup> и очень лаконично представляет корпоративную сеть Ахметова С.Г.: «корпоративная социальная сеть – «виртуальное пространство для эффективного взаимодействия сотрудников»<sup>68</sup>.

Корпоративные социальные сети являются более эффективными в крупных компаниях с большим количеством филиалов, поскольку позволяют не только объединять географически разрозненных сотрудников в единое пространство, но и позволяет создать единое информационное пространство, обеспечить обратную связь. Например, внедрение корпоративной социальной сети корпорацией Procter&Gamble, количество сотрудников которой насчитывает 140 тысяч человек в 160 странах, помогло существенно повысить производительность по географически удаленным проектам.

Корпоративные социальные сети способствуют более оперативному общению, чем корпоративный портал или электронная почта<sup>69</sup>.

Корпоративные социальные сети, включаемые в общие корпоративные информационные системы (интранет) появились недавно, при этом являются эффективным средством управления и развития бизнеса. Например, в США, по данным Gartner, каждая вторая компания имеет корпоративную социальную сеть. В России активно используют инструменты корпоративных социальных сетей -розничная сеть МТС, Nvision Group, СТС Медиа, Лето Банк, Яндекс, Yota<sup>70</sup>. Согласно исследованиям McKinsey Global Institute, использование корпоративных социальных сетей позволяет увеличить производительность труда на 20–25% преимущественно в сфере поиска и сбора информации, а также в сферах, требующих совместной работы и общения<sup>71</sup>.

---

<sup>67</sup> Трофименко Е. Ю. Использование корпоративных социальных сетей на российских предприятиях // Вестник ЮУрГУ. Сер. Экономика и менеджмент. 2018. Т. 12, № 3. С. 155–160. DOI: 10.14529/em180318c.156

<sup>68</sup> Ахметова С. Г. Корпоративные социальные сети в деятельности компаний // Вестник Пермского национального исследовательского политехнического университета. Социально-экономические науки. 2013. № 21. С. 77–80, с.78

<sup>69</sup> Грабельников В. А. Интернет-портал как новое корпоративное средство массовой информации // Вестник Российского университета дружбы народов. Сер. Литературоведение, журналистика. 2010. № 1. С. 56–63.

<sup>70</sup> . Корпоративные социальные сети: эффективность vs коттики // CNews. Блоги Экспертов и ИТ-компаний. URL: <https://club.cnews.ru/blogs/posts/DaOffice> (дата обращения: 10.05.2020).

<sup>71</sup> Обзор корпоративных социальных сетей: сравниваем возможности и функционал // Правда.Ру. URL: <https://www.pravda.ru/navigator/obzor-korporativnykh-sotsial-nykh-setei.html> (дата обращения: 10.05.2020).

Использование корпоративных социальных сетей влияет на сплоченность коллектива, вовлеченность сотрудников, социализацию, снижение информационных и временных затрат. Корпоративные сети являются одним из элементов корпоративных информационных систем. Для рассмотрения динамики корпоративных информационных систем обратимся к анализу исследований, проводимых агентством «Ривелти» в 2016-2019 гг. Результаты сопоставлений некоторых показателей исследований представлены в таблице 2.1.

Таблица 2.1.

## Использование интранета в российских компаниях\*

Показатели	Годы			
	2016	2017	2018	2020
Количество компаний, участников исследования	55	61	76	108
Высокая посещаемость интранета (более 40% сотрудников, используют интранет), %	32	55	39	40
Есть мобильная версия интранета, %	22	23	30	24
Персонализация контента, %	36	26	35	26

\*Источник: Комарова О.В. Корпоративные социальные сети: экономическое содержание и проблемы оценки эффективности//Уральский государственный экономический университет// с.52-57

В исследовании Интранет- трендов 2018 года<sup>72</sup> отмечается наличие социальной сети у 48% компаний из опрошенных. Данный факт подтверждает с одной стороны, понимание необходимости развития цифровых технологий, в том числе социальных сетей, в производственных процессах, с другой стороны, наблюдается неготовность российского бизнеса внедрять инструменты социальных сетей в бизнес-практику, обусловленная проблемами информационной безопасности и экономической целесообразности. Серьезными препятствиями внедрения корпоративных социальных сетей являются не столько предполагаемое снижение работоспособности сотрудников, сколько неготовность менеджмента к их внедрению. По данным опроса Ipsos – 43% респондентов отметили, что в их компаниях преимущества социальных сервисов недооценены.

Корпоративные социальные сети являются одним из важнейших элементов корпоративных информационных систем. Корпоративная социальная сеть может пониматься не только как информационный ресурс, но как механизм активизации социального внутрифирменного сотрудничества, формирования социального капитала фирмы и повышения результативности труда.

<sup>72</sup> Богданова Е. Интранет-исследование 2018. URL: [https://rivelty.ru/blog/tag/intranet\\_research/](https://rivelty.ru/blog/tag/intranet_research/) (дата обращения: 10.05.2020).

Таким образом, корпоративные социальные сети, являясь оперативным источником коммуникативного взаимодействия, также могут быть использованы для сплочения коллектива и управления его вовлеченностью.

### 3. Социальные сети

В настоящее время социальные сети – инструмент межличностного взаимодействия, получающий самый быстрый отклик у пользователя. Компании используют этот цифровой инструмент для позиционирования своего бренда широкой аудитории заинтересованных сторон. К числу таких социальных сетей относятся: Facebook, Instagram, «ВКонтакте», YouTube и другие. Здесь компании используют различные сети с учетом предпочтений своих сотрудников и особенностей данных социальных сетей. Facebook – взрослая платежеспособная аудитория, желающая получать бизнес-контент, предпочитающая лонгриды (большие статьи), ориентированная на обсуждение политической и экономической жизни современного общества.

Instagram – женская аудитория, отдающая предпочтение красочно визуализированному контенту и осуществляющая достаточно много импульсивных покупок, поэтому «продающий контент» должен быть ориентирован на визуально-эмоциональное восприятие.

«ВКонтакте» – более молодая аудитория, менее платежеспособная, но с актуализированной потребностью к сопричастности, по этой причине предпочитающая сообщества и группы.

YouTube – самая актуальная площадка в сети Интернет, предоставляющая возможность размещения видео-контента и доступная всем без исключения категориям пользователей.

По числу откликов на ту или иную информацию в социальной сети или по числу подписчиков в этой сети компании могут анализировать популярность, предпочтения и настроения своих сотрудников по оставленным цифровым следам, что является одним из методов оценки уровня вовлеченности своих сотрудников. А так как сотрудники расширяют сферу коммуникативного взаимодействия через социальные сети, в том числе, то и социальные сети могут быть рассмотрены как инструмент управления их вовлеченностью.

### 4. Мобильные приложения

Мобильное приложение (англ. «Mobile app») — программное обеспечение, предназначенное для работы на смартфонах, планшетах и других мобильных устройствах, разработанное для конкретной платформы (iOS, Android, Windows Phone и т. д.). Многие мобильные приложения установлены на самом устройстве или могут быть загружены на него из онлайн-магазинов приложений, таких как App Store, Google Play, и других<sup>73</sup>.

<sup>73</sup>[https://ru.wikipedia.org/wiki/Мобильное\\_приложение#:~:text=Мобильное%20приложение%20\(англ.%20«Mobile%20app»\),других%2C%20бесплатно%20или%20за%20плату](https://ru.wikipedia.org/wiki/Мобильное_приложение#:~:text=Мобильное%20приложение%20(англ.%20«Mobile%20app»),других%2C%20бесплатно%20или%20за%20плату)

По результатам исследования проведенного Deloitte<sup>11</sup>, 74% из более чем 7000 компаний 130 стран мира отмечают важность HR – Digital- «подход, построенный на принципах цельности модели управления, измеримости, интеграции данных, анализе в реальном времени и технологической гибкости в области управления человеческими ресурсами»<sup>74</sup>, по мнению Д.А. Прохоренко (директор дивизиона HR-аутсорсинга компании IBS) рост числа пользователей мобильных приложений переводит их (мобильные приложения) в основные платформы для HR - инструментов: проводя 5-6 часов в интернете наблюдается тренд на увеличение пользования мобильными устройствами - до 51% времени. Более 8 миллиардов раз каждый день суммарно люди проверяют свои телефоны, а обратная связь с сотрудниками возрастает в 10 раз в случае наличия корпоративных мобильных приложений в области HR»<sup>75</sup>.

Возможность взаимодействия с аудиторией через использование смартфонов: посты, ситуативные видео (сториз), трансляции существенно повышает коммуникативную активность. А так как обратная связь с сотрудниками при использовании корпоративных мобильных приложений многократно возрастает, то корпоративные мобильные приложения могут быть причислены к инструментам управления вовлеченностью персонала.

## 5. HR-боты

«HR-боты — это автоматические агенты, основанные на применении искусственного интеллекта и предназначенные для оптимизации, повышения эффективности работы HR-специалистов и в целом HR-подразделений»- такое определение дано этому цифровому инструменту Мининой В.Н.<sup>76</sup> По словам экспертов, искусственный интеллект способен собирать и обобщать демографические данные, историю работы с интервью кандидата и на этой основе предсказывать, насколько хорошо он сможет выполнять свою работу в компании, что позитивно влияет как на производительность HR-специалистов, так и на качество исполнения HR-функции организации<sup>77</sup>.

<sup>74</sup> Криницина З.В. Управление персоналом: Учебное пособие. - Томск: Изд.ТПУ,2015 – 196 с.

<sup>75</sup> Положихина, М.А. Цифровая экономика как социально-экономический феномен [Электронный ресурс] / М.А. Положихина // Экономические и социальные проблемы России. – 2018. - №1 (37). – С. 8-38. – Режим доступа: <https://cyberleninka.ru/article/n/tsifrovaya-ekonomika-kak-sotsialno-ekonomicheskiy-fenomen/viewer>

<sup>76</sup> Минина В. Н. 2019. HR-боты в управлении человеческими ресурсами организации. Вестник Санкт-Петербургского университета. Менеджмент 18 (3): 400–418. <http://doi.org/10.21638/11701/spbu08.2019.304>

<sup>77</sup> Берсин Дж. 2019. Искусственный интеллект в HR. Talent management. URL: <https://www.talentmanagement.com.ua/5202-iskusstvennyj-intellekt-v-hr> (дата обращения: 17.04.2019).

В зависимости от способности искусственного интеллекта решать комплекс взаимосвязанных задач (сбор, обобщение, анализ данных, выработка управленческих решений) можно выделить HR-боты трех уровней сложности<sup>78</sup>.

Первый уровень: HR-боты, основанные на специализированном искусственном интеллекте, который имитирует речевые функции человека и применяет стандартизированные алгоритмы работы с информацией.

Второй уровень: HR-боты, основанные на искусственном интеллекте, предполагающем частичную автоматизацию аналитических функций человека. Машины этого уровня лучше имитируют поведение человека: их речевой репертуар шире, чем у машин первого уровня, в результате чего их общение с человеком становится более продуктивным. В целом HR-боты второго уровня создают возможности для перехода от функциональной модели управления человеческими ресурсами к процессной, основанной на интеграции HR-процессов с бизнес-процессами<sup>79</sup>. Однако, по мнению Дж. Берсина, они являются инструментом для улучшений, а не для самостоятельного принятия решений.

Третий уровень: HR-боты, основанные на суперискусственном интеллекте, т. е. на самообучающихся программах (машинах), имитирующих поведение человека.

В зависимости от того, какой объем функций управления человеческими ресурсами способен взять на себя искусственный интеллект, HR-боты подразделяются на три вида: 1) поисковый; 2) коммуникативный (использование как письменной, так и устной коммуникации); 3) синтетический (совмещение нескольких программ — ботнеты).<sup>80</sup>

Согласно результатам исследования HeadHunter, в 2018 г. 16% компаний в качестве приоритетной задачи ставили внедрение новых автоматизированных решений и ИТ-разработок (боты, приложения, HRIS и ATS системы)<sup>81</sup>. HR-боты могут быть встроены в Телеграмм и круглосуточно отвечать на вопросы пользователей, существенно расширяя возможности коммуникационного общения. А так как такие цифровые решения способствуют улучшению коммуникаций и вовлечению большого числа сотрудников в дела компании, то HR-боты также можно рассматривать как цифровой инструмент управления вовлеченностью персонала.

<sup>78</sup>Walker J. 2018. Artificial intelligence in HR — FAQs you need to be able to answer. myHRfuture. URL: <https://www.myhrfuture.com/blog/2018/6/22/artificial-intelligence-in-hr-faqs-you-need-to-beable-to-answer> (accessed: 17.05.2019).

<sup>79</sup>Guha A. 2019. Why human HR should not fear AI-powered bots. People Matters. URL: <https://www.peoplesmatterglobal.com/article/future-jobs/algorithms-to-screen-in-not-screen-out-candidates-x0pa-founder-21239> (accessed: 07.02.2)

<sup>80</sup>Минина В. Н. 2019. HR-боты в управлении человеческими ресурсами организации. Вестник Санкт-Петербургского университета. Менеджмент 18 (3): 400–418. <http://doi.org/10.21638/11701/spbu08.2019.304>

<sup>81</sup>HRIS — информационная система поддержки управления человеческими ресурсами (Human Resources Information System); ATS — автоматизированная система управления кандидатами (Applicant Tracking System)

## 6. Мессенджеры

Мессенджер (от англ. messenger — курьер, посланник) — это программа для мгновенного обмена текстовыми сообщениями, аудиозаписями, фотографиями и другими мультимедиа.

Приложения устанавливаются на компьютер, смартфон, планшет и работают через интернет. Мессенджеры предназначены для общения между несколькими людьми. Эти приложения не перегружены другими функциями, поэтому их часто используют для работы, чтобы не отвлекаться на новостную ленту и развлекательный контент. Однако в популярных мессенджерах тоже есть сообщество. В Telegram и WhatsApp любой пользователь может создать канал и опубликовать в нем записи, которые прочтут другие.

В 2020 году сервисы для обмена сообщениями стали на 20% популярнее, чем соцсети. По данным исследования креативного агентства ZAK<sup>82</sup>, пользователи предпочитают мессенджеры, так как это более закрытое пространство.

Согласно статистике от июля 2021 года, WhatsApp — самый популярный мессенджер в мире. В WhatsApp можно отправлять текстовые и голосовые сообщения, редактировать фото и видео перед отправкой, создавать беседы до 256 пользователей.

В Telegram можно отправлять текстовые и голосовые сообщения. Максимальное количество участников в беседе — 200 тыс.

Пользователи могут создавать ботов — виртуальных помощников, которые реагируют на команды. Их часто используют в бизнесе, чтобы автоматизировать выполнение простых рутинных задач.

В Viber можно отправлять текстовые и голосовые сообщения, создавать беседы до 250 пользователей.

Так как мессенджеры предназначены для общения между людьми, расширяя возможности коммуникаций, то этот цифровой инструмент также может быть использован для управления вовлеченностью персонала.

## 7. Корпоративный сайт

Корпоративный сайт — это главная площадка, которая презентует компанию, предлагает её продукты и услуги клиентам, инвесторам, партнерам, потенциальным сотрудникам. И.А.Иванова<sup>83</sup> так определяет понятие сайта: «Корпоративный сайт- большой

<sup>82</sup>[https://trends.rbc.ru/trends/industry/6156fef89a7947827bf5a9b7#:~:text=Самый%20популярный%20мессенджер%20среди%20россиян,Viber%20\(26%25\)%20и%20Telegram%20\(18%25\)](https://trends.rbc.ru/trends/industry/6156fef89a7947827bf5a9b7#:~:text=Самый%20популярный%20мессенджер%20среди%20россиян,Viber%20(26%25)%20и%20Telegram%20(18%25))

<sup>83</sup> Иванова И.А. Исследование ресурса корпоративного портала в управлении вовлеченностью персонала.-М. Управление персоналом и интеллектуальными ресурсами, 2018. №1(34)

полнофункциональный веб-ресурс, состоящий из десятков или даже сотен страниц без ограничений по количеству уровней и количеству страниц в разделе»

Корпоративный веб-сайт является первым источником информации, которую люди находят, когда ищут в интернете информацию об организации, продуктах и услугах. Сайт должен производить хорошее впечатление о компании, быть информативным и удобным в использовании. Необходимо тщательно его продумать: от четкой структуры и полезных указателей к областям контента, до удобного и понятного качественного наполнения. Дизайн и наполнение сайта напрямую влияют на восприятие бренда общественностью. Главная задача корпоративного сайта – раскрывать деятельность компании и помогать ее развивать.

На сайте сотрудники могут знакомиться с различными публикациями из жизни компании, оценивать ее деятельность с точки зрения своей причастности, выражать свое отношение к той или иной информации, оставлять отзывы. Компания по этим цифровым следам может судить о заинтересованности своих сотрудников, их вовлеченности.

Таким образом, корпоративный сайт используют не только для создания и развития бренда работодателя, но и как канал внутренних и внешних коммуникаций со своими сотрудниками и заинтересованными сторонами, а значит его тоже можно рассматривать как цифровой инструмент управления вовлеченностью персонала.

#### 8. Корпоративная почта

Корпоративная почта — это отдельный сервис компании, который включает сервисы для управления проектами внутри компании, и предназначена для корпоративных пользователей. Сервис содержит ряд инструментов.

«Почта» — это корпоративная почта на домене или коробочном решении.

«Диск» — общее файловое пространство.

«Календарь» — здесь можно как создавать события, так и вести учет дел.

«Вики» — база знаний компании, с общим доступом для сотрудников.

«Трекер» — управление задачами и проектами с возможностью распределять задачи, назначать исполнителей и т.п.

«Формы» — создание опросов, сбор фидбеков.

«Чаты» — корпоративный внутренний мессенджер, который работает как в браузере, так и в качестве десктопного или мобильного приложения.

У современной почты появилась еще одна возможность — это групповые звонки — полностью бесплатные и без ограничения по времени.

Компании могут использовать этот цифровой инструмент как канал для внутренних коммуникаций, особенно интересный с точки зрения наличия форм для создания и проведения опросов, что весьма актуально при измерении уровня вовлеченности, а также

возможности получения обратной связи от сотрудников. Сервис позволяет также через перечисленные инструменты решать задачи, связанные с образованием сотрудников, вести учет дел, управлять задачами и проектами. Возможности обучения, коммуникаций, четкой организации рабочих процессов- относятся к числу основных факторов, оказывающих влияние на вовлеченность персонала.

Таким образом, корпоративную почту можно не только использовать как инструмент оценки уровня вовлеченности через систему опросов, но и как цифровой инструмент управления вовлеченностью персонала.

### 9. Цифровое рабочее место (Digital workplace)

Если раньше основной упор делался на автоматизацию бизнес-процессов, и действия пользователя были жестко ограничены этими рамками, то теперь фокус сместился на самого пользователя и инструменты, позволяющие организовать его эффективную работу. Так возникла концепция Цифрового рабочего места (Digital workplace), в которой сотрудник стал, прежде всего, потребителем контента и сервисов, необходимых именно ему «в нужное время в нужном месте». Вот что говорит на этот счет Gartner: «Digital Workplace обеспечивает новые, более эффективные методы работы, повышает вовлеченность и гибкость сотрудников, использует стили и технологии, ориентированные на потребителя».

Нами были рассмотрены лишь некоторые цифровые инструменты, способные предоставлять необходимые условия для создания эффективных каналов коммуникаций в организациях, способных влиять на процесс управления вовлеченностью персонала. Но современные компании мечтают сочетать в единой системе все эти возможности. Поэтому идея единого цифрового рабочего места становится наиболее актуальной.

Цель единого рабочего места: повышение вовлечённости сотрудников на основе эффективного применения цифровых технологий. Для достижения данной цели, необходимо решить ряд задач:

#### 1. Создание информационной базы о сотрудниках

База данных о сотрудниках может быть выгружена вместе с карточками сотрудников в программу из 1С или Excel, и составит основу для реализации всех HR- процессов. Информация дополняется сведениями о зарплате и управлению персоналом через любые кадровые программы и организационные системы. Полная база данных поможет в управлении вовлеченностью персонала.

#### 2. Создание надежных каналов внутренних коммуникаций

Как было показано выше, возможности обмена информацией - один из основных аспектов, по которым портал был признан необходимой технологией для повышения вовлечённости персонала. Он позволяет ускорить обмен информацией между сотрудниками,

подразделениями и руководством. Это возможно благодаря встроенным мессенджерам и «живой ленте», где можно получить всю важную информацию. Мгновенный обмен информацией, быстрое обсуждение и принятие решений, моментальная реакция коллег и инструменты мотивации, в роли которых выступают новости, оповещения, обращение руководства и т.д. Все имеющиеся контакты возможны в один клик, общение доступно с любого устройства и в любых форматах: аудио, видео, текст, файлы.

### 3. Информация о миссии, ценностях, стратегических целях компании.

В ходе исследований, представленных в главе 1, было установлено, что корпоративная культура в жизни компании и ее сотрудников играет важную роль и имеет большое значение для повышения вовлеченности персонала. Знание сотрудником целей и задач компании, которые наделяют его работу смыслом и ориентируют на результат способно повысить вовлечённость команд. Информация о стратегии, миссии и ценностях должна быть загружена на портал и могла находиться в свободном доступе для сотрудников.

Портал позволяет отладить бизнес-процессы, сделать понятными и актуальными регламенты и процедуры, что позволяет качественно справляться с поставленными задачами.

### 4. Организация совместной работы с электронным документооборотом

Портал снабжен сервисами для создания, редактирования и хранения документов, содержит настройки совместного доступа. Это дает возможность легко и удобно делиться документами с коллегами и клиентами, работая в онлайн-режиме без скачивания.

### 5. Создание среды, стимулирующей творческое мышление и развитие инициативы.

Возможность развития индивидуального проекта. Портал содержит автоматизированную систему для прорабатывания инициатив каждого работника. Можно подать идею, ее рассмотрят, за нее проголосуют и дадут обратную связь, можно отслеживать рейтинг идей. Награда обязательно найдет своего героя, обеспечит ему признание со стороны компании (фото «лучший инноватор» на Доске почета, грамота, премия, карьерный рост, кадровый резерв).

Таким образом, планы развития компании и сотрудника станут общими, а это будет способствовать повышению вовлечённости и ответственности персонала даже в процессе выполнения самых сложных задач.

### 6. Создание прозрачной системы мотивации

Все сотрудники будут иметь в системе определенные показатели KPI. И эти показатели будут использоваться для расчета заработной платы, бонусов и премий. Система позволяет создать карточки сотрудников с набором показателей, за которые сотрудник несет персональную ответственность. Конфиденциальность информации каждого обеспечивается системой.

## 7. Обеспечение быстроты обратной связи от руководства

Обратная связь важна и является одним из главных механизмов влияния на эффективность персонала. Этот процесс также автоматизируется, что обеспечивает прозрачность в управлении карьерой и создает дополнительные возможности для повышения вовлеченности.

Таким образом, использование цифровых инструментов позволит автоматизировать и оптимизировать процессы в управлении человеческими ресурсами в организации и сделать процесс управления вовлеченностью персонала системным. Насколько бывает эффективным применение различных цифровых решений в управлении вовлеченностью персонала мы рассмотрим далее на основе анализа лучших практик по использованию цифровых инструментов управления вовлеченностью российскими компаниями.

## 2.2. Цифровые инструменты управления вовлечённостью персонала: анализ лучших практик

Управление вовлеченностью персонала является одной из важнейших задач в сфере управления человеческими ресурсами. Для ее решения используются различные цифровые инструменты. Изучим их влияние на вовлеченность персонала на основе анализа лучших практик ведущих российских компаний.

Процесс управления вовлеченностью не просто является модным трендом, но и самым непосредственным образом влияет на эффективность организаций, как было описано в главе 1.

Рассмотрим опыт ведущих компаний по управлению вовлеченностью персонала. Проведем анализ использования инструментов управления вовлеченностью персонала в сфере банковских услуг, так как она является самой сложной и формализованной с точки зрения соблюдения конфиденциальности информации сферой и не всегда готова делиться своими лучшими практиками. В качестве примера рассмотрим ряд крупных банков Российской Федерации, таких как: ПАО «СберБанк», ПАО «Банк ВТБ», АО «Газпромбанк». Дадим краткую характеристику компаниям.

- ПАО «Сбербанк», Российский финансовый конгломерат, крупнейший универсальный банк России и Восточной Европы, численность персонала – 285 тысяч человек, история развития с 1990 года (рейтинг: НН - 2, Forbes - 8)

- ПАО «Банк ВТБ», Российский универсальный коммерческий банк с государственным участием. Банк ВТБ является головной структурой «Группы ВТБ». Финансовый

конгломерат, второй по объемам розничного бизнеса, численность персонала – 79 тысяч человек, история развития с 1990 года (рейтинг: НН - 8, Forbes - 9).

- ПАО «Газпромбанк», один из крупнейших универсальных банков России, занимает третье место в списке банков Центральной и Восточной Европы по размеру собственного капитала, численность персонала 20 тысяч человек, история развития с 1990 года (рейтинг: Forbes - 5);

Компания «СберБанк» ведет непрерывную работу по управлению вовлеченностью своего персонала. Один из приоритетов политики «СберБанка» в сфере развития сотрудников звучит так: «Люди нового качества в эффективных командах». На сайте компании четко прописано, каким образом компания добивается устойчивых показателей вовлеченности своих сотрудников: «Мы хотим, чтобы сотрудники гордились работой в «СберБанке», рекомендовали нас как работодателя друзьям и родным. Для этого мы улучшаем HR-сервисы, проводим исследования вовлеченности сотрудников, выступаем за разумный баланс между работой и личной жизнью, гарантируем равные и честные карьерные возможности»<sup>84</sup>. Достигать поставленных задач компании помогает:

- улучшение корпоративной культуры;
- вклад в профессиональное развитие сотрудников;
- забота о здоровье и благополучии сотрудников;
- поддержка волонтерских инициатив.

Частью корпоративной культуры «СберБанка» является диалог с сотрудниками, что обеспечивает эффективное функционирование системы внутренней коммуникации, предоставляет сотрудникам возможность давать обратную связь.

Для решения поставленных задач компания «СберБанк» использует каналы корпоративных коммуникаций. О новостях компании сотрудники узнают не только из почтовых рассылок и материалов внутреннего портала, но и из программ «СберБанк ТВ».

Значимым событием для сотрудников «СберБанка» и его внешних клиентов является ежегодная, начиная с 2011 года, прямая линия «Открытый диалог» президента банка Германа Грефа, которая позволяет сотрудникам донести свое мнение до главы банка и задать волнующие вопросы, а руководству — быть в курсе тем, которые беспокоят сотрудников.

У всех сотрудников «СберБанка» есть возможность подать жалобу на внутреннем портале и приложении «СберДруг» и получить официальный ответ.

---

<sup>84</sup> Официальный сайт компании ПАО «Сбербанк» <https://www.sberbank.com/ru/sustainability/employees>

«СберБанк» даёт сотрудникам большой набор возможностей для саморазвития и обучения. Сотрудники имеют доступ к различным образовательным программам как на базе Корпоративного университета, так и через Виртуальную школу.

Smart-сервисы помогают сотрудникам развиваться и управлять своей карьерой: Smart-профиль (информация о навыках и предпочтениях сотрудника), Smart-карьера (карьерные рекомендации от AI на основе профессиональных компетенций и опыта сотрудника), Smart-развитие (персонализированный инструмент, который предлагает обучающие материалы) и HR-сервис «Моя команда».

Программа «Перезапуск» помогает сотрудникам при желании освоить новую профессию или поменять квалификацию в соответствии с их интересами и перейти в компании экосистемы или структуры партнеров.

Так 240 тысяч специалистов прошли обучение по различным направлениям в 2019 году. 50 000 сотрудников ежегодно получают новые знания и навыки в Корпоративном университете «СберБанка». Более 25 000 руководителей «СберБанка» прошли программы по soft skills: управление собой и управление людьми<sup>85</sup>.

Особое внимание «СберБанк» уделяет здоровью и благополучию своих сотрудников. В банке действует программа развития здорового образа жизни SberTeam100лет. С помощью этой программы компания стремится помочь сотрудникам сформировать полезные привычки, которые способствуют укреплению здоровья и продлению жизни. Направления программы затрагивают все сферы физического и ментального здоровья.

Сервис психологической поддержки включен в программу ДМС в формате телемедицины и доступен всем застрахованным сотрудникам по всей территории России. Способствует повышению стрессоустойчивости и профилактике эмоционального выгорания курс по развитию практик осознанности «Mindfulness»

В банке действуют три сервиса по оценке состояния здоровья: профилактический скрининг (доступен всем сотрудникам в рамках ДМС один раз в 2 года), цифровой сервис по оценке биологического возраста и программа комплексной оценки здоровья для руководителей. Также банк регулярно оценивает условия труда, поддерживает безопасность на рабочих местах, организует спортивные мероприятия для сотрудников и членов их семей, например, Летнюю международную Сбербанкиаду.

Значимую роль в деятельности «СберБанка» играет волонтерское движение. У компании есть и специальная онлайн-платформа «Волонтеры СберБанка», на которой уже зарегистрировано более 4 000 сотрудников. Платформа помогает волонтерам

---

<sup>85</sup> Официальный сайт компании «СберБанк» <https://www.sberbank.com/ru/sustainability/employees>

организовывать собственные проекты и привлекать к участию в них своих коллег. На сайте можно публиковать новости, образовательные материалы и видеокурсы. Так 10 тысяч сотрудников «СберБанка» приняли участие в реализации более 1000 волонтерских проектов в 2019 году<sup>86</sup>.

Политика компании ПАО «СберБанк» в сфере управления человеческими ресурсами с применением целого спектра цифровых решений позволяет сохранять индекс вовлечённости стабильно высоким 75% — на уровне успешных компаний.

По результатам оценки вовлеченности за 2019 год на диаграмме представлены факторы вовлеченности компании ПАО «СберБанк».

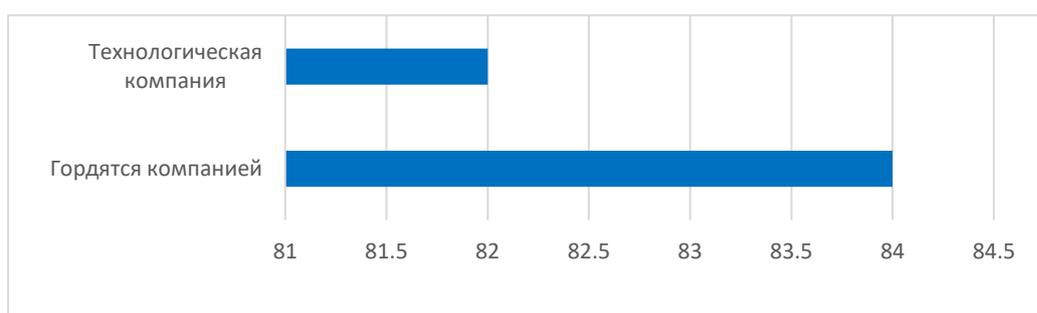


Рис.2.1. Факторы вовлеченности персонала компании ПАО «Сбербанк», 2019 год

Источник: официальный сайт компании ПАО «СберБанк»

<https://www.sberbank.com/ru/sustainability/employees>

На 14 процентных пункта выросло число сотрудников, которым нравится работать в «СберБанке» из-за корпоративной культуры и комфортной рабочей среды (в 2019 г. по сравнению с годом ранее)

На 13 процентных пункта произошел рост наставнического и визионерского стиля лидерства в 2019 г. Одновременно на те же 13 процентных пункта упал директивный стиль руководства.

Таким образом, компании ПАО «СберБанк», производящей измерения вовлеченности один раз в год и достигшей стабильности индекса вовлеченности до уровня 75%, можно рекомендовать проводить опросы чаще, сразу корректировать деятельность, что может привести к повышению индекса вовлеченности персонала компании.

В компании «Банк ВТБ» в рамках реализации стратегии развития человеческого капитала и корпоративной культуры регулярно проводится опрос по вовлеченности сотрудников. В отчетном периоде, реализован ряд инициатив, направленных на повышение уровня вовлеченности персонала, по результатам опроса 2019 года. Провести очередной

<sup>86</sup> Официальный сайт компании ПАО «СберБанк» <https://www.sberbank.com/ru/sustainability/employees>

опрос по уровню вовлеченности и оценить результаты в динамике планировалось осенью 2021 года, но пандемия внесла свои коррективы в планы компании. Инициативы 2020 года, направленные на повышение уровня вовлеченности сотрудников, были следующие:

- автоматизация ключевых процессов, которая позволила сотрудникам быстрее и эффективнее выполнять свои профессиональные обязанности, в том числе в формате удаленной работы;

- расширение возможностей для профессионального роста и развития;

- масштабный переход на работу в кросс-функциональных командах;

- внедрение инновационного способа разработки и вывода на рынок новых продуктов;

- масштабирование программы кадрового резерва и карьерных маршрутов (карьерного развития) для сотрудников.

Абсолютное большинство обучающих программ переведено в онлайн-формат с использованием новых цифровых возможностей.

«Банк ВТБ» реализовал наибольший объем обучения для сотрудников среди компаний Группы. На одного сотрудника «Банка ВТБ» приходится 47,7 академических часов обучения, из которых 48,5% – электронные курсы. За год обучено свыше 64 тыс. штатных сотрудников.

Факторами успеха развития сотрудников «Банка ВТБ» стали:

- опора на корпоративные ценности и культуру;

- адаптивное обучение с учетом индивидуальных особенностей сотрудника;

- использование новых цифровых возможностей;

- достижения системы обучения персонала.

Значимым достижением 2020 года стала реализация задачи по переводу обучения в онлайн-формат для обеспечения непрерывного и эффективного развития всех категорий персонала «Банка ВТБ». Базовое обучение смогли пройти более 7 236 новых работников региональной сети.

В поддержку работы в удаленном формате проведен трехмесячный онлайн-марафон развития «Обучайся дома». Ключевые фокусы марафона определялись актуальными запросами и потребностями сотрудников.

Усилением навыков выстраивания эффективных коммуникаций как внутри команды, так и с внешними клиентами стали:

- инструменты управления удаленными командами;

- взаимодействие с использованием цифровых каналов коммуникации.

В результате удалось организовать обучение 47 тысяч сотрудников, из них: 18 тысяч руководителей и 29 тысяч специалистов. Проведено 390 вебинаров на темы: «Управление командой», «Цифровая трансформация» и «Управляя высокой результативностью».

Повышение квалификации линейных руководителей региональной сети было проведено совместно с одной из ведущих бизнес-школ России — Высшей школой менеджмента Санкт-Петербургского государственного университета (ВШМ СПбГУ).

Все программы реализованы в современном образовательном пространстве с использованием высокотехнологичных платформ, позволяющих сконструировать эффективный учебный процесс, близкий к очному обучению.

«Группа ВТБ» ведет активную работу по совершенствованию системы вознаграждения персонала и улучшению условий труда. Это не только способствует привлечению и удержанию наиболее эффективных сотрудников, но и повышает их производительность труда.

С целью формирования корпоративной культуры с акцентом на лидерство и эффективность «Банк ВТБ» регулярно проводит мероприятия по оценке и развитию компетенций руководителей и их команд. В 2020 году количество проведенных мероприятий по оценке увеличилось в 2,5 раза по сравнению с предыдущим годом. Результаты оценки позволили участникам более осознанно подойти к дальнейшему развитию и повышению своей личной эффективности.

Всего в 2020 году в оценке личностных качеств приняло участие почти 1,3 тысячи сотрудников – от специалистов до старшего менеджмента, включая 800 участников отбора в кадровый резерв объединенной региональной сети. Порядка 1,7 тысячи человек прошли оценку профессиональных ИТ-компетенций по 18 ролям и специализациям.<sup>87</sup>

В 2020 году проведена системная работа по цифровизации каналов внутренних коммуникаций. Завершился проект по созданию нового интранет-портала, который был преобразован в единую точку входа в ключевые корпоративные ресурсы и сервисы самообслуживания для сотрудников.

Технические возможности нового портала позволят сотрудникам оперативно находить актуальную и структурированную информацию по разнообразным запросам с различных устройств – с компьютера, ноутбука, планшета или смартфона. Функционал личного кабинета значительно расширен благодаря сервисам самообслуживания. Сотрудник может посмотреть интересующую информацию по оформлению отпусков, расчету премий и заработной платы, положенным социальным льготам и получить иную информацию по вопросам организации труда.

---

<sup>87</sup> Годовой отчет «Банка ВТБ», 2020, с.103

<https://rspp.ru/upload/uf/34a/0msmv3tgdai6nkgaj8mx0ykqk5dpm/%D0%92%D0%A2%D0%91%20%D0%98%D0%9E%2020>

Также на портале получила развитие цифровая версия корпоративного журнала «Энергия команды», что значительно увеличило его читательскую аудиторию.

В рамках развития каналов коммуникаций создано сообщество из 200 амбассадоров, которые формируют повестку и генерируют уникальный новостной контент из всех географических точек присутствия «Банка ВТБ» в Российской Федерации.

Одним из основных каналов обратной связи является общение сотрудников с непосредственными руководителями.

Другой важный канал структурированной обратной связи – опрос по вовлеченности персонала, который проводится в «Группе ВТБ» раз в два года. Опрос помогает оценить качество корпоративной культуры и систему внутренних коммуникаций, эффективность обучающих программ, удовлетворенность уровнем заработной платы, а также степень мотивации и лояльности сотрудников.

По результатам прошедшего в 2019 году опроса в отчетном периоде был реализован ряд инициатив, направленных на повышение уровня вовлеченности персонала. Особое внимание уделялось расширению возможностей для профессионального развития сотрудников и повышению эффективности бизнес-процессов. В 2021 году планировалось провести очередной опрос по вовлеченности и оценить результаты в динамике, но планы пришлось изменить в связи с пандемией.

В рамках развития каналов обратной связи в «Банке ВТБ» создан специальный портал «Гравитация», доступный каждому сотруднику Банка. Портал представляет собой онлайн-пространство, где можно опубликовать рационализаторские идеи по оптимизации рабочих процессов, а также предложить новаторские идеи о развитии Банка и его продуктов.

Целью создания такого портала был не только поиск новых оригинальных идей развития, но и преодоление границ, предоставление возможности каждому сотруднику «Банка ВТБ» быть услышанным.

В 2020 году к порталу присоединились более 20 тысяч сотрудников Банка, которые опубликовали 2,5 тысячи идей. Из них более 70 были одобрены к внедрению, а восемь идей уже реализованы в 2020 году. Еще порядка 50 идей были запланированы к внедрению в 2021 году.

Помимо работы с идеями сотрудников, портал «Гравитация» развивает ряд проектов, нацеленных на укрепление связи между сотрудниками, развитие корпоративной культуры и внутренних коммуникаций, а также повышение мотивации персонала.

Банк также использует еженедельную email-рассылку для всех пользователей портала о дайджест инновациях.

Отзывы о прочитанных книгах по темам развития креативности, лидерства, управления личной эффективностью, современных методах управления проектами позволяет оставлять читательский клуб «Банка ВТБ».

Первый в истории виртуальный Гран-при России-2020 Формула 1 привлек к видеотрансляции 34 миллиона зрителей, вызвав свыше 100 тысяч просмотров<sup>88</sup>.

Важным итогом отчетного периода стало утверждение новой Стратегии развития «Группы ВТБ». Она опирается на глубокий анализ глобальных и отраслевых изменений и предусматривает существенную трансформацию бизнес-модели. Ключевая задача – построение к 2022 году высоко результативной организации, которую отличают привлекательность для клиента, активная вовлеченность персонала и открытость к изменениям.

Среди востребованных цифровых сервисов «Банка ВТБ» – запущенное в 2019 году мобильное приложение «Мой умный город», которое объединило городские сервисы Москвы и сервисы «Банка ВТБ» в удобном для пользователей формате и было признано лучшим технологическим продуктом года по версии журнала The Banker.

Одна из основ устойчивого развития Банка, в том числе в широком контексте социально-экономических отношений, – профессионализм сотрудников и высокий уровень корпоративной культуры. Комфортные условия труда, корпоративные программы социальной поддержки и обеспечение равных возможностей для профессионального и личностного роста позволяют поддерживать на высоком уровне привлекательность бренда работодателя и способствовать повышению вовлеченности персонала.

Опрос 2019 года, направленный на измерение индекса вовлеченности персонала в России и за рубежом, впервые был проведен по единой методологии во всех компаниях «Группы ВТБ», участвовавших в опросе. Индекс вовлеченности сотрудников Группы составил 83 %, <sup>89</sup> что, согласно методологии исследования, свидетельствует о том, что сотрудники понимают стратегические цели, миссию, видение и ценности «Группы ВТБ», готовы прилагать дополнительные усилия для достижения поставленных целей и обладают необходимыми ресурсами. Результаты исследования также позволили выявить сильные стороны и области для улучшений. Среди сильных сторон «Банка ВТБ» сотрудники отметили:

- взаимодействие с непосредственным руководителем;
- доступность информации;

---

<sup>88</sup> Годовой отчет «Банка ВТБ», 2020, с.106

<https://rspp.ru/upload/uf/34a/0msmvg3tgdaib6nkzgj8mx0ykqk5dpm/%D0%92%D0%A2%D0%91%20%D0%98%D0%9E%2020>

<sup>89</sup> Официальный сайт «Банка ВТБ» [https://csr2019.vtb.ru/pdf/csr/ru/employees\\_internal-communications](https://csr2019.vtb.ru/pdf/csr/ru/employees_internal-communications)

- наличие полномочий для эффективного выполнения работы;
- сильный командный дух.

Вместе с тем сотрудники указали на ряд областей для улучшений, в частности таких, как оперативное и качественное внедрение изменений, поддержка инициатив сотрудников и оптимизация рабочих процессов.

По результатам опроса в первом квартале 2020 года была сформирована дорожная карта инициатив, работа над которыми позволит повысить уровень вовлеченности, а значит, сделать «Банк ВТБ» еще более эффективным. «Группа ВТБ» осознает, что наличие эффективной корпоративной культуры является одним из основных факторов успешного функционирования бизнеса Группы. Именно поэтому «Банк ВТБ» проводит большое количество командообразующих и спортивных мероприятий, в которых принимают участие как сотрудники, так и члены их семей. За 2019 год было проведено более 300 коммуникационных мероприятий общим охватом более 20 тысяч сотрудников.

Опыт АО «Газпромбанк» по управлению вовлеченностью был удостоен награды на Форуме Customer Experience World Forum 2021.

«Газпромбанк» получил награду «Высокое одобрение Жюри» в номинации «Практика вовлеченности / мотивации персонала» за проект «На одной волне с клиентом», который формирует понимание сотрудниками стратегических целей и миссии организации в создании превосходного клиентского опыта, сервисных ценностей бренда, потребностей и ожиданий клиентов, а также обеспечивает высокий уровень удовлетворенности персонала. Церемония награждения состоялась 21 апреля в Москве в рамках Форума Customer Experience World Forum 2021.<sup>90</sup>

Скорость изменений достигает максимума, и способность сотрудников к созиданию и активным изменениям становится критически важной для успеха. Перемены в человеческом сознании и процессах — основной вызов цифровой трансформации.

«Газпромбанк» для ответа на новые вызовы открыл Программу Трансформации «Управление Человеческим капиталом». Запланированные в Программе инициативы позволяют подготовить сотрудников Банка к работе в цифровой организации, которой планирует стать Банк.

В 2020 году в «Газпромбанке» впервые был проведен масштабный опрос по вовлеченности, лояльности и удовлетворенности персонала. В опросе приняло участие более 14,5 тысячи сотрудников. Удовлетворенность измерялась по 5 метрикам — оплата,

---

<sup>90</sup> Газпромбанк взял награды в трех номинациях, Ведомости [https://www.vedomosti.ru/press\\_releases/2021/04/23/gazprombank-vzval-nagradi-v-treh-nominatsiyah-mezhdunarodnoi-premii-v-industrii-klientskogo-opita-cx-world-awards](https://www.vedomosti.ru/press_releases/2021/04/23/gazprombank-vzval-nagradi-v-treh-nominatsiyah-mezhdunarodnoi-premii-v-industrii-klientskogo-opita-cx-world-awards)

условия труда, интерес к работе, безопасность и комфорт труда.<sup>91</sup>

По всем показателям, в сравнении с бенчмарками (банковская отрасль и технологические компании), «Газпромбанк» находится в сегменте ТОП- 25. Результаты исследования позволили выявить зоны роста и составить «дорожную карту» работ по улучшению западающих метрик. Некоторые работы уже активно ведутся: меняется система мотивации для розничного бизнеса, ведется работа над созданием прозрачных карьерных треков и индивидуальных планов развития. Среди важных зон роста, вышедших на первый план в период пандемии, — налаживание баланса между рабочим и личным временем и пространством. Результаты опроса представлены в таблице 2.2. и отражены на диаграмме (рис.2.2.).

Таблица 2.2.

Результаты опроса по итогам 2020 года

Показатель	Индекс, %	Лучший по отрасли, %	Оценка
Вовлеченность	84,5	84,0-90,3	Отлично
Лояльность	79,3	79,2-86,3	Отлично
Удовлетворенность	85,2	84,6-90,5	Отлично

Источник: официальный сайт компании АО «Газпромбанк»  
<https://www.gazprombank.ru/sustainability/management/hr-policy-and-staff-motivation/>

На рисунке 2.2. показано соотношение между показателями вовлеченности, лояльности, удовлетворенности. Несколько отстает показатель лояльности, что может быть рассмотрено компанией как точка роста.

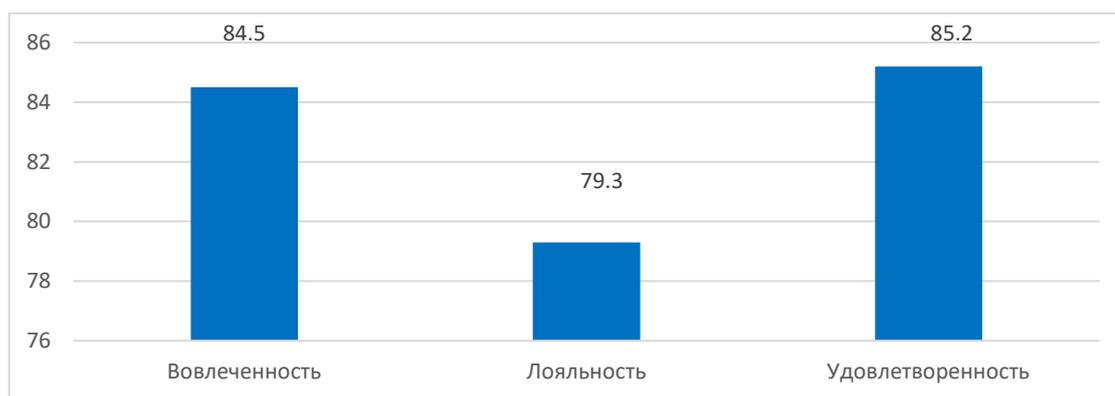


Рис.2.2. Соотношение между показателями вовлеченности, лояльности, удовлетворенности.

Источник: официальный сайт компании АО «Газпромбанк»  
<https://www.gazprombank.ru/sustainability/management/hr-policy-and-staff-motivation/>

Осенью 2020 года был проведен опрос по корпоративной культуре, в котором приняло участие более 10 тысяч сотрудников. Сотрудники оценили культуру «Газпромбанка» как

<sup>91</sup> Официальный сайт АО «Газпромбанк» <https://www.gazprombank.ru/sustainability/management/hr-policy-and-staff-motivation/>

культуру идеального работодателя, результаты исследования лягут в основу модели по переходу к целевой корпоративной культуре.

Большое внимание уделено трансформации ключевых каналов взаимодействия с потенциальными кандидатами и внешней аудиторией: была создана брендированная страница «Газпромбанка» на сайте HH.ru, изменен раздел «Карьера» на официальном сайте Банка и запущен собственный Digital портал — GPB Space — открытое пространство для знакомства с Digital-командой Банка. Портал позволяет выстраивать прямые коммуникации с компаниями-стартапами, сотрудничеству с которыми в свете тотальной цифровизации уделяется особое внимание.

Одной из ключевых задач в области кадровой политики стало развитие направлений по привлечению ИТ-специалистов. «Газпромбанк» выступил официальным партнером Всероссийского конкурса для ИТ-специалистов «Цифровой прорыв» — флагманского проекта президентской платформы «Россия — страна возможностей», в котором приняло участие 45 тысяч ИТ-специалистов из 85 регионов России. По результатам конкурса Банк получил 175 прототипов решений в областях внутрикорпоративных коммуникаций, потоковой аналитики, цифрового документооборота, а также геоинформационных систем, искусственного интеллекта и в других сферах. Было запущено два пилотных проекта с

командами-победителями. Для привлечения молодых ИТ-специалистов были реализованы специальные проекты:

- школы frontend-разработки, лучшие выпускники которых были зачислены в штат банка;
- Digital-лекторий, на котором в онлайн формате эксперты и менеджеры «Газпромбанка» делились опытом и знаниями в области цифровой трансформации, проводили воркшопы и отвечали на вопросы;
- «Techno Camp» — программа оплачиваемых стажировок длительностью 6 и 9 месяцев под руководством опытного наставника для тех, кто уже обладает базовыми знаниями в области ИТ и стремится приобрести опыт в одном из четырех ключевых ИТ-направлений: разработке, тестировании, аналитике или сопровождении. По итогам стажировки лучшим будет предложена постоянная работа с возможностью быстрого карьерного роста.

В 2017 году в «Газпромбанке» была запущена Платформа всестороннего развития личности сотрудников GPB Transform. Цели Платформы — раскрытие новых возможностей и нового мышления сотрудников через работу с телом, духом и разумом, развитие внутренних коммуникаций, вовлечение сотрудников во внутрикорпоративную жизнь Банка, развитие личных и профессиональных качеств, знакомство с коллегами из других

подразделений, усиление и развитие навыков командной работы. Ключевые направления Платформы: «Трансформация силы», «Трансформация духа» и «Трансформация разума». В 2020 году из-за пандемии все проекты были переведены в онлайн-формат, что позволило значительно расширить вовлеченность коллег из филиальной сети Банка.

Обобщив опыт в управлении вовлеченностью персонала компаниями банковской сферы с применением различных инструментов, в том числе цифровых, была составлена таблица 2.3., позволяющая представить современные тенденции в управлении вовлеченностью.

Таблица 2.3.

### Использование цифровых инструментов в управлении вовлеченностью персонала

Компания	Число сотрудников, тыс.	Уровень вовлеченности, %	Частота измерения	Методика	Цифровые инструменты
ПАО «СберБанк»	285	75	1 раз в 2 месяца	«ГФК-Русь»	Электронный портал Электронная почта Сайт «СберБанка» HR-сервис «Моя команда» Программа «Перезапуск» Мобильные приложения smart-сервис: smart-профиль smart-карьера smart-развитие «СберБанк»- ТВ с мобильной версией-сайт интранет Онлайн-платформа «Волонтеры СберБанка»
ПАО «Банк ВТБ»	79	83	1 раз в 2 года	Единая методика	Интранет-портал «Гравитация» Корпоративный сайт Электронная почта Мобильное приложение «Мой умный город»
АО «Газпромбанк»	20	84,5% 2020 год	1 раз в год	Опрос Социометрия	Официальный сайт Собственный Digitalпортал — GPB Space — открытое пространство Платформа GPB Transform.

Составлено автором с использованием данных

Источник: официальный сайт компаний

На основе анализа уровня вовлеченности персонала в ведущих российских банках было установлено, что уровень вовлеченности персонала достаточно высок (рис.2.3.)



Рис.2.3. Уровень вовлеченности персонала российских банков, %

Составлено автором

Источник: официальный сайт компаний

Таким образом, в ходе анализа данных было выявлено, что у рассмотренных банков управление вовлеченностью персонала входит в стратегические цели компании. Измерения вовлеченности проводятся один раз в год или один раз в два года и только ПАО «СберБанк» проводит измерения один раз в два месяца. Измерения вовлеченности персонала банки осуществляют на основе различных методик. Для управления вовлеченностью банки используют весь спектр, рассмотренных выше цифровых инструментов, но автоматизацию HR-процессов проводят, используя корпоративный портал, корпоративную почту, которые существенным образом расширяют возможности коммуникаций между сотрудниками, повышая их вовлеченность в процессы и задачи. В качестве дополнительных возможностей применяют мессенджеры, часто встраивая в них HR-боты. У всех рассмотренных нами выше банков цифровые решения уверенно входят в систему управления человеческими ресурсами.

Рассмотрим также компании промышленного сектора, исходя из того, насколько широко они используют управление вовлеченностью персонала в повышении своей эффективности.

Из компаний данного сектора рассмотрим лучшие практики управления вовлеченностью персонала при помощи цифровых инструментов на примере компаний: ПАО «Газпром нефть», ПАО «ГМК «Норильский никель», компании «СИБУР Холдинг». Дадим краткую характеристику компаниям.

-ПАО « Газпром нефть» — российская вертикально-интегрированная нефтяная компания, один из лидеров российской нефтяной индустрии по эффективности. Входит в ТОП-3 российских нефтяных компаний по объёмам добычи и переработки нефти, численность сотрудников – 82,9 тыс. человек, история развития с 1995 г. (НН - 1)

-ПАО «ГМК «Норильский никель», российская горно-металлургическая компания. Крупнейший в мире производитель никеля и палладия, численность сотрудников - 72 тыс. человек, история развития с 1919 г. (НН - 16, Forbes - 7);

-ПАО «Сибур Холдинг», крупнейшая интегрированная нефтегазохимическая компания России и одна из наиболее динамично развивающихся компаний глобальной нефтегазохимии, численность сотрудников - 26 тыс. человек, история развития с 1995 г. (НН - 6, Forbes - 4);

Огромную работу по управлению вовлеченностью ведет компания ПАО «Газпром нефть», развивая корпоративную культуру и сферу искусственного интеллекта.

Достижения Компании «Газпром нефть» стали возможны благодаря работающим в ней людям. Уникальная корпоративная культура и среда, способствующая раскрытию потенциала сотрудников, снова позволили «Газпром нефти» войти в число самых привлекательных работодателей России. На 31 декабря 2020 года численность персонала составляла 82960 человек. Коэффициент текучести персонала снизился на 3,1 процентных пункта.<sup>92</sup>

Свой стратегический приоритет компания видит в реализации целей общекорпоративной стратегии через обеспечение Компании квалифицированными и вовлеченными сотрудниками. Формирование культуры вовлеченности нашло отражение и в основных направлениях работы компании, таких как:

- системный подбор и ротация персонала;
- управление талантами, развитие компетенций и обучение;
- внедрение гибких форматов работы;
- рост производительности труда и организационной эффективности;
- развитие систем мотивации и формирование культуры вовлеченности.

Для повышения информированности сотрудников о возможностях построения карьеры в Компании запущены информационные и консультационные сервисы:

- чат-бот по карьерному консультированию;
- очный сервис карьерного консультирования: разработана методология, сертифицировано 80 карьерных консультантов, проведено 342 карьерные консультации, в том числе 307 из них – внутренними сертифицированными карьерными консультантами (90 % от общего числа).

Высшая корпоративная программа признания «Люди прогресса» стартовала осенью 2020 года. Награда вручается за успешные проекты и личный вклад в развитие Компании в соответствии с корпоративными ценностями:

- ответственностью;
- инновационностью;

---

<sup>92</sup> Отчет об устойчивом развитии 2020, с.5 [https://www.akm.ru/upload/akmrating/GAZPROM-NEFT\\_sustainability\\_report\\_2020](https://www.akm.ru/upload/akmrating/GAZPROM-NEFT_sustainability_report_2020)

- сотрудничеством;
- эффективностью;
- целеустремленностью;
- безопасностью.

В 2020 году продолжилась работа по расширению функционала Портала знаний Компании. Была автоматизирована выдача сертификатов прошедшим обучение сотрудникам, запущен сервис оценки и построения рейтингов провайдеров обучения на основании обратной связи участников и организаторов обучения, автоматизирован сбор потребностей на обучение сотрудников и сбор информации о деятельности кафедр. Базовые сервисы Портала знаний адаптированы для мобильных устройств.

В 2020 году в рамках трансформации корпоративной культуры руководители, которые не приняли участие в предыдущем году, участвовали в мастерских корпоративной культуры. Цель — создать единое информационное поле среди всех руководителей Компании по вопросам трансформации корпоративной культуры, корпоративных ценностей и работе с вовлеченностью персонала. В 2020 году «Мастерскую 1.0» прошли более 2 тысяч руководителей. Для удобства прохождения программа переведена в онлайн-формат. Для новых руководителей материал «Мастерской 1.0» был интегрирован в адаптационную программу.

В 2020 году руководители начали проходить «Мастерскую 2.0» — «Практики вовлекающего лидерства». Цель данной сессии — закрепить роль вовлекающего лидера, проработать мероприятия по созданию вовлекающей среды и реализовывать их на регулярной основе. В 2020 году в «Мастерской 2.0» приняли участие топ-менеджеры Компании. Таким образом, было открыто 8 новых кафедр, разработано свыше 105 новых онлайн-курсов, проведено более 170 тысяч курсов обучения для сотрудников, 250 руководителей прошли обучение в проекте «Мастерская 2.0». Был создан альянс по работе с искусственным интеллектом<sup>93</sup>.

Альянс в сфере искусственного интеллекта объединил ведущие технологические компании для совместного развития их компетенций и ускоренного внедрения искусственного интеллекта (ИИ) в образовании, научных исследованиях и в практической деятельности бизнеса.

Участники альянса стали: «Газпром нефть», «Сбербанк», «Яндекс», Mail.ru Group, «МТС» и РФПИ. Миссия альянса — быть центром развития искусственного интеллекта в

---

<sup>93</sup> Отчет об устойчивом развитии 2020, с.69 [https://www.akm.ru/upload/akmrating/GAZPROM-NEFT\\_sustainability\\_report\\_2020](https://www.akm.ru/upload/akmrating/GAZPROM-NEFT_sustainability_report_2020)

России и обеспечивать технологическое лидерство страны и компаний — участников альянса на глобальном технологическом рынке. В рамках альянса «Газпром нефть» отвечает за трек «Высшее образование»<sup>94</sup>.

В результате совместной работы в 2020 году экспертов альянса и ведущих вузов страны было создано семейство из шести специальностей в области ИИ с детализацией по 36 компетенциям в объеме, необходимом для каждой специальности.

С 2021 года альянс начнет проводить профессионально-общественную аккредитацию образовательных программ вузов на основе базовой модели профессий и компетенций в области ИИ.

В 2020 году завершился первый пилотный цикл образовательной программы «Бизнес-мышление в цифровой действительности». Цель программы — определение бизнес-лидеров цифровой трансформации и формирование новой коммуникационной среды. В ее создании приняли участие специалисты Высшей школы экономики (НИУ ВШЭ) и компании «Яндекс».

Цифровая трансформация позволит повысить качество и скорость принимаемых решений через внедрение цифровых технологий.

Системная работа по управлению вовлеченностью ведется в компании ПАО «ГМК «Норильский никель» по разработанной программе.

Одно из приоритетных направлений «Норникеля» — развитие корпоративной культуры, нацеленной на повышение эффективности работы сотрудников и ответственности за ее результат. Компания рассматривает сотрудников в качестве главного капитала и инвестирует в их профессиональное и личностное развитие, а также стремится создавать условия, которые способствуют улучшению эффективности сотрудников и их вовлеченности в решение корпоративных задач. В рамках поддержания интегрирующей среды в «Норникеле» ежегодно реализуется цикл управления вовлеченностью сотрудников Компании. Он включает в себя три этапа:

- проведение исследования «Услышать каждого. Что думаешь ты?»;
- анализ результатов исследования;
- разработку и реализацию решений по его итогам.

По результатам исследования в 2020 году индекс вовлеченности вырос на 10 процентных пункта по отношению к уровню 2018 года.<sup>95</sup> Направления, в которых произошел рост, представлены на рисунке 2.4

---

<sup>94</sup> Отчет об устойчивом развитии 2020, с.71 [https://www.akm.ru/upload/akmrating/GAZPROM-NEFT\\_sustainability\\_report\\_2020](https://www.akm.ru/upload/akmrating/GAZPROM-NEFT_sustainability_report_2020)

<sup>95</sup>Официальный сайт [www.krsk.kp.ru](http://www.krsk.kp.ru): <https://www.krsk.kp.ru/daily/27119/4200006/>



Рис.2.4. Рост факторов вовлеченности, в п.п.

Составлено автором на основе данных

Источник: официальный сайт компании ПАО «ГМК «Норильский никель»

Исследование вовлеченности включало в себя анкетирование фокус-группы и проводилось среди 73 тысяч сотрудников 32 предприятий Компании. В 2020 году к исследованию было привлечено еще 42 тысячи сотрудников, что выше прошлого года на 27%.

Анализ результатов, разработка и исполнение мероприятий по повышению вовлеченности происходят на всех уровнях управления — от подразделений предприятий до Группы в целом. Существенная роль в процессе управления вовлеченностью отводится внутренним коммуникациям и цифровым решениям, которые этому способствуют.

В совершенствовании внутренних коммуникаций основной акцент был сделан на освещении мероприятий по вовлеченности и развитию корпоративной культуры в корпоративных СМИ и на портале. Всего за 2020 год было создано четыре видеокурса по теме развития вовлеченности персонала, три видеокурса для руководителей предприятий по теме эффективных коммуникаций, один электронный курс о корпоративных ценностях Компании для рабочих. Все материалы были размещены на платформе «Академия Норникель», подготовлены раздаточные материалы по программам и информационные ролики о проведенных в Компании изменениях и внедренных инициативах.

При подготовке рейтинга компании-работодатели оценивались по трем показателям:

- мнения соискателей;
- оценка уровня вовлеченности сотрудников компаний;
- экспертная оценка эффективности работы HR-департаментов компаний.

Уровень вовлеченности сотрудников оценивался с помощью анонимных анкет по трем параметрам: увлеченность работой, приверженность компании и поддержка инициатив. Управление вовлеченностью включено в стратегию компании по ключевым направлениям, основа которой — эффективное, бережливое, безопасное производство, развитие человеческого капитала и его вовлеченность. Рост вовлеченности работников всего на пять пунктов способствует повышению прибыли предприятия на целых три процента.

Вовлеченного сотрудника компания описывает тремя словами: он «говорит», «остаётся» и «стремится», опираясь на концепцию компании Kincentric (Aon Hewitt,) как было описано в главе 1(параграф 1.3) Такой сотрудник не отзывается плохо о компании, видит себя ее сотрудником в долгосрочной перспективе, а также прикладывает усилия ради успеха общего дела.

Росту вовлеченности способствует, как считают в компании, в том числе и развитие коммуникаций, частью такого развития является «Корпоративный диалог». Существенным прорывом для «Норникеля» стало новое цифровое решение в сфере коммуникаций- сервис Personik. Personik доступен тем сотрудникам, которые не работают за компьютерами и не имеют доступа к корпоративной почте и порталу. Все необходимые сервисы доступны на любом смартфоне в удобном для сотрудников мессенджере.

Заслуживает внимания и опыт компании «СИБУР» по управлению вовлеченностью с использованием цифровых решений. В отчетном году СИБУР стал лауреатом международной премии Customer eXperience World Awards. Впервые российская нефтехимическая компания отмечена в номинации «Лучший клиентский опыт в B2B» в сегменте «Промышленность». Жюри премии высоко оценило подход «СИБУРа» в реализацию стратегии развития клиентоориентированности с вовлечением сотрудников компании и использованием лучших мировых практик. Контрагенты «СИБУРа» отмечают, что благодаря развитию новых инструментов взаимодействия и регулярному получению обратной связи выросли уровень клиентоориентированности компании и оперативность взаимодействия. За год количество цифровых касаний компании с клиентами выросло на 50%. Продажи через личный кабинет были увеличены в два раза. На 30% сократилось количество дней «от договора – до отгрузки».

Запущены новые проекты по цифровизации функции HR: «Личный кабинет», «Поток» и корпоративная социальная сеть «КЛИК».

В 2020 году «СИБУР» разработал и запустил сервис видео-конференц-связи для сотрудников, которые работают на производстве, и полевых инженеров. Основные задачи проекта: ускорить коммуникации между географически распределенными регионами, максимально оперативно транслировать точечную экспертизу с учетом потребностей производства и мер безопасности.

Новый сервис основан на технологиях компенсации времени отклика (RTC) и дополненной реальности (AR) и специально адаптирован под потребности производства. Так, специальные AR-очки крепятся на каску, снабжены видеокамерой и микродисплеем и управляются голосом. К сеансам видео-конференц-связи могут подключиться как сотрудники «СИБУРа», так и внешние эксперты.

В период пандемии и связанных с ней ограничений востребованность инструмента выросла в несколько раз. Один сеанс оперативной связи через новую AR-платформу помогает экономить от нескольких сотен тысяч до 1 млн руб. за счет сокращения командировочных затрат, почасовой тарификации консультаций эксперта и оперативного возобновления работы оборудования.

Переход к удаленной работе потребовал запуска новых инструментов, объединяющих сотрудников в едином информационном пространстве и создающих чувство сопричастности к достижению целей компании. Новая корпоративная сеть «КЛИК» решает данные задачи, а также служит платформой для обсуждения рабочих вопросов, обмена знаниями и опытом как внутри команд, так и между ними. Также в «СИБУРе» ежегодно проводятся Дни сотрудника, направленные на повышение уровня вовлеченности, информированности и мотивации персонала к развитию, содействующие его объединению вокруг ценностей и целей компании.

Корпоративную деловую сеть «КЛИК» «СИБУР» ввел в 2020 году, как инструмент взаимодействия с сотрудниками и пришедшую на смену корпоративному порталу.

Запуск деловой сети направлен на повышение кросс-функционального взаимодействия сотрудников, увеличение скорости решения рабочих вопросов, создание коммуникационной базы знаний и развитие профессиональных сообществ. С помощью сети «КЛИК», доступной как со стационарных компьютеров, так и с мобильных устройств, сотрудники могут узнать о введении новых стандартов, запуске бизнес-процессов и других важных вехах в жизни компании. С апреля по декабрь 2020 года в «КЛИКе» создано более 30 профессиональных сообществ, количество просмотров публикаций возросло с 7 тыс. до 140 тыс. в неделю, а количество публикуемых постов – с 200 до 650 в неделю.

Ежегодно «СИБУР» проводит исследование вовлеченности сотрудников «Энергия СИБУРа» на основе методики Kincentric (ранее – Aon Hewitt). Индекс вовлеченности сотрудников в 2020 году составил 70%, что на 8% выше среднего показателя по производственным компаниям России за 2020 год, но на 4 процентных пункта ниже целевого уровня, который ставил перед собой «СИБУР». В условиях пандемии, самоизоляции и удаленной работы достичь цели по вовлеченности персонала было непросто, однако пять производственных предприятий («Воронежсинтезкаучук», «СибурТюменьГаз» и «Запсибтрансгаз», «Сибур-Нефтехим», «КЗСК») и 10 функций корпоративного центра получили результат, превышающий 78%. На 2021 год основными фокусами внимания для повышения уровня вовлеченности сотрудников были выбраны развитие кросс-функционального взаимодействия, расширение карьерных возможностей и управление

эффективностью. К 2025 году компания ставит целью достичь показателя вовлеченности в 80%.<sup>96</sup>

Обобщив опыт в управлении вовлеченностью персонала компаниями промышленного сектора с применением различных инструментов, в том числе цифровых, была составлена таблица 2.4., отражающая современные тенденции в управлении вовлеченностью.

Таблица 2.4.

Использование цифровых инструментов в управлении вовлеченностью персонала

Компания	Число сотрудников, тыс.	Уровень вовлеченности, %	Частота измерения	Методика	Цифровые инструменты
ПАО «Газпром нефть»	82,9	Данные отсутствуют Коэффициент текучести персонала снизился на 3,1 процентных пункта.	1 раз в год	Данные отсутствуют	Официальный сайт <a href="https://www.gazprom-neft.ru/">https://www.gazprom-neft.ru/</a> Блог на «Хабре» Чат-бот по карьерному консультированию Сервис оценки и построения рейтингов Базовые сервисы Портала знаний Онлайн «Мастерская 1.0» «Мастерскую 2.0» Социальные сети
ПАО «ГМК «Норильский никель»	72	Индекс вовлеченности вырос на 10 процентных пунктов	1 раз в два года	Анкетирование фокус-группы	Корпоративный портал Официальный сайт <a href="https://www.nornickel.ru/">https://www.nornickel.ru/</a> Платформа «Академия Норникель»: Корпоративные СМИ «Корпоративный диалог» Сервис Personik, в мессенджерах
ПАО «СИБУР Холдинг»	26	70 к 2025г.- 80	1 раз в год	Kincentric (ранее – Aon Hewitt).	Корпоративная социальная сеть «КЛИК» «Личный кабинет», «Поток» Официальный сайт <a href="https://www.sibur.ru/">https://www.sibur.ru/</a> Сервис видео-конференц-связи. AR-платформа Платформа электронной коммерции

<sup>96</sup> Ответственное лидерство, ЕО,2020 ,с.73

Составлено автором на основе данных

Источник: официальный сайт компаний

Таким образом, в ходе изучения лучших практик установлено, что компании уделяют большое значение процессам управления вовлеченностью персонала. В большинстве своем они сходятся во мнении, что для повышения вовлеченности необходимо развивать каналы внутренних коммуникаций, быть ближе к сотрудникам, укреплять корпоративную культуру, развивать человеческий капитал и систему ценностей. В расширении каналов коммуникации с сотрудниками на первый план выходят цифровые инструменты, которые помогают соединять сотрудников в одно информационное поле и объединять общими идеями и ценностями, повышая вовлеченность персонала, его лояльность и удовлетворенность.

Проведя сравнительный анализ применяемых в компаниях цифровых решений, можно выделить ряд цифровых инструментов, которые компании используют наиболее часто для управления процессами и решения проблем с коммуникациями: корпоративные порталы и корпоративные сети, мессенджеры и чат-боты. Но информация о методиках измерения вовлеченности часто умалчивается, а показатели вовлеченности представляются лишь в динамике, без точки отсчета в шкале измерения.

Обобщая сказанное, можно сделать вывод, что крупнейшие российские компании широко внедряют и используют цифровые инструменты для управления вовлеченностью своих сотрудников, способствуя тем самым и росту эффективности своих организаций.

## Глава 3 Совершенствование управления вовлечённостью персонала на примере школы-комплекса «Эврика»

### 3.1 Общая характеристика школы-комплекса «Эврика» как объекта исследования

Школа-комплекс «Эврика» является частным учреждением платного образования Кыргызской Республики, созданным для реализации общеобразовательных программ дошкольного, начального общего, основного общего, среднего общего, дополнительного образования, направленных на формирование общей культуры и адаптации личности к жизни в обществе, создание основы для осознанного выбора и освоения профессиональных образовательных программ.

Школа-комплекс «Эврика» была создана в 2004 году, перерегистрирована в Управлении юстиции Чуйской области Кыргызской Республики в 2013 году, свидетельство о государственной перерегистрации юридического лица № ГПЮ 0008417.

Школа-комплекс «Эврика» осуществляет свою образовательную деятельность на основании Устава общеобразовательного учреждения, зарегистрированного 12.08.2013г., утвержденного Решением Учредителей 18 июля 2013г. Учредителями школы выступают юридические и физические лица. Деятельность школы лицензирована. Школа прошла аккредитацию на право выдачи документов государственного образца.

В своей работе школа-комплекс «Эврика» опирается на основы Конвенции о правах ребенка, Конституции Кыргызской Республики, Закон Кыргызской Республики «Об образовании», другие нормативные правовые акты Кыргызской Республики.

В основе деятельности школы-комплекса «Эврика» лежат: миссия, философия, видение, ценности организации.

Миссия школы-комплекса «Эврика»: «Качественное образование и достойное воспитание- путь к успеху».

Школа стремится к тому, чтобы дать учащимся образование на уровне не ниже государственных и мировых стандартов, которое позволит детям обучаться в ведущих ВУЗах Кыргызстана, России и мира. Для решения этой задачи коллективом школы созданы условия обучения, повышающие уровень компетентности учащихся и являющиеся гарантом их гармоничного развития и воспитания.

Философия школы-комплекса «Эврика»: неформальность обучения и свобода развития личности.

Исходя из философии, школа развивает у учащихся интерес к обучению, воспитывает истинных исследователей, любознательных и самостоятельно мыслящих, осознающих

необходимость образования и готовых к постоянному самосовершенствованию, воспитывает в учащихся желание учиться.

Видение школы-комплекса «Эврика»: школа должна стать центром социально-культурной жизни региона.

Ценности школы-комплекса «Эврика»:

- Уважение- признание достоинств, заслуг, личных качеств, уникальных особенностей. Главной ценностью организации являются люди. Индивидуальный подход к каждому члену коллектива (сотрудник, ученик, воспитанник, родитель)- основа эффективной работы организации, развития ее человеческого капитала.
- Профессионализм- мастерство, умелость, новаторство, грамотность, талант вкладывать душу в то, что делаешь здесь и сейчас, постоянная поддержка на высоком уровне знаний и умений, обеспечивающих высокое качество труда и результатов. Высокий профессионализм всех участников образовательного процесса- сильная сторона образовательной организации.
- Ответственность -готовность действовать для блага людей, необходимость, обязанность отвечать за свои решения, действия и поступки. Возможность положиться на каждого члена коллектива как на самого себя. Деятельность каждого члена коллектива является слагаемыми общего успеха.
- Образование- высокий результат усвоения систематизированных знаний и способов познавательной деятельности; ясность и четкость понятий; определенность и конкретность мышления; осознанность связей между явлениями и предметами; способность предвидеть развитие событий на основе тщательного анализа существующих тенденций. Качество и уровень образования всех участников образовательного процесса- процесс постоянного совершенствования.
- Мотивация труда- побуждение к деятельности для достижения целей организации; интерес к деятельности; значимость выполняемой работы; возможность реализации себя, своих умений и способностей; активная плодотворная трудовая деятельность, нацеленная на результат. Мотивация членов образовательного процесса- важнейший фактор результативности работы.
- Инновационность- способность находить, принимать, адаптировать, внедрять и распространять новые идеи, как результат творческой деятельности. Открытость ко всему новому, к экспериментам, исследованиям, гибкость в методах и подходах- основной вектор развития организации.

История школы-комплекса «Эврика» началась восемнадцать лет тому назад с 7 учащихся 1 и 2 класса и 7 преподавателей, отважившихся начать образовательную деятельность в частной школе, разместившейся в 4-х комнатной квартире жилого дома за неимением на тот момент иных помещений, пригодных для организации образовательной деятельности. Реализовав два больших инфраструктурных проекта по восстановлению полуразрушенных зданий детского сада (ДОО) своими силами и путём привлечения инвестиций, школа-комплекс «Эврика» получила в пользование на правах аренды два помещения- типовых здания детского сада, одно из которых было реконструировано под школу. Процесс восстановления зданий был сложен, но благодаря поддержке инициативной группы родительской общественности, эти трудности удалось преодолеть.

В настоящее время школа-комплекс «Эврика» расположена в двух зданиях: с.Бирдик, ул. Молодёжная №2- реконструированное под школу в 2009 году типовое здание детского сада проектной мощностью на 140 мест, с. Гроздь, ул. Заводская №6- типовое здание детского сада на 95 мест. Здания школы 2-х этажные, кирпичные. В 2009 году проведен капитальный ремонт в здании школы с.Бирдик, в 2007 году- в здании школы с. Гроздь. Здания находятся в хорошем состоянии, общая площадь зданий в с.Бирдик и в с.Гроздь:1100,5 и 1104 м<sup>2</sup> соответственно.

Школа-комплекс «Эврика» работает в одну смену в режиме полного дня. В школе имеется 19 учебных кабинетов, которые оборудованы и оснащены необходимыми учебными пособиями, приборами, реактивами и другими материалами. Каждый учебный класс оборудован мебелью, соответствующим учебным инвентарем. Оснащение классов и лабораторных помещений соответствует требованиям. Имеется компьютерный класс, оснащенный 19 компьютерами, 4 интерактивные доски, 7 ноутбуков,5 проекторов, библиотека, читальный зал. А также имеется столовая, актовый зал, хозяйственные помещения. Отопление водяное, автономное, на твердом топливе.

За восемнадцать лет своей образовательной деятельности школа-комплекс «Эврика» завоевала доверие на ниве образования, что сказывается на динамичном росте контингента учащихся, который отражен на рисунке 3.1.



Рис.3.1. Изменение контингента учащихся за период с 2004 по 2022 год

Источник: составлено автором по материалам школьной документации

За годы своей работы школа-комплекс «Эврика» дала путевку в жизнь 108 выпускникам. Число выпускников по годам выпуска представлено в таблице 3.1.

Таблица 3.1.

Количество выпускников средней школы за период образовательной деятельности

Год выпуска	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021	Всего
Количество выпускников	9	13	8	10	11	13	8	21	15	108

Источник: составлено автором по материалам школьной документации

В настоящее время в школе-комплексе «Эврика» функционирует 19 классов – комплектов с общим числом учащихся 314 человек.

1 – степень обучения: начальная школа, 1-4 класс - 8 классов,

2 – степень: основная школа, 5-9 класс – 9 классов.

3 – степень: средняя школа, 10-11 класс – 2 класса.

Число учащихся по ступеням обучения представлено в таблице 3.2.

Таблица 3.2.

Сведения о контингенте учащихся на 2021-2022 учебный год

Ступени	Название	Количество классов											Всего классов	Учащихся в классах
		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11		
1	Начальная школа	2	2	2	2								8	134
2	Основная школа					2	2	2	1	2			9	155
3	Средняя школа										1	1	2	25
	Итого	2	2	2	2	2	2	2	1	2	1	1	19	314

Источник: составлено автором по материалам школьной документации

Школа-комплекс «Эврика» осуществляет образовательную и воспитательную деятельность в сфере дошкольного образования. В настоящее время в школе-комплексе «Эврика» функционирует четыре группы детского сада, контингент которого представлен в таблице 3.3.

Таблица 3.3.

Численность воспитанников детского сада школы-комплекса «Эврика» на 2021-2022 год

№ п/п	Группы	Количество групп	Количество детей
1.	Младшая	1	19
2.	Средняя	1	16
3.	Старшая	1	19
4.	Подготовительная	1	18
	Итого:	4	72

Источник: составлено автором по материалам школьной документации

Общая структура сотрудников школы-комплекса «Эврика» представлена следующими категориями.

Администрация школы – 5 человек

Учителя- 27 человек

Воспитатели- 5 человек

Социально-психологическая служба- 1 человек

Информационно- библиотечная служба- 1 человек

Учебно-вспомогательный персонал-2 человека

Технический персонал-14 человек.

Число сотрудников на 1 сентября 2021 года составило 55 человек.

Образовательный и воспитательный процесс в школе-комплексе «Эврика» осуществляет 32 педагога вместе с членами администрации. Из них:

- с высшим образованием – 29 человек, 91%

- со средним специальным образованием – 3 человека, 9 %

Опыт сотрудников школы-комплекса «Эврика» характеризует педагогический стаж, распределение числа сотрудников по стажу представлено на рисунке 3.1.

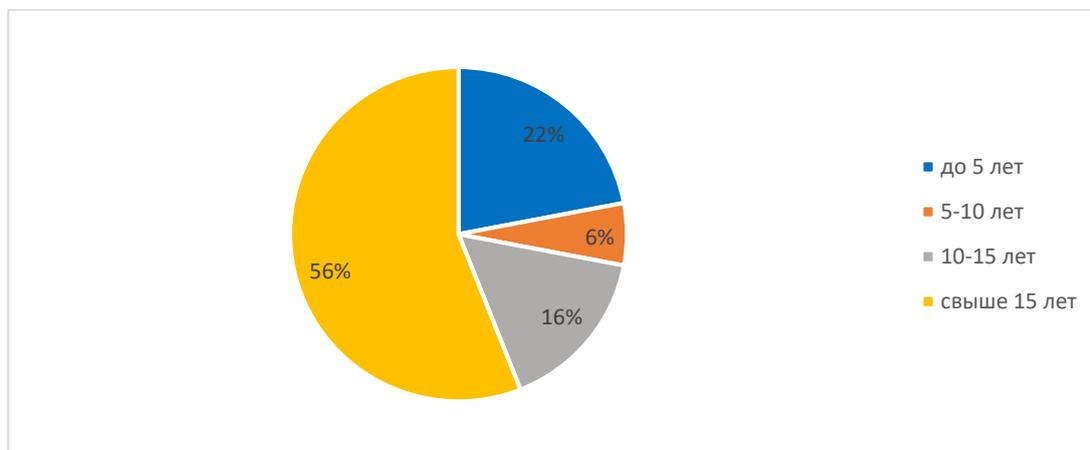


Рис 3.1. Распределение педагогических кадров по стажу работы

Источник: составлено автором по материалам школьной документации

Анализ показывает, что 72% педагогов являются опытными сотрудниками и имеют стаж работы свыше 10 лет, доля молодых специалистов, со стажем менее 5 лет, составляет 22%. Школа держит курс на подбор персонала, создавая базу данных из потенциальных сотрудников. За молодыми сотрудниками закреплены наставники из числа опытных педагогов. Данные по срокам работы в данном коллективе, возрасту педагогов представлены на рис. 3.2. и рис.3.3.

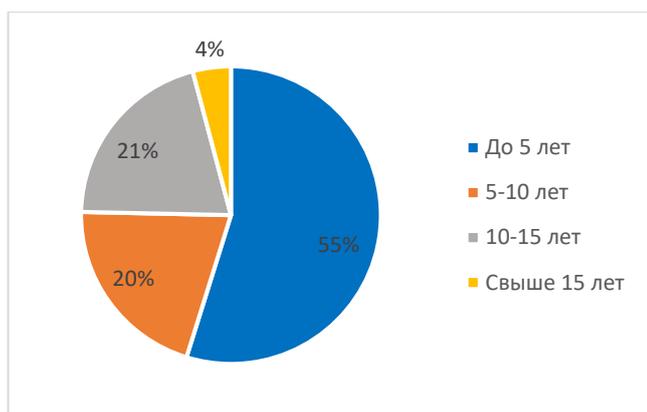


Рис.3.2. Распределение педагогов по срокам работы в данной организации

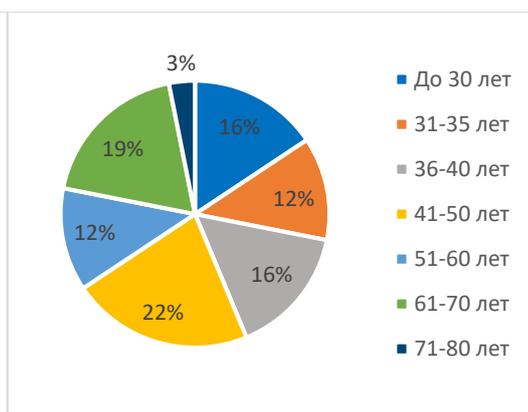


Рис.3.3. Возрастной состав сотрудников

По гендерному соотношению среди педагогов: женщин- 28 человек, что составляет 87,5%, мужчин-4 человека, что составляет-12,5%.

Таким образом, педагогический коллектив школы-комплекса «Эврика» опытный, отличающийся высоким профессионализмом и открытый к инновациям. Работают в данной школе более 5 лет- 44% членов коллектива.

Данные по срокам работы в данной организации, возрасту по другим категориям сотрудников представлены в таблице 3.4.

Таблица 3.4.

Сведения о составе коллектива школы-комплекса «Эврика»

Категория	Педагогический стаж				В данной школе				Возраст						
	До 5 лет	5 -10 лет	10-15 лет	Более 15	До 5 лет	5-10 лет	10-15 лет	Более 15	До 30	31-35	До 40	До 50	До 60	До 70	До 80
Педагоги	7	2	5	18	16	6	6	4	5	4	5	7	4	6	1
Воспитатели	1	2	2		3	1	1		2	1	2				
Персонал					12	4	2		3	1	2	4	7	1	
Итого	8	4	7	18	31	11	9	4	10	6	9	11	11	7	1

Источник: составлено автором по материалам школьной документации

Благодаря слаженной работе всего коллектива школа имеет хорошую репутацию в регионе. К числу лишь самых основных достижений можно отнести заслуги наших выпускников, а также позиции школы в различных рейтингах.

Главным конкурентным преимуществом школы-комплекса «Эврика» является не только высокопрофессиональный коллектив, но и конкурентоспособные выпускники. Выпускники школы обучаются в лучших ВУЗах республики, Российской Федерации:

СПбГУ, РУДН, ИТМО, ТГУ, РАНХиГС, СИБГМУ и другие, зарубежных ВУЗах Италии, Чехии, Польши, Германии, Турции. Школа-комплекс «Эврика» занимает 1 место в районе по итогам ОРТ(аналог ЕГЭ), 7 место по итогам деятельности на ЦОР «ЯКласс» по республике, входит в ТОП-100 школ из 2041 образовательной организации.

Учреждение школа-комплекс «Эврика» является учреждением платного образования и существует только за счет средств родителей. Финансово-хозяйственная деятельность школы-комплекса «Эврика» представлена в Приложении 5.

### 3. 2 Анализ системы управления школой-комплексом «Эврика» и оценка ее эффективности

Управление школой осуществляется в соответствии с Законом Кыргызской Республики "Об образовании" и Уставом школы на принципах демократичности, открытости, приоритета общечеловеческих ценностей, охраны жизни и здоровья человека, свободного развития личности.

К управлению школой привлекаются все участники образовательного процесса:

- педагоги (общее собрание трудового коллектива, Педагогический Совет, Совет школы);
- родители (классные родительские комитеты, Родительский комитет школы, Совет школы);
- учащиеся (Совет школы, Школьный парламент).

Компетенция органов управления Учреждением образования определяется соответствующим законодательством Кыргызской Республики. Непосредственно руководство школой осуществляет ее директор, назначаемый общим собранием Учредителей. Директор организует всю работу школы, осуществляя руководство всей ее деятельностью без доверенности, действуя от имени школы, представляя ее во всех организациях, распоряжаясь имуществом и средствами школы.

В школе из числа лучших учителей, имеющих высшее образование и стаж педагогической деятельности не менее трех лет, выбирается директором заместитель директора по учебно-воспитательной работе, для организации воспитательной работы- заместитель директора по воспитательной работе, ведения хозяйственной деятельности- заместитель директора по административно-хозяйственной части.

Назначение на должность и отстранение от должности всех заместителей директора школы осуществляется генеральным директором школы. Компетенция заместителей директора и других работников учебного заведения определяется директором.

Организационная структура управления школой представлена на рисунке 3.4.

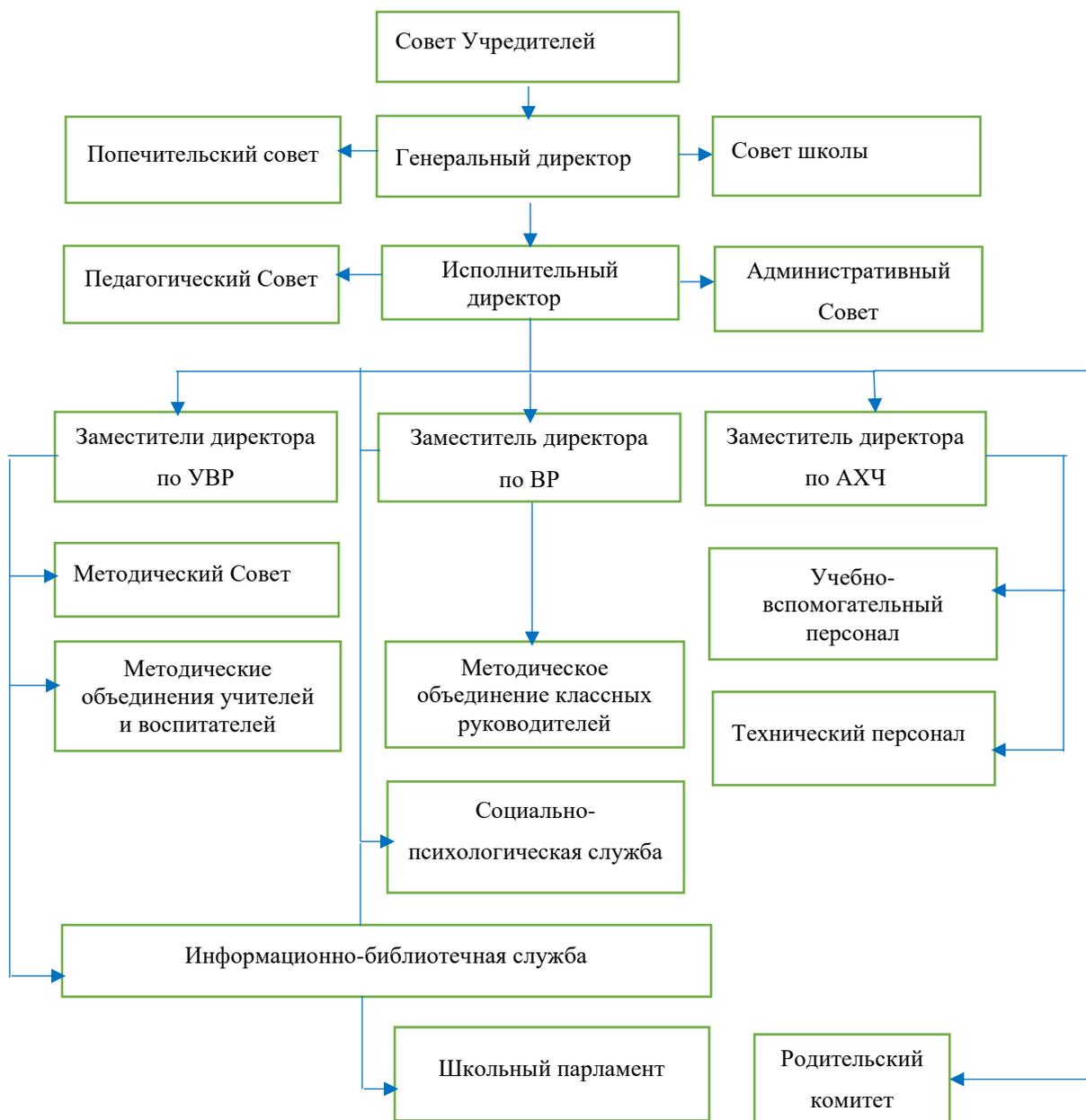


Рис 3.4. Организационная структура управления школы

Источник: составлено автором

В школе-комплексе «Эврика» действуют следующие коллегиальные органы управления:

- Общее собрание учредителей
- Общее собрание трудового коллектива
- Педагогический Совет
- Методический Совет
- Административный Совет
- Попечительский Совет

- Собрание родителей
- Родительский комитет
- Школьный парламент

Общее собрание Учредителей является коллегиальным органом обсуждения и принятия решений по вопросам создания школы, назначения директора школы, перерегистрации школы в органах Юстиции, предоставления школе помещений на правах аренды, оперативного управления или безвозмездного пользования. В остальных вопросах Учреждение школа-комплекс «Эврика» самостоятельна в принятии решений. За восемнадцать лет существования школы таких собраний было три: при учреждении школы, утверждении ее Устава, регистрации и перерегистрации школы в Управлении юстиции, предоставления помещений. Отношения между Учредителями строятся на договорной основе.

Общее собрание трудового коллектива является коллегиальным органом принятия решений и совершения действий, связанных с отстаиванием интересов и прав школы на пользование помещением, а также в решении вопросов коллективного отдыха, оказания материальной помощи членам коллектива и другие. Один раз в год общее собрание трудового коллектива проводится в форме бюджетных слушаний с целью обеспечения прозрачности школьного бюджета.

Высшим коллективным органом управления школой является Совет школы, включающий представителей педагогического коллектива, родителей, общественности и учащихся, который решает вопросы организации внешкольной и внеклассной работы, детского питания, развития материальной базы школы, принимает участие в развитии учебного заведения.

В компетенцию Совета входят вопросы развития организации, вопросы образовательной деятельности, воспитания, предоставления дополнительных платных услуг, производственно-педагогической, административной, хозяйственной и предпринимательской деятельности организации, а также социальной защиты учащихся и персонала организации.

Педагогический Совет школы является коллегиальным органом принятия решений, связанных с организацией и совершенствованием учебно-воспитательного процесса, обсуждения его итогов, утверждения планов и анализов работы школы, вопросов перевода и выпуска учащихся, допуска к экзаменам и другие. Деятельность Педагогического Совета строится в соответствии с Положением о Педагогическом Совете, утвержденном Министерством образования и науки Кыргызской Республики.

Членами Педагогического Совета являются все учителя школы и воспитатели детского сада. Председателем Педагогического Совета является директор школы. Он назначает своим приказом секретаря Педагогического Совета сроком на один год. Педагогический Совет собирается не реже четырех раз в году. Ход Педагогических Советов и решения оформляются протоколами. Протоколы хранятся в школе постоянно.

Главными задачами Педагогического Совета являются: реализация государственной политики по вопросам образования, направление деятельности педагогического коллектива организации на совершенствование педагогической работы, внедрение в практику достижений педагогической науки и передового педагогического опыта, решение вопросов о приеме, переводе и выпуске учащихся (воспитанников), освоивших государственный стандарт образования.

Педагогический Совет обсуждает и утверждает планы работы образовательной организации; заслушивает информацию и отчеты педагогических работников организации, доклады представителей организаций и учреждений, взаимодействующих с данным учреждением по вопросам образования и воспитания подрастающего поколения, в том числе о проверке соблюдения санитарно-гигиенического режима образовательной организацией, об охране труда и здоровья учащихся и другие вопросы образовательной деятельности организации.

В состав Педагогического Совета школы в 2021-2022 учебном году входят 37 сотрудников: 32 учителя, вместе с администрацией, 4 воспитателя детского сада и логопед. В учебном году проводится 4 больших Педагогических Советов и 2 малых.

Методический Совет - коллегиальный совещательный орган, в состав которого входят руководители школьных методических объединений, далее ШМО, творческих групп. Возглавляет Методический Совет, заместитель директора по учебно-воспитательной работе. Методический Совет руководит работой творческих групп учителей, методическими объединениями, инновационной деятельностью коллектива. Методический Совет подотчетен Педагогическому Совету, несет ответственность за принятые решения и обеспечивает их реализацию

Методические объединения - структурные подразделения методической службы школы, объединяют учителей одной образовательной области. Руководитель школьных методических объединений, далее ШМО, выбирается из состава членов ШМО и утверждается директором школы. Методическое объединение, далее МО, ведет методическую работу по предмету, организует внеклассную деятельность учащихся, проводит анализ результатов образовательного процесса. ШМО имеет право выдвигать предложения по улучшению процесса образования, получать методическую помощь,

согласует свою деятельность с Методическим Советом школы и в своей работе подотчетно ему.

Структура школьных методических объединений представлена на рисунке 3.5.



Рис 3.5. Структура организации методической работы в школе.

Источник: составлено автором

Собрание родителей- орган коллективного принятия решений по вопросам качества образования и успеваемости, внеклассной и кружковой работы, занятий спортом, творческих показов, бюджетных слушаний и многого другого. Исходя из того, что в школе обучается 277 ребят из полных семей и 37 из неполных, можно считать, что вовлечены в учебный процесс 591 человек родителей. 216 родителей являются с высшим образованием, что составляет 37%. Но членами родительских собраний чаще становятся кто-то один из родителей, чаще мамы, но в некоторых семьях и наоборот. По статистике 51% родителей участвует в жизни образовательного учреждения на регулярной основе.

В школе действует общешкольный Родительский комитет. Он содействует объединению усилий семьи и школы в деле обучения и воспитания детей, оказывает помощь в определении и защите социально не защищенных учащихся.

Представители классных родительских комитетов составляют общешкольный родительский комитет, который избирает председателя комитета, секретаря.

Из 33 членов классных родительских комитетов в состав общешкольного Родительского комитета было выдвинуто 7 родителей.

Школьный парламент- орган школьного самоуправления, через который учащиеся учатся управлять своей страной знаний: решать вопросы успеваемости и воспитания, сохранности учебников, школьной мебели, здания, зеленых насаждений, принимать решения и реализовывать различные проекты. Состав школьного парламента избирается путем тайного голосования на настоящих выборах, легитимен. Структура школьного парламента в школе-комплексе «Эврика» представлена на рисунке 3.6.

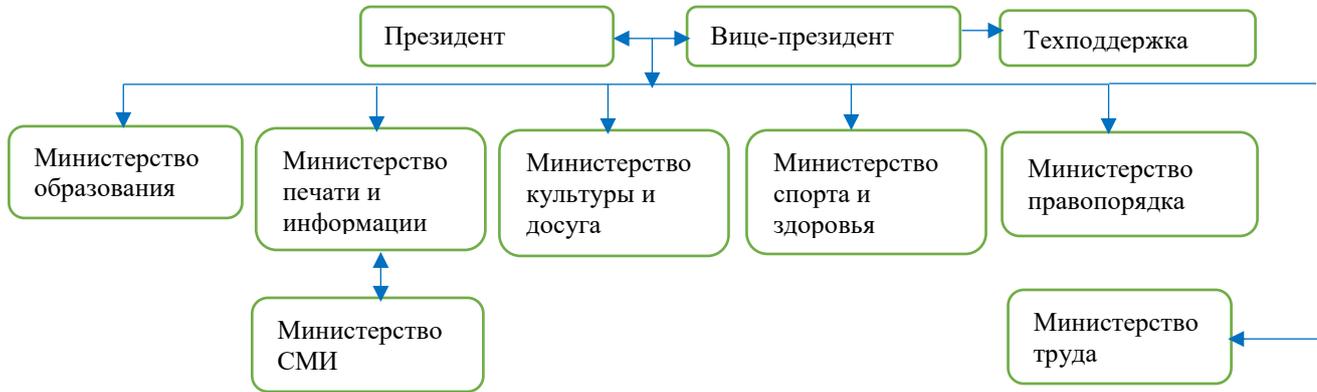


Рис 3.6. Структура школьного парламента

Источник: составлено автором

Школьное самоуправление нуждается в постоянном кураторстве, развивая под руководством наставников управленческие навыки.

Таким образом, в основу деятельности школы положена пятиуровневая структура управления.

Первый уровень структуры - уровень руководителя (по содержанию — это уровень стратегического управления). Руководитель школы определяет совместно с Советом школы стратегию развития школы, представляет ее интересы в государственных и общественных инстанциях. Несет персональную юридическую ответственность за организацию жизнедеятельности школы, создает благоприятные условия для развития школы.

На втором уровне структуры (по содержанию — это тот же уровень стратегического управления) функционируют традиционные субъекты управления: Педагогический Совет, Родительский комитет.

Третий уровень структуры управления (по содержанию — это уровень тактического управления) - уровень заместителей директора. Этот уровень представлен Методическим советом, аттестационной комиссией (в соответствии с Положением об аттестации педагогических работников).

Четвертый уровень организационной структуры управления - уровень учителей, воспитателей, функциональных служб (по содержанию — это уровень оперативного управления), структурных подразделений школы.

Пятый уровень организационной структуры - уровень учащихся. По содержанию — это тоже уровень оперативного управления, но с особой специфичностью субъектов. Иерархические связи по отношению к субъектам пятого уровня предполагают курирование, помощь, педагогическое руководство как создание условий для превращения ученика в субъект управления.

Структура школьного управления строится на 3-х уровнях: на первом - базисном - ученическое самоуправление в классном коллективе, на втором - школьная, ученическая, на третьем - общешкольное самоуправление в коллективе школы.

В основе принятия управленческих решений лежат результаты внутришкольного контроля, в системе которого выделяются два направления: учебно-воспитательный процесс и деятельность педагогических кадров.

Школа работает в режиме развития. Организационная структура управления школой построена по линейно-функциональному типу с матричными элементами. При линейно-функциональной структуре управления связи и отношения субъектов характеризуются одновременно и субординацией, и координацией. Наличие элементов матричной структуры отражает субъекты управления, которые создаются временно для решения той или иной инновационной задачи и распускаются после ее решения. Элементы матричной структуры вводятся в сложившуюся линейно-функциональную структуру на какой-то срок и, как правило, не изменяют число уровней в вертикальной иерархии. Исходя из анализа схемы управления школой, можно выделить три уровня внутришкольного управления: администрация, учителя, учащиеся. На каждом из них по горизонтали разворачивается своя структура органов, объединений, групп, комиссий, советов, комитетов, творческих групп, секций, клубов и т.п., которые взаимосвязаны с субъектами каждого уровня и между собой.

Оценка эффективности спроектированной структуры управления основывается на результатах промежуточной аттестации учащихся, а также осуществляется по результатам, достигнутым обучающимися на олимпиадах, конференциях, конкурсах, соревнованиях, фестивалях и т.п. Данные по различным видам достижений учащихся приведены в Приложении 4.

### 3.3 Внедрение цифровых инструментов в управление вовлечённостью персонала школы-комплекса «Эврика»

Для повышения качества образовательного процесса в школе-комплексе «Эврика» руководством школы были изучены различные возможности, одной из которых является повышение вовлеченности персонала. В соответствии с предложенными в главе 1 этапами реализации плана по управлению вовлеченностью в школе-комплексе «Эврика» были проведены измерения уровня вовлеченности на основе различных методик с применением разных инструментов, в том числе и цифровых.

Первые измерения вовлеченности в коллективе школы-комплекса «Эврика» были проведены в январе 2021 года с применением следующих методик:

- опросника Q12, разработанного институтом Gallup,
- анкеты оценки вовлеченности.

Измерения выполнялись на бумажных носителях и обрабатывались вручную. Ранее таких измерений в коллективе не проводилось. В опросе приняли участие 52 сотрудника. Сначала вовлечённость была измерена на основе анонимного опроса Q12 по методике Gallup. Результаты опроса представлены в таблице 3.5.

Таблица 3.5.

## Результаты первого опроса по методике Gallup

№	Наименование вопроса	«да»	«нет»
1.	Знаете ли вы, чего ожидает от вас работодатель?	48	4
2.	У вас есть материалы и инструменты, необходимые для качественной работы?	39	13
3.	У вас есть возможность каждый день делать то, что вы умеете лучше всего?	38	14
4.	За последние семь дней вы получали признание или похвалу за хорошую работу?	24	28
5.	Считаете ли вы, что ваш руководитель или кто-то на работе заботится о вас как о личности?	45	7
6.	Кто-нибудь на работе способствует вашему развитию?	39	13
7.	Учитывается ли ваша точка зрения?	39	13
8.	Миссия и цель вашей компании заставляет вас чувствовать, что ваша работа важна?	43	9
9.	Считают ли ваши коллеги своей обязанностью качественно выполнять свою работу?	46	6
10.	У вас есть лучший друг на работе?	31	21
11.	За последние полгода кто-нибудь на работе говорил с вами о ваших успехах?	28	24
12.	В прошлом году у вас были возможности учиться и расти на работе?	31	21
	Итого:	451	173

Источник: составлено автором по результатам опроса

Рассчитан уровень вовлечённости : $(451 \cdot 100\%) / (52 \cdot 12) = 72,3\%$ , что соответствует недостаточно высокому уровню вовлечённости персонала. Для наглядности результаты представлены на диаграмме(рис.3.7.).

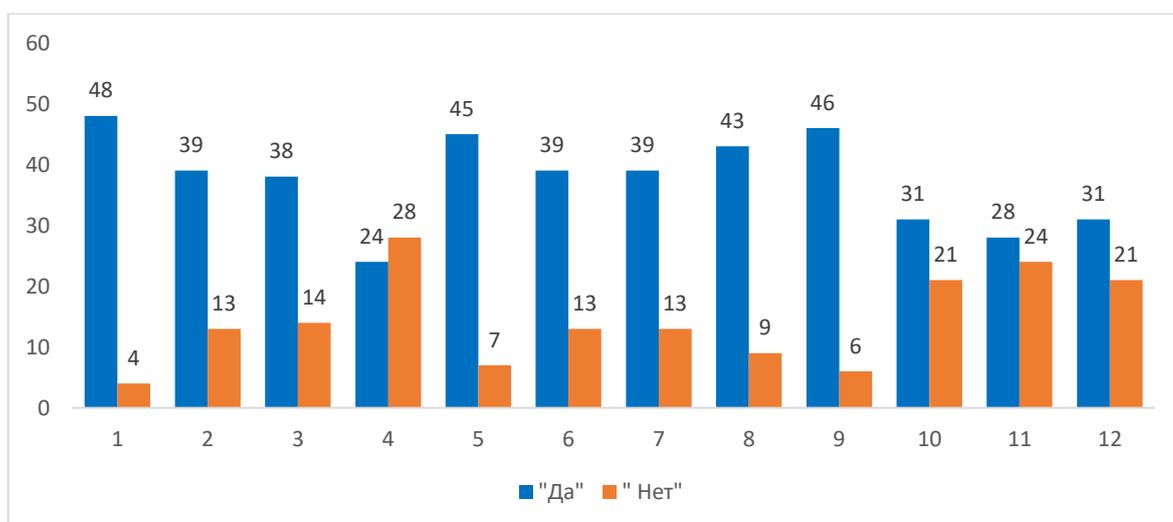


Рис.3.7. Анализ уровня вовлечённости по вопросам

Источник: составлено автором по результатам опроса

Анализ показал, что сотрудники не получают или редко получают признание и похвалу за хорошую работу, остаются без внимания их профессиональные успехи и достижения. Недостаёт определённой части коллектива и новых знаний, а также профессионального роста. С настоящими друзьями на работе как-то тоже не сложилось.

Для повышения вовлечённости персонала важно, чтобы сотрудники чувствовали свой личный вклад, свою личную ответственность за достижение успеха. Важно создать такую организационную среду, где царят положительные эмоции и сотрудников поощряют.

Наряду с опросом Q12 среди сотрудников было проведено анкетирование на предмет оценки вовлечённости. Опросник состоял из 25 вопросов. Оценка проводилась по пятибалльной шкале (от 0 до 5), результаты анкетирования приведены в таблице 3.6.

Таблица 3.6.

#### Результаты анкетирования по определению уровня вовлечённости

1.	Я чувствую себя частью нашей организации (школы)	4,55
2.	Задачи, которые стоят передо мной, реальны и выполнимы	4,67
3.	Я понимаю, что моя деятельность влияет на общие результаты	4,83
4.	Меня устраивают условия труда	4,48
5.	Мой руководитель относится к сотрудникам справедливо и с уважением	4,62
6.	Я удовлетворен предоставляемыми мне возможностями для развития, повышения квалификации	3,79
7.	Мне нравится работать в этой организации	4,69
8.	Руководство регулярно подчеркивает мою ценность и значимость для организации	3,65
9.	Я бы не хотел потерять работу в нашей организации	4,62
10.	Наша организация выполняет обещания, данные сотрудникам	4,33
11.	Я участвую в принятии тех решений, которые касаются моей работы	4,44
12.	Мой руководитель выражает признание за мои достижения и вклад в работу	3,85
13.	Продвижение по карьерной лестнице во многом зависит от меня	3,98
14.	Я готов принимать активное участие в улучшении деятельности организации	4,64
15.	Высшее руководство относится к сотрудникам как к ценному ресурсу	4,25
16.	Моя зарплата зависит от результатов моей работы	4,1
17.	Результаты моего труда оцениваются справедливо	4,37
18.	Я удовлетворен возможностями развития своей карьеры в организации	4,48
19.	Я удовлетворен качеством взаимодействия с другими подразделениями (младшей, старшей школой ДОО)	4,17
20.	Я точно знаю свои должностные обязанности	4,92
21.	Мне нравится участвовать в проектной деятельности организации	3,69
22.	Я считаю, что организация может гордиться своими успехами	4,73
23.	Думаю, в организации большое внимание уделяют мотивации сотрудников	3,81
24.	Считаю, что в организации царит хороший психологический климат	4,15
25.	Организация делает всё возможное, чтобы я работал с полной отдачей	4,27

Источник: составлено автором по материалам анкетирования

Анализ показал, что коллектив отличает не очень высокий уровень вовлечённости. Для роста вовлечённости необходимо обратить внимание на следующие аспекты:

1. Изыскивать возможности для развития и повышения квалификации сотрудников.
2. Подчёркивать ценность и значимость сотрудников.
3. Выражать признательность коллегам за достижения и вклад в работу.
4. Вселять уверенность в сотрудников, чтобы они могли продвигаться по карьерной лестнице, мотивировать их на новые достижения.

В школе разработан план мероприятий по повышению вовлечённости. По подходу консалтинговой организации Deunekina школа-комплекс «Эврика» вошла в число «результативных» организаций, но останавливаться на достигнутом не стоит, важно укреплять организационную культуру: широко транслировать миссию, стратегию, видение и ценности организации, повышать эффективность организации, используя вовлечённость, как один из ключевых факторов. Можно рекомендовать организации ряд ниже предложенных мероприятий, адаптировав их к данной организации. Важно сосредоточить внимание на мероприятиях по совершенствованию развития 4 факторов вовлеченности персонала: «Вознаграждение и признание», «Высшее руководство», «Привлекательность бренда», «Условия для успеха». Раскроем содержание данных факторов.

«Вознаграждение и признание» – предполагает работу с материальной и нематериальной мотивацией персонала, а также представляет собой необходимость понимания персоналом системы мотивации, объективного соотношения поставленных задач и возможностей для их выполнения, активного применения на практике системы индивидуального премирования персонала по результатам их деятельности. Основной целью данного фактора вовлеченности является то, что сотруднику: понятны правила денежных выплат; он считает вознаграждение за свою работу справедливым; а также, что у него есть возможность тем или иным образом влиять на свой доход. Для повышения вовлеченности персоналу по данному фактору, предлагаются к реализации следующие мероприятия:

1. Внедрение программы бонусов и льгот.

Данная программа позволит не только мотивировать людей к повышению качества работы, но и стимулировать их к профессиональному росту и личностному развитию.

2. Внедрение программы «Признание». Программа «Признание» представляет собой определенный набор действий, которые направлены на оценку проявленных качеств сотрудников при выполнении своих непосредственных обязанностей, а также оценку их усилий при выполнении поставленных задач, общественное признание этих качеств и усилий с вручением соответствующих атрибутов признания и символов достижения. Программа «Признание» – это наивысшая награда для самых профессиональных, результативных и

преданных сотрудников. Действие программы «Признание» может осуществляться в четырех номинациях:

1. Личный вклад сотрудников («Сотрудник года»).
2. Командная работа («Мы сила!»).
3. Управленческие качества («Гений управления»).
4. Преданность компании.

Фактор вовлеченности «Высшее руководство» предполагает работу по выстраиванию связи между сотрудниками и высшим руководством и определяет отношение сотрудников к руководству организации и топ-менеджерам. Основной целью данного фактора вовлеченности является: информированность руководства организации об основных проблемах сотрудников; заинтересованность в благополучии сотрудников; общение с сотрудниками открыто и искренне. Для сотрудников важно чтобы руководство было доступно для них и взаимодействовало с ними. Для повышения вовлеченности персонала по данному фактору необходимо быть более внимательным к нуждам и чаяниям сотрудников. Это позволит повысить взаимопонимание, оперативность принятия решений, эффективность работы и выстроить единый коллектив, решающий единые задачи.

Фактор «Привлекательность бренда» – направлен на повышение привлекательности бренда организации не только как работодателя, но и как социально- ответственной организации. Основной целью по данному фактору вовлеченности является то, что персонал понимает, что организация пользуется уважением, а сотрудники уверены в успехе организации, ее надежности и устойчивости.

«Условия для успеха» – фактор, который предполагает, что организация предоставляет возможности для самореализации и способствует достижению целей сотрудников. Основной целью данного фактора является то, что сотрудники довольны развитием своей карьеры и понимают, что карьерный рост зависит от результатов их непосредственной работы. Для повышения вовлеченности сотрудников по данному фактору необходимо использовать все возможности для обеспечения кадрового роста сотрудников через всевозможные курсы повышения квалификации, стажировки, переподготовки и другие возможности.

Уровень вовлечённости влияет и на текучесть кадров. За 2020 год уровень текучести составил 5,8 %, данный показатель свидетельствует о том, что вопросами адаптации и удержания персонала нужно серьезно заниматься.

Подводя итоги данного исследования, можно сделать следующие выводы:

1. В школе творческий, трудоспособный коллектив, разделяющий миссию организации и готовый решать текущие и стратегические задачи.

2.Требуется разработать план мероприятий по укреплению сплочённости коллектива и повышению его вовлечённости.

3.Сделать опрос традиционным с периодичностью два раза в год с более широким спектром интерпретации полученных результатов.

Настроив работу по данным направлениям, в мае месяце был проведен повторный опрос Q12.

Опрос проведен с тем же самым составом сотрудников, в опросе приняли участие 52 сотрудника организации. Результаты опроса представлены в таблице 3.7.

Таблица 3.7.

Результаты второго опроса по методике Gallup

№	Наименование вопроса	«да»	«нет»
1.	Знаете ли вы, чего ожидает от вас работодатель?	51	1
2.	У вас есть материалы и инструменты, необходимые для качественной работы?	44	8
3.	У вас есть возможность каждый день делать то, что вы умеете лучше всего?	42	10
4.	За последние семь дней вы получали признание или похвалу за хорошую работу?	34	18
5.	Считаете ли вы, что ваш руководитель или кто-то на работе заботится о вас как о личности?	49	3
6.	Кто-нибудь на работе способствует вашему развитию?	45	7
7.	Учитывается ли ваша точка зрения?	46	6
8.	Миссия и цель вашей компании заставляет вас чувствовать, что ваша работа важна?	47	5
9.	Считают ли ваши коллеги своей обязанностью качественно выполнять свою работу?	46	6
10.	У вас есть лучший друг на работе?	37	15
11.	За последние полгода кто-нибудь на работе говорил с вами о ваших успехах?	38	14
12.	В прошлом году у вас были возможности учиться и расти на работе?	41	11
	Итого:	520	104

Источник: составлено автором по результатам опроса

Рассчитан уровень вовлечённости  $:(520*100\%)/ (52*12) = 83,3\%$ , что соответствует более высокому уровню вовлечённости персонала. Для наглядности изобразим результаты на диаграмме, представленной на рис.3.8.

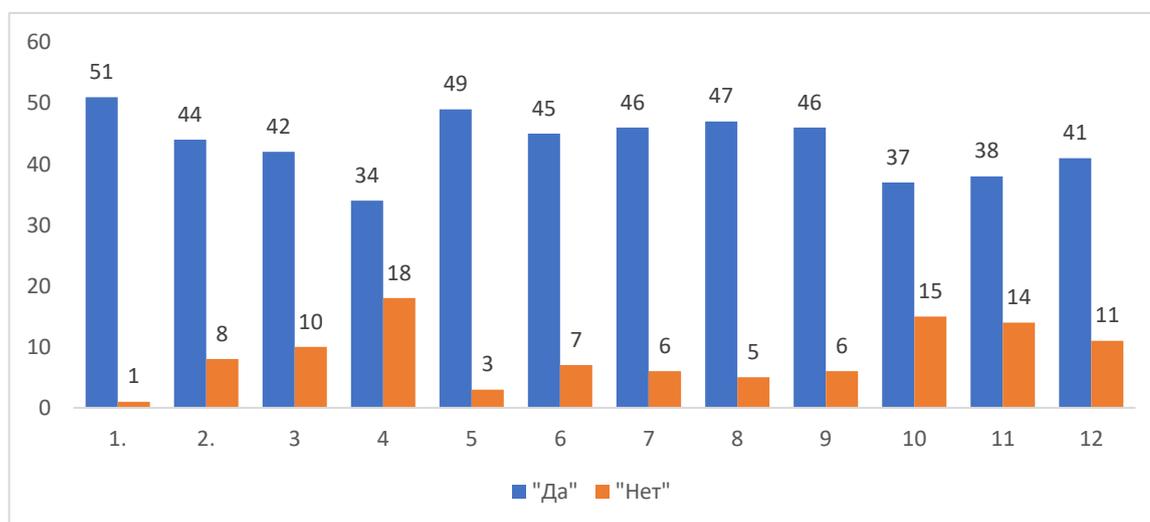


Рис.3.8. Анализ уровня вовлечённости по вопросам

Источник: составлено автором по результатам опроса

Из результатов опроса видно, что вовлеченность сотрудников школы подросла и это положительная динамика, но процесс совершенствования в коллективе должен быть непрерывным. Только тогда можно рассчитывать на развитие ситуации по управлению вовлеченностью персонала. Причем измерение вовлеченности нужно проводить чаще, в форме пульс-опросов, для простоты сбора информации и обработки результатов, необходимо внедрять цифровые инструменты.

Проведём сравнительный анализ двух измерений. Для наглядности данные представим в виде таблицы 3.8.

Таблица 3.8.

Сравнительный анализ результатов опроса по методике Gallup

	1 измерение	2 измерение
«Да»	451	520
«Нет»	173	104
Вовлечённость, %	72,3	83,3

Источник: составлено автором на основе данных опроса

Из данных таблицы следует, что число ответов «Да» (положительных) выросло на 69, а это значит, что часть сотрудников в ходе проведенного комплекса мероприятий, смогли изменить свою точку зрения и склонились в сторону позитивного восприятия организации по отношению к себе. Проведённый анализ позволил вскрыть некоторые проблемы в организации, расценить их как точки роста и хотя бы частично нейтрализовать за счёт комплексно проведенных мероприятий. Даже в течение полугода ситуацию удалось развернуть в пользу сотрудников, что способствовало повышению их вовлечённости на 11%. Таким образом, вовлечённость не является статичной величиной, ею можно управлять, используя различные технологии, в том числе и цифровые.

Повышение вовлечённости сотрудников школы не могло не сказаться и на результативности работы организации.

Сопоставляя результаты двух измерений после проведения ряда мероприятий, можно сделать следующие выводы:

1. Вовлечённостью персонала можно управлять с помощью технологий.
2. Рост вовлечённости способствует росту результативности работы школы.
3. Коллектив, разделяет миссию организации и готов решать текущие и стратегические задачи.
4. Требуется и дальше проводить работу по укреплению сплочённости коллектива и повышению его вовлечённости.

5.Использовать систему пульс-опросов с более широким спектром интерпретации полученных результатов.

6. Внедрять цифровые инструменты управления вовлеченностью персонала школы.

В марте 2022 года измерение вовлеченности персонала школы-комплекса «Эврика» было проведено с применением методики Kincentric (Aon Hewitt), при помощи цифрового ресурса Google Формы. Данная методика коррелирует с многомерным подходом к понятию «вовлеченность» и позволяет измерить не только индекс вовлеченности, но и факторы, существенным образом влияющие на вовлеченность. Согласно методике, вовлеченность связана с комбинацией нескольких концептов, широко принятых в академической литературе, таких как эмоциональная длительная приверженность, мотивация и поощряемые сверхурочные усилия.<sup>97</sup> На практике это означает, что вовлеченность представляет собой сочетание рационального мышления, эмоций, намерений и поведения, требуемых для обеспечения оптимальной производительности. Таким образом, вовлеченность сотрудников рассматривается как модель из шести элементов, составляющих три наблюдаемых аспекта поведения «Говорит», «Остается» и «Стремится» по два вопроса на каждый.<sup>98</sup> Перечень вопросов по данной методике представлен в Приложении 1.

В опросе по измерению индекса вовлеченности приняли участие 57 членов коллектива, которые на момент измерения насчитывала школа-комплекс «Эврика». На рисунке 3.9. представлено распределение числа сотрудников по видам осуществляемой деятельности.

Укажите Ваш основной вид деятельности  
57 ответов

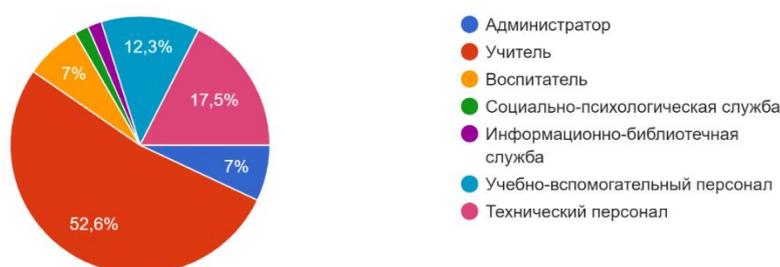


Рис.3.9. Диаграмма распределения числа сотрудников по видам деятельности

Источник: статистика Google Формы

По возрастному составу члены коллектива распределились так, как представлено на рисунке 3.10.

<sup>97</sup> Macey, W.H., and Schneider, B. "The Meaning of Employee Engagement." *Industrial and Organizational Psychology* 1 (2008): 3-30. Print

<sup>98</sup>Aon Hewitt. "2012 Total Rewards Survey: Transforming Potential into Value." (2012)

Укажите Ваш возраст  
57 ответов

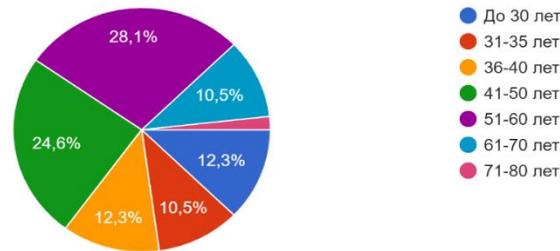


Рис.3.10. Возрастной состав сотрудников школы

Источник: статистика Google Формы

Также важным при оценке уровня вовлеченности является время работы сотрудника в данной организации, как показано на рисунке 3.11.

Укажите время работы в данной организации  
57 ответов

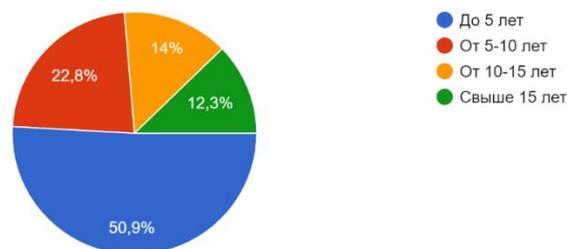


Рис.3.11. Распределение числа сотрудников по срокам работы в организации

Источник: статистика Google Формы

Эти дополнительные данные были запрошены у сотрудников с целью соотнесения индекса вовлеченности с данными показателями. Для измерения вовлеченности была использована шкала Лайкерта: 1-категорически не согласен, 2-не согласен, 3- ни согласен, ни не согласен, 4- согласен, 5- полностью согласен. Как представлена статистика ответов на вопросы по вовлеченности представлено на рисунке 3.12.

1. Когда мне предоставляется возможность, я очень хорошо отзываюсь о работе в этой организации  
57 ответов

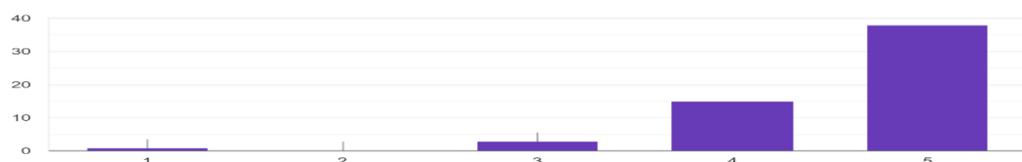


Рис.3.12. Вариант представления ответов на один из вопросов опроса

Источник: статистика Google Формы

Данные по измерению вовлеченности представлены в таблице 3.9.

Таблица 3.9.

## Данные измерения вовлеченности персонала школы

№п/п	1	2	3	4	5
1.	1	-	3	15	38
%	1,8	-	5,2	26,3	66,7
2.	1	1	9	9	37
%	1,8	1,8	15,8	15,8	64,8
3.	2	-	16	9	30
%	3,5	-	28,1	15,8	52,6
4.	2	3	9	10	33
%	3,5	5,3	15,8	17,5	57,9
5.	1	1	7	15	33
%	1,8	1,8	12,3	26,2	57,9
6.	1	3	7	18	28
%	1,8	5,3	12,3	31,5	49,1
Итого	«Не вовлечённые»		«Нейтральные»	«Вовлеченные»	
%	4,7		14	81,3	

Источник: составлено автором на основе данных опроса

Расчеты индекса вовлеченности представлены ниже:

«Вовлеченные»  $278/57*6*100\% = 81,3\%$

«Нейтральные»  $51/57*6 *100\% = 14 \%$

«Не вовлеченные»  $16/57*6*100\% = 4,7\%$

Показатели индекса вовлеченности представлены на рисунке 3.13.

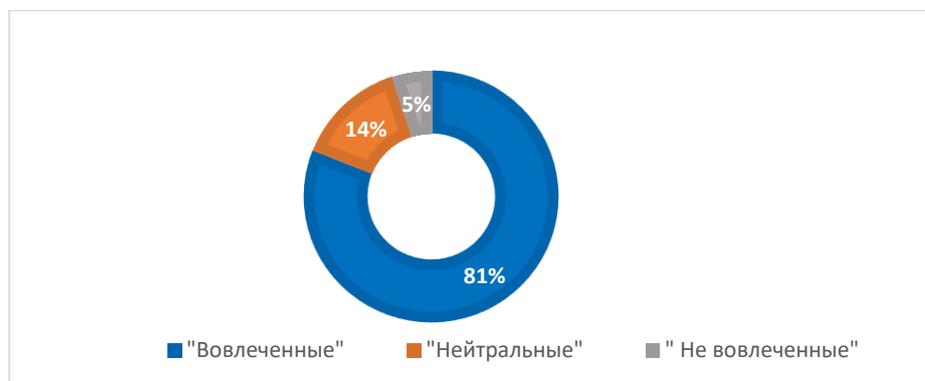


Рис.3.13. Показатели вовлеченности персонала школы

Источник: составлено автором по результатам опроса

По данным измерений организация попала в зону результативности (72% - 100%)

Вовлеченность сотрудников помогает организации из Зоны результативности достигать высоких показателей качества. Организации можно сфокусироваться на сохранении достигнутого.

Кроме измерения индекса вовлеченности в ходе опроса были предусмотрены вопросы, позволяющие оценить факторы, способные существенно влиять на вовлеченность персонала. К числу таких факторов относятся: непосредственный руководитель,

взаимодействие, высшее руководство, вознаграждение и признание, условия для успеха, обучение и развитие.

По фактору «Непосредственный руководитель» данные представлены в таблице 3.10.

*Таблица 3.10.*

Данные измерения по фактору «Непосредственный руководитель»

№п/п	1	2	3	4	5
1.	-	-	4	5	48
%	-	-	7	8,8	84,2
2.	-	-	11	4	42
%	-	-	9,3	7	73,7
3.	1	1	7	16	32
%	1,8	1,8	12,3	28,1	56,1
Итого					
%	1,1		12,9	86	

Источник: составлено автором на основе данных опроса

По фактору «Взаимодействие» данные представлены в таблице 3.11.

*Таблица 3.11.*

Данные измерения по фактору «Взаимодействие»

№п/п	1	2	3	4	5
1.	-	4	14	12	27
%	-	7	24,6	21,1	47,4
2.	2	5	10	19	21
%	3,5	8,8	17,5	33,3	36,8
3.	-	6	15	16	32
%	-	10,5	20,3	26,3	36,8
Итого					
%	9,9		22,8	67,3	

Источник: составлено автором на основе данных опроса

По фактору «Высшее руководство» данные представлены в таблице 3.12.

*Таблица 3.12.*

Данные измерения по фактору «Высшее руководство»

№п/п	1	2	3	4	5
1.	-	2	1	14	40
%	-	3,5	1,8	24,6	70,2
2.	-	2	3	5	47
%	-	3,5	5,3	8,8	82,5
3.	-	1	5	8	43
%	-	1,8	8,8	14	75,4
Итого					
%	2,9		5,3	91,8	

Источник: составлено автором на основе данных опроса

По фактору «Вознаграждение и признание» данные представлены в таблице 3.13.

Таблица 3.13.

Данные измерения по фактору «Вознаграждение и признание»

№п/п	1	2	3	4	5
1.	5	4	9	14	25
%	8,8	7	15,8	24,6	43,9
2.	4	5	14	13	21
%	7	8,8	24,6	22,8	36,8
3.	1	5	5	17	29
%	1,8	8,8	8,8	29,8	50,9
Итого					
%	14		16,4		69,6

Источник: составлено автором на основе данных опроса

По фактору «Условия для успеха» данные представлены в таблице 3.14.

Таблица 3.14.

Данные измерения по фактору «Условия для успеха»

№п/п	1	2	3	4	5
1.	1	1	6	17	32
%	1,8	1,8	10,5	29,8	56,1
2.	3	3	16	12	23
%	5,3	5,3	28,1	21,1	40,4
3.	3	-	7	17	30
%	5,3	-	12,3	29,8	52,6
Итого					
%	6,4		17		76,6

Источник: составлено автором на основе данных опроса

По фактору «Обучение и развитие» данные представлены в таблице 3.15.

Таблица 3.15.

Данные измерения по фактору «Обучение и развитие»

№п/п	1	2	3	4	5
1.	4	5	8	5	35
%	7	8,8	14	8,8	61,4
2.	-	-	8	15	34
%	-	-	14	26,3	59,6
3.	3	6	7	16	25
%	5,3	10,5	12,3	28,1	43,9
Итого					
%	10,5		13,5		76

Источник: составлено автором на основе данных опроса

Обобщенные результаты по всем шести факторам представлены на рисунке 3.14.

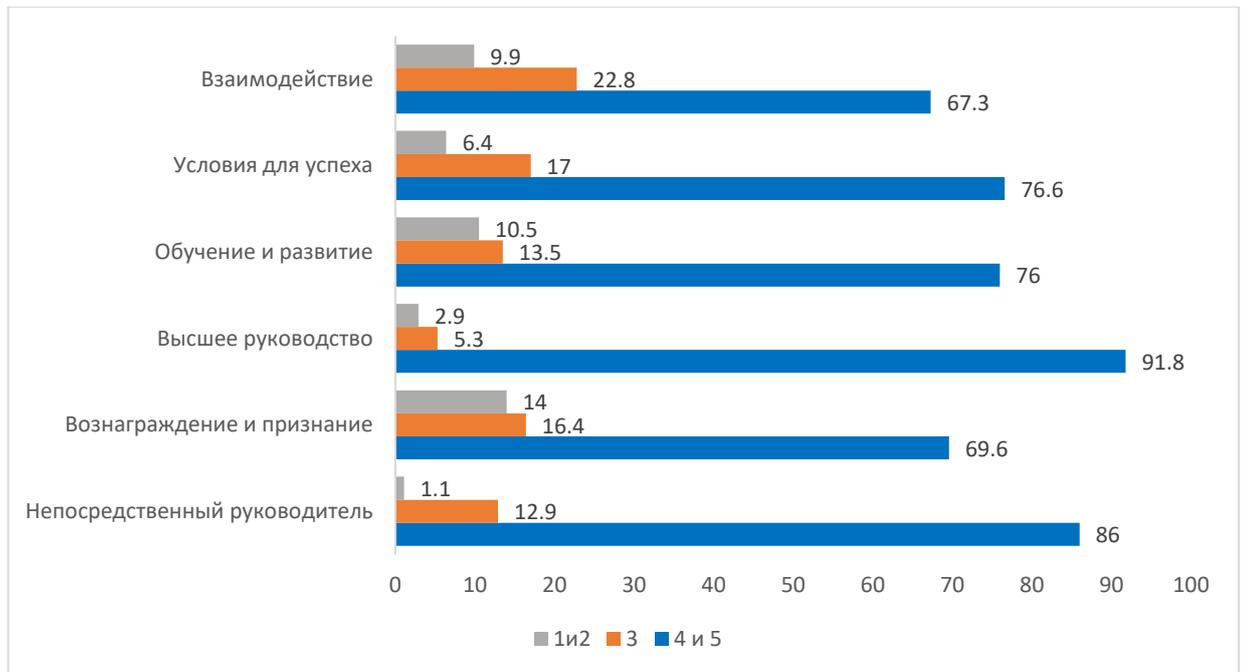


Рис.3.14. Факторы, влияющие на вовлеченность

Источник: составлено автором по данным опроса

Следует отметить, что большинство факторов, влияющих на вовлеченность, находятся в зоне результативности, но две точки роста организации все же можно выделить: «Взаимодействие» и «Вознаграждение и признание». Командную работу в организации действительно нужно развивать. Этому могут способствовать системно-деятельностный подход ко всем проводимым образовательным мероприятиям: заседаниям Педсовета и Методсовета, предметным неделям и массовым воспитательным мероприятиям. Чтобы сплотить весь коллектив, необходимы совместные выезды в театры, живописные уголки края, места активного отдыха. Что касается фактора «Вознаграждение и признание», то необходимо развивать способы нематериальной мотивации: обновлять регулярно доски Почета, лоббировать заслуги педагогов на уровне Министерства образования и науки, пытаться добиться каких-либо наград в виде почетных грамот и званий. Финансовая составляющая этого вопроса также имеет место быть, но из-за ограниченности ресурсов школы Фонд оплаты труда приходится удерживать в пределах 70-75% от общего бюджета школы. Чрезмерное повышение оплаты неприемлемо для сельской местности из-за слабой платежеспособности населения. Возможно, необходимо поменять систему оплаты труда, перейдя на систему грейдов, которую сначала необходимо будет разработать и апробировать на конкретной организации.

В дополнение к опросу коллективу было предложено ответить на три открытых вопроса, высказать свою точку зрения:

- что мы делаем в коллективе хорошо?
- что мы делаем не очень хорошо?

- о чем бы еще необходимо было спросить?

По типам ответов был проведен контент- анализ, результаты которого представлены в Приложении 2.

В результате эти ответы по популярности были обобщены и представлены на рисунке 3.15.



Рис.3.15. Наиболее популярные ответы сотрудников на открытый вопрос

Источник: составлено автором на основе материалов опроса

Контент- анализ по вопросу того, что мы делаем не очень хорошо представлен в Приложении 3.

Необходимо обратить внимание на каждый из данных ответов, попытаться вникнуть в ситуации, разработать алгоритмы, принимать правильные управленческие решения.

Рассмотрим, как же изменения уровня вовлеченности сказались на результативности работы школы.

В качестве показателей результативности взяты: качество знаний и успеваемость учащихся по 1 учебной четверти 2020-2021 и 2021-2022 учебного года, а также текучесть кадров в целом по коллективу. Ниже, в таблице 3.16. представлены отчётные данные за 1 четверть 2020-2021 учебного года.

Таблица 3.16.

Отчёт по успеваемости и качеству знаний учащихся школы-комплекса «Эврика»  
Аламудунского района за I учебный период(четверть) 2020 – 2021 учебного года

Язык обучения	Классы комплекты на начало года	Классы	На конец 1 четверти	Не аттестовано				Аттестовано							
				Всего	Из них				Всего	Из них				% успеv	% качесv
					1-кл	2-кл	По болезни	Другие		5	4	3	2		
Русский	8	1-4	148	77	39	38		1	71	14	23	33		98,6	52,1
	9	5-9	163					23	163	7	44	79	10	79,8	31,3
	2	10-11	25					2	25	4	19			92,0	92,0
Итого:	19	1-11	336	77	39	38		26	259	25	86	112	10	86,1	42,9

Источник: составлено автором на основе школьной документации

В таблице 3.17. представлены отчётные данные за 1 четверть 2021-2022 учебного года. Данные в таблицах взяты за две равноценные четверти, чтобы результат сравнения соотносить с периодом мероприятий, направленных на повышение вовлечённости сотрудников школы. К числу не аттестованных относятся учащиеся 1 классов и 2 классов по итогам 1 четверти, обучающихся по без оценочной системы.

Таблица 3.17.

Отчёт по успеваемости и качеству знаний учащихся школы-комплекса «Эврика»  
Аламудунского района за I учебный период(четверть) 2021 – 2022 учебного года.

Язык обучения	Классы комплекты на начало года	Классы	На конец 1 четверти	Не аттестовано				Аттестовано							
				Всего	Из них				Всего	Из них				% успеv.	% качесv
					1-кл	2-кл	По болезни	Другие		5	4	3	2		
Русский	8	1-4	134	66	30	36		1	68	10	34	24		100	64,7
	9	5-9	153					23	153	4	50	94	5	96,7	35,3
	2	10-11	25					2	25	1	23	1		100	96,0
Итого:	19	1-11	312	66	30	36		26	246	15	107	119	5	98,0	49,6

Источник: составлено автором по материалам школьной документации

Итоговые показатели качества знаний и успеваемости приведены в сравнительной таблице 3.18.

Таблица 3.18.

Сравнительная таблица по качеству знаний и успеваемости

	2020-2021 учебный год	2021-2022 учебный год
Качество знаний	42,9	49,6
Успеваемость	86,1	98

Источник: составлено автором по результатам школьной документации

Результаты сравнения отразим на диаграмме, представленной на рисунке 3.16.

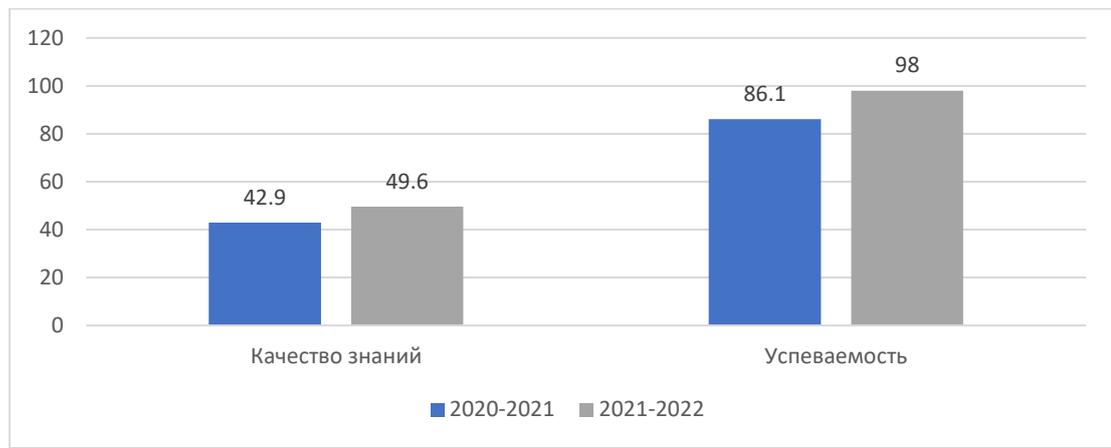


Рис.3.16. Показатели качества знаний и успеваемости

Источник: составлено автором по результатам анализа школьной документации

Анализируя данные, можно заметить, что качество знаний выросло на 6,7%, а успеваемость возросла на 11,9%.

С показателем вовлеченности тесным образом связана текучесть кадров. Проведем анализ изменения этого показателя за весь период реализации программы по управлению вовлеченностью. Данные по показателю текучести представлены в таблице 3.19.

Таблица 3.19.

%	2020	2021	2022
Показатель текучести	5,8	3,6	1,8

Источник: составлено автором по результатам анализа школьной документации

Из данных таблицы можно видеть динамичное снижение показателя текучести. Обобщая информацию по всем индикаторам, можно отметить, что повышение вовлеченности способствует росту эффективности организации.

Таким образом, в ходе проведенного эмпирического исследования, организации были сделаны следующие рекомендации:

1. Завершить работу по разработке, наполнению и запуску школьного корпоративного сайта к началу 2022-2023 учебного года с целью позиционирования организации на рынке образовательных услуг, развития бренда работодателя, используя его как канал внутренних и внешних коммуникаций со своими сотрудниками и заинтересованными сторонами, а значит и как цифровой инструмент управления вовлеченностью персонала.
2. Проводить замеры уровня вовлеченности персонала по одному разу в полугодие в силу того, что организация в данное время находится в зоне результативности и нуждается лишь в закреплении данных позиций; рассмотреть возможность проведения пульс-опросов с целью оперативного выявления проблем и их своевременного решения.
3. Использовать для проведения опросов довольно простой и доступный цифровой инструмент как Google Формы.
4. Развивать и далее систему коммуникации между сотрудниками через цифровые мессенджеры WhatsApp, при изменении ситуации искать альтернативные виды замещения: Telegram, который при финансовой возможности у школы можно дополнить чат-ботом для решения рутинных задач.
5. Особое внимание обратить на факторы, влияющие на вовлеченность, такие как: «Взаимодействие» и «Вознаграждение и признание», которые являются точками роста организации. Разработать план мероприятий по развитию этих направлений деятельности организации.
6. Проработать все выявленные в ходе открытого опроса проблемы, разработать план мероприятий по их разрешению.
7. Быть более внимательными и открытыми к людям на всех ступенях системы управления человеческими ресурсами.

## Заключение

Таким образом, в ходе проведенных исследований по данной теме были изучены различные подходы к понятию «вовлеченность». Осуществлен выбор в пользу многомерного подхода, основанного на теории социального обмена, где вовлеченность рассматривается как уникальный трехмерный конструкт, состоящий из когнитивной, эмоциональной и поведенческой составляющих. На основе проведенного контент-анализа научной литературы принято решение придерживаться более универсального определения вовлеченности, данного Британским исследовательским институтом CIPD, где «вовлеченность сотрудника заключается в удовлетворенности работником своей ролью, концентрацией на поставленной задаче и приверженностью к организации, ее целям и ценностям». Дано определение понятию «управление вовлеченностью»- как непрерывному процессу поддержания эмоционального выбора сотрудников в сторону организации и готовности прилагать максимум усилий для достижения ее целей.

Результатом выбора на основе сравнительного анализа стала концепция вовлеченности от компании Aon Hewitt, основанная на трех поведенческих индикаторах: «говорит», «остается», «стремится», так как в ней отражены наиболее важные составляющие «вовлеченности», коррелирующие с выбранным подходом и определением. Дополняет концепцию модель, состоящая из 14 факторов, для удобства восприятия объединенных в 6 групп: руководство, эффективность, работа, качество жизни, практики компании, бренд, создающих рабочую атмосферу, влияющую на вовлеченность и позволяющую управлять ею. Независимо от данных факторов выделяют 5 компонентов эффективного управления вовлеченностью, к числу которых относятся: вдохновляющее лидерство, сильная корпоративная культура, развитие талантов, информированность персонала, высокое чувство ответственности. Вовлеченность персонала имеет корреляцию с результатами деятельности бизнеса: прибылью, производительностью, безопасностью, удовлетворенностью, текучестью. Рост вовлеченности работников всего на пять пунктов способствует повышению прибыли предприятия на целых три процента.

Для управления вовлеченностью персонала необходимо ее измерять. На основе сравнительного анализа существующих методик, в ходе дальнейших исследований для измерения уровня вовлеченности сотрудников взята методика компании Kincentric (Aon Hewitt). 6 вопросов, заданных сотрудникам, по 3 индикаторам позволяют рассчитать индекс вовлеченности. Выбор в пользу данной методики обусловлен возможностью проведения автоматизированного онлайн опроса с применением цифровых инструментов, выгрузкой результатов и интерпретацией полученных итогов опроса на основе многомерного подхода к понятию «вовлеченность» и оценки факторов, влияющих на вовлеченность.

Взяв за основу одно из определений цифровых инструментов, а именно: цифровые инструменты - «основанные на веб-технологиях решения для реализации HR-стратегий, политик и практик организаций», выявили наиболее значимые цифровые инструменты управления вовлеченностью персонала, такие как: корпоративный портал, корпоративная сеть, корпоративный сайт, корпоративная почта, мессенджеры, HR- боты, социальные сети, доказав, на основе анализа информации, имеющейся в открытом доступе сети Интернет, что именно эти цифровые инструменты обеспечивают систему коммуникаций в организации, а значит влияют на общий уровень вовлеченности персонала. Так как современные компании мечтают сочетать в единой системе все эти возможности, возникла идея единого цифрового рабочего места, целью которого стало повышение вовлечённости сотрудников на основе эффективного применения цифровых технологий.

Насколько бывает эффективным применение различных цифровых решений в управлении вовлеченностью персонала было рассмотрено на основе анализа лучших практик по использованию цифровых инструментов управления вовлеченностью российскими компаниями. Проведен анализ использования инструментов управления вовлеченностью персонала в сфере банковских услуг, являющейся самой сложной и формализованной с точки зрения соблюдения конфиденциальности информации сферой и не всегда готовой делиться своими лучшими практиками, на примере трех крупных банков Российской Федерации, таких как: ПАО «СберБанк», ПАО «Банк ВТБ», АО «Газпромбанк». В ходе анализа данных было выявлено, что у рассмотренных банков управление вовлеченностью персонала входит в стратегические цели компании. Измерения вовлеченности персонала банки осуществляют на основе различных методик. Для управления вовлеченностью банки используют весь спектр, рассмотренных выше цифровых инструментов, но автоматизацию HR-процессов проводят, используя корпоративный портал, корпоративную почту, которые существенным образом расширяют возможности коммуникаций между сотрудниками, повышая их вовлеченность в процессы и задачи. В качестве дополнительных возможностей применяют мессенджеры, часто встраивая в них HR-боты. У всех рассмотренных нами банков цифровые решения уверенно входят в систему управления человеческими ресурсами, а индекс вовлеченности этих банков обеспечивает им уверенную позицию в числе результативных организаций.

Рассмотрены также лучшие практики компаний промышленного сектора, исходя из того, насколько широко они используют управление вовлеченностью персонала с помощью цифровых инструментов в повышении своей эффективности на примере таких компаний как: ПАО «Газпром нефть», ПАО «ГМК «Норильский никель», компании «СИБУР Холдинг». В ходе изучения лучших практик в промышленной сфере установлено, что компании уделяют

большое значение процессам управления вовлеченностью персонала. В большинстве своем они сходятся во мнении, что для повышения вовлеченности необходимо развивать каналы внутренних коммуникаций, быть ближе к сотрудникам, укреплять корпоративную культуру, развивать человеческий капитал и систему ценностей. В расширении каналов коммуникации с сотрудниками на первый план выходят цифровые инструменты, которые помогают соединять сотрудников в одно информационное поле и объединять общими идеями и ценностями, повышая вовлеченность персонала, его лояльность и удовлетворенность.

Таким образом, проведя сравнительный анализ применяемых в компаниях цифровых решений, выделен ряд цифровых инструментов, которые компании используют наиболее часто для управления процессами и решения проблем с коммуникациями: корпоративные порталы и корпоративные сети, мессенджеры и чат-боты. Крупнейшие российские компании широко внедряют и используют цифровые инструменты для управления вовлеченностью своих сотрудников, способствуя тем самым и росту эффективности своих организаций.

Система управления вовлеченностью персонала с применением цифровых инструментов была рассмотрена на примере школы-комплекса «Эврика» Кыргызской Республики. Для оценки уровня вовлеченности были использованы следующие методики: опросник Q12, разработанный институтом Gallup, анкетирование и методика компании Kincentric (Aon Hewitt), при помощи цифрового ресурса Google Формы, где вовлеченность представляет собой сочетание рационального мышления, эмоций, намерений и поведения, требуемых для обеспечения оптимальной производительности, что идеально коррелирует с многомерным подходом к понятию «вовлеченность». По данным измерений организация попала в зону результативности (72% - 100%), повысив вовлеченность своих сотрудников с 72,3% до 81,3 % на основе реализации плана мероприятий по повышению вовлеченности, работая над выявленными точками роста.

Вовлеченность сотрудников помогла организации из Зоны результативности достичь высоких показателей качества, таких как: качество знаний, успеваемость и текучесть кадров. Управление вовлеченностью персонала позволило повысить качество знаний на 6,7 %, успеваемость на 11,9% и снизить текучесть на 1,8 %, практически в 2 раза

Организации можно сфокусироваться на сохранении достигнутого. Продолжить работу над выявленными точками роста: «Взаимодействие» и «Вознаграждение и признание» Внедрить цифровые инструменты, такие как корпоративный сайт, широко использовать Google Формы для проведения опросов по оценке вовлеченности два раза в год. А главное- быть более внимательными и открытыми к людям на всех ступенях системы управления человеческими ресурсами.

## Список использованной литературы

## Книги

- 1.Александрова Н.А. Удовлетворенность трудом как фактор снижения кадровых рисков / Культура, личность, общество в современном мире: методология, опыт эмпирического исследования. Екатеринбург: изд-во Уральского гос. ун-та им. М. Горького, 2010. с. 206
- 2.Белкин, В.Н. Организационное поведение работников [Текст] / В.Н.Белкин. – Челябинск: Энциклопедия, 2015. 116 с.
3. Веснин, В.Р. Практический менеджмент персонала [Текст] / В.Р.Веснин. – М.: Юрист, 2013. – 387 с.
4. Долженко Р.А. Вовлеченность персонала как индикатор отношения работников к изменениям в организации: Монография. Барнаул.: Изд-во Алт. ун-та, 2014. 189 с.
5. Доминяк В.И. Организационная лояльность: модель реализации ожиданий работника от своей организации: учебник / В.И. Доминяк. – СПб.: Питер, 2006. – 281 с.
6. Егорова А.С. Вовлеченность персонала: 7 шагов к пониманию: учебник / А.С. Егорова. – М.: инфра, 2014. – 8 с.
7. Кабалина В.И. Вовлеченность работников через призму нормативного и сверхнормативного поведения: учебное пособие / В.И. Кабалина. – М.: МАКС Пресс, 2015. – С. 85-107.
8. Магура М., Курбатова М. Секреты мотивации, или мотивация без секретов. М.: Управление персоналом, 2007. 656 с.
- 9.Маслова В.М. Управление персоналом предприятия: учебное пособие. – М.: Юнити-Дана, 2012. – 314 с.
10. Мелихов Ю.Е., Малуев П.А. Управление персоналом: портфель надежных технологий. М.: Дашков и Ко , 2014. 287 с.
- 11.Митрофанова, Е. А. Управление персоналом: Теория и практика. Оценка результатов труда персонала и результатов деятельности подразделений службы управления персоналом: учебно-практическое пособие. – М.: Проспект, 2013. – 72 с
- 12.Папонова Н.Е. Обучение персонала компании: практическое пособие / Н.Е. Папонова. – М.: Финпресс, 2011. – 146 с.
- 13.Соколова Л.И. Формирование подсистемы измерения и анализа удовлетворённости и вовлечённости персонала в процессы системы менеджмента качества образовательной

организации: монография / Л.И. Соколова, Е.С. Мищенко, С.В. Пономарёв. – Тамбов: Изд-во Тамб. гос. техн. ун-та, 2009. – 124 с.

14. Уэлч Дж., Бирн Дж. А. Джек. Мои годы в GE. М., 2011

15. Armstrong M. A handbook of human resource management practice. 10th ed. London: Kogan Page Publishers, 2006. 739 p.

### Статьи в журналах

16. Абросимова Е.Б., Свиридова Л.В. (2016). Принципы и инструменты бережливого производства, и влияние вовлеченности персонала на их внедрение // Вестник Пермского национального исследовательского политехнического университета. Социально-экономические науки. № 4. С. 288–298.

17. Алымова О.С. (2019). Вовлеченность персонала как фактор успеха компании // Ученые записки Тамбовского отделения РОСМУ. № 15. С. 91–103.

18. Амельченко Д.М., Помыткина И.А. Исследование вовлеченности персонала компании // МНИЖ. 2017. №12-3 (66). URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/issledovanie-vovlechnosti-personala-kompanii> (дата обращения: 02.04.2021).

19. Асалиев А. М. Человеческий капитал в контексте стратегии социально-экономического развития // Вестник Российского экономического университета имени Г. В. Плеханова. – 2017. – № 6 (96). – С. 96–105.

20. Ахметова С. Г. Корпоративные социальные сети в деятельности компаний // Вестник Пермского национального исследовательского политехнического университета. Социально-экономические науки. 2013. № 21. С. 77–80.

21. Береза Н. Управление вовлеченностью сотрудников: актуальные практики и инструменты. – URL: <http://hrm.ru/upravlenie-vovlechnostju-sotrudnikovaktualnye-praktiki-i-instrumenty> (дата обращения: 15.09.2017).

22. Берсин Дж., Пелстер Б., Шварц Дж., Ван дер Вивер Б. 2017. Новые правила игры в цифровую эпоху: исследование «Делойта» «Международные тенденции в сфере управления персоналом» за 2017 год. URL:

23. Борисова У.С., Васильева Л.Н. Вовлеченность персонала организации: социологический анализ // Общество: социология, психология, педагогика. 2017. №5. URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/vovlechnost-personala-organizatsii-sotsiologicheskiiy-analiz> (дата обращения: 06.05.2021).

24. Брюховецкая, Н.Е. Формирование вовлеченности сотрудников в работу предприятий [Текст] / Н.Е. Брюховецкая, А.А. Черная // Стратегия и механизмы регулирования промышленного развития. – 2013. – № 5. – С. 3-2

25. Веретковская О.В. 9 DOI 10.34709/IM.154.2 «НАУКОВЕДЕНИЕ», Том 8, №2. – 2016. – URL: <http://naukovedenie.ru/PDF/127EVN216.pdf>
26. Грабельников В. А. Интернет-портал как новое корпоративное средство массовой информации // Вестник Российского университета дружбы народов. Сер. Литературоведение, журналистика. 2010. № 1. С. 56– 63.
27. Громова Н. В. Геймификация как инструмент обеспечения конкурентоспособности современных компаний // Современная конкуренция. – 2018. – № 2. – С. 55–66.
28. Громова Н. В. HR-брендинг в обеспечении конкурентоспособности компаний // Современная конкуренция. – 2016. – Т. 10. – № 1 (55). – С. 124–132.
29. Грищенко, М. А. Роль ценностей в повышении эффективности работы персонала (на примере ОАО «Автофрамос») / М. А. Грищенко, И. С. Брикошина // Вестник Университета (Государственный университет управления). – 2015. – № 9. – С. 142 – 145.
30. Вебер А. Вовлеченность – ключевая метрика бизнеса [Электронный ресурс] / ChiefTime. Федеральная сеть деловых изданий. – Электрон. журн. – URL: <http://www.chieftime.ru/management>.
31. Воронцова Г.В., Чумаченко Р.Г. Исследование факторов повышения вовлеченности персонала // Kant. 2017. №2 (23). URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/issledovanie-faktorov-povysheniya-vovlechenosti-personala> (дата обращения: 06.05.2021).
32. Долженко, Р. А. Опыт исследования системы внутренних коммуникаций как инструмента воздействия на вовлеченность персонала / Р. А. Долженко // Известия высших учебных заведений. Серия «Экономика, финансы и управление производством». – 2014. – № 3(21). – С. 52 – 59.
33. Иванова И.А. Исследование ресурса корпоративного портала в управлении вовлеченностью персонала.-М.: Управление персоналом и интеллектуальными ресурсами, 2018. №1(34)
34. Закаблукровский Е. В., Гапонова О. С., Коршунов И. А. Корпоративные социальные сети в современном менеджменте организации // Менеджмент в России и за рубежом. 2015. № 1. С. 79–88
35. Кейнс Дж.М. Экономические возможности наших внуков // Вопросы экономики. 2009. № 6. С. 60-69.
36. Кирина О.Л. Вовлеченность персонала как инструмент повышения эффективности его деятельности в эпоху цифровой экономики// Вестник Поволжского института управления имени П.А. Столыпина – филиал РАНХиГС//, с.83

37. Трофименко Е. Ю. Использование корпоративных социальных сетей на российских предприятиях // Вестник ЮУрГУ. Сер. Экономика и менеджмент. 2018. Т. 12, № 3. С. 155–160. DOI: 10.14529/em180318.
38. Коновалова В. Управление вовлеченностью персонала: факторы успехов и неудач // Кадровик. – 2014. – № 9. – С. 74–84.
39. Колесниченко, Е.А.; Радюкова, Я.Ю.; Сутягин, В.Ю. Инструментарий диагностики и усиления вовлеченности персонала в управленческую деятельность организации // Лесотехнический журнал, №4. 2017. С.245-256
40. Колобов А.В., Игумнов Е.М., Наумов Д.Н. (2020). Обеспечение вовлеченности персонала в устойчивое развитие компании // Стратегические решения и риск-менеджмент. Т. 11. № 3. С. 262–271. DOI: 10.17747/2618-947X-2020-3-262-271.
41. Комарова О.В. Корпоративные социальные сети: экономическое содержание и проблемы оценки эффективности // Уральский государственный экономический университет // 2019 с.52-57
42. Коростылева А.Н. Цифровой подход в управлении вовлеченностью персонала-2019. с.57
43. Криницына З.В. Управление персоналом: Учебное пособие. - Томск: Изд. ТПУ, 2015 – 196 с.
44. Ланецкий С.А. (2013). Управление вовлеченностью персонала // Вестник Государственного университета управления. № 20. С. 143–145.
45. Масилова М.Г., Бурцева Ю.В. Вовлеченность персонала как характеристика организационной культуры // Территория новых возможностей. – 2016. – №3 (34).
46. Минина В. Н. 2019. HR-боты в управлении человеческими ресурсами организации. Вестник Санкт-Петербургского университета. Менеджмент 18 (3): 400–418. <http://doi.org/10.21638/11701/spbu08.2019.304>
47. Морковина С.С., Гузеева О.Г. Теоретико-методические аспекты исследования объектов инновационной инфраструктуры поддержки стартапов в регионах [Текст] / С.
48. Морковина, О.Г. Гузеева // Вестник Тамбовского университета. Серия: Гуманитарные науки. – 2015. - №6 (146) – С. 101-108
49. Нестерова Т.П. Вовлеченность и удовлетворенность персонала фирмы как ведущий метод повышения эффективности компании / Т.П. Нестерова, З.А. Семенова // Молодежный научный форум: Общественные и экономические науки. – 2013 – № 6. – 18
50. Никонец О.Е., Черкасова А.Н. Вовлеченность персонала организации как высший уровень мотивации // Научно-методический электронный журнал «Концепт». – 2016. – Т. 11. – С. 231-235.

51. Ноздрин Ю.Ю., Момотова О.Н. Теоретическое обобщение вопросов исследования мотивации // НаукаПарк. – 2014. – № 5 (25). – С. 97-101

52. Плешкова Н.А., Подзорова Г.А., Першина Е.Г. Вовлеченность персонала как инструмент повышения эффективности его деятельности // УЭКС. – 2015. – №10 (82).

53. Попов Е. В., Симонова В. Л., Комарова О. В. Эффекты социальных медиа в цифровой экономике // Вестник УрФУ. Сер. Экономика и управление. 2019. Т. 18, № 2. С. 168–185. DOI: 10.15826/vestnik.2019.18.2.009.

54. Пушкина А.С. Исследование вовлеченности персонала на примере крупной телекоммуникационной компании: конкретизация понятия, взаимосвязь с удовлетворенностью трудом / А.С. Пушкина // Молодой ученый. – 2016. – № 11. – С. 923-928. – URL <https://moluch.ru/archive/115/30437/> (дата обращения: 11.10.2019).

55. Радюкова, Я.Ю. Совершенствование направлений развития персонала как элемент управления [Текст] / Я.Ю. Радюкова, Е.А. Колесниченко, Е.К. Карпунина // Модели, системы, сети в экономике, технике, природе и обществе. – 2016. – №3(19). – С. 68-78.

56. Резапова Д.Б. Вовлеченность сотрудников в работу // Университетское управление: практика и анализ. 2016. №1 (101). URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/vovlechennost-sotrudnikov-v-rabotu> (дата обращения: 05.03.2021).

57. Русин А.П., Горяйнова А.О. (2018). Оценка вовлеченности персонала // Молодой исследователь Дона (ДГТУ). № 1(10). С. 62–74.

58. Свергун О. Вовлеченность персонала: ценное преимущество // Справочник по управлению персоналом. – URL: <http://www.pro-personal.ru/journal/870/460105/> (дата обращения: 15.08.2018).

59. Солодова Н.Г. Управление человеческими ресурсами: проблемы и перспективы // Baikal Research Journal. 2015. Т. 6. № 4. С. 14. DOI: 10.17150/2411-6262.2015.6(4).14.

60. Сотникова С.И. Управление карьерой персонала в системе менеджмента современной организации // Вестник Омского университета. Серия «Экономика». 2014. № 8. С. 60-67.

61. Сувалов О. С., Сувалова Т. В. Повышение вовлеченности персонала: Практический опыт // Вестник ГУУ. 2020. №11. URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/povyshenie-vovlechennosti-personala-prakticheskiy-opyt> (дата обращения: 07.03.2021).

62. Суркова И.Ю. Потенциал использования интернет технологий в региональных социальных сервисах для молодежи // Информационная безопасность регионов. 2017. № 18. С. 74–79.

63. Тенденции и перспективы развития управления персоналом в России: монография / под ред. Р. А. Ашурбекова. – М.: Издательский дом ГУУ, 2018. – 150 с. 58 Вестник университета № 11, 2020

64. Трофименко Е. Ю. Использование корпоративных социальных сетей на российских предприятиях // Вестник ЮУрГУ. Сер. Экономика и менеджмент. 2018. Т. 12, № 3. С. 155–160. DOI: 10.14529/em180318.

65. Оучи У. Методы организации производства. Японский и американский подходы : сокр. пер. с англ. – М., 1984.

66. Онучин, А. Изучение вовлечения. HRTimes, №24 [электронный ресурс] /ЭКОПСИ Консалтинг. 2012. URL: [www.ecopsy.ru](http://www.ecopsy.ru)

67. Онучин А.Н., Луцкина В.В., Розин М.В. (2012). Управление вовлеченностью персонала // HRTimes. № 20. С. 37–40.

68. Уэлч Дж., Уэлч С. Ответы на 74 ключевых вопроса о современном бизнесе: пер. с англ. – М.: Манн, Иванов и Фербер, 2007.

69. Хеллевиغ Й. Вовлеченность персонала в России / Й. Хеллевиغ // Вовлеченность персонала. – 2012. – № 11. – С. 120-121.

70. Чуланова О. Л. Формирование и развитие компетентностного подхода в работе с персоналом: теория, методология и практика: дис. ... д-ра экон. наук. – М., 2014.

71. Чуланова, О.Л.; Припасаева, О.И. Вовлеченность персонала организации: основные подходы, базовые принципы, практика использования в работе с персоналом // Интернет-журнал Журнал «Human Progress» <http://progress-human.com/> Том 5 Выпуск 4 (апрель 2019) redactor@ progress-human.com

72. Шлычкова А. И., Андрющенко О.В. Лояльность персонала как конкурентное преимущество организации // Парадигма. 2019. №3. URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/loyalnost-personala-kak-konkurentnoe-preimuschestvo-organizatsii> (Дата обращения: 06.05.2021)

73. AI and automation in HR: Impact, adoption and future workforce. Digital HR Tech. URL: <https://www.digitalhrtech.com/ai-in-hr-impact-adoption-automation/> (accessed: 15.05.2019).

74. Arntz M., Gregory T., Zierahn U. The Risk of Automation for Jobs in OECD Countries: A Comparative Analysis // OECD Social, Employment and Migration Working Papers. 2016. No. 189. P. 34.

75. Benedikt C.F., Osborne M.A. The future of employment: How susceptible are jobs to computerisation? // Technological Forecasting and Social Change. 2017. Vol. 114. Issue C. P. 254–280.

76. Bessen J. How Computer Automation Affects Occupations: Technology, jobs, and skills // Boston University School of Law, Law and Economics Research Paper. 2016. P. 15-49.
77. Bögenhold D., Klinglmair R., Kandutsch F. Solo Self-Employment, Human Capital and Hybrid Labour in the Gig Economy // Foresight and STI Governance. 2017. Vol. 11. №4. P. 23-32. DOI: 10.17323/2500-2597.2017.4.23.32
78. Brynjolfsson E., McAfee A. Race Against the Machine: How the Digital Revolution is Accelerating Innovation, Driving Productivity, and Irreversibly Transforming Employment and the Economy. Massachusetts: Digital Frontier Press, 2011. 98 p.
79. García-Carbonell N., Martín-Alcázar F., Sánchez-Gardey G. Determinants of top management's capability to identify core employees // BRQ Business Research. 2014. Quarterly 18. P. 69-80.
80. Guha A. 2019. Why human HR should not fear AI-powered bots. People Matters. URL: <https://www.peoplesmattersglobal.com/article/future-jobs/algorithms-to-screen-in-not-screen-out-candidates-x0pa-founder-21239> (accessed: 07.02.2)
81. Deichmann D., Jensen M. I can do that alone... or not? How idea generators juggle between the pros and cons of teamwork // Strategic Management Journal. 2017. Vol. 39. № 2. P. 458-475.
82. Ignat V. Digitalisation and the global technology trends // IOP Conference Series: Materials Science and Engineering 227 012062.
83. Iles P., Chuai X., Preece D. Talent management and HRM in multinational companies in Beijing: definitions, differences and drivers // J. World Bus. 2010. 45 (2). P. 179-189.
84. Kenney M., Zysman J. The rise of the Platform economy // Issues in Science and Technology. 2016. P. 61-69.
85. Kergrach S. Industry 4.0: New Challenges and Opportunities for the Labour Market // Foresight and STI Governance. 2017. Vol. 11. No. 4. P. 6-8.
86. McGaughey E. Will Robots Automate Your Job Away? // Full Employment, Basic Income, and Economic Democracy. 2018. P. 2(2). P. 13-14.19.
87. Frank, F.D., Finnegan, R.P. and Taylor, C.R. (2004) «The race for talent: retaining and engaging workers in the 21st century», Human Resource Planning, Vol 27, No 3, pp. 12-25.
88. Rüel H., Bondarouk T., Parry E. Electronic HRM in the smart era // Emerald Publishing Limited, 2017. 26 p.
89. Walker J. 2018. Artificial intelligence in HR — FAQs you need to be able to answer. myHRfuture. URL: <https://www.myhrfuture.com/blog/2018/6/22/artificial-intelligence-in-hr-faqs-you-need-to-beable-to-answer> (accessed: 17.05.2019).

## Интернет-ресурсы и электронные базы данных

90. Берсин Д. 20 факторов, которые влияют на вовлеченность персонала [Электронный ресурс]. – Режим доступа: [http://neohr.ru/hr/article\\_post/20-faktorov-kotoryye-vliyayut-navovlechenostpersonala](http://neohr.ru/hr/article_post/20-faktorov-kotoryye-vliyayut-navovlechenostpersonala).

91. Берсин Дж. 2019. Искусственный интеллект в HR. Talent management. URL: <https://www.talentmanagement.com.ua/5202-iskusstvennyj-intellekt-v-hr> (дата обращения: 17.04.2019).

92. Богданова Е. Интранет-исследование 2018. URL: [https://rivelty.ru/blog/tag/intranet\\_research/](https://rivelty.ru/blog/tag/intranet_research/) (дата обращения: 10.05.2020).

93. Ведерникова О. Как повысить вовлеченность персонала в работу [Электронный ресурс]. Режим доступа: <http://hr-portal.ru/article/kak-povyisit-vovlechenost-personala-v-rabotu> (дата обращения 08.02.2017).

94. Галлант М., Зингер Д. 5 важных вопросов и 4 инновационные практики для повышения вовлеченности сотрудников [Электронный ресурс] / М. Галлант, Д. Зингер // Инновационный портал NeoHR / URL: [http://neohr.ru/korporativnaya-kultura/article\\_post/5-vaznyh-voprosov-i-4-innovacionnye-praktiki-dlya-povysheni](http://neohr.ru/korporativnaya-kultura/article_post/5-vaznyh-voprosov-i-4-innovacionnye-praktiki-dlya-povysheni) (Дата обращения 05.11.2020)

95. Гвоздева С.М. Непараметрический статистический анализ вовлеченности персонала в организации [Электронный ресурс]. Изд. Саратов. ун-та Нов. сер. Сер. Экономика. Управление. Право. 2014, Т. 14. Вып. 4. Режим доступа: <http://cyberleninka.ru/article/n/parametricheskiy-statisticheskiy-analiz-vovlechenosti-personala-v-organizatsii> (дата обращения 08.02.2017).

96. Гребенюк Н. Вовлеченность персонала: как зажечь желание гореть на работе [Электронный ресурс]. – URL: <http://psyfactor.org/lib/business8.htm>.

97. Егорова А. Вовлеченность персонала. 7 шагов к пониманию. URL: <http://annaegorova.com/category/knigi-po-vovlechenosti/#sthash.8OMyHtn.dpuf>

98. Исследование вовлеченности сотрудников предприятия [Электронный ресурс] / ЦНС «Интерактив плюс». — Режим доступа: [https://interactiveplus.ru/ru/article/465332/discussion\\_platform](https://interactiveplus.ru/ru/article/465332/discussion_platform) (дата обращения: 14.12.17).

99. Корпоративные социальные сети: эффективность vs котики // CNews. Блоги Экспертов и ИТ-компаний. URL: <https://club.cnews.ru/blogs/posts/DaOffice> (дата обращения: 10.05.2020).

100. Меркушова Н. И., Гаффорова Е. Б. Принцип TQM «Вовлечение персонала» в управлении качеством и современных системах менеджмента // электронный ресурс/

101. Нагибина Н.И., Щукина А.А. HR-Digital: цифровые технологии в управлении человеческими ресурсами // Наукоедение. 2017. Т. 9. №1(38). URL: <https://naukovedenie.ru/PDF/24EVN117.pdf>

102. Нежданов Д., 7 уровней вовлеченности персонала, [Электронный ресурс] URL: <https://hr-portal.ru/blog/7-urovney-vovlechnosti-personala> (Дата обращения: 11.12.2020)

103. Обзор корпоративных социальных сетей: сравниваем возможности и функционал // Правда.Ру. URL: <https://www.pravda.ru/navigator/obzor-korporativnykh-sotsialnykh-setei.html> (дата обращения: 10.05.2020).

104. ОЦЕНКА ВОВЛЕЧЕННОСТИ ПЕРСОНАЛА UDC 311.21:65.013 EMPLOYEE ENGAGEMENT EVALUATION А. П. Русин, А. О. Горяйнова Донской государственный технический университет, Ростов-на-Дону, Российская Федерация Молодой исследователь Дона №1(10) 2018 [Aprusin@yandex.ru](mailto:Aprusin@yandex.ru) [Goryainova.95@mail.ru](mailto:Goryainova.95@mail.ru)

105. Официальный сайт компании «Axes Management» [Электр. ресурс]: <http://axesmg.ru/engagement/whatisengagement.html>.

106. Официальный сайт [www.krsk.kp.ru](http://www.krsk.kp.ru): <https://www.krsk.kp.ru/daily/27119/4200006/>

107. Подбор персонала в цифровую эпоху. 2018. Deloitte. URL: <https://www2.deloitte.com/by/ru/pages/human-capital/articles/2018/podbor-personala-v-cifrovuyu-epohu.html> (дата обращения: 06.05.2019).

108. Сбербанк России [Электронный ресурс]. – Режим доступа: [https://ru.wikipedia.org/wiki/Сбербанк\\_России](https://ru.wikipedia.org/wiki/Сбербанк_России) (дата обращения 20.08.2021).

109. Скриптунова, Е. А. Методика расчёта индекса вовлеченности персонала / Е. А. Скриптунова [Электронный ресурс] / Компании «АКСИМА: консультирование, исследования, тренинги». — Режим доступа: <http://www.axima-consult.ru/stati-04-10-metod-raschetindeksa-vovl-personala.html> (дата обращения: 06.04.17).

110. Положихина, М.А. Цифровая экономика как социально-экономический феномен [Электронный ресурс] / М.А. Положихина // Экономические и социальные проблемы России. – 2018. - №1 (37). – С. 8-38. – Режим доступа: <https://cyberleninka.ru/article/n/tsifrovaya-ekonomika-kak-sotsialno-ekonomicheskii-fenomen/viewer>

111. Робот подобрал персонал для банка «Открытие». 2017. URL: <https://therunet.com/news/26631> (дата обращения: 06.05.2019).

112. Сбербанк России. Итоговой отчет [Электронный ресурс]. – Режим доступа: [Downloads/Sberbank\\_Annual\\_Report\\_2015\\_RUS.pdf](https://www.sberbank-ru.com/Downloads/Sberbank_Annual_Report_2015_RUS.pdf) России (дата обращения 15.08.2021).

113. Сбербанк России. Корпоративный университет [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://www.sberbank-university.ru/ru/> (дата обращения 21.08.2021).

114.Скриптунова, Е.А. Методика расчёта индекса вовлеченности персонала [Электронный ресурс ] / Е.А.Скриптунова // Управление человеческим потенциалом. №2 (22). 2010. – <http://www.axima-consult.ru/stati04-10-metod-raschet-indeksa-vovl-personala.html>

115. Чуланова О.Л., Припасаева О.И. Вовлеченность персонала организации: основные подходы, базовые принципы, практика использования в работе с персоналом // Интернет журнал «Науковедение». 2016. Т. 8. №2. Режим доступа: <http://naukovedenie.ru/PDF/127EVN216.pdf> (дата обращения 08.02.2017).

116. Aon Hewitt. “2012 Total Rewards Survey: Transforming Potential into Value.” (2012)

117. Dilys Robinson, Jonny Gifford. The Future of Engagement Thought Piece Collection [Электронный ресурс] :[://www.cipd.co.uk/binaries/the-future-of-engagement\\_2014-thought-piece-collection.pdf](http://www.cipd.co.uk/binaries/the-future-of-engagement_2014-thought-piece-collection.pdf).

118. HR-портал. Управление вовлеченностью сотрудников: актуальные практики и инструменты [Электронный ресурс] // URL: <https://hr-portal.ru/blog/upravlenie-vovlechnostyu-sotrudnikov-aktualnye-praktiki-i-instrumenty> (дата обращения: 16.12.2020)

119. <https://trends.rbc.ru/trends/social/617a68a89a79476935d1f857>

120. Kahn W.A. Psychological conditions of personal engagement and disengagement at work [Эл.ресурс]:[https://engagementresearch.wikispaces.com/file/view/Kahn+\(1990\)\\_Psychological+conditions+of+personal+engagement+and+disengagement+at+work.pdf](https://engagementresearch.wikispaces.com/file/view/Kahn+(1990)_Psychological+conditions+of+personal+engagement+and+disengagement+at+work.pdf).

121. Macey, W.H., and Schneider, B. “The Meaning of Employee Engagement.” *Industrial and Organizational Psychology* 1 (2008): 3-30. Print

122. Shuck, B. Four Emerging Perspectives of Employee Engagement: An Integrative Literature Review [Electronic resource] / B. Shuck // *Human Resource Development. Review* XX(X)1-25.2011.

123. Verba, Kay Lehman Schlozman, Henry E. Brady Voice and Equality: Civic Voluntarism in American Politics [Электронный ресурс]: [http://www.jstor.org/stable/2952366?seq=1#page\\_scan\\_tab\\_contents](http://www.jstor.org/stable/2952366?seq=1#page_scan_tab_contents)

*Приложение 1*

Перечень вопросов к опросу по измерению индекса вовлеченности и факторов, влияющих на вовлеченность на основании методики Kincentric, (Aon Hewitt).

## Вовлеченность персонала

1. Когда мне представляется возможность, я очень хорошо отзываюсь о работе в этой организации

2. Я без сомнения рекомендовал бы нашу организацию своему другу, ищущему работу

3. Потребуется серьезные причины для того, чтобы заставить меня уйти из нашей организации

4. Я редко думаю о том, чтобы уйти из организации и работать в другом месте

5. Наша организация вдохновляет меня ежедневно делать свою работу как можно лучше

6. Наша организация мотивирует меня достигать большего, чем необходимо для формального выполнения моих обязанностей

## Непосредственный руководитель

7. Мне понятны цели, которые ставит передо мной непосредственный руководитель

8. В течение года я регулярно получаю обратную связь от своего непосредственного руководителя

9. Мой непосредственный руководитель признает мои достижения и вклад в общее дело

## Взаимодействие

10. Я и мои коллеги работаем вместе, как одна команда

11. Я и мои коллеги обмениваемся лучшими практиками в процессе взаимодействия

12. В организации хорошо налажено взаимодействие между коллегами

## Высшее руководство

13. Высшее руководство открыто и честно ведет себя в общении

14. Высшее руководство организации - хороший пример для сотрудников в достижении целей

15. Высшее руководство дает четкое направление развития организации

## Вознаграждение и признание

16. Результаты моей работы значительно влияют на размер заработной платы

17. Моя заработная плата соответствует моему вкладу в развитие организации

18. Я получаю адекватное признание (помимо оплаты труда) за результаты своего труда

Условия для успеха

19. У нас достаточно сотрудников, компетентных в своей сфере деятельности

20. Технологии и ресурсы, которыми мы располагаем, обновляются по мере развития организации

21. Организация повседневного рабочего процесса продумана и грамотно выстроена

Обучение и развитие

22. Моя организация предоставляет возможности обучения и развития для сотрудников

23. Мои рабочие задачи помогают мне приобретать новые навыки, умения и знания

24. Наша организация предлагает наиболее интересные карьерные возможности для сотрудников

Также сотрудникам было предложено дать открытые ответы на следующие вопросы:

- Есть ли какие-либо вещи, которые мы делаем здесь хорошо?

- Есть ли вещи, которые мы делаем здесь не так хорошо?

- Есть ли еще что-то, что, по-вашему, мнению, нам следовало спросить у Вас в этом опросе?

В качестве вариантов ответов была использована шкала Лайкерта:

1. Категорически не согласен
2. Не согласен
3. Ни согласен, ни не согласен
4. Согласен
5. Полностью согласен

## Приложение 2.

## Контент- анализ ответов сотрудников на вопрос:

« Есть то, что мы делаем хорошо?»

№п/п	Формулировка ответа	Число ответов	%
1.	Вовремя предоставляют материалы (предметы) для моей работы	4	7
2.	Даем качественное образование	7	12,3
3.	Есть взаимопонимание	1	1,8
4.	Идем навстречу ученикам и родителям	1	1,8
5.	Мотивация учителей	1	1,8
6.	Мастер-классы	1	1,8
7.	Некоторые сотрудники относятся к своему делу не просто как к работе, а вкладывают всю душу, а также много энергии	1	1,8
8.	Обучаем и воспитываем детей, мотивируем их на достижение высоких целей. Поддерживаем друг друга в трудные минуты.	1	1,8
9.	Организация праздников, выставок, открытых мероприятий	2	3,5
10.	Правильно выстраиваем учебный процесс, все замечательно. В любой работе есть свои плюсы и минусы, без этого не бывает.	1	1,8
11.	Проводите мероприятия для сплочения коллектива	2	3,5
12.	Предоставляете все условия для работы	1	1,8
13.	Создание благоприятного климата в коллективе	1	1,8
14.	Все (устраивает) делаем хорошо (отлично, нормально)	8	14
15.	Работа по учебной программе	1	1,8
16.	Обращается хорошо с сотрудниками	1	1,8
17.	Да (есть, стараемся)	16	28,1
18.	Детская площадка в ДОО	1	1,8
19.	Не знаю(затрудняюсь)	3	5,3
20.	Мы хорошо умеем говорить за спиной человека	1	1,8
21.	Воздержались	2	3,5

Источник: составлено автором по результатам опроса

## Контент- анализ ответов сотрудников на вопрос:

«Есть то, что мы делаем не очень хорошо?»

№п/п	Формулировка ответа	Число ответов	%
1.	Все хорошо	1	1,8
2.	Выстраивать диалог	1	1,8
3.	Готовим учащихся к олимпиадам, НЦТ, проектной деятельности	1	1,8
4.	Да	8	14
5.	Затрудняюсь ответить	1	1,8
6.	Иногда	1	1,8
7.	Иногда нарушаются права учителя	1	1,8
8.	Иногда учитель не может найти взаимопонимание с учащимися	1	1,8
9.	Мало внимания уделяют ДОО	3	5,3
10.	Мероприятия	1	1,8
11.	Не воспитываем детей, не учим их уважать старшее поколение, дети даже не умеют здороваться	1	1,8
12.	Не знаю	3	5,3
13.	Не понимаем детей, не хотим поставить себя на их место, не хотим вспомнить себя в их возрасте, не видим в детях личность	1	1,8
14.	Не хочу отвечать на этот вопрос	1	1,8
15.	Нет	24	42,1
16.	Нет дисциплины	1	1,8
17.	Нет серьезных наказаний за провинность детей (плохая посещаемость, успеваемость, опоздания)	1	1,8
18.	Нет сплоченности коллектива	1	1,8
19.	Нет четкого алгоритма для педагогов в спорных ситуациях	1	1,8
20.	Но ничего из того, что мы делаем хорошо, не поддерживается. Ведь другие сотрудники, работая в пол силы, получают столько же	1	1,8
21.	Слабый контроль за деятельностью учителя	1	1,8
22.	Сотрудники	1	1,8
23.	Техническое оснащение кабинетов	1	1,8

Источник: составлено автором по материалам опроса

## Приложение 4

## Достижения учащихся школы по различным видам деятельности

На качестве знаний учащихся и результатах независимой оценки знаний учащихся остановимся более подробно. Мониторинг качества знаний учащихся по школе приведен за семь лет обучения в таблице 4.1.

Таблица 4.1.

## Мониторинг качества знаний учащихся за семь лет обучения

Год	2014-2015	2015-2016	2016-2017	2017-2018	2018-2019	2019-2020	2020-2021
Качество знаний	54,3	55	43	52,3	58	52,5	56,2

Источник: составлено автором по материалам школьной документации

Учащиеся школы показывают качество знаний чаще выше 50%, что всегда оставляет точки роста для коллектива, нацеленного на индивидуальный подход к обучению и неуклонный рост показателей качества.

Еще одним показателем эффективности управления являются результаты общереспубликанского тестирования, далее ОРТ (прообраз ЕГЭ в России) и поступление учащихся в престижные российские, зарубежные и отечественные ВУЗы.

Число баллов, полученных выпускниками на ОРТ, представлено в таблице 4.2

Таблица 4.2

## Результаты ОРТ по числу баллов за семь лет обучения

Год обучения	Количество выпускников	Количество участников ОРТ	До 110 баллов	110-150 баллов	150-200 баллов	Свыше 200 баллов
2014-2015 г.	8	8	1	1	6	
2015-2016г.	10	9	-	1	6	2
2016-2017г.	11	11	1	4	6	
2017-2018 г.	13	13	2	7	3	1
2018-2019 г.	8	8	1	3	4	-
2019-2020 г.	21	18	-	10	7	1
2020-2021г.	15	15	-	8	7	-

Источник: составлено автором

Мониторинг числа баллов, полученных на ОРТ, представлен на рисунке 4.1

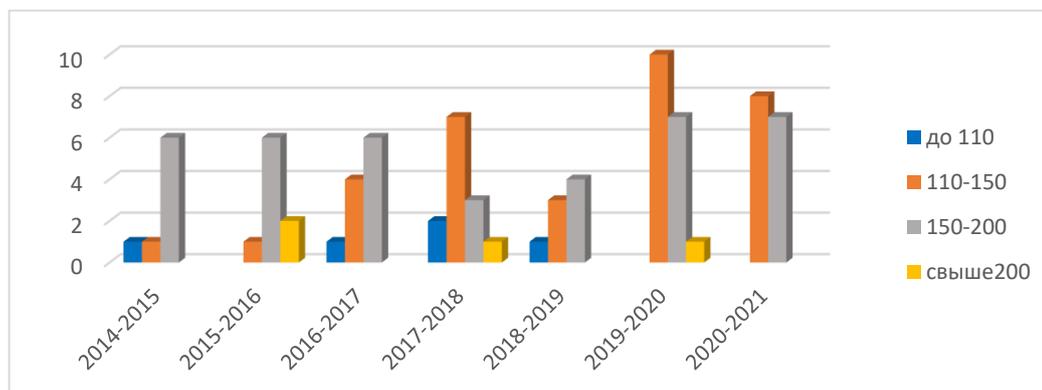


Рис.4.1 Диаграмма распределения баллов основного тестирования ОРТ

Источник: составлено автором

В школе в равной мере развито как гуманитарное, так и естественно-научное направления, поэтому выпускники достаточно часто выбирают для дальнейшего изучения точные науки. Анализ результатов поступления по направлениям за последние 7 лет, представлен в таблице 4.3:

Таблица 4.3.

Результаты поступления выпускников по направлениям

Год обучения	Количество выпускников	Количество учащихся, сдавших ОРТ	Гуманитарное	Техническое
2014-2015 г.	8	8	5	3
2015-2016г.	10	9	2	7
2016-2017г.	11	11	4	7
2017-2018 г.	13	13	4	9
2018-2019г.	8	8	4	3
2019-2020г.	21	18	6	10
2020-2021г.	15	15	2	11

Источник: составлено автором по материалам школьной документации

Мониторинг предпочтений в выборе направлений поступления в ВУЗы представлен на рис.4.2.



Рис.4.2. Мониторинг поступления выпускников по направлениям

Источник: составлено автором по материалам школьной документации

Анализ результатов поступления за последние 7 лет, представлен в таблице 4.4:

Таблица 4.4.

Результаты поступления выпускников школы в ВУЗы за семь лет

Год обучения	Количество выпускников	Количество учащихся, сдавших ОРТ	Отечественные ВУЗы	Российские ВУЗы	Зарубежные учебные заведения
2014-2015 г	8	8	7	1	
2015-2016г.	10	9	7	2	
2016-2017г.	11	11	4	6	1
2017-2018 г.	13	13	10	3	
2018-2019г.	8	8	5	2	
2019-2020г.	21	18	9	6	1
2020-2021г.	15	15	7	5	1

Источник: составлено автором по материалам школьной документации

Мониторинг числа выпускников, поступивших в различные ВУЗы представлен на рис.4.3.

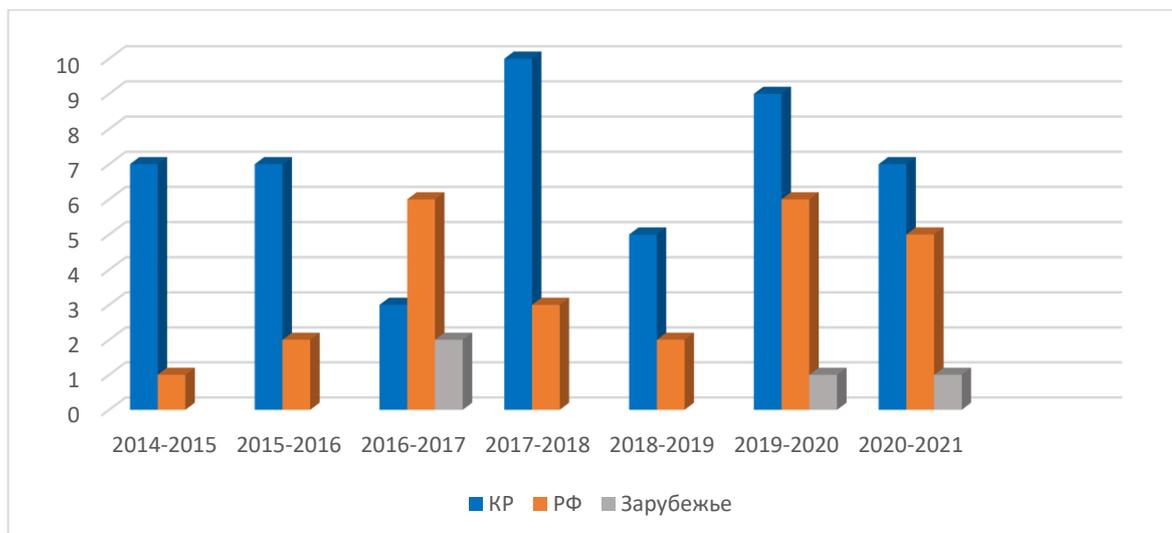


Рис.4.3. Диаграмма распределения числа выпускников по ВУЗам

Источник: составлено автором по материалам школьной документации

Анализ показывает, что выпускники расширяют границы своих возможностей, растет доля учащихся, поступающих в ВУЗы Российской Федерации, в школе есть победитель программы FLEX (Текинова Алина, 2017г.). Некоторые выпускники, поступали в российские ВУЗы на общих основаниях, сдавали ЕГЭ (Камышникова Аделла, 267 баллов,) вступительные экзамены и оказались успешны, поступив на факультет иностранных языков, Кулагин Артур в 2019году, поступил в Санкт-Петербургский морской технический университет по результатам сдачи вступительных испытаний в самом ВУЗе.

- Гергерт Регина- студентка Московский государственный лингвистический университет, МГЛУ, лингвистика

За 2019-2020 учебный год выпускники 11 класса имели возможность поступить в ВУЗы Российской Федерации через сдачу вступительных экзаменов напрямую и через Россотрудничество. 5 выпускников стали студентами ВУЗов России:

- Байгажанова Аделия, студентка РАНХиГС при Президенте РФ в Санкт-Петербурге, направление: реклама и связи с общественностью, бюджет.

-Темирханова Жасмина, поступила в СИБГМУ в рамках квоты, установленной Правительством Российской Федерации, направление: медицина, бюджет.

- Апанасенко Виталий- студент Сибирского федерального университета, направление: машиностроение, бюджет.

- Аскатов Марлен, поступил в РАНХиГС при Президенте РФ Москвы в рамках квоты, установленной Правительством Российской Федерации, направление: реклама и связи с общественностью, бюджет.

- Сыдыгалиев Аманбек, поступил НГУ в рамках квоты, установленной Правительством Российской Федерации, направление: архитектура, бюджет.

-Кудайбердиева Милана, поступила в ИТМО г. Санкт- Петербурга, направление: инноватика, факультет технологического менеджмента и инноваций, бюджет.

-Чура Эдуард, поступил в ИТМО г. Санкт- Петербурга, направление: бизнес-информатика, факультет технологического менеджмента и инноваций, бюджет.

-Кочконбаев Абдыкапар, поступил ТГУ, направление: прикладная математика и информатика, институт прикладной математики и компьютерных наук, бюджет.

-Сартбаева София, поступила в Eskisehir Osman Gazi üniversities Турции, дипломат международные отношения, бюджет.

-Камилжанова Жумакул, поступила НГПУ, психолог, психология, бюджет.

- Садыкова Сивара, поступила в Ставропольский Государственный университет, экономический факультет, менеджмент, бюджет.

Система управления организацией позволяет достигать устойчивых успехов в качестве образования, позволяющем выпускникам быть конкурентоспособными при поступлении в престижные ВУЗы и успешными в дальнейшем обучении высшей школы.

Приведем самые значимые достижения учащихся школы разных выпусков.

-Гергерт Регина-участник Международной лингвистической школы г. Прага Чехия, 2018г.

-Демьяненко Виктория-участник Международного арт проекта (граффити) г. Берлин, 2018г.

- Заворохина София и Шаршенова Айжамал через учебное заведение «Perspektiva», с 01.09.18г. по 15.01.19г., прошли обучение в Китае, где в совершенстве овладели знаниями китайского языка и получили опыт международного образования.

-Байгажанова Аделия заняла 1 место в районной олимпиаде по английскому языку, стала финалисткой Международного конкурса «Живая классика», войдя в состав международной молодежной редакции, 2019год.

-Апанасенко Владислав занял 1 место в городской олимпиаде по математике, проводимой среди шестиклассников Турецким лицеем города Бишкек, 2019год.

- Темирханова Жасмина обладатель аттестата особого образца, победитель конкурса «Алтын тамга», участник международной online-олимпиады по физике и химии «Фундаментальные науки - развитию регионов», участник Многопрофильной олимпиады школьников «Изумруд» по предметам: «Математика», «Русский язык», «Физика», «Химия» Уральского федерального университета, автор «Открытой лабораторной» с результатом в 17

баллов Российского научного Фонда инфраструктурных и образовательных программ, Участник регионального этапа Международного конкурса юных чтецов «Живая классика».

-Апанасенко Виталий, является победителем Интеллектуального конкурса «Поступаю в СФУ» по математике, призером III степени Интеллектуального конкурса «Поступаю в СФУ» по физике, призером III Интеллектуального конкурса «Поступаю в СФУ» по русскому языку.

- Посылаева Маргарита-стала победителем марафона «Стемфорд», награждена грамотой и памятным подарком.

- Садыкова Сивара- победитель «Стемфорд-Бинго».

- 12 учащихся 11 класса принимали участие в Международном проекте «Стемфорд Карьера», где учащиеся стали участниками пилотного тестирования профориентационного онлайн-ресурса «Стемфорд Карьера» и Мобильного приложения «Стемфорд». За активное участие школа была награждена памятной стелой, а учащиеся получили дипломы и ценные подарки в виде свиншотов с эмблемой «Стемфорда».

- Учащиеся 6 классов приняли участие в традиционном фестивале школьных театров, посвященном творчеству А.П. Чехова, где учащиеся выступили с постановкой по произведению «Радость» и стали участниками конкурса чтецов, в котором Кулик Даяна - ученица 7 класса стала его победителем, декламируя отрывок произведения «И то и се» и получила диплом и памятный подарок из рук народного артиста Кыргызского драматического театра им. Ч. Айтматова, 2020 год .

- Республиканский театральный фестиваль «Русская премьера», посвященный 200-летию со дня рождения Ф.М.Достоевского, 2021 год, театральная студия- дипломант

- Мирлан кызы Малика-ученица 11 класса, победитель Районной олимпиады по русскому языку, 3 место, 2022 год

- Победители Районного военно-патриотического конкурса «Жоокер ыры»,2022 год:

- Мирлан кызы Малика-ученица 11 класса, 1 место
- Апанасенко Владислав- ученик 8 класса, II место
- Кулик Даяна- ученица 8 класса, III место
- Садыкова Жаныл- ученица 5 класса, дипломант

## Приложение 5

## Доходная и расходная части бюджета школы-комплекса «Эврика»

Доходная часть бюджета школы-комплекса «Эврика» за 2021 год представлена в таблице 5.1.

Таблица 5.1.

Доходная часть бюджета школы-комплекса «Эврика» за 2021 год

Месяц	Обучение, питание	Уголь	Ремонт	Автобус	Вступительный взнос	Итого
I	856950	6900	400	11031	0	875281
II	896780	12500	3000	5074	25500	942854
III	1010709	3500	34500	7920	20000	1076629
IV	1104652	6000	45100	101103	9000	1265855
V	1205768	27500	120300	2444	6000	1362012
VI	808100	20100	12560	0	7300	848060
VII	305013	11000	13000	0	4000	333013
VIII	281791	8000	15000	0	26000	330791
IX	1330947	94000	18000	12091	64000	1519038
X	1186700	96000	3000	26689	12000	1324389
XI	1093377	21500	1000	11240	15000	1142117
XII	1362874	23500	4000	20182	0	1410556
Итого	11443661	330500	269860	197774	188800	12430595

Источник: составлено автором по материалам бухгалтерской отчетности

Примечание: все данные в таблицах 5.1. и 5.2. приведены в местной валюте: 1 сом = 0,997 рублей по курсу валют на 10 апреля 2022 года по Санкт-Петербургу

Расходная часть бюджета школы-комплекса «Эврика» за 2021 год представлена в табл. 5.2.

Таблица 5.2.

Расходная часть бюджета школы-комплекса «Эврика» за 2021 год

Месяц	Зарплата	Социальное обеспечение	СФ	НПФ	ПН	Питание	Электро- энергия	Вода
I	274453	384671	70216	3740	27445	103719	25885	2030
II	311914	422497	79629	4379	31191	52101	26897	1974
III	281955	443294	71984	3984	28196	103578	15545	2972
IV	320211	451884	81764	4469	32021	85680	14465	2972
V	252121	483248	74493	4073	25212	117278	11393	2972
VI	164610	239627	41975	1743	16461	21270	6698	1608
VII	236169	458462	60392	3304	23617	10568	4908	0
VIII	140239	753940	25700	2201	14024	26703	4803	0
IX	326904	397351	83178	4815	32690	63284	9770	6090
X	396877	502956	99755	5305	39688	109101	9634	3034
XI	397224	453569	100660	5534	39722	89632	17094	2030
XII	421057	506237	106634	6201	42106	122550	27210	2030
Итого	3523734	5497736	896380	49748	352373	905464	174302	27712

Источник: составлено автором по материалам бухгалтерской отчетности

Примечание: все данные в таблицах 5.1. и 5.2. приведены в местной валюте: 1 сом = 0,997 рублей по курсу валют на 10 апреля 2022 года по Санкт-Петербургу.

*(Продолжение таблицы 5.2.)*

Месяц	Хозяйственные нужды	Уголь	Ремонт	Интернет	Прочее	Итого
I	3220	26730	81098	1320	17650	1022177
II	3250	77080	6500	2820	22598	1042830
III	3980	26730	2200	2820	23300	1010537
IV	1940	0	19700	2820	27200	1045126
V	1690	0	18420	2820	54770	1048490
VI	5643	0	23350	2820	23650	549455
VII	2880	0	12540	2820	51600	822260
VIII	4220	0	3640	2820	53740	986030
IX	3684	0	125000	2820	12587	1068174
X	2200	29050	1500	2820	34000	12355920
XI	1800	52900	250	2820	16250	1179486
XII	2600	61025	3000	2820	25640	1329110
Итого	37107	273515	297198	32340	362985	12430595

Источник: составлено автором на основе бухгалтерской отчетности

Примечание: все данные в таблицах 5.1. и 5.2. приведены в местной валюте:  
1 сом = 0,997 рублей по курсу валют на 10 апреля 2022 года по Санкт-Петербургу