Федеральное государственное образовательное учреждение

высшего профессионального образования

Санкт-Петербургский государственный университет

Институт «Высшая школа менеджмента»

**Вовлеченность персонала в современных социально-экономических условиях на примере консалтинговых компаний**

Выпускная квалификационная работа студентки 4 курса программы бакалавриата по направлению «Менеджмент», траектории – «Управление человеческими ресурсами»

**Гимадовой Амины Алмазовны**

Изображение выглядит как текст

Автоматически созданное описание

**\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_**

Научный руководитель:

д.псх.н, зав. кафедры организационного поведения и управления персоналом

**Завьялова Елена Кирилловна**

**\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_**

Санкт-Петербург

2023

**Заявление о самостоятельном характере ВКР**

Я, Гимадова Амина Алмазовна, студентка 4 курса Высшей школы менеджмента СПБГУ (направление 38.03.02 «Менеджмент», траектории «Управление человеческими ресурсами», группа 19.Б04), подтверждаю, что в моей выпускной квалификационной работе на тему «Вовлеченность персонала в современных социально-экономических условиях на примере консалтинговых компаний», представленной для публичной защиты, не содержится элементов плагиата. Все прямые заимствования из печатных и электронных источников, а также из защищенных ранее курсовых и выпускных квалификационных работ, кандидатских и докторских диссертаций имеют соответствующие ссылки.

Мне известно, что согласно п. 9.7.1 Правил обучения по основным образовательным программам высшего и среднего профессионального образования в СПбГУ о том, что «ВКР выполняется индивидуально каждым студентом под руководством назначенного ему научного руководителя» и п. 51 Устава федерального бюджетного образовательного учреждения высшего профессионального образования «Санкт-Петербургский государственный университет» о том, что «студент подлежит отчислению из Санкт-Петербургского университета» за предоставление курсовой или выпускной квалификационной работы, выполненной другим лицом (лицами)».

Изображение выглядит как текст

Автоматически созданное описание Гимадова Амина Алмазовна 24.05.2023

(Подпись студента) (Расшифровка ФИО) (Дата)

Оглавление

[Введение 4](#_Toc135908241)

[Глава 1. Теоретические основы вовлеченности 8](#_Toc135908242)

[1.1. Понятие «вовлеченность» 8](#_Toc135908243)

[1.2. Основные подходы к изучению факторов вовлеченности 11](#_Toc135908244)

[1.3. Особенности социально-экономических условий 20](#_Toc135908245)

[1.4. Выводы 22](#_Toc135908246)

[Глава 2. Анализ деятельности консалтинговых компаний 26](#_Toc135908247)

[2.1. Специфика рыночной среды 26](#_Toc135908248)

[2.2. Особенности деятельности сотрудников консалтинговых компаний 28](#_Toc135908249)

[2.3. Адаптация консалтинговых компаний к внешним условиям 30](#_Toc135908250)

[2.4. Выводы 32](#_Toc135908251)

[Глава 3. Эмпирическое исследование факторов вовлеченности в современных социально-экономических условиях 34](#_Toc135908252)

[3.1. Методология исследования 34](#_Toc135908253)

[3.2. Описание компаний 37](#_Toc135908254)

[3.3. Результаты исследования 38](#_Toc135908255)

[3.4. Выводы и рекомендации 52](#_Toc135908256)

[Заключение 59](#_Toc135908257)

[СПИСОК ЛИТЕРАТУРЫ 61](#_Toc135908258)

[ПРИЛОЖЕНИЕ 1 65](#_Toc135908259)

[Приложение 2 67](#_Toc135908260)

Введение

В нынешних экономических условиях на рынке труда сложилась довольно нестабильная ситуация. Компании в текущих условиях претерпели массовые преобразования: международные компании уходят с российского рынка, продают свой бизнес, происходят слияния и поглощения компаний, реструктуризация, сокращения.[[1]](#footnote-1) В результате конкуренция на локальном рынке возросла. На фоне существенных трансформационных изменений сотрудники испытывают напряжение и ощущают неопределенность будущего, что напрямую влияет на уровень и качество вовлеченности. Таким образом, во время турбулентных условий руководители испытывают еще большие трудности в вопросах управления вовлеченностью сотрудников. Выявление факторов вовлеченности и методов ее управления позволит руководителям развить понимание существующих драйверов и за счет этого расширить свой инструментарий методов управления среди сотрудников и получить больше преимуществ. При этом управление вовлеченностью сотрудников не требует больших финансовых вложений, однако может повысить эффективность работы компании.

На основании исследования Дж. Аниты, стоит подчеркнуть значимое влияние повышенной вовлеченности сотрудников на высокие показатели результативности и стратегической выгоды.[[2]](#footnote-2) В свою очередь, показатели производительности работы сотрудников влияют на финансовые показатели компании. Так, согласно исследованию, проведенному Axes, при росте уровня вовлеченности сотрудников на 1% операционная прибыль компании возрастает на 5%.[[3]](#footnote-3)

Снижение вовлеченности в условиях неустойчивости может привести к увольнениям, так как у компаний появляется необходимость в сокращении штата, и происходит это за счет наименее результативных, а следовательно, и менее вовлеченных сотрудников. Понижение вовлеченности в текущих условиях является более рискованным как для компании, так и для самого сотрудника.

Согласно анализу сводных данных HC Management, в компаниях, где был отмечен высокий итоговый индекс вовлеченности, в сравнении с организациями с низким уровнем вовлеченности акционерная доходность выше на 22-43%, удовлетворенность клиентов – на 10%, производительность – на 18-21%, при этом незапланированная текучесть ниже на 50-65% с учетом отраслевой принадлежности, количество конфликтов сотрудников с руководством – на 28%.[[4]](#footnote-4) Таким образом, можно отметить важную роль управления вовлеченностью для достижения стратегических целей в разрезе среднесрочной и долгосрочной перспективы. В современных условиях высокой неопределенности и турбулентности это является особо значимым для деятельности организации.

В текущих нестабильных условиях компании в своих HR-стратегиях смещают фокус на удержание наиболее результативных сотрудников, и чтобы организациям выйти на стабильный уровень развития бизнеса, необходимо повышать вовлеченность, которая сказывается напрямую на самоотдаче и производительности сотрудников.[[5]](#footnote-5) Так как вовлеченность зависит от множества индивидуальных и организационных факторов, исследование вовлеченности поможет выявить корневые проблемы, существующие в управлении в организации. Таким образом, управление вовлеченностью сказывается не только на результатах компании, но и позволяет разобраться с первопричинами наличия управленческих проблем.

**Проблематика.** В условиях нестабильности на рынке труда участие и вовлечение работников в трудовую деятельность претерпевают сильные изменения и требуют иного подхода по сравнению со стабильными рыночными условиями. Сотрудники консалтинговых компаний, для которых характерны высокая интеллектуальная и коммуникационная нагрузка, высокий уровень ответственности и личностной включенности в трудовую деятельность, во время турбулентного периода становятся более восприимчивыми к снижению участия и вовлеченности в свою деятельность, а следственно и к повышению текучести кадров. Стоит подчеркнуть, что на данный момент факторы вовлеченности работников консалтинговой отрасли в современных условиях слабо изучены, даже в сравнении с ИТ-отраслью и производственной сферой. Перед бизнесом стоит задача адаптации и изменений в организационных и бизнес-процессах для выживания и развития своей деятельности, а следовательно, необходимы высокая вовлеченность сотрудников, как в трудовую деятельность, так и в организационную, для эффективного перестроения бизнеса и успешного функционирования. Факторы, определяющие вовлеченность, в стабильных социально-экономических условиях, поддаются модификациям и изменению приоритетности в сравнении с факторами вовлеченности в внешне неустойчивых условиях. Таким образом, фокус для работников в отношении определенных факторов смещается и видоизменяется. Чтобы поддерживать и повышать вовлеченность сотрудников, необходимо изучить текущие факторы вовлеченности и соответственно адаптировать существующие программы.

**Актуальность.** Определение факторов, определяющих вовлеченность, и методов ее управления способствует теоретическому пониманию важности исследований данного предмета. Вовлеченность сотрудников играет важную роль в организации, поскольку она влияет на показатели результативности работы сотрудников и, соответственно, на финансовые показатели компании в целом. Высокая вовлеченность сотрудников приводит к высокой производительности персонала, помогает укрепить HR-бренд, а также способствует снижению текучести, то есть удержанию сотрудников. Таким образом, управление вовлеченностью сотрудников можно рассматривать как один из факторов, способствующих компании выстоять на рынке в турбулентных условиях.

**Целью** дипломной работы является выявление факторов вовлеченности сотрудников в современных нестабильных социально-экономических условиях на примере консалтинговых компаний.

**Задачи** данной работы заключаются в следующем:

1. Проанализировать теоретическую основу вовлеченности;
2. Выделить факторы вовлеченности сотрудников на основе литературного обзора;
3. Провести анализ консалтинговой отрасли;
4. Провести эмпирическое исследование факторов вовлеченности персонала в современных нестабильных социально-экономических условиях;
5. Проанализировать полученные в ходе исследования результаты;
6. Сформулировать выводы и рекомендации в отношении методов управления вовлеченностью в турбулентных экономических условиях.

**Объектом** исследования являются сотрудники консалтинговых компаний. Структура выборки включает в себя менеджеров по персоналу, линейных руководителей и исполнительных работников.

**Предметом** исследования являются факторы вовлеченности сотрудников консалтинговых компаний в современных социально-экономических условиях.

Формат работы представляет собой эмпирическое исследование. В рамках данного исследования предполагается получить следующие результаты:

1. Выявить факторы, обеспечивающие вовлеченность сотрудников в условиях социально-экономической нестабильности;
2. На основе полученных факторов сделать управленческие выводы и разработать рекомендации в отношении методов управления вовлеченностью сотрудников.

Данные результаты предусматривается получить с помощью следующих методов:

* Анализ научных статей и существующей литературы в отношении вовлеченности;
* Анализа документации консалтинговых компаний;
* Проведение полуструктурированных интервью с сотрудниками консалтинговых компаний и анализ полученных данных с помощью инструмента контент-анализа.

Данная работа состоит из 3 глав. В первой главе предлагается анализ теоретической литературы для изучения управленческой проблемы в отношении вовлеченности и актуальности ее исследования. Во второй главе анализируются специфика консалтингового рынка и особенности изучаемого предмета в виде вовлеченности в данной отрасли. В третьей главе предложены результаты проведенного исследования, а также сформулированы рекомендации по управлению вовлеченностью, основанные на полученных выводах.

Глава 1. Теоретические основы вовлеченности

* 1. Понятие «вовлеченность»

Термин «вовлеченность» имеет множество различных трактовок разных авторов. Данное понятие часто может ставиться наравне с близкими по значению интерпретациями. Вместе с тем существуют также понятия «удовлетворенность» и «лояльность», с которыми многие сопоставляют вовлеченность. Удовлетворенность в широком смысле слова подразумевает под собой некое субъективное отношение к выполняемой работе. Большую роль в данном явлении играют эмоциональные состояния, восприятие процесса трудовой деятельности работниками организаций. Стоит отметить, что уровень удовлетворенности сотрудника также зависит и от ожиданий самого работника. При сильном несоответствии, разрыве данных параметров, выраженных в ожидаемом и реальном положении дел и текущих условий, может наблюдаться сниженный уровень удовлетворенности сотрудников. Лояльность – это социально-психологическое отношение работника к организации, характеризующееся принятием и соответствием ее целям и ценностям, желанием работать в ней. В случае с удовлетворенностью особое внимание уделяется определенным аспектам рабочей деятельностью. В отличие от этого, лояльность ассоциируется с приверженностью целям, миссии, ценностям и культуре, действующих в организации.

В свою очередь, вовлеченность представляет собой устойчивое специфическое для сотрудника отношение, подразумевающее продолжительный фокус работника на постановке задач, их решении, которые приносят организации дополнительные выгоды, что выражается в комплементарной эмоциональной приверженности сотрудника к целям и ценностям компании.[[6]](#footnote-6) Стоит подчеркнуть, что вовлеченность по определению является более сложным для формирования деятельностным отношением, однако в то же время более устойчивым, чем удовлетворенность и лояльность. Также стоит отметить в рамках различий между этими понятиями, что в отличие от удовлетворенности и лояльности, которые по своей природе являются пассивными, малодеятельными, вовлеченность проявляется в активной позиции и выражается в поведении, которое направлено на повышение продуктивности и результативности собственного труда работника. Вовлеченные сотрудники, в свою очередь, транслируют мышление и поведение, основанное на желании реализации трудовых функций, а не на долженствовании относительно выполнения обязательств.

Также стоит обратить внимание на различия в понятиях «вовлеченность» и «мотивация». Ключевое отличие вовлеченности от мотивации состоит в проактивной поведенческой позиции, для которой характерно желание сделать больше, приложить наибольшую величину усилий, чтобы достичь полезного результата с наибольшей эффективностью.[[7]](#footnote-7) Мотивация, в свою очередь, лишь помогает достичь или получить желаемое, приблизившись к «мотиватору» (внутреннему мотиву или внешнему стимулу).[[8]](#footnote-8)

Оценка вовлеченности персонала может интерпретироваться как в качестве количественных показателей, так и в качественных результатах.[[9]](#footnote-9) В рамках данной работы акцент делается на качественном исследовании данного феномена, и оно будет сконцентрировано на факторах, влияющих на вовлеченность сотрудников.

В настоящее время мы можем наблюдать отсутствие консенсуса в отношении общепринятого определения термина «вовлеченность». Разными авторами используются различные трактовки, понимание данного феномена, и, следовательно, расставляются разные акценты.

В Таблице 1 представлены наиболее популярные и используемые определения понятия «вовлеченности».

**Таблица 1**

**Трактовки термина «вовлеченность»**

| **Автор** | **Определение «вовлеченности»** |
| --- | --- |
| Уильям А. Кан[[10]](#footnote-10) | Вовлеченность персонала – это вовлечение самих членов организации в их рабочие роли. В вовлечении сотрудники используют свой потенциал и выражают себя физически, когнитивно и эмоционально во время ролевых выполнений трудовой деятельности. |
| У. Шауфели, И. Мартинес, А. Пинто, М. Саланова, А. Баккер[[11]](#footnote-11) | Вовлеченность в работу – это позитивное, вызывающее удовлетворение, связанное с работой эмоциональное состояние, которое характеризуется энергичностью, преданностью делу (энтузиазмом) и поглощенностью. |
| Тауэр Перрин[[12]](#footnote-12) | Вовлеченность сотрудников – готовность и способность сотрудников прикладывать дискреционные усилия в их работу, в форме дополнительного времени, умственных усилий и энергии, чтобы способствовать успеху компании. |
| К. Маслач, М. Лейтер[[13]](#footnote-13) | Вовлеченность – это энергичное участие и включенность в личные действия, которые усиливают чувство профессиональной эффективности. |
| Йон Хеллевиг[[14]](#footnote-14) | Вовлеченность сотрудников – это подход, позволяющий добиться того, чтобы каждый сотрудник искренне заботился о своей работе, о компании, в которой работает и о ее клиентах, подход, помогающий добиться того, чтобы сотрудник полностью посвящал себя работе, прилагал все усилия в этом отношении.  Вовлеченность сотрудников – теория о том, как достичь стратегических целей компании, создавая такие условия для развития персонала, где каждый сотрудник, менеджер и руководитель делает все возможное для блага компании. |
| М. С. Кристиан, А. С. Гарза, Дж. Э. Слотер[[15]](#footnote-15) | Вовлеченность в работу – это относительно устойчивое состояние ума, относящееся к одновременному вложению личной энергии в опыт или выполнение работы. |
| Т. О. Соломанидина, В. Г. Соломанидин[[16]](#footnote-16) | Вовлеченность – это повышенная эмоциональная связь, которую работник ощущает по отношению к компании и которая оказывает влияние на него, заставляя его добровольно прилагать больше своих усилий к выполнению задач. |

Таким образом, вовлеченность подразумевает под собой не только стремление к выполнению большего круга задач, к большим познаниям, но и активное использование своих эмоций, инициативную и динамичную деятельность, что выражается в проактивном поведении на рабочем месте.

* 1. Основные подходы к изучению факторов вовлеченности

Одна из первых академических работ, связанных с термином «вовлеченность», была опубликована Уильямом Каном: «Psychological conditions of personal engagement and disengagement at work» [W.A. Kahn, 1990]. Автор описывал вовлеченность как поведенческую перспективу, которая построена на трех ключевых измерениях: физической, эмоциональной и когнитивной вовлеченности. Именно такая иерархия объясняется возрастающей глубиной вовлеченности в инвестиции в себя. Говоря о физическом аспекте, автор подчеркивает физическую энергию, которую сотрудник вкладывает в выполнение своих обязанностей. Отсутствие вовлеченности на данном уровне может проявляться в желании делать только то, что необходимо сделать по инструкции, или сделать меньше, в физическом истощении. Физическая вовлеченность выражается в желании выйти за рамки своих задач и сделать качественно лучше или количественно больше, используя свои физические ресурсы, в активной позиции в выполнении своей трудовой роли, в готовности прилагать усилия. Часто физическая вовлеченность может зависеть от условий труда, обеспеченности всеми необходимыми инструментами для выполнения трудовых функций, продолжительности рабочего времени.

С эмоциональной точки зрения существует различное восприятие сотрудниками рабочей среды, которое выражается в чувстве принадлежности к организации и положительном или негативном отношении к руководителям и компании в целом. Эмоциональную не включенность сотрудника можно также считать по его поведению, например, когда сотрудник говорит о своей работе в компании достаточно поверхностно, в плоских и неэмоциональных тонах. Работник в таком случае не испытывает энтузиазма и интереса к своей трудовой деятельности и, как следствие, формируется неблагоприятное отношение к компании в целом. В обратном случае, эмоциональная вовлеченность может выражаться в том, что сотрудник отзывается о компании положительно, с увлеченностью и вдохновением подходит к своим задачам, эмоционально поддерживает и остается эмпатичным по отношению к другим сотрудникам в компании, не остается равнодушным к тому, что происходит в организации.

Когнитивный аспект относится к интеллектуальному содержанию работы и ее восприятию, представлениям о выполняемой трудовой роли и своей зоне ответственности. При высоком уровне вовлеченности сотрудник разделяет ценности организации, цели, ее миссию, корпоративную культуру и политику в отношении бизнес-процессов. В таком случае работник действует в рамках существующих норм в рабочей среде компании.

Обобщая все выше сказанное, можно подчеркнуть, что поведение является одним из легко идентифицируемых извне признаков наличия вовлеченности. Данная теория дает целостное представление о сути вовлеченности и ключевых аспектах ее проявления, однако, чтобы в полной мере глубже понять все аспекты и взаимосвязи в отношении вовлеченности сотрудников, обратимся к другим концепциям.

Эксперты в области организационного стресса и выгорания К. Маслач, У. Б. Шауфели и М. П. Лейтер описали термин «вовлеченность» (work engagement) как состояние отношения, которое состоит из энергичности (vigor), преданности делу (dedication) и поглощенности деятельностью (absorption)[[17]](#footnote-17). Данные составляющие вовлеченности противопоставляются трем элементам выгорания: истощение, цинизм, неэффективность. Энергичность подразумевает под собой высокий уровень активности, энергии, выраженный в повышенной работоспособности, и умственную устойчивость во время выполнения рабочих задач, готовность вкладываться в работу и прилагать усилия. В свою очередь, преданность делу предполагает активное участие в своей трудовой деятельности, которое сопровождается чувством своей значимости, энтузиазмом и ощущением некоего преодолеваемого вызова. Поглощенность деятельностью проявляется в состоянии полного погружения в работу, выраженного в высокой степени концентрации, сосредоточенности, и чувстве тотальной увлеченности работой, в рамках которой сотрудник не замечает течение времени и не желает отделиться от своей деятельности в рабочее время. Вышеописанная концепция часто используется в академических и практических областях, поскольку шкала «отношенческой вовлеченности» (Scale of attitudinal engagement) была внедрена в The Utrecht Work Engagement Scale (UWES), используемой для измерения уровня вовлеченности.[[18]](#footnote-18) Все три элемента в совокупности составляют вовлеченность сотрудника и описывают имплицитные, отношенческие особенности. В этой концепции можно видеть, как вовлеченность противопоставляется явлению выгорания. Можно сделать вывод о важности управления вовлеченностью, так как при отсутствии внимания поддерживанию или повышению вовлеченности сотрудники, особенно при интенсивных трудовых нагрузках, могут прийти к продолжительному стрессу и выгоранию. Данный факт негативно скажется на результативности работников и, если не уделить управлению вовлеченности должного внимания, это может привести к ухудшению результатов компании. В связи с этим со стороны руководства существует необходимость вовремя отслеживать данные признаки для идентификации качества и уровня вовлеченности. Таким образом, увеличение вовлеченности поможет оказать влияние на сокращение выгорания работников в организациях. В контексте исследования вовлеченности необходимо рассматривать совокупность, включающую как поведенческий, так и отношенческий аспект.

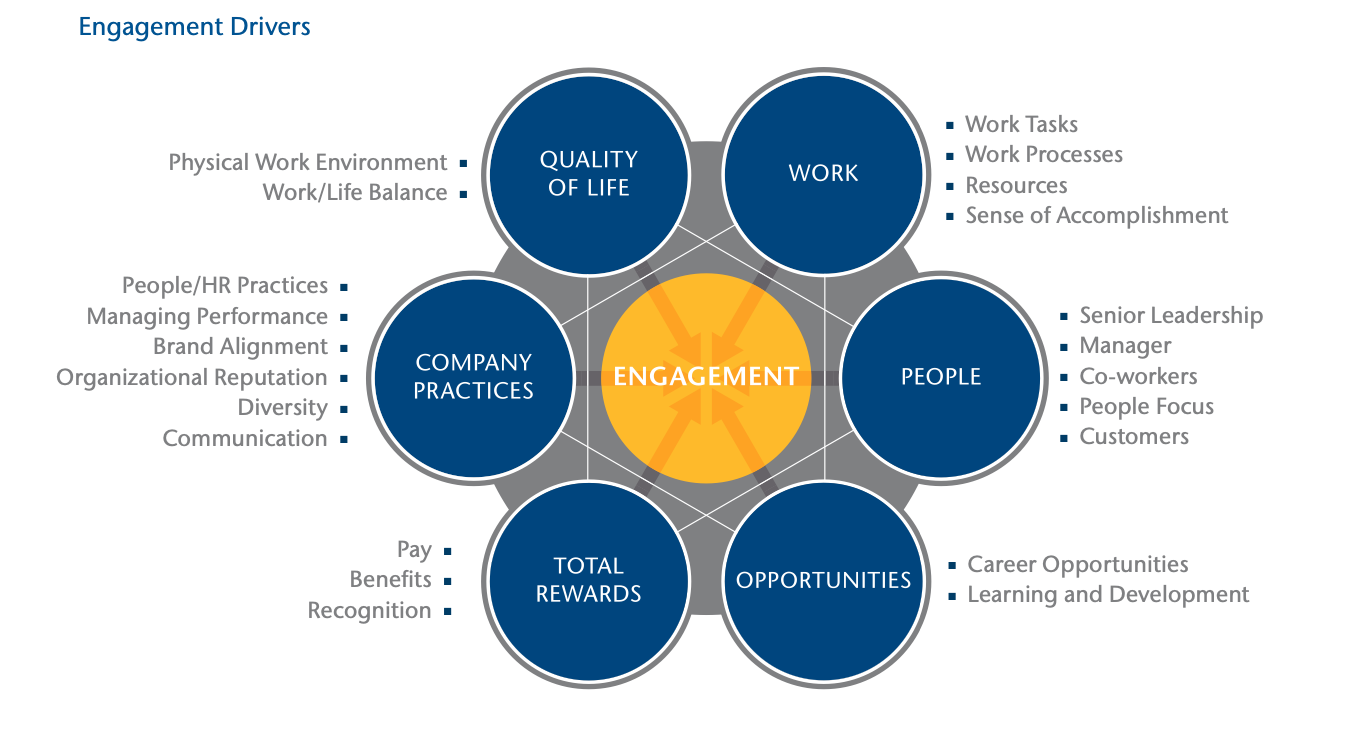
Для более глубокого понимания сути понятия вовлеченности следует обратиться к следующей концепции. Согласно анализу теоретической литературы, проведенному Доротея Коссива, Георгиос Териу, Вассилис Агелидис, Лазарос Саригианнидис, вовлеченность сотрудников (employee engagement) [A.M. Saks and J.A. Gruman, 2014][[19]](#footnote-19) имеет более широкий подход по сравнению вовлеченностью в работу (work engagement), где сотрудники вкладываются в организацию и рабочую команду в дополнение к выполняемым обязанностям.[[20]](#footnote-20) Весь опыт работы сотрудника представлен его вовлеченностью, которая охватывает его задачи, взаимодействие с командой и с организацией в целом. По мнению автора Алана Сакса, вовлеченность сотрудников включает в себя как вовлеченность в профессиональную деятельность (job engagement), которая подразумевает выполнение своей рабочей роли, должностных обязанностей, так и организационную вовлеченность (organization engagement), которая подразумевает под собой, что сотрудник является частью всей организации. Эти категории вовлеченности измерялись с использованием элементов «для оценки психологического присутствия сотрудников в их работе и организации» [A. Saks, 2006].[[21]](#footnote-21) Данная концепция дает понимание об особенностях направленности вовлеченности у сотрудников. Работники по-разному могут быть вовлечены в трудовую и организационную деятельность, что важно понимать при идентификации, мониторинге и управлении вовлеченностью. Здесь важно понимать причины и взаимосвязи влияющих факторов для возможности управления. Факторы, обеспечивающие вовлеченность в профессиональную деятельность и организационную вовлеченность, могут отличаться друг от друга, поэтому они требуют разобщенного изучения при выявлении и анализе.[[22]](#footnote-22) Таким образом, вовлеченность сотрудников является широким термином, который включает как вовлеченность в профессиональную деятельность, так и организационную вовлеченность, и является одним из важнейших компонентов в управлении человеческими ресурсами. Знание ключевых факторов вовлеченности и соответственно методов управления вовлеченностью может влиять на показатели результативности работы сотрудников. Вовлеченные сотрудники готовы вкладывать больше средств и инвестировать в свою индивидуальную и командную/организационную работу, и тем самым способствовать как личному и профессиональному росту, так и развитию компании.

Согласно анализу литературы, проведенному греческими исследователями, упомянутыми ранее [Dorothea Kossyva et al., 2022], были идентифицированы два типа антецедентов вовлеченности. Факторы, определяющие вовлеченность сотрудников (employee engagement) и вовлеченность в работу (work engagement) или оба вида вовлеченности, были разделены на индивидуальные и организационные.[[23]](#footnote-23) Индивидуальные факторы непосредственно связаны с работником и с его восприятием, убеждениями, взглядами, психологическими условиями, способностями, личностными особенностями и навыками. Организационные факторы относятся ко всей организации и являются основой для развития деятельности. Данные типы предпосылок вовлеченности были классифицированы по общим категориям (Рис. 4 и Рис. 5 в Приложении 1 ). На некоторые из отдельных факторов может повлиять менеджмент, в частности организационных, но это может потребовать множество усилий руководства компаний, которые затем могут не окупиться. В зависимости от личностных особенностей на вовлеченность отдельных сотрудников оказывают влияние в разной степени как индивидуальные, так и организационные факторы. В дальнейшем исследовании основной фокус будет сконцентрирован на исследовании вовлеченности сотрудников, так это понятие является более обширным, подразумевающим не только включенность в рабочую среду, но и в организационную. В последующем анализ вовлеченности будет проводится через призму разделения вовлеченности сотрудников на вовлеченность в профессиональную деятельность и организационную вовлеченность, а также разделения факторов на индивидуальные и организационные, так как данное разделение является основательным, релевантным и основополагающим в разрезе изучения данного феномена.

В исследовании Алана Сакса [A. Saks, 2006] были предложены следующие факторы вовлеченности: характеристика работы, организационная поддержка, поддержка непосредственного руководителя, вознаграждение и признание, процедурная справедливость, распределительная справедливость. Под процедурной справедливостью автор понимает воспринимаемую справедливость средств и процессов, которые используются для определения объема и распределения ресурсов. В свою очередь, распределительная справедливость представляет собой воспринимаемую справедливость результатов принятия решений. На основе проведенного автором исследования хочется подчеркнуть высокую значимость таких предикторов вовлеченности, как характеристика работы, которая непосредственно связана с вовлеченностью в профессию; организационная поддержка, обеспечивающая как вовлеченность в профессиональную деятельность, так и организационную вовлеченность; представления о распределительной справедливости, влияющая на вовлеченность в профессиональную деятельность. Данные факторы были протестированы на основе гипотез и статистически значимы, а следовательно, показались практическую применимость.

Рассмотрим модели факторов вовлеченности, предложенные различными компаниями. Наиболее известной и используемой моделью в разрезе факторов вовлеченности является модель международной консалтинговой компании в сфере страхования, крупного страхового брокера Kincentric (ранее Aon Hewitt). Данная концепция представлена на Рис. 1 и предлагает 22 фактора вовлеченности: рабочие задачи, бизнес-процессы, ресурсы, чувство выполненного долга/удовлетворение; высшее руководство, линейные менеджеры, сотрудники/коллеги, внимание к людям, клиенты; возможности карьерного роста, обучение и развитие; оплата, льготы, признание; HR-практики, управление эффективностью, приверженность бренду, репутация компании, разнообразие, коммуникации; физическая рабочая среда, баланс работы и жизни. Эти факторы были сгруппированы по 6 ключевым категориям высокого порядка: работа, люди, карьерные возможности, вознаграждение, деятельность компании, качество жизни.[[24]](#footnote-24) Данные факторы позволяют оценить влияние различных аспектов трудовой деятельности, рабочей среды и личной жизни. Предложенная модель используется в опросах сотрудников компаний для выявления уровня вовлеченности и имеет подтверждение надежности и валидности. Описанные ранее факторы служат драйверами вовлеченности, которые влияют качественно и/или количественно на показатели вовлеченности. В рамках данной модели стоит отметить, что факторы взаимосвязаны и влияют друг на друга. Под воздействием других как внешних, так и внутренних параметров влияние этих факторов может либо повышаться, либо понижаться.

Понимание и изучение влияния данных драйверов позволит руководству организаций с большей эффективностью использовать собственные ресурсы, ставить как операционные, так и стратегические задачи с наиболее важными приоритетами в развитии. Сами по себе знания уровня вовлеченности имеет малую ценность для компании. Руководству важно понимать, на что именно оно может влиять и куда направить внимание и усилия в отношении изменения показателей вовлеченности в большую сторону. Стоит отметить, что в рамках данной модели не уделяется достаточно внимания индивидуальным факторам, связанным с личностными характеристиками, которые также в высокой доле оказывают свое влияние на вовлеченность сотрудника. Можно предположить, что это связано с тем, что модель основывается на драйверах, на которые есть прямое влияние руководства.



**Рис. 1 Модель вовлеченности Kincentric (Aon Hewitt)**

Источник: [2012 Trends in Global Employee Engagement / Aon Hewitt]

Рассмотрим концепции, предложенные российскими компаниями. Модель российской компании «ЭКОПСИ Консалтинг» строится на 3 ключевых элементах: удовлетворенность, лояльность и инициатива.[[25]](#footnote-25) Удовлетворенность связана, в первую очередь, с восприятием и оценкой особенностей организации трудовой деятельности в рамках компании. Лояльность подразумевает под собой положительное отношение к бренду компании, выражающееся в чувстве сопричастности и желании оставаться в компании. Инициатива, в свою очередь, предполагает наличие стремления у работников вкладываться в свою деятельность для достижения высоких результатов, выраженное в проактивном поведении. При совокупности всех этих составляющих на достаточном уровне можно говорить о наличии вовлеченности. Основываясь на опыте проведения исследования с 160 тыс. работников из 300 компаний, организация идентифицировала четыре основных фактора, которые в большей степени оказывают влияние на вовлеченность сотрудников российских компаний. Данные факторы были разделены на две группы: факторы, зависящие от компании, и факторы, зависящие от самого сотрудника. К первой группе относятся: контроль над своей жизнью, корпоративная идеология и эффективная рабочая среда. Авторы подчеркивают важность понимания сотрудниками, каким образом вложенные усилия и осуществленный труд связаны с получением как материального, так и нематериального вознаграждения. Работникам важно ощущать свою значимость и получать внимания к обратной связи, которую сотрудники дают, со стороны руководства, хотят быть услышанными. Вовлеченные сотрудники поддерживают ценности компании, доверяют руководству и остаются лояльными по отношению к организации. Эффективная рабочая среда и налаженные бизнес-процессы позволяют работникам работать с большей самоотдачей и производительностью. Таким образом, удовлетворенность рабочей средой и ресурсами подкрепляет вовлеченность сотрудников. Говоря об факторе, зависящем от самого работника, стоит подчеркнуть большое значение степени соответствия ценностей и целей сотрудника с ценностями и культурой в компании. Чем больше это соответствие, тем большей интеграции сотрудника в организацию можно добиться. Чаще всего данный аспект может выявляться на этапе подбора и адаптации, однако здесь не менее важна личная способность человека быть вовлеченным в процессы в компании. Разделение данных факторов на организационные и индивидуальные дает представление и понимание того, на какие факторы и параметры может влиять руководство компании с целью повышения или поддержания определенного уровня вовлеченности.

Модель вовлеченности российской консалтинговой компании в области управления персоналом Business Result Group, представленная на Рис. 2, предполагает изучение и оценку уровня вовлеченности в рамках 3 составляющих: HR-бренд, лояльность, инициативы.[[26]](#footnote-26) Блок HR-бренда рассматривается как готовность работников рекомендовать организацию на трудовом рынке. Оценка данного элемента непосредственно связана с показателем быстроты и качества процесса подбора и найма персонала. Лояльность предполагает желание работника оставаться и продолжать быть частью организации как можно продолжительней. Оценка показателя лояльности взаимосвязана с показателем текучести, и выявление факторов, положительно связанных с лояльностью, служит вкладом в понимание мотивации сотрудников работать в определенной компании. Инициатива, в свою очередь, отображает готовность и стремление делать дополнительный вклад в трудовую деятельность сверх своих должностных обязанностей. Данную составляющую можно проследить в поведении сотрудников. Например, сотрудник готов работать сверхурочно, проявляет инициативу и предлагает собственные идеи, готов находить время на собственное обучение и развитие. В рамках данной модели были выдвинуты следующие 12 драйверов вовлеченности: стратегия, миссия, видение, ценности, политики и процедуры, управление информацией; отношения с руководителем, отношения с коллегами, взаимодействие в команде; система мотивации, должностные обязанности, условия труда; признание, карьерный рост, обучение и развитие. Эти факторы были объединены в 4 группы: политика компании, организационный климат, самореализация, организация труда. Выделение ключевых категорий, как и в предыдущих моделях, позволяет обозначить целостное видение и оценить определенные аспекты, области, которые в большей или меньшей степени влияют на вовлеченность в работу или организационную вовлеченность.

* Стратегия, миссия, видение, ценности
* Политики и процедуры
* Управление информацией
* Система мотивации
* Должностные обязанности
* Условия труда
* Признание
* Карьерный рост
* Обучение и развитие
* Отношения с руководителем
* Отношения с коллегами
* Взаимодействие в команде

**Рис. 2 Модель вовлеченности компании BRG**

Источник: [Методика исследования вовлеченности, Business Result Group]

* 1. Особенности социально-экономических условий

В настоящее время наблюдается довольно нестабильные внешние условия, которые характеризуются высокой степенью неопределенности. Обращаясь к кризису, зародившемуся в 2022 году, стоит подчеркнуть, в первую очередь, его неэкономическое происхождение, как и у кризиса, порожденного в 2020 году пандемией COVID-19. Еще в период прогрессивного распространения коронавируса зародилась новая реальность, характеризующаяся угрозами социальной и экономической безопасности. Привычный уклад и функционирование экономической системы подверглись пересмотру, а социальный фактор стал один из приоритетных. В 2022 году угрозы национальной экономической безопасности обостряются на глобальном уровне. Среди наиболее существенных и значимых направлений изменений стали: прогрессирование деглобализации, подавление конкурентов на национальном уровне, регулирование приоритетных сфер развития экономики со стороны государства, переориентация преимущественно на внутренние ресурсы, импортозамещение.[[27]](#footnote-27)

По данным Росстата, по итогам 2022 года индекс потребительских цен вырос на 11,9%, что больше на 3,5%, чем в 2021(8,4%), на 7%, чем в 2020(4,9%) и на 8,9%, чем в 2019(3%).[[28]](#footnote-28) Данные показатели представлены в Таблице 2. На 2023 год прогнозируются значения инфляции на уровне 5,0-7,0%.

**Таблица 2**

**Индексы потребительских цен за период 2019-2022 годов**

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
| **Год** | **2019** | **2020** | **2021** | **2022** |
| Индекс потребительских цен, % | 103,04 | 104,91 | 108,39 | 111,94 |

Источник: [Росстат, 2022]

На основе данных можно отметить нарастающую тенденцию в отношении изменения потребительских цен на все реализуемые внутри страны товары и услуги. В свою очередь, ускорение роста данного индекса свидетельствует об увеличении темпов роста потребительской инфляции, и соответственно, о снижении покупательской способности населения.

Рассмотрим показатели внутреннего валового продукта (ВВП). Индекс физического объема ВВП в 2022 году составил 97,9% к предыдущему году. Уменьшение данного индекса связано, в первую очередь, со снижением индекса физического объема добавленной стоимости в оптовой и розничной торговле, сфере водоснабжения и организации утилизации отходов, обрабатывающих производствах и в области транспортировки и хранения. Также стоит подчеркнуть уменьшение спроса на непродовольственные товары. Индекс-дефлятор ВВП на конец 2022 равен 114, 3% по отношению к прошлому году.[[29]](#footnote-29) Процент внутренней инфляции составил 14,3%, что говорит о значительной росте цен на все произведенные внутри страны товары и реализованные услуги. Рост цен наблюдается главным образом на продовольственные товары, энергоресурсы и вторичную недвижимость.[[30]](#footnote-30) Данные показатели свидетельствуют о наличии кризисных условий как для физических лиц, так и юридических.

На международном уровне со стороны других стран можно наблюдать реализацию санкций по валютно-финансовому направлению, торгово-промышленному, информационно-когнитивному и биологическому аспекту. Обращаясь к торгово-промышленному аспекту, наиболее приоритетному в рамках изучения вовлеченности, стоит отметить, что со стороны всего бизнеса потребовалась адаптация к современным условиям. Многие международные компании ушли с российского рынка, продали свой бизнес российскому менеджменту, наблюдались слияния и поглощения. Также стоит отметить, что потребовался пересмотр и перестройка налаженных логистических цепочек, реструктуризация компаний, сокращение сотрудников. На рынке можно отметить следующие тенденции: укрепление российских компаний на национальном рынке, а также их экспансия в страны СНГ и на азиатские рынки, прирост азиатских компаний на российском рынке. Все эти внешние изменения привели к внутренним, которые оказали существенное воздействие на управление человеческими ресурсами в компаниях. В условиях массовых перестроений организационных и бизнес-процессов сотрудники столкнуться с трудностями, связанными как с включением в организационной деятельностью компании, так и с эффективностью реализации трудовых задач. Таким образом, на этапе преобразований и адаптации работники испытывают неопределенность и напряжение, что непосредственно сказывается на уровне их вовлеченности как в трудовую, так и организационную деятельность.

Рассмотрим показатели на рынке труда. По итогам 2022 года уровень безработицы составил 3,9%, что представляет собой довольно низкий показатель. Однако необходимо понимать, что компании постепенно уходят с российского рынка, удерживая своих сотрудников. По своей сути многие компании ушли в простой и юридически еще не полностью ушли с российского рынка. Некоторые сотрудники были переведены на неполную занятость, некоторые были отправлены в оплачиваемый отпуск. Учитывая также уровень инфляции, население не получало достаточно доходов для покрытия всех необходимых и желаемых для полноценной жизнедеятельности затрат. Не менее важными факторами снижения уровня безработицы стали релокация специалистов, а также превалирование смертности над рождаемостью и естественная убыль населения.[[31]](#footnote-31) Действительные показатели безработицы можно будет увидеть предположительно в конце 2023 года.

Согласно исследованию, проведенному компанией Ancor в декабре 2022 года, ключевыми факторами, оказавшими наибольшее влияние на бизнес-среду, стали перестроение логистических цепочек (72%), введение санкций (63%), уход зарубежных партнеров с рынка (39%), колебания курса валюты (37), отток сотрудников за рубеж (22). Данные изменения на рынке затронули все российские компании, что породило пересмотр и перестройку бизнес-процессов.[[32]](#footnote-32)

Результаты 2022 года показали, что работники в целом держатся за работу, однако напряжение нарастает и это не гарантирует вовлеченность и высокую производительность персонала.

* 1. Выводы

В Таблице 3 представлены систематизированные факторы вовлеченности по категориям на основе различных моделей.

**Таблица 3**

**Систематизация факторов вовлеченности**

| **Категория** | **Факторы вовлеченности** | | | |
| --- | --- | --- | --- | --- |
| **Saks** | **Kincentric** | **ЭКОПСИ Консалтинг** | **Business Result Group** |
| ***Содержание работы*** | Характеристики работы | Рабочие задачи |  | Должностные обязанности |
| ***Организация труда*** |  | Бизнес-процессы | Эффективная рабочая среда | Система мотивации |
| Ресурсы | Условия труда |
| Разнообразие |
| Физическая рабочая среда |
| ***Взаимодействия с людьми, межличностные отношения*** |  | Высшее руководство |  | Отношения с руководителем |
| Линейные менеджеры | Отношения с коллегами |
| Сотрудники | Взаимодействия в команде |
| Клиенты |
| ***Возможности развития, самореализация*** |  | Возможность карьерного роста |  | Карьерный рост |
| Обучение и развитие | Обучение и развитие |
| ***Политика и практики компании*** | Организационная поддержка | HR-практики | Корпоративная идеология | Стратегия, миссия, видение и ценности |
| Управление эффективностью | Политики и процедуры |
| Коммуникация | Управление информацией |
| ***HR-бренд*** |  | Приверженность бренду |  |  |
| Репутация компании |
| ***Вознаграждение и признание*** |  | Оплата |  | Признание |
| Льготы |
| Признание |
| ***Условия для успеха*** |  | Баланс работы и жизни | Контроль над своей жизнью |  |
| Интеграция работника в компанию |
| ***Личностные особенности*** | Представления о распределительной справедливости | Внимание к людям |  |  |
| Чувство выполненного долга |

Стоит отметить, что разные авторы в рамках изучения вовлеченности рассматривают данный феномен через разную призму и делают различные акценты. По этой причине нет консенсуса в вопросах единого определения или единой модели, которая рассматривалась бы как наиболее приоритетная и универсальная в рамках данного предмета исследования. Также стоит отметить, что индивидуальным факторам не уделяет достаточно внимание, что осложняет понимание факторов, которые определяют вовлеченность. На основе проведенного теоретического анализа стоит подчеркнуть обоснованность использования модели Kincentric, так как она является наиболее полной и часто используемой.

Если обратиться к выделенным разными авторами факторам вовлеченности, то можно увидеть общую картину, где модели дополнили друг друга. Однако стоит отметить, что в академической области существует зона для исследования, связанная с изучением вовлеченности в кризисных условиях, в особенности факторами вовлеченности работников в нестабильных внешних условиях, которые играют существенную роль в управлении человеческими ресурсами в организациях. Именно они и станут предметом для дальнейшего исследования. Изучение факторов вовлеченности лежит в основе методов управления человеческими ресурсами для создания среды, которая будет поддерживать и повышать уровень вовлеченности.

В связи с изменениями внешней среды приоритетные направления факторов, обеспечивающих вовлеченность сотрудников, подверглись трансформациям. То, что было востребовано в период стабильности и устойчивости, может оказаться недейственным в турбулентных условиях. Для продолжения функционирования на рынке компаниям было необходимо адаптироваться к изменяющимся условиям и смещать фокус внимания на ключевые для работников факторы, чтобы обеспечить их вовлеченность, которая непосредственно влияет на результативность сотрудников, что важно для компании в достижении поставленных целей.

Глава 2. Анализ деятельности консалтинговых компаний

* 1. Специфика рыночной среды

В современном мире предоставление консалтинговых услуг становится все более актуальным. Данная сфера услуг сейчас развивается динамически, так как есть потребность со стороны других компаний. Многие компании используют консалтинговые услуги для оптимизации своей деятельности и экспертных знаний в определенной области на этапах разработки и внедрения новых направлений деятельности и проектов. В частности, в развивающихся и развитых странах существует множество крупных компаний, которым нужны новые решения, а также начинающих компаний, которым необходимы рекомендации по развитию основной деятельности, позиционированию и продвижению. Помимо этого, в нестабильных внешних условиях ввиду неопределенности многие компании сталкиваются с трудностями и вопросами сохранения устойчивой позиции на рынке, в связи с чем и прибегают к консалтинговым услугам.

Предоставление консалтинговых услуг является довольно актуальным в современных условиях. Их востребованность обусловлена несколькими факторами. Во-первых, организации, обращаясь к консалтинговым компаниям, могут оптимизировать свои затраты на решение определенных задач, сохранив часть финансовых средств. Во-вторых, сотрудники компаний нередко не обладают достаточным временем для разрешения сложностей, поэтому руководители компании могут, сконцентрировав свое внимание на стратегически важных задачах, воспользоваться консалтинговыми услугами и передать выполнение определенных функций. Во-третьих, компании могут почерпнуть накопленный в консалтинге опыт, интеллектуальный капитал консультантов и получить системное видение и объективную, обоснованную обратную связь. В-четвертых, оказание консалтинговых услуг носит обучающий характер, и в особенности может оказать существенную поддержку компаниям со сложной или объемной структурой, в значительной степени превышающей диапазон внимания менеджмента.[[33]](#footnote-33)

Сфера консалтинговых услуг является деятельностью, направленной на обеспечение специализированными знаниями и предоставление рекомендаций другим компаниям по организации и оптимизации операционной деятельности, управлению бизнес-процессами, становлению и преобразованию организационных структур, организации и реализации стратегических решений, рыночному позиционированию и даже по вопросам адаптации к изменяющимся условиям. Эти предложения основаны на опыте и человеческом капитале компании, которая предоставляет консалтинговые услуги. В зависимости от характера решаемой проблемы, согласно европейскому справочнику-указателю FEACO, области консультационных услуг можно разделить на следующие основные сектора: общее управление, управление человеческими ресурсами, администрирование, производство, анализ рынка (маркетинг), информационные технологии, финансовый менеджмент, профессиональные специализированные услуги (в том числе консультации по обучению, консультирование по информационным, экологическим, юридическим, инженерным вопросам, консультации по управлению электроэнергетикой, логистические и технические консультации и т.д.).[[34]](#footnote-34) В рамках данной работы фокусом для дальнейшего исследования станут консалтинговые компании, специализирующиеся на решении HR-задач. В зависимости от метода консультирования представлены следующие типы услуг: экспертный, процессный, обучающий. В экспертном консалтинге, так называемом классическом, работники для начала занимаются сбором данных по деятельности заказчика и их анализом, и на основе собранной информации генерируют потенциальные варианты разрешения выявленных проблемных зон. При процессном консалтинге сотрудники работают в тесном сотрудничестве с организацией-клиентом, реализуя функцию исполнителя. В случае обучающего консультирования, консалтинговая организация предоставляет клиенту теоретические знания и практические предложения, при этом она не вовлечена на стадии внедрения и исполнения.[[35]](#footnote-35)

Как было ранее отмечено, на рынке происходят преобразования, слияния и поглощения компаний, организации сокращают свои затраты, в том числе на управление человеческими ресурсами. Таким образом, со стороны бизнеса появилась необходимость в аутсорсинге HR-функций и консультированиях в вопросах управления персоналом. Помимо этого, в связи с сокращениями сотрудников, с ротацией и переквалификациями, возросла роль и актуальность карьерных консультаций для физических лиц. Многие консалтинговые компании в сфере управления персоналом помимо основной деятельности оказывают услуги аутсорсинга, а также рекрутинга. В отличие от аутсорсинга, консалтинговая деятельность может осуществляться как в виде единоразовой услуги, так и на периодической основе. [[36]](#footnote-36) Аутсорсинг предусматривает передачу определенных функций как на уровне отдельных подразделений, так и на уровне всей организации, в то время как консалтинговые услуги позволяют идентифицировать управленческую проблему и предложить варианты ее преодоления (в рамках функционального подхода) или разрешить определенную задачу с передачей исполнительской функции (в рамках процессного подхода).[[37]](#footnote-37) На рынке большинство компаний в сфере кадрового консалтинга являются диверсифицированными, и таким образом оказывают более комплексные услуги в совокупности с аутсорсингом и рекрутингом. Консалтинговая деятельность является довольно масштабной, динамически развивающейся и широко применимой в отношении различных HR-направлений.

* 1. Особенности деятельности сотрудников консалтинговых компаний

Одной из особенностей консалтинговых услуг является то, что это данная сфера характеризируется как интеллектуально насыщенная деятельность. В этой области навыки и компетенции сотрудников оказывают существенное влияние на качество предоставляемых услуг. Человеческий капитал лежит в основе осуществления консалтинговой деятельности. Какая-либо ошибка или некомпетентность в работе сотрудника могут подорвать доверие к компании и репутацию в рыночной среде. Работники консалтинговой компании используют весь свой профессионализм в процессе оказания консультационных услуг. Они обладают не только экспертными знаниями, но и значительным практическим опытом и компетенциями, необходимыми для выявления проблемных зон заказчика, взаимодействия с клиентом, формирования рекомендаций, содействия в преодолении сопротивления изменениям и в ходе реализации предложений.[[38]](#footnote-38) Сотрудники являются важнейшим активом компании, именно поэтому зависимость организации от определенных работников превалирует над противоположной зависимостью. Компании стараются сохранять свой человеческий капитал и при этом поддерживать привлекательность бренда. Стоит также подчеркнуть, что консультант представляет собой независимого представителя для компании-заказчика. Ему необходимо объемно и объективно оценивать текущую ситуацию, осмысленно и аргументированно выдвигать рекомендации с учетом особенностей организации-клиента, находиться в позиции наблюдателя, исследователя и аналитика.

Рассмотрим основные этапы осуществления консалтинговой деятельности. Несмотря на то, что в зависимости от используемого подхода и специфики услуг, этапы могут отличаться, рассмотрим наиболее используемые, традиционные принципы работы. На начальной стадии клиент должен осознавать и осмыслить наличие проблемных областей, тогда коммуникация и сотрудничество с консультантом будет более эффективным. Затем проводится первичное консультирование, где сотрудник консалтинговой компании получает представление о деятельности клиента, оценивает текущую ситуацию, обдумывает порядок необходимых действий, рассчитывает продолжительность совместной деятельности и стоимость осуществления услуг. Заключив соглашение и подписав договор, консультант переходит к реализации намеченных шагов. Одним из первых таких шагов становится поиск информации и сбор данных, где результатом послужит установка проблемы и постановка задачи. Данная стадия является довольно продолжительной, так как предполагает выполнение глубокой аналитической деятельности в отношении обозначенных проблемных зон. На основании полученных данных консультантом выдвигаются определенные обоснованные, с детальной проработкой предложения в отношении устранения слабых мест. Программа мероприятий для решения проблемных областей предоставляется заказчику для рассмотрения и утверждения. На завершающих этапах исполнение выработанных предложений и осуществление контроля реализуется либо при содействии консультанта, либо силами самих клиентов. После внедрения предложений осуществляется оценка полученных результатов и делается финальный финансовый расчет с заказчиками на основе доказанной эффективности проекта.[[39]](#footnote-39)

Для более полного понимания особенностей рабочей среды, в которой прибывают сотрудники консалтинговых организации, подробнее рассмотрим ступени продвижения по служебной лестнице: стажеры, младшие консультанты, старшие консультанты, руководители отделов и партнеры. В большинстве случаев карьерный рост в данной сфере происходит быстрее, чем в промышленном, производственном секторе. Таким образом, для достижения заключительной ступени продвижения в рамках основной деятельности консалтинговой фирмы требуется около 5-10 лет. За это время специалист приобретает необходимые для успешного выполнения своих задач компетенции, отраслевые связи и контакты с клиентами. Динамичное развитие карьеры в сочетании с турбулентными внешними условиями, характеризующиеся высокой степенью неопределенности, способствует истощению собственных ресурсов работников, что, в свою очередь, приводит к сильному стрессу у консультантов на рабочем месте, что сказывается на эффективности и текучести работников.[[40]](#footnote-40) Таким образом, сотрудники, занимающиеся консалтинговой деятельностью, подвержены значительному стрессу, и именно поэтому управление вовлеченностью в рамках данной сферы деятельности является востребованным и действенным в разрезе воздействия на результативность.

Рассматривая взаимодействия сотрудников консалтинговых компаний, стоит подчеркнуть значимость внутренней коммуникации между работниками. Осуществляя выбор консалтинговой компании и определенного консультанта с целью решения запроса, заказчики учитывают репутацию компании на рынке. Уверенность и доверие к консалтинговой фирме играет важную роль в последующем пользовании услугами и в повторном обращении. Отсутствие благоприятной и доверительной рабочей среды сразу можно считать со стороны. Наличие внутрифирменных конфликтов, неудовлетворенности, непонимания и напряжения внутри коллектива может сильно повлиять на внутреннюю деятельность и привести к низкому качеству предоставления услуг. Данный факт подтверждает влияние отношений как с руководителем, так с коллегами на вовлеченность в текущую и организационную деятельность, а следовательно, и на имидж компании на рынке и на выбор заказчиком той или иной компании. Таким образом, управление человеческими ресурсами оказывает существенное влияние на качество консалтинговых услуг и соответственно на результаты компании.

* 1. Адаптация консалтинговых компаний к внешним условиям

В новой рыночной среде компании были вынуждены адаптироваться к изменившимся условиям. Им пришлось менять свои организационные и бизнес-процессы, чтобы продолжать исправно функционировать под влиянием внешней среды. Многие компании сделали ребрендинг, изменили систему управления, а некоторые и в корне пересмотрели и адаптировали бизнес-модель. Для компаний одним из приоритетов становится сохранение человеческого капитала и последующее наращивание собственных компетенций. Основной акцент в HR-подходах компаний в текущих условиях делается на удержание сотрудников, а не подбор новых специалистов. Такой стратегии в 2023 году выбрали придерживаться 71% сотрудников HR-подразделений. [[41]](#footnote-41)

Одной из преимущественных тенденций на рынке консалтинговых услуг, стоит подчеркнуть переориентацию с чистой конкуренции на смесь конкуренции и коллаборации. Создавая и поддерживая отношения сотрудничества, компании создают условия для собственного развития, укрепления позиций в отрасли и роста сферы консалтинговых услуг. При реализации подхода кооперации организации объединяют свои сильные стороны в отношении технологий, интеллектуального капитала и разработок для получения общей выгоды. При этом компании, создавая совместные проекты или услуги, позиционируют себя как уникальные, со своими конкурентными преимуществами. Организации стали чаще прибегать к данному методу для создания системного синергетического эффекта на рынке.

Еще одним наблюдаемым на консалтинговом рынке трендом является уход от шаблонных, готовых решений. В связи с внешними изменениями и высоким уровнем неопределенности бизнес сталкивается с нестандартными сложностями. В современных условиях требуются новые решения, адаптированные к конкретной специфике отрасли и компаниям. Нестандартные и многообразные задачи требуют глубокой аналитической работы со стороны консалтинговых специалистов в отношении определенных запросов. Характерной чертой современной консалтинговой деятельности является обеспечение процесса совместной работы с клиентами, в ходе которого будут получены ответы и разработаны варианты разрешения проблем.

Также стоит отметить, что наблюдается переориентация с узкоспециализированной деятельности к кросс-функциональному интегратору. Поскольку запросы заказчиков становятся более сложными, консультантам приходится выполнять большой круг задач в разных аспектах для обеспечения комплексных решений. Таким образом, консалтинговые специалисты часто выступают в роли и советников, и менторов, и бизнес-коучей, и коммуникаторов. Для идентификации проблемных зон в компании-заказчике необходимы комплексный анализ, системное изучение и исследования. Что касается непосредственной нагрузки работников консалтинговых компаний, то здесь наблюдается увеличение многозадачности, более высокой уровень подготовки и компетентности в исследуемой области бизнеса. Для успешного функционирования бизнеса и оказания качественных услуг консультантам должны быть присущи эрудированность, внимание к деталям, обладание навыками и компетенциями, необходимыми для продуктивного выполнения своих задач и функций.[[42]](#footnote-42)

Стоит подчеркнуть, что в современных условиях повышается актуальность тренда на привлечение специалистов под конкретный проект. Таким образом, в компаниях в проектной деятельности участвуют не только штатные сотрудники, но и независимые специалисты. Это позволяет снизить расходы на обеспечение команды, а также предоставляет возможность для создания динамичных проектных команд.[[43]](#footnote-43) Данную тенденцию можно наблюдать не только в консалтинге, что делает сферу обеспечения кадрами, аутстаффинга и аутсорсинга более востребованной.

В нынешних условиях мы можем наблюдать рост рынка консалтинга. Данный прирост в 2022 году произошел за счет обеспечения консалтинговых услуг для российских компаний, которые столкнулись с трудностями и ищут пути решения.[[44]](#footnote-44) Однако стоит обратить внимание на показатели текучести кадров в данной отрасли. Сравнивая отрасль консалтинговых услуг с промышленными отраслями, стоит отметить, что текучесть персонала в устоявшихся на рынке консалтинговых компаниях в среднем достигает 20% в год.[[45]](#footnote-45) Обратимся к текущим тенденциям. На основе проведенного Antal Talent исследования «Текучесть персонала в компаниях по итогам 2022 года», показатель текучести персонала в консалтинге составил 33%, что является довольно высоким показателем. При этом около половины (15%) были уволены добровольно.[[46]](#footnote-46) На основании данных трендов можно подчеркнуть важность и актуальность поддержания вовлеченности персонала на оптимальном уровне в нынешних условиях, а следовательно, и необходимость управления вовлеченностью для обеспечения высоких показателей результативности сотрудников и снижения текучесть персонала.

* 1. Выводы

Проанализировав рынок консалтинговых услуг, стоит отметить, что данная сфера интеллектуально насыщена и требует от работников полного личностного и профессионального включения для оказания качественных услуг. Однако из-за высокой нагрузки сотрудники компании могут быть подвержены высокому уровню стресса, что отражается на их результативности. Также были отмечены повышенные показатели текучести кадров в нынешних нестабильных условиях, что говорит о пониженной вовлеченности сотрудников как в трудовую, так и в организационную деятельность компании.

Работникам важно быть частью команды, организации, выполнять интересные для них задачи, развиваться вместе с компанией. В свою очередь, компаниям важно наращивать человеческий капитал, удерживать результативных сотрудников и выстраивать успешные команды. Таким образом, управление вовлеченностью играет важную роль как для самих сотрудников, так и для компании. Для реализации действенных методов управления необходимо понимать существующие взаимосвязи, а именно, что обеспечивает вовлеченность сотрудников. Изучение факторов вовлеченности позволит успешно выстроить программы и практики управления с учетом особенностей деятельности сотрудников консалтинговых компаний.

Глава 3. Эмпирическое исследование факторов вовлеченности в современных социально-экономических условиях

* 1. Методология исследования

Объектом данного исследования являются сотрудники консалтинговых компаний.

Предмет исследования представляет собой факторы вовлеченности сотрудников консалтинговых компаний в современных социально-экономических условиях.

Перед проведением эмпирического исследования передо мной были поставлены следующие задачи:

1. Выявить факторы, определяющие вовлеченность сотрудников в условиях социально-экономической нестабильности;
2. На основе полученных факторов сделать управленческие выводы и разработать рекомендации в отношении методов управления вовлеченностью сотрудников.

В ходе проведенного теоретического анализа и анализа отрасли мной была отмечена важность исследования факторов вовлеченности в современных внешних условиях в рамках управления человеческими ресурсами. Таким образом, эмпирическое исследование реализует качественную методологию для ответа на исследовательский вопрос: каковы факторы, обеспечивающие вовлеченность сотрудников в нестабильных социально-экономических условиях? Проведение качественного исследования помогает понять существующие связи в отношении предмета исследования, увидеть ситуацию глубже с практической точки зрения, получить инсайты.

Реализуемая стратегия представляет собой опрос. Во-первых, одним из используемых методов исследования является использование документов компаний для того, чтобы узнать больше об особенностях управления персоналом в организациях, а также погрузиться в специфику их деятельности. Среди используемой документации, необходимой в ходе проведения исследования, стоит подчеркнуть такие источники информации, как презентации компаний, отчетность организаций, показатели вовлеченности, используемые программы.

Затем в ходе исследования мной было запланировано проведение полуструктурированных интервью с сотрудниками компаний, в ходе которых мне удастся узнать о факторах вовлеченности сотрудников в нестабильных экономических условиях и практиках, касающихся управления вовлеченностью в текущий период времени.

Исследование предполагает наличие 5 этапов:

1. Изучение документации компаний;
2. Формирование направлений вопросов для всех типов сотрудников;
3. Проведение полуструктурированных интервью;
4. Выявление факторов вовлеченности в условиях турбулентности;
5. Формирование результатов исследования и выводов;
6. Разработка рекомендаций в отношении поддержания и повышения вовлеченности сотрудников.

Участники исследования были отобраны среди консалтинговых компаний. Как упоминалось ранее, организации в этой отрасли являются одними из наиболее подверженных изменениям в отношении вовлеченности в турбулентных условиях. Посмотрев на специфику этой отрасли, можно увидеть, что это интеллектуально насыщенная деятельность, которая может привести к колебаниям уровня организационного стресса ввиду высокой степени неопределенности и сложностей прогнозов, что в свою очередь оказывает непосредственное влияние на вовлеченность сотрудников. Выбор сотрудников консалтинговых компаний в качестве исследуемых объектов был основан на возможности объемно оценить ситуацию на рынке. Помимо собственного опыта прохождения кризисных ситуаций, у компаний есть свои исследовательские базы, которые являются дополнительным источником информации, где можно почерпнуть новые следствия и выводы.

Среди участников исследования были представлены три типа работников: HR-руководители, линейные руководители и исполнительные работники. В ходе проведения исследования среди каждого типа сотрудников присутствовало по 2 сотрудника из каждой компании. Таким образом, общее количество участников интервью составило 12 человек. Данный выбор представителей компаний позволяет избежать получения субъективных суждений и оценок, определить различные точки зрения на разных уровнях управления, выявив основные тенденции в отношении предмета исследования.

Основой в развитии вопросов, которые использовались мной в процессе интервью, стали открытые вопросы. Среди них были вопросы отношения и восприятия, вопросы, основанные на опыте сотрудников (разъяснения мнений работников, каковы факторы вовлеченности в нынешних условиях) и фактические вопросы (фактическое положение дел в отношении практик управления вовлеченностью в компаниях). Для проведения интервью я обозначила основные направления развития вопросов. Данная направленность вопросов сформирована в соответствии с концепцией А. Сакса [A. Saks, 2006], которая предполагает разделение вовлеченности сотрудников на вовлеченность в профессиональную деятельность и организационную вовлеченность, а факторы вовлеченности на индивидуальные и организационные, что позволяет наглядно структурировать и классифицировать полученные данные. Гайд интервью представлен в Приложении 2.

Направления вопросов, сфокусированные на выявление опыта и отношения к предмету исследования, для всех сотрудников:

1. Описание вовлеченного сотрудника (присущие качества, личностные особенности, паттерны поведение);
2. Роль вовлеченности в трудовом и организационном процессе;
3. Изменения в отношении вовлеченности сотрудников;
4. Выявление факторов, обеспечивающих вовлеченность в нестабильных социально-экономических условиях, и их приоритезация;
5. Особенности поддержания собственной вовлеченности.

Направления фактических вопросов:

1. Для исполнительных сотрудников:
   1. Изменения в отношении практик со стороны руководства в вопросе вовлеченности;
2. Для HR-менеджеров и линейных руководителей:
3. Разница между управлением вовлеченностью в стабильных социально-экономических условиях и в турбулентных;
4. Возможные сложности в управлении вовлеченностью в текущих экономических условиях;
5. Определение факторов, на которые можно повлиять, чтобы обеспечить вовлеченность.

В процессе проведения интервью мной также были учтены списки факторов, полученные в результате обзора литературы.

* 1. Описание компаний

***Компания X***

Компания X представляет собой диверсифицированную компанию с головным офисом в Москве. Основными направлениями деятельности организации является рекрутмент, аутсорсинг HR-функций и бизнес-процессов и кадровый консалтинг. Компания предлагает решения другим компаниям, охватывая сегмент B2B. Тем не менее консультационные услуги организации также предполагаются и для физических лиц, однако сектор таких услуг очень ограничен. Компания действует на территории России и ряда стран СНГ. На рынке организация присутствует с 1990 года, имея большой опыт преодоления нестабильных рыночных периодов. Корпоративная культура компании базируется на следующих ценностях: лидерство, результативность и сотрудничество. Осуществление деятельности организации строится на принципах инклюзивности и устойчивого развития.

Мной были изучены показатели компании в динамике за 5 лет, представленные в Таблице 4.

**Таблица 4**

**Показатели компании Х в динамике за 5 лет**

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
|  | **Вовлеченность** | **Лояльность** | **Приверженность** | **Удовлетворенность** |
| **2018** | 77 | 70 | 75 | 72 |
| **2019** | 77 | 71 | 74 | 71 |
| **2020** | 74 | 63 | 68 | 70 |
| **2021** | 71 | 68 | 68 | 71 |
| **2022** | 75 | 71 | 74 | 78 |

Источник: Документация компании X

На основе данных можно сделать вывод о снижении вовлеченности в период с 2020 по 2021 год и ее увеличении в 2022 году, однако стоит отметить, что в текущий период вернуться к докризисным показателям пока не удалось. Вместе с ростом вовлеченности мы наблюдаем повышение всех показателей по лояльности, приверженности и удовлетворенности, что говорит о комплексной положительной динамике. Однако здесь необходимо учесть тот факт, что проходимость опросов по вовлеченности в некоторых подразделениях в 2022 году снизилась, о чем будет описано подробнее далее.

***Компания Y***

Летом 2022 года российское подразделение международной компании было выкуплено российской компанией Y, породив собой объединенную компанию и оставив название Y. В настоящий момент времени в данной компании представлено 4 направления аутсорсинговых и консалтинговых услуг: Trade, Industrial, IT, HR. На данный момент организация еще проходит процесс интеграции и реструктуризации, что сказывается на всех организационных и бизнес-процессах. Компания находится на этапе разработки совместных HR-практик, в том числе программ по вовлеченности, так как произошло объединение двух компаний и сформировалась новая сущность, возникла необходимость формирования новой среды, корпоративной культуры, практик и инструментов управления. Компания также работает на таких рынках, как Россия, Казахстан и Беларусь. Организация осуществляет свою деятельность уже 24 года с 1999 года. Основой корпоративной культуры организации являются ведущие ценности в виде динамики, рациональности, свободы выбора и лидерства. Ключевыми принципами компании являются соответствие законам, высокое качество, работа на результат, постоянное совершенствование и «люди – актив». Стоит подчеркнуть, что организация не измеряла вовлеченность за последние года, поэтому результаты по данному показателю отсутствуют.

* 1. Результаты исследования

Для анализа полученных данных для начала потребовалось транскрибирование всех проведенных интервью для дальнейшей их интерпретации. Основным инструментом для анализа полученных данных является контент-анализ. Изложение и анализ будут следовать в логике последовательности направлений вопросов.

В ходе исследования мной было выявлено, что наличие поддерживающей среды, благоприятной культуры в компании и внутрикорпоративной политики играют существенную роль в формировании вовлеченности. Это первое, на что следует обращать внимание в вопросе управления вовлеченностью персонала. Также стоит подчеркнуть, что размер компании, возраст организации, корпоративная культура напрямую влияют на восприятие внешних изменений в социальной и экономической среде. В разных компаниях сотрудники могут по-разному воспринимать сложные турбулентные времена, что соответственно разным образом сказывается на уровне и качестве вовлеченности. Данный факт необходимо принимать во внимание в дальнейшем анализе, а также он будет учтен при формировании рекомендаций.

Перейдем непосредственно к анализу полученных ответов и информации от сотрудников консалтинговых компаний.

1. ***Описание вовлеченного сотрудника***

В силу того, что личностные и поведенческие особенности в разной степени сказываются на вовлеченности в профессиональную деятельность (ВПД) и на организационную вовлеченность (ОВ), мной каждая черта была идентифицирована в разрезе данных типов вовлеченности на основании определений. Некоторые черты указывают на наличие обоих видов вовлеченности – вовлеченность сотрудников (В).

Все участники интервью отмечают следующие особенности вовлеченного сотрудника:

* Качества:
  + Лидерские качества (В)
  + Активность (В)
  + Коммуникабельность (ОВ)
  + Стремление к развитию (В)
  + Стремление быть конкурентоспособным (ВПД)
  + Самостоятельность (ВПД)
  + Самоорганизация (В)
  + Осознанность (В)
* Поведенческие индикаторы:
  + Проактивная позиция (В)
  + Инициативность (В)
  + Отсутствие страха высказаться (В)
  + Желание выдвигать идеи (В)
  + Лояльность/ Декларация позитивного отношения к компании (ОВ)
  + Реализация ценностей компании в своей работе (В)
  + Понимание собственных задач и желание улучшить качество реализации данных задач (ВПД)
  + Открытая позиция в диалоге (В)
  + Минимизация рисков в своей работе (ВПД)
  + Соблюдение сроков (ВПД)
  + Поиск путей улучшения (ВПД)
  + Интерес к работе (ВПД)
  + Желание сделать больше, за пределами своих обязанностей (ВПД)
  + “Act like an owner” (В)
  + Участие в внутрикорпоративных мероприятиях (ОВ)

На основании полученных результатов, хочется подчеркнуть, что поведение сотрудников является индикатором вовлеченности для руководителей. Таких работников часто можно идентифицировать по внешним признакам.

Одним из наблюдений, вызывающих наибольший интерес, стал поведенческий индикатор в виде «act like an owner». Данная особенность явно прослеживалась только в одной из компаний. Работники отмечали, что:

*«Вовлеченный сотрудник воспринимает свою деятельность в компании, как свой собственный бизнес.»*

Можно сделать вывод о том, что данный фактор соответствует корпоративной культуре и внутрикорпоративной политике. Однако он имеет место быть в рамках рассмотрения в качестве особенностей вовлеченного сотрудника, объясняя это пониманием влияния собственного вклада сотрудника в вклад организации и осознания своей значимости в цепочке создания ценностного предложения компании.

1. ***Роль вовлеченности в трудовом и организационном процессе***

Сотрудники компаний подчеркнули важную роль вовлеченности в организационных процессах организации, при этом некоторые работники отметили, что вовлеченность не является критическим показателем в рамках бизнес-процессов. Вовлеченные сотрудники позволяют компании функционировать в долгосрочном перспективе, расти и развиваться, подстраиваясь под мировой контекст. Организации, которые не уделяют достаточного внимания управлению вовлеченностью, могут работать эффективно, но осуществлять свою деятельность короткий период времени.

Обращаясь к современным рыночным условиям, хочется подчеркнуть высказывание одного из участников исследования, который отмечает вклад во вовлеченных сотрудников, как вклад в долгосрочную успешную деятельность:

*«Вовлеченные сотрудники – потенциал для выхода из кризиса.»*

Данный тезис также подтверждается тем, что вовлеченность обуславливает функциональное состояние сотрудников и впоследствии влияет на объективные показатели компании, такие как эффективность деятельности организации, прибыль, рост доли компании на рынке, укрепление бренда работодателя и другие. Также стоит подчеркнуть, что вовлеченность является одним из ключевых аспектов в вопросе удержания сотрудников, их приверженности организации, что, следовательно, выражается в таком показателе, как текучесть персонала.

Одним из участников интервью была озвучена формула управленческой эффективности, которая выглядит следующим образом:

*«Эффективность управления персоналом = люди есть + люди умеют + люди хотят.»*

Все три составляющие только в совокупности могут привести к эффективности процессов, связанных с управлением персоналом. Вовлеченность имеет непосредственную связь с третьим звеном, а соответственно и может оказывать влияние на конечный результат.

1. ***Изменения в отношении вовлеченности сотрудников***

На основании проведенных интервью можно сделать вывод о подтверждении восприятия внешней ситуации на рынке как нестабильной, турбулентной, имеющей колеблющийся характер. В отношении изменения вовлеченности работников в 2022 и начале 2023 года по сравнению с предыдущими периодами была отмечена неоднозначная ситуация. Тут стоит учесть особенности изменений, произошедших в компаниях. В компании Х не происходило глобальных внутренних трансформаций. В то же время в 2022 году компания Y, которая представляет собой объединение российской компании и российского подразделения международной компании, претерпела существенные внутренние и внешние преобразования. Данный факт играет значимую роль в разрезе рассмотрения изменения вовлеченности. Было отмечено, что в первую очередь, вовлеченность зависела от уровня тревожности и социально-политической позиции.

В компании Х был зафиксирован массовый стресс весной 2022 года, так как был высокий уровень неопределенности. Горизонт планирования компании был сужен, и сотрудники испытывали сильные личные переживания. В некоторых подразделениях, работающих с такими рынками, как автомобильная индустрия, недвижимость, HoReCa, упал процент прохождения опроса в 1,5 раза. Внешние ограничения и приостановки проектов повлияли на снижение вовлеченности в данных отделах.

В компании Y было отмечено уменьшение объема бизнеса, увеличение убытка, оптимизация бизнеса, что, в свою очередь, сказалось на увеличении факторов стресса для сотрудников. В период нестабильности мы здесь можем увидеть более явную и прямую связь снижения вовлеченности и повышения текучести персонала. Не вовлеченные сотрудники в первую очередь попадали под сокращения. Первостепенный фокус был на сохранении бизнеса и выживании, поэтому было отмечено качественное снижение вовлеченности, в первую очередь, организационной вовлеченности.

Основываясь на полученной информации, можно выделить следующую тенденцию. С одной стороны, компании были нацелены в первую очередь на выживание, на перестройку и восстановление внутренних процессов, адаптацию к внешним условиям, и сотрудники испытывали сильные переживания и ощущение неизвестности. С другой стороны, многие работники вышли за рамки своей должности, держались за свою работу. Однако, чтобы удержаться на своем рабочем месте, у сотрудников включался стимул сохранения, а не истинной вовлеченности в трудовые и организационные процессы компании.

1. ***Факторы, обеспечивающие вовлеченность в нестабильных социально-экономических условиях, и их приоритезация***

Анализ ключевых слов участников интервью позволяет сформировать список факторов, определяющих вовлеченность работников в условиях нестабильности. Данные факторы были разделены на организационные и индивидуальные. Организационные факторы имеют отношение ко всей компании в целом и формируют основу для занятости и развития бизнеса. В свою очередь, индивидуальные факторы связаны с конкретным работником, его личностными особенностями, способностями и убеждениями.

***Факторы:***

***Организационные:***

На основании слов участников исследования, одним из часто называемых факторов, определяющих вовлеченность в текущих нестабильных условиях, стало обеспечение стабильности, а именно гарантия занятости. Так как во внешней среде наблюдается повышенная неопределенность, сотрудникам важно чувствовать стабильность в рамках трудовой и организационной деятельности. Горизонт планирования в текущих условиях сузился до полугода, работники компаний это понимают и пытаются почувствовать стабильность хотя бы в рамках организации. Данный фактор является основой для выработки внутрикорпоративных практик и мероприятий.

* *Стабильная заработная плата.* Для обеспечения стабильности и снижения стресс-факторов работники ожидают получения регулярных выплат. Таким образом, сотрудники не переживают об удовлетворении первичных потребностей и могут быть включены в трудовую и организационную деятельность.
* *Признание результатов сотрудников, как со стороны коллег, так и руководства.* Сотрудникам важно ощущать свою ценность, важность своей работы и своего вклада в деятельность компании. Разным работникам требуется различное признание: материальное или нематериальное. В зависимости от возможностей организация может обеспечить данный фактор наиболее доступным способом. Работник, который в должной мере признан в организации, в большей степени готов вовлекаться в деятельность компании.
* *Материальная и нематериальная мотивация.* Также в ходе прямых линий с первыми лицами компаний были освещены вопросы, касающиеся индексаций и премий при достижении определенных целей. Прозрачность системы мотивации, не только материальной, но и нематериальной необходима для сотрудников, так как непонимание вызывает у работников страхи и дестабилизацию. В текущих нестабильных условиях в компании Y было отмечено отсутствие сокращения расходов на заработные платы, премии, ДМС. При уходе из компаний предлагались выгодные компенсации. С одной стороны, организации ориентировались на повышение мотивации личными и командными достижениями и результатами, с другой стороны, на глобальные целевые результаты компании. В компаниях также предполагаются памятные подарки и поощрение сотрудников со стажем в организации, участие в марафонах, совместные мероприятия послерабочего характера.
* *Содержание профессиональной деятельности.* К данному фактору относится круг обязанностей и функций, понимание целей и задачей своей работы, осознание того, как достичь поставленных целей, и наличие измеримого результата. Вовлеченный сотрудник выполняет свои задачи не рутинно, а с осознанием ценности своей работы. Он нацелен на достижение качественного результата.
* *Разнообразие интересных задач.* Вовлеченный работник активно использует возможность переключиться с одной задачи на другую. В свою очередь, со стороны непосредственного руководителя должна отслеживаться возможность дать новые задачи, чтобы сотрудник не простаивал.
* *Соответствие сотрудника корпоративной культуре и организационной системе компании.* Если сотрудник попадает в организацию с соответствующей ему корпоративной культурой, с течением времени при сильных других мотивах он может приспособиться и привыкнуть к ней, однако при этом состояние работника будет сопровождаться фрустрацией и накоплением неудовлетворенности и недовольства. В таком случае сотрудник диссоциирует себя с компанией, не чувствует полного принятия ценностей, устоев и политик в компании, не чувствует себя сопричастным и частью всей организации, что является демотивирующим фактором в рамках выполнения своих должностных обязанностей, а также в особенности в отношении организационных процессов в компании. У работника в данном случае может сформироваться восприятие долженствования, а не истинно внутреннего желания выполнения своих функций. Когда сотрудники не до конца осознают в полной мере полную структуру компании, не взаимодействуют с другими направлениями и подразделениями, это негативным образом сказывается на сплоченности работников компании и организационной вовлеченности.
* *Опыт компании в переживании кризисных периодов.* Кризисные условия, которые возникли в 2022 году, имеет иную природу в сравнении с предшествующими кризисами, порожденными пандемией и экономическими причинами. Таким образом, бизнес-среда подвергалась преобразованиям в соответствии с особенностями внешних условий. Однако у компаний с сильным корпоративным брендом есть накопленный опыт выхода из кризисных обстоятельств, который позволяет оперативно среагировать на изменения и выработать стратегию принятий решений. Сильный бренд работодателя в нестабильных условиях позволяет сформировать ощущение безопасности занятости и частной устойчивости в рамках организации у сотрудников, а соответственно в большой степени сказывается на организационной вовлеченности.
* *Организация антикризисных и командообразующих мероприятий.* Роль командообразующих мероприятий в нынешних условиях снизилась, так как фокус компаний обращен на первостепенные задачи, а также требует дополнительных затрат. Однако тем не менее сотрудники компании считают, что данный вид мероприятий возможен дозированно, так как они нацелены на повышение сплоченности и профессиональной мотивации. Сотрудник, понимающий ценность организационных мероприятий и процессов и результат на выходе, использует данную возможность для включения в организационную деятельность компании. В свою очередь, антикризисные мероприятия, которые играют большую роль в текущих условиях, представляют собой встречи, на которых выдвигается антикризисный план, его корректировка, каскадирование задач.
* *Социальная и юридическая поддержка.* В компаниях проводились горячие линии с юристами, вебинары с психологами и life-коучами, которые позволяли и позволяют снимать стресс и переживания, а также разрешать необходимые вопросы, которые вызывают большие сложности у работников. В компании X есть корпоративный психолог, в свою очередь, в компании Y консультации с психологами проходили в рамках пакета ДМС. Также в рамках поддерживающих программ реализуется наставничество и менторинг, которые позволяют новым или малоопытным сотрудникам больше вовлекаться в трудовой процесс за счет передачи как теоретического, так и практического опыта от коллег.
* *Регулярное информационное обеспечение.* Несмотря на то, что горизонт планирования в турбулентных условиях уменьшается, сотрудникам важно понимать, к чему стремится компания, что самому работнику необходимо для этого сделать, какова его роль в рамках организации. Создание и поддержание единого информационного континуума необходимо для понимания стратегического вектора компании, а также осознания собственного вклада в достижение целей. Также сотрудникам важно быть начеку и получать актуальную информацию о внешних и внутренних изменениях.
* *Корпоративная социальная ответственность.* В обеих компаниях реализуется концепция устойчивого развития в рамках ESG-повестки. Были созданы социальные и волонтерские программы, такие как программы, нацеленные на профориентацию всех возрастов, на сохранение окружающий среды и экологической безопасности, на заботу о животных и помощь пожилым, благотворительность, организация марафонов. Также концепция устойчивого и долгосрочного развития реализуется не только в направлении внешней среды, но и в пределах организации. Компании осуществляют социально ответственный подход, ориентируясь на предоставление качественных услуг за счет высокой компетентности и профессионализма, уважая достоинства и ценности каждой личности. Таким образом, данные программы и принципы работы позволяют сотруднику вовлекаться не только в организационную деятельность компании, но в решении социально значимых проблем.
* *Отношения с руководством.* К особенностям данного фактора можно отнести информационную обеспеченность, открытый и честный диалог, информационная прозрачность, обратная связь, потребность сотрудников во внимании со стороны руководства, своевременное освещение волнующих вопросов. Здесь также играет роль навык руководителей давать качественную, незамедлительную и актуальную обратную связь. Наиболее эффективным способом обеспечения работников обратной связью является сначала подчеркивание положительных аспектов и результатов выполненной работы, оценка достижений сотрудника, а затем конструктивная обратная связь по результатам. Важным здесь будет отсутствие подчеркивания упущений работников, неконструктивной критики, завязанной на эмоциональных реакциях. Чрезмерный контроль, как и отсутствие внимания к сотрудникам со стороны руководства может также негативным образом сказаться на вовлеченности работников. Стоит подчеркнуть важность выстраивания диалога не только с непосредственным руководителем, но и топ-менеджментом. Так в компаниях проводились прямые линии с генеральными директорами, где они могли получить ответы на все беспокоящие их вопросы, а также понять и открыто увидеть перспективы развития, угрозы и возможности.
* *Отношения с коллегами.* К характерным чертам данного фактора для формирования вовлеченности относятся поддерживающая среда, благоприятный климат в коллективе и непосредственной команде, взаимное уважение, доверие и эмпатия. Взаимодействие с другими функциональными подразделениями позволяет повысить сплоченность в организации, а также осознавать масштабы бизнеса и почувствовать себя звеном одной большой цепочки создания ценностного предложения.
* *Размещение сотрудника на правильном месте в системе.* Компетентный руководитель способен определить сотрудника на его правильное место согласно его талантам, способностям, качествам, образованию и компетентности, и тогда работник чувствует, что он может быть полезным. Стоит обратить влияние на то, занимает ли правильное место сотрудник в организационной системе. Возможно, сотрудник не вовлечен, потому что он просто находится не на той позиции или должности. Используя возможность реализации своего потенциала, своих сильных сторон во благо результата и своих собственных идей, сотрудник гарантирует условия для собственной включенности.
* *Своевременное выявление потребностей в обучении и развитии и удовлетворение этих запросов.* В условиях неопределенности реализация вертикального роста для сотрудника может быть затруднена. Однако, если сотрудник испытывает трудности с мотивацией и вовлечением в свою профессиональную деятельность, возможен горизонтальный рост, переквалификация или перепрофилирование в рамках компании. Для обеспечения вовлеченности необходимо отслеживание состояния и результативности сотрудника, так как это дает возможность своевременно предлагать существующие возможности в рамках корпоративного развития.

***Индивидуальные:***

Для решения адаптационной проблемы необходимо собственное изменение. При возникновении сложностей люди могут либо повлиять на какой-то аспект ситуации, либо поменять ее восприятие. В данном случае возникли внешние изменения, на которые сотрудники не имели возможности повлиять.

* *Самодисциплина и самоорганизованность.* Данный фактор подразумевает под собой наличие силы воли в отношении контроля собственного поведения, предполагающее нацеленность на достижение результата с учетом временных рамок. В особенности в турбулентный период сотрудникам может тяжело быть сконцентрированным на собственных задачах при наличии множества отвлекающих факторов. Именно наличие данного навыка позволяет осуществлять свой круг обязанностей и нести ответственность за выполнение необходимых задач. Также здесь учитывается необходимая степень автономии в исполнении своих функций, которая варьируется среди сотрудников.
* *Возможность передавать собственный профессиональный опыт.* Данная перспектива является собственным драйвером руководителей, мотивирующим фактором в рамках организационной вовлеченности. В том числе в контексте данного фактора подразумевается возможность привнести собственные идеи и реализовать их с нуля, а также личный вклад сотрудника в решение конечной проблемы.
* *Восприятие внешних турбулентных условий.* К указанному фактору относится восприятие неблагоприятных ситуаций и внешних обстоятельств, собственный уровень тревожности. Если есть острая эмоциональная, психологическая реакция на внешние факторы, она автоматически снижает возможность сотрудника вовлекаться в свою деятельность. Наиболее явно это было проявлено в наличии страха потери финансового положения, страха потери работы, которые негативным образом сказываются на вовлеченности. Данный фактор зависит от психоэмоциональных особенностей работника.
* *Осознание и следование стратегическим целям и задачам.* Понимая стратегический вектор компании, сотрудник способен путем каскадирования определить конкретные собственные задачи и оценить, где он находится в цепочке достижения долгосрочных целей. В таком случае работник осознает ценность поставленных задач в разрезе достижения стратегических целей и с намерением и устремлением включается в процесс их реализации.
* *Воспринимаемое право на ошибку.* Запреты, наложение санкций за допущение ошибки в трудовой деятельности, отсутствие веры в сотрудника создает условия для снижения вовлеченности сотрудников, так как на первое место в ходе выполнения обязанностей выходят страхи и переживания за возможное осуществление неверных шагов, которые могут привести к неблагоприятным последствиям. В свою очередь, период проб и ошибок и отсутствие прямых запретов создает пространство для включенности и обеспечивает повышение вовлеченности работников.
* *Владение инструментами самомотивации.* Понимание собственных драйверов мотивации, мотивов и действенных стимулов, а также владение необходимыми инструментами для поддержания мотивации, позволяет сохранять внутренную энергию по отношению к достижению целей и способствует желанию сделать больше.
* *Чувство единства с компанией.* Совместное проживание неблагоприятных, сложных ситуаций и периодов в компании, разделение общей ответственности с командой создает ощущение общности, которое способствует сплоченности как в команде, так и в рамках всей организации. Вовлеченный сотрудник ощущает себя частью системы, а ценности компании совпадают с собственными ценностями работника.
* *Баланс личной жизни и работы.* Данный фактор является неоднозначным в период нестабильности, так как сотрудники отметили двойственную значимость. С одной стороны, поддержание баланс личной жизни и работы создает возможность не уйти в сильный стресс и выгорание в условиях турбулентности и неопределенности. С другой стороны, его довольно тяжело поддерживать, так как либо у работников организации есть перекос в сторону работы из-за страха ее потери, либо, наоборот, они возвращаются к личным потребностям. При любой из ситуаций для руководителя появляется повышенная необходимость в отслеживании склонности к выгоранию.

Для формирования и развития вовлеченности необходимо наличие синергетического эффекта присутствия как организационных, так и индивидуальных факторов.

1. ***Изменения в отношении практик со стороны руководства в вопросе вовлеченности***

Сотрудниками обеих компаний была отмечена в первую очередь необходимость адаптации под текущую ситуацию в современных социально-экономических условиях. Так среди явных изменений можно выделить появление программ по юридической и психологической поддержке, приспособленных к внешним изменениям. Данная практика стала существенной в рамках осуществления социального и информационного содействия со стороны компании.

В компании Х работники отметили действенность пульс-опроса, так как есть возможность в моменте замерить состояние сотрудников и вернуться с обратной связью по результатам или какой-то помощью. Данный инструмент позволяет более оперативно реагировать на возникающие потребности работников и выделить белые пятна. По итогам 2022 года было выявлено, что в ежегодном исследовании вовлеченности не хватает блока, связанного с отслеживанием состояния сотрудника не только в рамках трудовой роли, как работника компании, но в рамках личностной роли, как человека.

В компании Y в 2022 году проводился онлайн-опрос по интеграции, в том числе по вовлеченности, однако напрямую вовлеченность не измерялась. По результатам проведенного опроса проводились общие собрания для дачи обратной связи.

Гибридный формат работы благотворным образом повлиял на обеспечение вовлеченность, так как создаются условия для свободы выбора. Компания за счет данного формата может оптимизировать затраты. Сотрудники, в свою очередь, меньше времени тратят на дорогу, тем самым освобождая его на обеспечение личных обязанностей, однако работники отмечали, что им не хватает оффлайн-встреч. В период удаленной работы было отмечено снижение организационной вовлеченности, поскольку сотрудники ушли из корпоративной жизни. В этот период руководители адаптировались именно под свою команду и использовали различные инструменты: метод Kanban, agile- подход, организация совещаний с определенной периодичностью, автоматизированные инструменты для управления задачами (taskers). Однако в текущих условиях в связи с отменой ограничительных мер появились возможности организации еженедельных походов на обед и еженедельных встреч для обсуждения результатов недели как в онлайн-формате, так и очно.

1. ***Разница между управлением вовлеченностью в стабильных социально-экономических условиях и в турбулентных***

В текущих условиях наблюдается следующая тенденция: бюджета для обеспечения программ стало меньше, текущие программы сохраняются, менее актуальные и востребованные практики сокращаются, больший акцент делается на поддержку.

Основные тренды в управлении вовлеченностью в современных условиях:

* Внимательно отслеживаются состояние и результативность сотрудников, выявляются текущие проблемы и сложности и предлагаются существующие возможности;
* Развивается практика горизонтальных перемещений в наиболее востребованные направления, такие как ИТ, товары народного потребления, фармацевтическая отрасль, сельскохозяйственные отрасли;
* Возрастает значимость участия в проектной деятельности;
* Вырастает важность программ признания;
* Увеличивается роль сплоченности в разрезе повышения вовлеченности за счет социологических программ таких как социальная и юридическая поддержка, организация совместных встреч, корпоративная социальная ответственность;
* Повышается необходимость информационного обеспечения и интерес по отношению к стратегического вектору компании;
* Программы обучения остаются актуальными, однако не являются первостепенной задачей.

Стоит подчеркнуть, что в настоящее время в компании Y совместные практики находятся на этапе разработке. Были формированы инициативные группы, организация которых несет две задачи: объединение двух компаний (создание новой сущности) и признание заслуг сотрудников из разных организаций. Инициативные группы состоят из работников двух объединенных компаний, что создает комплексный эффект.

По результатам проведенного исследования было отмечено, что в стабильных условиях руководитель меньше контролирует и чувствует себя более комфортно, в то время как в кризисных условиях руководитель относится к своей команде с большим вниманием.

1. ***Возможные сложности в управлении вовлеченностью в текущих экономических условиях***

На основе ответов участников интервью были выделены две крайности, наблюдаемые в современных нестабильных условиях на рынке: профессиональное выгорание или гипервовлеченность. Первое состояние определяется высоким уровнем стресса и переживаний в контексте высокой неопределенности. Для таких сотрудников свойственна сильная подверженность стрессу на фоне изменений внешних обстоятельств и зацикливание на чем-то одном. Во втором случае гипервовлеченность в конечном счете может также привести к профессиональному выгоранию, так как избыток вовлеченности провоцирует состояние перенапряжения и впоследствии истощения. В обоих состояниях прослеживается дисбаланс в состоянии и поведенческом аспекте в ответ на страх потери работы и финансового положения. В первом случае наблюдается спад энергии и истощение внутренних резервов, а во втором – гиперактивация всех внутренних ресурсов, которые в дальнейшем приводит к упадку сил. Оба состояния создают угрозы для долгосрочной продуктивной как трудовой, так и организационной деятельности. Отсюда была выделена следующая сложность: затруднительная задача в своевременном выявлении проблем на ранних стадиях, а также возможности предотвратить возникновение непродуктивных состояний сотрудников.

Также одной из проблемных зон в управлении вовлеченностью сотрудников является тот факт, что не всем подходят существующие программы. При реализации практик руководители компании ориентируются в большей степени на организационные факторы, однако не учитываются индивидуальные, что является упущением. У работников разные индивидуальные драйверы и расставлены разные приоритеты, в соответствии с этим требуется разный инструментарий: для кого-то важно обеспечение конкуренции, для кого-то необходимая степень автономии, для кого-то наставничество.

Как ранее было отмечено, в современных социально-экономических условиях наблюдается тенденция на обеспечение стабильности. Однако исходя из этого, как отметил руководитель направления по подбору персонала, сейчас руководители сталкиваются со сложностью, связанной с «вытягиванием людей из акцента на стабильность на результаты». В текущих условиях сотрудники стали «менее голодные до результатов, чем нужно». Работники замотивированы на свою профессиональную деятельность, однако желание сделать больше не присутствует в необходимом объеме для достижения высоких результатов в сравнении с докризисными показателями.

1. ***Воздействие на факторы для обеспечения вовлеченности***

Для построения эффективной системы управления вовлеченностью необходимо учитывать высокую действенность комплексного обеспечения как организационных, так и индивидуальных факторов вовлеченности. Однако как было отмечено ранее, несмотря на то что наличие индивидуальных факторов, формирующих основу для развития вовлеченности, может быть более действенным, обеспечение организационных факторов «дешевле» реализуемо в разрезе временных и финансовых ресурсов для компании*.* Индивидуальный подход к сотрудникам может быть обеспечен на этапе реализации практик непосредственными руководителями.

Воздействие на следующие факторы позволит обеспечить вовлеченность:

* Информационное обеспечение, которое включает не только прямые линии с генеральным директором, но и регулярную коммуникацию в корпоративных чатах;
* Коммуникативный аспект: взаимодействие с коллегами и руководителем, которое носит в том числе поддерживающий характер в рамках сильной благоприятной корпоративной культуры, является важным аспектом в контексте профессиональной и организационной деятельности;
* Организация опросов: важно получать от сотрудников обратную связь и понимать, как они себя ощущают, чего им не хватает, чтобы можно было скорректировать программы для предотвращения и устранения управленческих сложностей;
* Возможность приехать в офис: не во всех городах, где работают сотрудники, есть офисы, тогда быть вовлеченным в организационную деятельность компании в полной мере становится довольно сложным;
* Донесение ценности и значимости задач: сотрудникам не всегда понятна цель запросов сверху, они считают некоторые задачи излишними и не видят в них ценности;
* Организация регулярных встреч по целям: работникам важно понимать, как их собственные задачи соотносятся со стратегическими целями, какой они могут внести вклад в достижение конечных результатов;
* Организация поддерживающих мероприятий в виде социальной, юридической и психологической помощи;
* Поддержание бренда работодателя: сотрудники, работающие в компании с сильным брендом работодателя, чувствуют себя безопаснее и стабильнее, что напрямую оказывает воздействие на вовлеченность, а работодатель, в свою очередь, ориентируясь на долгосрочную перспективу, расстается с работниками наиболее благоприятным образом, предупреждает заранее и помогает в поиске работы.

Стоит также подчеркнуть, что управление вовлеченностью позволяет компании снижать риски негативных последствий в виде снижение продуктивности, появления конфликтов, безуспешных проектов, штрафных санкций, связанных в том числе с дедлайнами и качеством работы.

* 1. Выводы и рекомендации

Индивидуальные и организационные факторы в совокупности составляют основу для формирования вовлеченности. Устойчивость вовлеченности может быть обеспечена при наличии обоих видов факторов.

Результаты проведенного исследования были обобщены и выявленные факторы классифицированы следующим образом на Рис. 3.

**Рис. 3 Организационные и индивидуальные факторы вовлеченности**

А теперь объединим полученные организационные и индивидуальные факторы в соответствующие категории с идентификацией типа вовлеченности в Таблице 5 и Таблице 6.

**Таблица 5**

**Организационные факторы, соответствующие типам вовлеченности**

| **Тип вовлеченности** | **Категория** | **Факторы** |
| --- | --- | --- |
| **Вовлеченность в профессиональную деятельность** | Вознаграждение | Стабильная заработная плата |
| Характеристика работы | Содержание профессиональной деятельности |
| Разнообразие интересных задач |
| Система мотивации | Материальная и нематериальная мотивация |
| **Организационная вовлеченность** | Культурные и организационные аспекты | Соответствие сотрудника корпоративной культуре и организационной системе |
| HR-бренд | Опыт компании в переживании кризисных периодов |
| Политика и практики в компании | Организация антикризисных и командообразующих мероприятий |
| Социальная и юридическая поддержка |
| Регулярное информационное обеспечение |
| Корпоративная социальная ответственность |
| **Вовлеченность в профессиональную и организационную деятельность** | Взаимодействия внутри компании | Отношения с руководителем |
| Отношения с коллегами |
| Условия для успеха | Признание |
|  | Размещение сотрудника на правильном месте в системе |
| Своевременное выявление потребностей в обучении и развитии |

**Таблица 6**

**Индивидуальные факторы, соответствующие типам вовлеченности**

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| ***Тип вовлеченности*** | ***Категория*** | ***Факторы*** |
| **Вовлеченность в профессиональную деятельность** | Степень автономии | Самодисциплина и самоорганизация |
| Воспринимаемое право на ошибку |
| Гибкие навыки | Владение инструментами мотивации |
| **Организационная вовлеченность** | Возможности использования собственного потенциала | Возможность руководителей передавать собственный опыт |
| Самоидентификация | Чувство единства с компанией |
| **Вовлеченность в профессиональную и организационную деятельность** | Личностные  особенности | Восприятие внешних турбулентных условий |
| Стратегическое видение | Осознание и следование стратегическим целям и задачам |
| Удовлетворенность качеством жизни | Баланс личной жизни и работы |

Полученные результаты исследования могут быть использованы в дальнейшем для статистического анализа в рамках количественной методологии.

**Рекомендации по управлению вовлеченностью:**

1. **Измерять уровень вовлеченности.** Для эффективного управления вовлеченностью в современных условиях необходимо отслеживать состояние сотрудников, что позволяет сделать выводы об их работоспособности. Это создает возможности для мониторинга показателей в динамике и своевременной реакции на возникающие проблемы независимо от размера и возраста компании. Опросы могут проводиться как силами самой компании, так и сторонними организациями. Также при проведении исследования вовлеченности и при анализе полученных данных важно идентифицировать тип вовлеченности: вовлеченность в профессиональную деятельность и организационная вовлеченность. Данная категоризация является оправданной в рамках управления вовлеченностью, так как необходимо понимать природу показателей. При индексе вовлеченности, равном 70%, может наблюдаться высокая вовлеченность в профессиональную деятельность и пониженная вовлеченность в организационную деятельность. В таком случае отслеживается общий индекс, возникают глубинные сложности и отсутствует понимание того, с какими факторами необходимо работать, куда обратиться внимание для поддержания или повышения вовлеченности. В опросах должны присутствовать вопросы, направленные на выявление уровня вовлеченности, как в бизнес-процессы, так и в организационные. Периодичность проведения оценки вовлеченности может быть выбрана самой компанией в зависимости от возможностей и необходимости.
2. **Применять разные методы оценки вовлеченности.** Например, в рамках оценки вовлеченности можно использовать следующие инструменты: пульс-опросы, анкетирование, ежегодные исследования вовлеченности, фокус-группы, анализ активности на рабочем месте, анализ почты, анализ активности в отношении поиска нового места работы. Регулярное использование только одного из методов может привести к необъективным показателям, имеющим поверхностный характер, так как велика вероятность социально значимых ответов и полного или частичного отсутствия честности и открытости. Необходимо также учитывать не абсолютные значения индекса, а сравнивать их в динамике, чтобы отмечать возникающие тенденции.
3. **Осуществлять управленческие практики с учетом корпоративной культуры, размера и возраста компании.** Ценности и миссия компании должны быть заключены в практики, реализуемые организацией. При разработке программ необходимо учитывать в зависимости от размера, возраста и корпоративной культуры компании масштабы и содержание программ. Важно учитывать как бюджет на программы, так и эффективность программ для конкретной организации.
4. **Соотносить программы вовлеченности со стратегическими целями компании.** Цели и задачи компании должны быть в полной мере прозрачными и понятными для сотрудников. Работникам также необходимо понимать, какую ценность несут те или иные программы, и как данные практики позволят прийти к достижению долгосрочных целей. При разработке, внедрении и реализации практик, направленных на поддержание и повышение вовлеченности, необходимо ориентироваться на HR-стратегию и стратегический вектор компании в целом.
5. **Поддавать оценке релевантность и актуальность существующих программ и инструментов в связи с внутренними и внешними изменениями.** В связи с внешними изменениями, во внутренней среде компаний были отмечены трансформации и переориентации. Акцент в факторах вовлеченности для сотрудников сместился и появилась необходимость в анализе значимости текущих инструментов управления. Например, можно отметить, что такие факторы, как вознаграждение и признание, отношения с руководителем и коллегами, бренд работодателя, социальная и юридическая поддержка вышли на первый план, в то время как баланс личной жизни и работы перестал быть критически важным, а обучение и развитие отошло на второй план в разрезе вовлеченности. С учетом данных изменений есть необходимость в переоценке актуальности текущих программ по вовлеченности и их корректировке на основе ключевых факторов.
6. **Выстроить эффективную систему регулярной обратной связи.** Для сотрудников получение информационного обеспечения в современных условиях является особенно важным, которые могут быть реализованы в виде встреч с первыми лицами компании или проведения панельный сессий в формате «вопрос-ответ», однако не менее значимым для руководства компании является возможность получить обратную связь от работников. Ответная реакция необходимо при возникновении любых изменений, и может быть реализована в формате пульс-опросов, фокус-групп, тет-а-тет бесед. Это позволит отслеживать появляющиеся трудности и создаст возможность для их предотвращения.
7. **Учитывать индивидуальные потребности в команде.** Учитывая тот факт, что у разных сотрудников разные драйверы, а также то, что не все программы подходят для разных работников, есть необходимость со стороны непосредственного руководителя адаптировать используемые практики по отношению к своей команде. Ориентируясь на индивидуальные драйверы и факторы вовлеченности работников в коллективе и обладая соответствующим инструментарием, непосредственный руководитель может организовать работу команды наиболее эффективным образом, чтобы сотрудники были вовлечены как в трудовую деятельность, так и в организационную. Примером таких методов может быть agile-подход, метод Kanban, список задач с жестко определенным дедлайном или гибким планом, автоматизированные инструменты для управления задачами, назначение регулярных совещаний.

Заключение

Изменения во внешней среде породили необходимость адаптации к современным условиям. Для успешной ее реализации руководству компаний важно уделить должное внимание управлению персонала, в частности управлению вовлеченностью сотрудников в условиях стресса и неопределенности, так как работники является основным активом консалтинговых компаний. Таким образом, целью данной работы стало выявление факторов, определяющих вовлеченность сотрудников в современных социально-экономических условиях нестабильности на примере консалтинговых компаний.

Для достижения поставленной цели в первой главе была реализована задача 1 и 2: были изучены определения понятия вовлеченности на разных этапах развития данного феномена. В рамках анализа трактовок данного термина были выделены основные особенности вовлеченности, а также различия с другими близкими по смыслу понятиями, такими как удовлетворенность, лояльность и мотивация. Далее были проанализированы концепции различных зарубежных и российских авторов, на основе которых удалось систематизировать и классифицировать факторы вовлеченности сотрудников. Данные факторы были объединены в соответствующие категории и послужили основой для дальнейшего исследования. Концепция Алана Сакса, рассматривающая вовлеченность сотрудников как совокупность вовлеченности в профессиональную деятельность и организационной вовлеченности, стала основополагающей в рамках проведения качественного исследования.

По итогам второй главы была выполнена задача 3. В данном разделе была проанализирована консалтинговая отрасль, ее специфика, различные классификации консалтинговой деятельности и текущие тренды. Помимо этого, в этой главе были рассмотрены особенности деятельности сотрудников в данной сфере. В силу интеллектуальной насыщенности консалтинговой деятельности, которая требует полного включения всех качеств, навыков и компетенции в процессе осуществления услуг, данная отрасль подтверждена высокому уровню текучести персонала. Основой в стратегии управления персоналом стало удержание ключевых, наиболее результативных сотрудников, в следствие чего и возникла необходимость в управлении вовлеченностью работников данной сферы.

В рамках третьей главы были осуществлены задачи 4, 5 и 6. В ходе исследования был выявлен современный контекст исследования вовлеченности, были определены организационные и индивидуальные факторы, обеспечивающие вовлеченность в профессиональную деятельность и организационную вовлеченность. По результатам исследования были выработаны рекомендации в отношении управления вовлеченностью в современных условиях. Данные рекомендации были основаны на выделенных в ходе исследования тенденциях и выявленных факторах и могут быть использованы менеджерами подразделений управления персоналом и непосредственными руководителями в качестве методической поддержки. При разработке рекомендаций основное внимание было сконцентрировано на обеспечении стабильности, поддержки сотрудников, адаптации и развития персонала, что является ключевым в современных условиях нестабильности и неопределенности. Таким образом, в ходе работы были достигнуты цели и задачи, а также получены предполагаемые результаты.

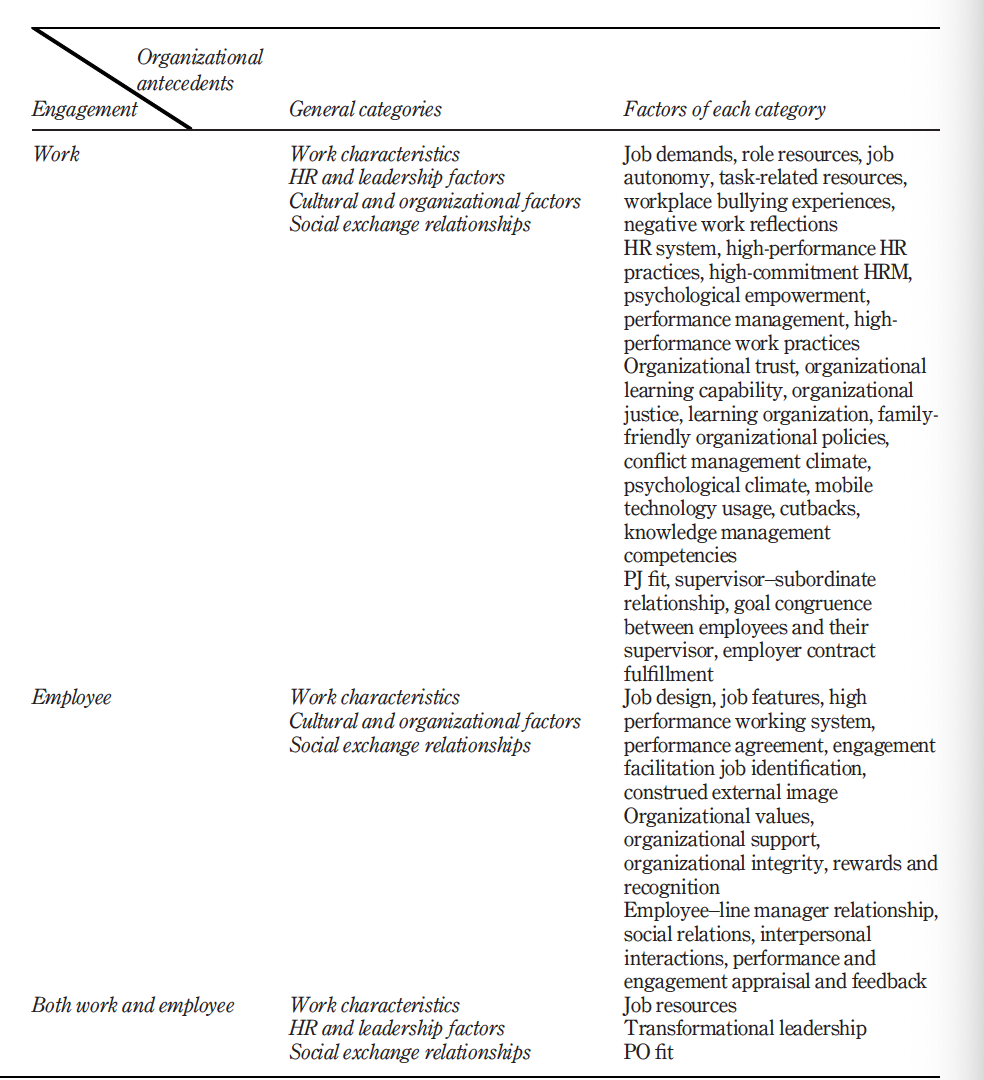
СПИСОК ЛИТЕРАТУРЫ

1. 2012 Trends in Global Employee Engagement [Электронный ресурс]. – Режим доступа: [https://www.aon.com/attachments/](https://www.aon.com/attachments/human-capital-consulting/2012_TrendsInGlobalEngagement_Final_v11.pdf)
2. 3 тренда в тренинговом и консалтинговом бизнесе – [Электронный ресурс]. Режим доступа: <https://vc.ru/opinions/235518-3-trenda-v-treningovom-i-konsaltingovom-biznese>
3. Аутсорсинг и консалтинг [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://spravochnick.ru/menedzhment/konsaltingovye_uslugi/autsorsing_i_konsalting/>
4. «Видимость ноль, идем по приборам»: как меняется консалтинг в России [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://trends.rbc.ru/trends/social/62fe3af59a7947be99e33ad2>
5. Вовлеченность. – Сборник статей [Электронный ресурс] / ЭКОПСИ Консалтинг. – 2014. – Режим доступа: <https://www.ecopsy.ru/upload/iblock/b88/Sbornik-statei_Vovlechennost_ECOPSY.pdf>
6. Вовлеченность персонала как фактор успеха компании в условиях кризиса [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://www.cfin.ru/anticrisis/methodical_material/consultants/employee_engagement.shtml>
7. Вовлеченность как элемент мотивации в управлении персоналом [Электронный ресурс]. – Режим доступа: [https://cyberleninka.ru/article/n/vovlechennost](https://cyberleninka.ru/article/n/vovlechennost-kak-element-motivatsii-v-upravlenii-personalom/viewer)
8. Давайте запустим исследование, чтобы повысить вовлеченность [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://axes.ru/articles/davayte-zapustim-issledovanie-vovlechennosti-chtoby-povysit-vovlechennost/>
9. Долженко Р. А. Удовлетворенность, лояльность, вовлеченность персонала: уточнение и конкретизация понятий / Р.А. Долженко // Вестник Алтайского государственного аграрного университета. – 2014. – №9 (119). – С. 157-162
10. Жуков В.А. Современные тенденции развития рынка консалтинговых услуг / В.А. Жуков // Вестник университета. – 2017. – № 11. – С. 91-99.
11. Исследование Antal Talent «Текучесть персонала в компаниях по итогам 2022 года» [Электронный ресурс] // Antal Talent. – Режим доступа: [https://antaltalent.ru/wp-content/uploads/](https://antaltalent.ru/wp-content/uploads/docs/Antal_Talent_Staff_turnover_RUS.pdf)
12. Как выглядит рынок консалтинга в 2023 году [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://kontur.ru/articles/38019-rynok_konsaltinga>
13. Караваева И.В. Системный кризис 2022: теоретический аспект / И.В. Караваева // *Федерализм*. – 2022. – 27(2). – C. 46-61. – Режим доступа:  <https://doi.org/10.21686/2073-1051-2022-2-46-61>
14. Консалтинг: определение и виды, правила выбора консалтинговой компании [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://www.calltouch.ru/blog/konsalting-vidy-zadachi-otlichiya-ot-kouchinga/>
15. Консалтинговые услуги: от классификации до анализа рынка – [Электронный ресурс]. Режим доступа: <https://www.kp.ru/guide/konsaltingovye-uslugi.html>
16. Международная классификация консалтинговых услуг [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://www.cfin.ru/consulting/mkintro-06.shtml>
17. Методика исследования вовлеченности [Электронный ресурс] // Business Result Group. – Режим доступа: <https://groupbr.ru/services/otsenka-vovlechennosti/metodika-issledovaniya-vovlechennosti/>
18. Мотивация и вовлеченность. Есть ли разница? [Электронный ресурс]. – Режим доступа: [https://advance.ag/motivaciya-i-vovlechennost-est-li-raznica/#](https://advance.ag/motivaciya-i-vovlechennost-est-li-raznica/)
19. Национальные счета [Электронный ресурс] // Росстат. – Режим доступа: <https://rosstat.gov.ru/statistics/accounts>
20. Особенности подбора и удержания персонала в консалтинговой сфере [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://www.kaus-group.ru/knowledge/300-articles/category/personnel/material/604/>
21. Особенности подбора и управления персоналом в консалтинге – [Электронный ресурс]. Режим доступа: <https://www.yaneuch.ru/cat_68/osobennosti-podbora-i-upravleniya-personalom/503909.3300392.page1.html>

Переломный момент. Как российские компании справились с HR-вызовами 2022 года [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://potok.io/blog/hr-research/hr-strategy-2022-2023/>.

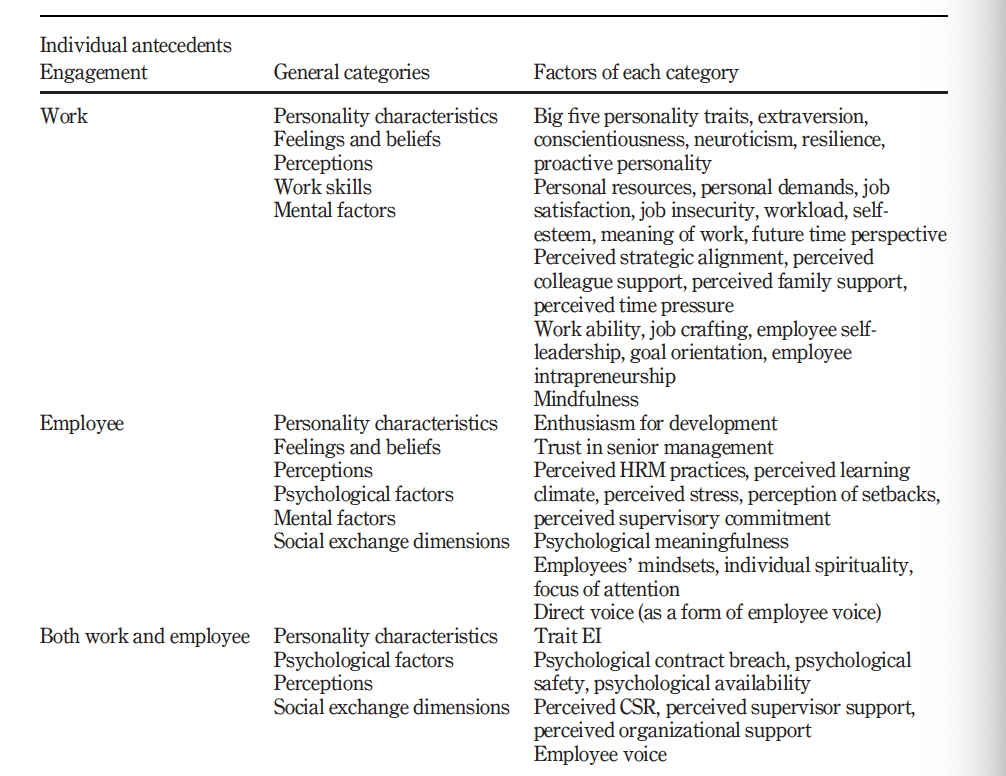
1. Росстат представляет первую оценку ВВП за 2022 год [Электронный ресурс] // Росстат. – Режим доступа: <https://rosstat.gov.ru/folder/313/document/198546>
2. Светлана Толстая: Рекрутмент 2022 – никогда такого не было [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://ventra.ru/news/svetlana-tolstaya-rekrutment-2022-nikogda-takogo-ne-bylo/>
3. Сидорчук Р.Р. Основы управленческого консалтинга. Маркетинговый подход / Р.Р. Сидорчук. – М.: Издательство «Спутник+», 2009. – 221 с.
4. Соломанидина Т. О. Мотивация и стимулирование трудовой деятельности персонала / Т. О. Соломанидина, В. Г. Соломанидин. – 3-е изд. – М.: Юрайт, 2023. – 324 с.
5. Трудовые ресурсы, занятость и безработица [Электронный ресурс] // Росстат. – Режим доступа: <https://rosstat.gov.ru/labour_force>
6. Управление кадрами в консалтинговых организациях– [Электронный ресурс]. Режим доступа: <https://www.cfin.ru/consulting/consult_personnel-3.shtml>
7. Хеллевиг, Й. Вовлеченность персонала в России. Как построить корпоративную культуру, основанную на вовлеченности персонала, клиентоориентированности и инновациях. / Й. Хеллевиг. – Russia Advisory Group Oy, Helsinki, 2012. – 126 с. <https://www.awaragroup.com/upload/>
8. Цены, инфляция [Электронный ресурс] // Росстат. – Режим доступа: <https://rosstat.gov.ru/statistics/price>
9. Что такое вовлеченность персонала и как ее исследовать [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://huntflow.ru/blog/vovlekai-menya-polnostyu/>
10. Anitha J. Determinants of employee engagement and their impact om employee performance / J. Anitha // International Journal of Productivity and Performance Management. – 2014. – Vol. 63 No. 3. – P. 308-323
11. Burnout and engagement in university students a cross-national study / W.B. Schaufeli et al. // Journal of Cross-Cultural Psychology. – 2002. – Vol.33 No.5. – P. 464-481.
12. Definitions and antecedents of engagement: a systematic literature review / Dorothea Kossyva et al. // Management Research Review. – 2022. – 20 p.
13. HR-итоги 2022 года и бизнес-повестка на сложный 2023-й [Электронный ресурс] // Ancor. – Режим доступа: <https://ancor.ru/upload/research/RU_ANCOR_HRrueslts2022.pdf>
14. HR-тренды в 2023 году [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://vc.ru/hr/632940-hr-trendy-v-2023-godu>
15. Job burnout / C. Maslach et al. //Annual Review of Psychology. – 2001. – 52.– P. 397-422.
16. Kahn, W.A. Psychological conditions of personal engagement and disengagement at work / W.A. Kahn // Academy of Management Journal. – 1990. – Vol. 33 No. 4. – P. 692-724.
17. Maslach, C. Early predictors of job burnout and engagement / C. Maslach and M. P. Leiter // Journal of Applied Psychology. – 2008. –Vol. 93, No. 3. – P. 498-512.
18. Organization engagement: a review and comparison to job engagement / Alan M. Saks et al.// Journal of Organizational Effectiveness: People and Performance. – 2021. – Vol. 9, No. 1. – P. 20-49.
19. Saks, A. Antecedents and consequences of employee engagement / A. Saks // Journal of Managerial Psychology. – 2006. – Vol. 21, No. 7. – P. 600-619.
20. Saks, A.M. What do we really know about employee engagement? / A.M. Saks and J.A. Gruman // Human Resource Development Quarterly. – 2014. –Vol. 25, No. 2. – P.155-182.
21. The measurement of work engagement with a short questionnaire: A cross-national study / W. B. Schaufeli et al. // Educational and Psychological Measurement. – 2006. – 66. – P. 701-716.
22. Towers Perrin. Working today: Understanding What Drives Employee Engagement / Perrin Towers //The Towers Perrin Talent Report. – 2003. – 35 p. – Режим доступа: <https://studylib.net/doc/12886509/>
23. Wollard, K.K. Antecedents to employee engagement: a structured review of the literature / K.K. Wollard and B. Shuck // Advance in Developing Human Resources. – 2011. – Vol. 13, No. 4. – P. 429-446.

Work engagement: A quantitative review and test of its relations with task and contextual performance / M. S. Christian et al. // Personnel Psychology. – 2011. – Vol. 64 Issue 1. – P. 89-136

ПРИЛОЖЕНИЕ 1   


**Рис. 4 Категоризация организационные предпосылок вовлеченности**

Источник: [Definitions and antecedents of engagement: a systematic literature review / Dorothea Kossyva et al. // Management Research Review. – 2022. – 20 p.]

****

**Рис. 5 Категоризация индивидуальных предпосылок вовлеченности**

Источник: [Definitions and antecedents of engagement: a systematic literature review / Dorothea Kossyva et al. // Management Research Review. – 2022. – 20 p.]

Приложение 2

**Гайд интервью:**

***Вопросы, основанные на опыте и отношении***:

1. Как Вы бы описали вовлеченного сотрудника? Какие качества присущи, какие паттерны поведения могут быть характерны?
2. Как Вы бы охарактеризовали роль/значимость вовлеченности в трудовом и организационном процессе?
3. Замечали ли ты какие-либо изменения в отношении вовлеченности сотрудников в текущих условиях неопределенности? Какие трудности были отмечены?
4. Полагаясь на собственный опыт, опишите, что, по Вашему мнению, определяет вовлеченность сотрудников в нестабильных условиях? Как бы Вы приоритезировали данные факторы?
5. Как Вам кажется, какие факторы обеспечивают вовлеченность в работу, а какие в организационную вовлеченность?
6. Какие факторы, по Вашему мнению, большего всего обеспечивают вовлеченность в период нестабильности?
7. Как Вам кажется, что определяет вовлеченность в большей степени: индивидуальные или организационные факторы? Как бы Вы это обосновали?
8. На примере собственного трудового опыта, расскажите, что Вам позволяло/позволяет поддерживать достаточный уровень вовлеченности?

***Фактические вопросы:***

*Для исполнительных сотрудников:*

1. Какие изменения в отношении практик, применяемых руководством, в вопросе вовлеченности в текущих экономических условиях Вы могли бы отметить?

*Для HR-менеджеров и линейных менеджеров:*

1. Есть ли разница между управлением вовлеченностью (используемыми практиками) в стабильных экономических условиях и в кризисных условиях? Как бы Вы ее охарактеризовали?
2. Какие сложности могут возникнуть или уже возникают в управлении вовлеченностью сотрудников в текущих экономических условиях?
3. На какие факторы руководство компании могло бы воздействовать, чтобы обеспечить вовлеченность сотрудников?

1. Светлана Толстая: Рекрутмент 2022 – никогда такого не было [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://ventra.ru/news/svetlana-tolstaya-rekrutment-2022-nikogda-takogo-ne-bylo/> [↑](#footnote-ref-1)
2. Anitha J. Determinants of employee engagement and their impact om employee performance / J. Anitha // International Journal of Productivity and Performance Management. – 2014. – Vol. 63 No. 3. – P. 308-323 [↑](#footnote-ref-2)
3. Давайте запустим исследование, чтобы повысить вовлеченность [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://axes.ru/articles/davayte-zapustim-issledovanie-vovlechennosti-chtoby-povysit-vovlechennost/> [↑](#footnote-ref-3)
4. Вовлеченность персонала как фактор успеха компании в условиях кризиса [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://www.cfin.ru/anticrisis/methodical_material/consultants/employee_engagement.shtml> [↑](#footnote-ref-4)
5. Переломный момент. Как российские компании справились с HR-вызовами 2022 года [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://potok.io/blog/hr-research/hr-strategy-2022-2023/>. [↑](#footnote-ref-5)
6. Долженко Р. А. Удовлетворенность, лояльность, вовлеченность персонала: уточнение и конкретизация понятий / Р.А. Долженко // Вестник Алтайского государственного аграрного университета. – 2014. – №9 (119). – С. 157-162 [↑](#footnote-ref-6)
7. Мотивация и вовлеченность. Есть ли разница? [Электронный ресурс]. – Режим доступа: [https://advance.ag/motivaciya-i-vovlechennost-est-li-raznica/#](https://advance.ag/motivaciya-i-vovlechennost-est-li-raznica/) [↑](#footnote-ref-7)
8. Вовлеченность как элемент мотивации в управлении персоналом [Электронный ресурс]. – Режим доступа: [https://cyberleninka.ru/article/n/vovlechennost](https://cyberleninka.ru/article/n/vovlechennost-kak-element-motivatsii-v-upravlenii-personalom/viewer) [↑](#footnote-ref-8)
9. Что такое вовлеченность персонала и как ее исследовать [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://huntflow.ru/blog/vovlekai-menya-polnostyu/> [↑](#footnote-ref-9)
10. Kahn, W.A. Psychological conditions of personal engagement and disengagement at work / W.A. Kahn // Academy of Management Journal. – 1990. – Vol.33 No. 4. – P. 692-724. [↑](#footnote-ref-10)
11. Burnout and engagement in university students a cross-national study / W.B. Schaufeli et al. // Journal of Cross-Cultural Psychology. – 2002. – Vol.33 No.5. – P. 464-481. [↑](#footnote-ref-11)
12. Towers Perrin. Working today: Understanding What Drives Employee Engagement / Perrin Towers //The Towers Perrin Talent Report. – 2003. – 35 p. – Режим доступа: <https://studylib.net/doc/12886509/> [↑](#footnote-ref-12)
13. Maslach, C. Early predictors of job burnout and engagement / C. Maslach and M. P. Leiter // Journal of Applied Psychology. – 2008. –Vol. 93, No. 3. – P. 498-512.

    Wollard, K.K. Antecedents to employee engagement: a structured review of the literature / K.K. Wollard and B. Shuck // Advance in Developing Human Resources. – 2011. – Vol. 13, No. 4. – P. 429-446. [↑](#footnote-ref-13)
14. Хеллевиг, Й. Вовлеченность персонала в России. Как построить корпоративную культуру, основанную на вовлеченности персонала, клиентоориентированности и инновациях. / Й. Хеллевиг. – Russia Advisory Group Oy, Helsinki, 2012. – 126 с. [↑](#footnote-ref-14)
15. Work engagement: A quantitative review and test of its relations with task and contextual performance / M. S. Christian et al. // Personnel Psychology. – 2011. – Vol. 64 Issue 1. – P. 89-136 [↑](#footnote-ref-15)
16. Соломанидина Т. О. Мотивация и стимулирование трудовой деятельности персонала / Т. О. Соломанидина, В. Г. Соломанидин. – 3-е изд. – М.: Юрайт, 2023. – 324 с. [↑](#footnote-ref-16)
17. Job burnout / C. Maslach et al. //Annual Review of Psychology. – 2001. – 52.– P. 397-422. [↑](#footnote-ref-17)
18. The measurement of work engagement with a short questionnaire: A cross-national study / W. B. Schaufeli et al. // Educational and Psychological Measurement. – 2006. – 66. – P. 701-716. [↑](#footnote-ref-18)
19. Saks, A.M. What do we really know about employee engagement? / A.M. Saks and J.A. Gruman // Human Resource Development Quarterly. – 2014. –Vol. 25, No. 2. – P.155-182. [↑](#footnote-ref-19)
20. Definitions and antecedents of engagement: a systematic literature review / Dorothea Kossyva et al. // Management Research Review. – 2022. – 20 p. [↑](#footnote-ref-20)
21. Saks, A. Antecedents and consequences of employee engagement / A. Saks // Journal of Managerial Psychology. – 2006. – Vol. 21, No. 7. – P. 600-619. [↑](#footnote-ref-21)
22. Organization engagement: a review and comparison to job engagement / Alan M. Saks et al.// Journal of Organizational Effectiveness: People and Performance. – 2021. – Vol. 9, No. 1. – P. 20-49. [↑](#footnote-ref-22)
23. Wollard, K.K. Antecedents to employee engagement: a structured review of the literature / K.K. Wollard and B. Shuck // Advance in Developing Human Resources. – 2011. – Vol. 13, No. 4. – P. 429-446. [↑](#footnote-ref-23)
24. 2012 Trends in Global Employee Engagement [Электронный ресурс]. – Режим доступа: [https://www.aon.com/attachments/](https://www.aon.com/attachments/human-capital-consulting/2012_TrendsInGlobalEngagement_Final_v11.pdf) [↑](#footnote-ref-24)
25. Вовлеченность. – Сборник статей [Электронный ресурс] / ЭКОПСИ Консалтинг. – 2014. – Режим доступа: <https://www.ecopsy.ru/upload/iblock/b88/Sbornik-statei_Vovlechennost_ECOPSY.pdf> [↑](#footnote-ref-25)
26. Методика исследования вовлеченности [Электронный ресурс] // Business Result Group. – Режим доступа: <https://groupbr.ru/services/otsenka-vovlechennosti/metodika-issledovaniya-vovlechennosti/> [↑](#footnote-ref-26)
27. Караваева И.В. Системный кризис 2022: теоретический аспект / И.В. Караваева // *Федерализм*. – 2022. – 27(2). – C. 46-61. – Режим доступа:  [https://doi.org/10.21686/2073-1051-2022-2-46-61](https://doi.org/10.21686/2073-1051-2022-2-46-61" \t "_blank) [↑](#footnote-ref-27)
28. Цены, инфляция [Электронный ресурс] // Росстат. – Режим доступа: <https://rosstat.gov.ru/statistics/price> [↑](#footnote-ref-28)
29. Национальные счета [Электронный ресурс] // Росстат. – Режим доступа: <https://rosstat.gov.ru/statistics/accounts> [↑](#footnote-ref-29)
30. Росстат представляет первую оценку ВВП за 2022 год [Электронный ресурс] // Росстат. – Режим доступа: <https://rosstat.gov.ru/folder/313/document/198546> [↑](#footnote-ref-30)
31. Трудовые ресурсы, занятость и безработица [Электронный ресурс] // Росстат. – Режим доступа: <https://rosstat.gov.ru/labour_force> [↑](#footnote-ref-31)
32. HR-итоги 2022 года и бизнес-повестка на сложный 2023-й [Электронный ресурс] // Ancor. – Режим доступа: <https://ancor.ru/upload/research/RU_ANCOR_HRrueslts2022.pdf> [↑](#footnote-ref-32)
33. Жуков В.А. Современные тенденции развития рынка консалтинговых услуг / В.А. Жуков // Вестник университета. – 2017. – № 11. – С. 91-99 [↑](#footnote-ref-33)
34. Международная классификация консалтинговых услуг [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://www.cfin.ru/consulting/mkintro-06.shtml> [↑](#footnote-ref-34)
35. Консалтинговые услуги: от классификации до анализа рынка – [Электронный ресурс]. Режим доступа: <https://www.kp.ru/guide/konsaltingovye-uslugi.html> [↑](#footnote-ref-35)
36. Аутсорсинг и консалтинг [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://spravochnick.ru/menedzhment/konsaltingovye_uslugi/autsorsing_i_konsalting/> [↑](#footnote-ref-36)
37. Сидорчук Р.Р. Основы управленческого консалтинга. Маркетинговый подход / Р.Р. Сидорчук. – М.: Издательство «Спутник+», 2009. – 221 с. [↑](#footnote-ref-37)
38. Особенности подбора и управления персоналом в консалтинге – [Электронный ресурс]. Режим доступа: <https://www.yaneuch.ru/cat_68/osobennosti-podbora-i-upravleniya-personalom/503909.3300392.page1.html> [↑](#footnote-ref-38)
39. Консалтинг: определение и виды, правила выбора консалтинговой компании [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://www.calltouch.ru/blog/konsalting-vidy-zadachi-otlichiya-ot-kouchinga/> [↑](#footnote-ref-39)
40. Особенности подбора и удержания персонала в консалтинговой сфере [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://www.kaus-group.ru/knowledge/300-articles/category/personnel/material/604/> [↑](#footnote-ref-40)
41. HR-тренды в 2023 году [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://vc.ru/hr/632940-hr-trendy-v-2023-godu> [↑](#footnote-ref-41)
42. 3 тренда в тренинговом и консалтинговом бизнесе – [Электронный ресурс]. Режим доступа: <https://vc.ru/opinions/235518-3-trenda-v-treningovom-i-konsaltingovom-biznese> [↑](#footnote-ref-42)
43. «Видимость ноль, идем по приборам»: как меняется консалтинг в России [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://trends.rbc.ru/trends/social/62fe3af59a7947be99e33ad2> [↑](#footnote-ref-43)
44. Как выглядит рынок консалтинга в 2023 году [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://kontur.ru/articles/38019-rynok_konsaltinga> [↑](#footnote-ref-44)
45. Управление кадрами в консалтинговых организациях– [Электронный ресурс]. Режим доступа: <https://www.cfin.ru/consulting/consult_personnel-3.shtml> [↑](#footnote-ref-45)
46. Исследование Antal Talent «Текучесть персонала в компаниях по итогам 2022 года» [Электронный ресурс] // Antal Talent. – Режим доступа: [https://antaltalent.ru/wp-content/uploads/](https://antaltalent.ru/wp-content/uploads/docs/Antal_Talent_Staff_turnover_RUS.pdf) [↑](#footnote-ref-46)