



МИНИСТЕРСТВО ПРОСВЕЩЕНИЯ РОССИЙСКОЙ
ФЕДЕРАЦИИ

Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение
высшего образования

«ЮЖНО-УРАЛЬСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ ГУМАНИТАРНО-
ПЕДАГОГИЧЕСКИЙ УНИВЕРСИТЕТ»
(ФГБОУ ВО «ЮУрГГПУ»)

ПРОФЕССИОНАЛЬНО-ПЕДАГОГИЧЕСКИЙ ИНСТИТУТ
КАФЕДРА ЭКОНОМИКИ, УПРАВЛЕНИЯ И ПРАВА

Управление вовлеченностью сотрудников компании

Выпускная квалификационная работа по направлению
38.03.02 Менеджмент

Направленность программы бакалавриата
«Управление человеческими ресурсами»
Форма обучения заочная

Проверка на объем заимствований:

84,65 % авторского текста

Работа рекомендована к защите

«19» 06 2025 г.

Зав. кафедрой ЭУ и П

 Корнеев Д. Н.

Выполнил:


студент группы ЗФ-509-114-5-1

Щепков Роман Борисович 

Научный руководитель:

кандидат педагогических наук,

доцент кафедры ЭУ и П

Изюмникова С. А. 

Челябинск
2025

СОДЕРЖАНИЕ

ВВЕДЕНИЕ.....	3
ГЛАВА 1. ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ АСПЕКТЫ ПРОБЛЕМЫ УПРАВЛЕНИЯ ВОВЛЕЧЕННОСТЬЮ СОТРУДНИКОВ КОМПАНИИ.....	7
1.1 Состояние проблемы управления вовлеченностью сотрудников компании в теории и практике менеджмента.....	7
1.2 Факторы, влияющие на развитие вовлеченности сотрудников компании	13
1.3 Подходы к управлению вовлеченностью сотрудников.....	22
Выводы по первой главе	30
ГЛАВА 2. ПРАКТИЧЕСКАЯ РАБОТА ПО УПРАВЛЕНИЮ ВОВЛЕЧЕННОСТЬЮ СОТРУДНИКОВ ООО «УРАЛСЕРВИС».....	33
2.1 Общая характеристика компании и анализ эффективности управления вовлеченностью в ООО «Уралсервис»	33
2.2 Практические рекомендации по повышению уровня вовлеченности сотрудников ООО «Уралсервис».....	40
Выводы по второй главе	50
ЗАКЛЮЧЕНИЕ	52
СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННЫХ ИСТОЧНИКОВ	57

ВВЕДЕНИЕ

Управление вовлеченностью сотрудников компании является важнейшим условием устойчивого развития организации, формирования сильного бренда работодателя и повышения конкурентоспособности в условиях постоянно меняющейся внешней среды. Современные компании сталкиваются с необходимостью не просто удерживать персонал, но и формировать эмоциональную приверженность сотрудников целям организации, стимулировать их инициативность, креативность и готовность вносить вклад в общее дело. Именно уровень вовлеченности сегодня определяет способность компаний адаптироваться к изменениям, внедрять инновации и добиваться устойчивых результатов.

Актуальность исследования обусловлена тем, что во многих компаниях управление вовлеченностью ограничивается разовыми инициативами – проведением корпоративных мероприятий, раздачей бонусов или раз в год измеряемыми опросами удовлетворенности. Подобный формальный подход не позволяет достичь глубинной эмоциональной связи между сотрудником и компанией. Без системного подхода к развитию вовлеченности формируется организационная среда с низким уровнем доверия, пассивной лояльностью и дефицитом внутренней мотивации. В этих условиях управление вовлеченностью выходит на первый план как стратегическая функция HR-подразделения и ключевая задача линейных руководителей. Вовлеченность становится не просто индикатором настроений, а активом, напрямую влияющим на производительность, инновационность и удержание талантов.

С учетом роста удаленной занятости, мультикультурности коллективов и гибридных форм организации труда перед компаниями встает задача адаптации практик управления вовлеченностью к новым реалиям. Это требует внедрения гибких моделей обратной связи, развития лидерских компетенций у руководителей всех уровней, построения

корпоративной культуры на принципах диалога, поддержки и психологической безопасности. Повышение уровня вовлеченности требует регулярного мониторинга эмоционального климата, применения аналитики персонала (people analytics) и создания механизмов устойчивого развития вовлеченности как системы. Успешное управление вовлеченностью становится возможным только при системной работе над всеми уровнями организационной культуры – от стратегических ценностей до повседневных ритуалов и управленческих решений.

Степень разработанности темы в учебно-методической и научной литературе. Ключевые аспекты вовлеченности персонала: от мотивационных механизмов до подходов к измерению вовлеченности, освещаются в работах У. А. Кана, З. С. Бирн, А. К. Ключкова, а также в исследованиях консалтинговых агентств Gallup, AON Hewitt, Deloitte, McKinsey и других. Однако остаются недостаточно исследованными прикладные аспекты внедрения комплексной системы управления вовлеченностью в условиях высоких изменений, а также особенности формирования вовлеченности в гибридных командах, характерных для цифровой эпохи.

Актуальность и недостаточная разработанность проблемы обусловили выбор **темы исследования:** «Управление вовлеченностью сотрудников компании». Данная тема сохраняет высокую значимость, поскольку именно уровень вовлеченности становится критическим фактором успеха компаний в современных условиях.

Цель исследования: теоретически обосновать и разработать практические рекомендации по управлению вовлеченностью сотрудников ООО «Уралсервис».

Объект исследования: система управления персоналом в ООО «Уралсервис».

Предмет исследования: управление вовлеченностью сотрудников ООО «Уралсервис».

Задачи исследования:

1. Проанализировать состояние проблемы управления вовлеченностью сотрудников компании в теории и практике менеджмента.
2. Определить факторы, влияющие на развитие вовлеченности сотрудников компании.
3. Раскрыть ключевые подходы к управлению вовлеченностью сотрудников.
4. Провести анализ эффективности управления вовлеченностью в ООО «Уралсервис».
5. Разработать практические рекомендации по повышению уровня вовлеченности сотрудников ООО «Уралсервис».

Теоретико-методологической базой исследования выступили: теория потребностей и мотивации (А. Маслоу, К. Альдерфер, Ф. Герцберг и др.), концепция эмоционального интеллекта (Д. Гоулман, П. Сэловей и др.), теория организационной приверженности (Дж. Майер и Н. Аллен), модель вовлеченности по Gallup (Д. Клифтон и М. Баккингом), подходы к построению корпоративной культуры (Э. Шейн, Г. Хофстеде, Ю. Д. Красовский, В. В. Щербина и др.), исследование лидерства в контексте вовлеченности (Б. Аволио, Дж. Кузес, Дж. Познер и др.), а также труды отечественных исследователей в области HR-менеджмента – А. Я. Кибанов, В. Р. Веснин, А. К. Клочков, Ю. Г. Одегов и др.

Практическая значимость исследования заключается в том, что разработанные в результате проведенного исследования практические рекомендации по повышению уровня вовлеченности сотрудников могут быть использованы в практике менеджмента ООО «Уралсервис» в целях повышения эффективности данной компании.

Методы исследования. В соответствии с целью и задачами в ходе данного исследования применялись теоретические методы (анализ специальной литературы, сравнение, классификация, обобщение) и

эмпирические методы (наблюдение, изучение документов организации, опрос, эконометрический анализ).

База исследования: исследование проводилось в течение 2024–2025 гг. на базе общества с ограниченной ответственностью «Уралсервис» (ООО «Уралсервис»). Юридический адрес: 454038, Челябинская область, г. Челябинск, ул. Молодежная, д. 13а, офис 15.

Структура исследования. Работа включает в себя основные разделы: введение, две главы (теоретическую и практическую) с выводами по ним, заключение, список использованных источников (всего 50 источников). Работа изложена на 63 страницах. Текст иллюстрирован 4 рисунками и 3 таблицами.

ГЛАВА 1. ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ АСПЕКТЫ ПРОБЛЕМЫ УПРАВЛЕНИЯ ВОВЛЕЧЕННОСТЬЮ СОТРУДНИКОВ КОМПАНИИ

1.1 Состояние проблемы управления вовлеченностью сотрудников компании в теории и практике менеджмента

Современные условия функционирования компаний характеризуются высокой степенью неопределенности, усложнением внутренней структуры и возрастающими требованиями к гибкости управленческих решений. В такой среде внимание к человеческому капиталу как к стратегическому ресурсу приобретает принципиальное значение. Одним из ключевых направлений в управлении человеческими ресурсами становится развитие и поддержание высокого уровня вовлеченности сотрудников. Вовлеченность рассматривается не просто как временная мотивационная реакция, а как устойчивая поведенческая и эмоциональная ориентация работника на активное участие в жизни компании, проявление инициативы и стремление к достижению организационных целей [25].

Проблема управления вовлеченностью требует комплексного осмысления, поскольку затрагивает сразу несколько плоскостей: индивидуальную мотивацию, лидерство, корпоративную культуру, системы оценки эффективности, внутренние коммуникации и технологии управления изменениями. В научной и прикладной литературе сформировалось множество концептуальных подходов к пониманию сущности вовлеченности и способов ее повышения. Однако, несмотря на активное исследование данной темы, на практике многие компании сталкиваются с трудностями в построении эффективной системы управления вовлеченностью. Это свидетельствует о наличии теоретико-методологических разрывов между декларативными установками и

реальными управленческими действиями, что и обуславливает актуальность комплексного теоретического анализа состояния проблемы в современной науке и практике менеджмента.

Развивая логическую линию рассмотрения проблемы управления вовлеченностью сотрудников, необходимо обратиться к уточнению понятийного аппарата, что позволит углубить теоретическое понимание рассматриваемого феномена и выявить смежные концепты, тесно сопряженные с практиками формирования эффективной системы управления персоналом. Формирование тезауруса, отражающего семантическое поле термина «управление вовлеченностью сотрудников», требует выделения понятий, близких по значению и применяемых в научной и профессиональной среде для описания сходных явлений, процессов и состояний.

Первым понятием, тесно связанным с управлением вовлеченностью, является организационная приверженность. Этот термин получил развитие в трудах Дж. П. Мейера и Н. Дж. Аллен, которые в 1991 году представили трехкомпонентную модель приверженности: аффективную, нормативную и продолжительную. В отличие от вовлеченности, приверженность описывает степень эмоциональной и моральной связи сотрудника с компанией, его стремление остаться частью компании вне зависимости от внешних обстоятельств. Она отражает устойчивость мотивации и готовность прилагать усилия ради успеха компании [18].

Следующим понятием выступает психологическая вовлеченность (*psychological engagement*), введенная У. А. Каном в 1990 году. Он впервые описал это состояние как «интеграцию когнитивной, эмоциональной и поведенческой составляющих, проявляющихся в активном участии человека в работе» [13]. Ключевыми условиями, по У. А. Кану, являются ощущение безопасности, значимости и доступности. Понятие заложило основу современных метрик вовлеченности и дало толчок развитию эмпирических исследований.

Не менее значимым в данной проблематике является термин инициативное поведение (*proactive behavior*), который охватывает проявление сотрудником инициативы, направленной на улучшение процессов, предотвращение проблем и внедрение новшеств. Впервые систематически описанное в работах М. Фризе и Д. Фэя в 2000-х годах, это поведение стало рассматриваться как один из индикаторов высокой вовлеченности и психологической зрелости работника, способного выходить за рамки формальных обязанностей [46].

Также важное место занимает понятие эмоциональная привязанность к работе (*job involvement*), которое уходит корнями в исследования Р. Н. Канунго 1980-х годов. Это состояние характеризуется восприятием работы как значимой части собственной идентичности, что повышает удовлетворенность трудом и стимулирует продолжительное взаимодействие с задачами. В отличие от вовлеченности, которая включает отношение к компании в целом, данное понятие акцентирует внимание на связи человека с его конкретной профессиональной ролью [14].

Следует отметить, что все перечисленные термины – организационная приверженность, психологическая вовлеченность, инициативное поведение и эмоциональная привязанность к работе – отражают различные грани взаимодействия сотрудника с организационной средой и демонстрируют эволюцию понятий, начиная от исследования мотивационных механизмов до многоуровневого анализа поведения в контексте трудовых отношений.

Опираясь на комплексную интерпретацию вовлеченности, представленную в разделе по управлению человеческими ресурсами Кембриджского словаря (*Cambridge Dictionary*), где она (*engagement*) трактуется как «высокий уровень энергии, преданности и погруженности в рабочий процесс, проявляющийся в инициативности и стремлении к продуктивному вкладу» [10], можно сделать следующий шаг в теоретическом осмыслении родственных категорий. В этой связи

становится логически оправданным формулирование уточненного определения еще одного ключевого понятия – командной работы.

Командная работа в компании представляет собой координированное взаимодействие группы сотрудников, обладающих взаимодополняющими компетенциями и объединенных общей целью, в рамках которого развиваются механизмы взаимного доверия, распределенного лидерства и коллективной ответственности, а продуктивность зависит от уровня индивидуальной вовлеченности и согласованности действий. Внутри организационного контекста командная работа становится не просто формой трудового взаимодействия, но и пространством развития корпоративной идентичности, генерации ценности и постоянного организационного обучения [39].

Анализ понятийного аппарата управления вовлеченностью сотрудников и развитие тезауруса позволяют перейти к историографическому рассмотрению данного феномена, что необходимо для более глубокого понимания логики его научного становления и трансформации во взаимодействии с социально-экономическими изменениями. Историческая эволюция подходов к вовлеченности сотрудников отражает не только динамику управленческой мысли, но и сдвиги в парадигмах управления персоналом, обусловленные изменениями в технологиях труда, структуре организаций и ожиданиях работников.

Первоначальные предпосылки к формированию интереса к теме вовлеченности можно проследить уже в начале XX века, в рамках т.н. неоклассического этапа управления, когда, в противоположность механистической логике тейлоризма, началось осмысление роли человеческого фактора в производственных процессах. Хоторнские эксперименты Э. Мэйо, проведенные в 1924–1932 годах, выявили, что производительность труда зависит не только от внешних условий, но и от социальных и психологических факторов – ощущения значимости, принадлежности к коллективу, признания [19]. Это стало первым

зафиксированным эмпирическим свидетельством важности субъективного отношения работника к труду и положило начало исследованиям эмоциональной вовлеченности.

Следующий значимый этап приходится на 1960–1970-е годы и связан с развитием теорий мотивации – в частности, иерархии потребностей А. Маслоу, двухфакторной модели Ф. Герцберга, теории «ERG» А. Альдерфера. В этот период управление персоналом стало рассматриваться не только как административная функция, но и как процесс раскрытия потенциала личности. Возникает понятие «job satisfaction», удовлетворенности работой, которое впоследствии станет одним из измерений вовлеченности. Исследователи начали обращать внимание на то, как смысл труда, автономия, возможности развития влияют на отношение человека к работе, подготавливая теоретическую почву для дальнейшего обособления вовлеченности как самостоятельного концепта [30].

На рубеже 1980–1990-х годов происходят качественные изменения в представлениях о трудовом участии, что связано с переходом от индустриального к постиндустриальному обществу и формированием новой логики управления человеческими ресурсами. В 1990 году У. А. Кан в своей работе «Psychological Conditions of Personal Engagement and Disengagement at Work» впервые формализует понятие психологической вовлеченности, обозначая ее как степень, в которой люди выражают себя физически, когнитивно и эмоционально в процессе выполнения своей роли [13]. Эта работа стала методологическим прорывом и зафиксировала переход от исследований мотивации к анализу целостного включения личности в профессиональную деятельность.

С начала 2000-х годов вовлеченность становится предметом систематических прикладных и академических исследований. Консалтинговые компании Gallup, AON Hewitt и Towers Watson вводят в деловой обиход масштабные опросники, позволяющие измерять уровень

вовлеченности и его влияние на бизнес-показатели. Исследования Р. Вагнера и Дж. Хартера фиксируют устойчивую положительную корреляцию между вовлеченностью и показателями производительности, текучести кадров, удовлетворенности клиентов и рентабельности [3]. Это знаменует наступление прагматической фазы в развитии темы, когда вовлеченность начинает рассматриваться как инструмент стратегического управления эффективностью.

Современный этап, формирующийся в 2010–2020-х годах, характеризуется усложнением теоретических моделей и расширением прикладных контекстов. Вовлеченность изучается в условиях гибридной занятости, цифровой трансформации, роста эмоциональной нагрузки и смены поколений. Возникают концепции *employee experience*, корпоративного счастья, устойчивой вовлеченности, а также подходы, ориентированные на персонализированное лидерство и эмоциональный интеллект руководителя. Пандемия COVID-19 и последующий переход к удаленной работе акцентировали внимание на важности эмоционального контакта, доверия и смысла как ключевых факторов поддержания вовлеченности в условиях физической дистанции [1].

Подчеркнем, что развитие научного знания о вовлеченности сотрудников проходило через ряд взаимосвязанных этапов: от выявления влияния социальных факторов на производительность, через мотивационные теории, к концептуализации психологической вовлеченности и, наконец, к интеграции вовлеченности в управленческую практику как многомерного показателя организационной эффективности. Эта историческая перспектива позволяет осознанно подходить к формированию системы управления вовлеченностью, учитывая как ее научную эволюцию, так и социокультурный контекст.

Таким образом, анализ состояния проблемы управления вовлеченностью сотрудников в теории и практике менеджмента позволил установить, что данный феномен представляет собой результат

многолетней эволюции управленческой мысли, отражающий сдвиг от механистических и мотивационно-ориентированных подходов к системному пониманию вовлеченности как многомерного конструкта, включающего когнитивные, эмоциональные и поведенческие аспекты трудового участия. Сформированный тезаурус понятия демонстрирует его тесную связь с такими категориями, как организационная приверженность, инициативное поведение и психологическая включенность, что подчеркивает необходимость комплексного подхода к управлению данным процессом. Историографический анализ выявил ключевые этапы становления теории вовлеченности, от ранних социально-психологических наблюдений до современных стратегий, интегрирующих аналитические инструменты и поведенческую экономику в управленческую практику. В результате установлено, что эффективное управление вовлеченностью требует не только инструментального арсенала, но и глубокого осмысления культурных, ценностных и коммуникативных факторов, определяющих поведение сотрудников в условиях трансформации организационной среды.

1.2 Факторы, влияющие на развитие вовлеченности сотрудников компании

Эффективное управление вовлеченностью требует не только инструментального арсенала, но и глубокого осмысления культурных, ценностных и коммуникативных факторов, определяющих поведение сотрудников в условиях трансформации организационной среды [6]. Рассмотрение внутриорганизационных детерминант вовлеченности сотрудников требует обращения, прежде всего, к совокупности факторов, формирующих внутреннюю среду компании, в рамках которой происходит

трудовая социализация и профессиональная самореализация работника. Эти факторы являются наиболее управляемыми со стороны компании и, следовательно, потенциально наиболее эффективными в формировании устойчивой системы вовлеченности персонала. Научная и прикладная литература в области организационного поведения подчеркивает, что ключевую роль здесь играют культура организации, стиль управления, особенности системы внутренней коммуникации, практика признания и поощрения, возможности карьерного и профессионального роста, а также обоснованность и прозрачность системы оценки эффективности труда [4].

Прежде всего, центральным детерминирующим фактором выступает корпоративная культура, формирующая ценностное пространство организации, внутри которого сотрудник осуществляет профессиональную деятельность. Согласно Э. Шейну, культура – это совокупность устойчивых предпосылок, принимаемых за истину, которые влияют на поведение работников. В компаниях с развитой культурой доверия, взаимной поддержки и справедливости уровень вовлеченности существенно выше, поскольку такие условия способствуют эмоциональному присоединению сотрудника к целям компании. Культура, основанная на открытости и вовлеченности, предполагает постоянный обмен идеями, поощрение инициативы и признание вклада каждого, что формирует у работников чувство значимости и сопричастности [48].

Неотъемлемо связанным с культурой является стиль руководства, оказывающий непосредственное влияние на повседневное поведение сотрудников. Исследования в области ситуационного и трансформационного лидерства (П. Херси, К. Бланшар, Б. Аволио и др.) показывают, что наиболее продуктивными с точки зрения вовлеченности являются стили, предполагающие делегирование, поддержку, развитие потенциала подчиненных, а также ориентацию на цели и смыслы. Руководитель, воспринимаемый не как контролер, а как наставник, способен не только удерживать сотрудников, но и формировать у них

мотивацию к активному вкладу, что особенно важно в условиях роста сложности рабочих задач. Руководитель становится носителем и проводником ценностей, через которые сотрудники воспринимают и осмысливают свою трудовую деятельность [49].

Следующим значимым фактором выступает система внутренней коммуникации, от качества которой напрямую зависит уровень информационной прозрачности, эмоционального климата и доверия в компании. Согласно выводам исследовательской группы консалтинговой компании «Gallup», именно недостаточная открытость управленческих решений, отсутствие двусторонней связи и неэффективная обратная связь чаще всего становятся причинами профессионального отчуждения работников. Эффективная коммуникация включает не только формальные каналы (приказы, рассылки, отчеты), но и неформальные механизмы: диалог на всех уровнях, регулярные встречи команд, внутренние сети и платформы, где сотрудник может выразить мнение и быть услышанным. Важно, чтобы каналы коммуникации не просто передавали информацию, но и способствовали формированию доверия и осознанию значимости каждого работника в общем процессе [22].

Не менее важным компонентом внутриорганизационной среды является система признания и поощрения, формирующая у сотрудника ощущение ценности его вклада. Здесь особенно актуален подход к нематериальной мотивации, который подчеркивает значимость морального удовлетворения, признания результатов труда, благодарности и уважения. В отличие от классических подходов к мотивации, предполагающих прямую зависимость между вознаграждением и результатом, современные модели вовлеченности делают акцент на ощущении смысла и принадлежности, в рамках которых признание со стороны руководства или коллег может оказывать более длительный и стабильный эффект, чем бонусы или материальные премии. В этой связи важной задачей

становится индивидуализация систем признания, адаптация к ценностным ориентирам конкретных сотрудников и развитие культуры благодарности.

Неотъемлемым фактором, способствующим развитию вовлеченности, выступает возможность профессионального и карьерного роста. Теория самодетерминации Д. Деси и Э. Райана подчеркивает важность автономии, компетентности и связанности как условий устойчивой мотивации. Сотрудники, которые ощущают перспективу профессионального развития, как правило, демонстрируют более высокий уровень вовлеченности, поскольку они видят горизонт реализации своих возможностей в рамках текущей организации. Это, в свою очередь, требует от компании формирования прозрачных карьерных траекторий, возможностей ротации, участия в проектах, доступа к обучению и менторским программам. Не только продвижение по служебной лестнице, но и ощущение собственного роста и признания компетенций становится для работника сигналом: его труд значим, его участие необходимо, его усилия замечены [33].

В завершение следует акцентировать внимание на значимости системы оценки эффективности труда, которая может выступать как катализатор вовлеченности, так и фактор ее подавления. Прозрачные, справедливые и понятные критерии оценки, включающие как количественные, так и качественные показатели, дают сотруднику обратную связь и подтверждение значимости его труда. При этом важно, чтобы процедуры оценки не ограничивались формальной отчетностью, а сопровождались конструктивным обсуждением, совместной постановкой целей и планированием развития. В противном случае оценки становятся источником тревоги и демотивации, подрывая доверие к организации [9].

Продолжая теоретическое осмысление факторов, влияющих на развитие вовлеченности сотрудников, следует перейти от организационных условий к анализу индивидуальных, субъективных оснований вовлеченного поведения. Внутриорганизационная среда, как

показано выше, создает благоприятный или ограничивающий контекст для формирования мотивационного отклика, однако сам по себе этот отклик детерминирован не в меньшей степени внутренними, психологическими и личностными характеристиками работника. Именно субъективные условия становятся теми фильтрами, через которые воспринимаются организационные стимулы, интерпретируются ценности компании и вырабатывается решение о степени включенности в трудовой процесс.

Современные исследования в области организационной психологии подчеркивают, что вовлеченность не является исключительно реакцией на внешние стимулы, а формируется на основе целостного комплекса личностных установок, эмоциональных предрасположенностей и когнитивных стратегий взаимодействия с профессиональной средой. Теория самодетерминации Э. Райана и Д. Деси занимает в этом контексте особое место. Она объясняет вовлеченность через удовлетворение трех базовых психологических потребностей – автономии, компетентности и принадлежности. Сотрудник, ощущающий контроль над своей деятельностью, обладающий возможностью демонстрировать и развивать навыки, а также ощущающий сопричастность к значимому коллективу, склонен к устойчивому вовлеченному поведению вне зависимости от наличия внешних вознаграждений [33]. В контексте практического управления это означает, что создание условий для проявления этих потребностей – необходимое, но не достаточное условие; субъективная готовность к их принятию зависит от личностных предпосылок (рисунок 1).

Эмоциональный интеллект	Мотивационная направленность	Психологическая устойчивость	Профессиональная идентичность
<ul style="list-style-type: none"> • саморегуляция • эмпатия • адаптация 	<ul style="list-style-type: none"> • стремление к достижениям • внутренняя мотивация 	<ul style="list-style-type: none"> • локус контроля • стрессоустойчивость 	<ul style="list-style-type: none"> • соответствие роли личным ценностям • идентификация с профессией

Рисунок 1 – Субъективные условия вовлеченности сотрудников: ключевые личностные характеристики

Как показано на рисунке 1, к числу таких предпосылок можно отнести уровень эмоционального интеллекта, который, согласно концепции Д. Гоулмана, обеспечивает способность сотрудника к саморегуляции, эмпатии, продуктивной коммуникации и адаптации в сложной социальной среде. Высокий эмоциональный интеллект способствует успешному взаимодействию с коллегами, снижает внутренние конфликты и создает базу для устойчивой идентификации с командой и организацией. Это особенно важно в высоконагруженных или стрессогенных условиях труда, когда эмоциональная устойчивость позволяет сохранить конструктивное отношение к задачам и приоритетам организации [5].

Кроме того, важную роль играет тип мотивации, формирующийся на пересечении личностных черт и жизненного опыта. Исследования в области мотивационной типологии (в частности, модель «достижение – избегание» Э. Элиота) показывают, что сотрудники с ориентацией на достижение целей, улучшение результатов и самореализацию демонстрируют значительно более высокий уровень вовлеченности, чем те, чья мотивация базируется на избегании наказаний, рисков или дискомфорта. Это подчеркивает необходимость диагностики не только уровня, но и структуры мотивации в рамках программ управления вовлеченностью [16].

Одним из существенных факторов является также уровень психологической устойчивости (*resilience*) – способности сохранять активность и продуктивность в условиях неопределенности и изменений. Эта характеристика тесно связана с понятием «внутреннего локуса контроля», описанным Дж. Роттером, и отражает склонность приписывать успехи и неудачи собственным усилиям, а не внешним обстоятельствам. Сотрудники с высоким уровнем внутреннего локуса контроля и развитой устойчивостью к стрессу, как правило, более активны в поиске решений, охотнее принимают участие в инициативах, демонстрируют готовность к обучению и саморазвитию [37].

Также значимым оказывается уровень профессиональной идентичности, отражающий степень, в которой сотрудник воспринимает свою трудовую деятельность как значимую часть собственной личности. При высокой идентификации с профессией и ролью в организации человек склонен переносить личные ценности на цели компании, что ведет к росту мотивационной включенности и лояльности. Именно этот фактор, как показывает исследование Е. Ю. Панчук, позволяет объяснить, почему одни сотрудники при прочих равных условиях оказываются более устойчивыми и инициативными [27].

Продолжая анализ факторов, влияющих на развитие вовлеченности сотрудников, необходимо выйти за рамки внутриорганизационного и личностного контекстов и рассмотреть ту совокупность внешних воздействий, которая формирует макроуровневые условия функционирования современных компаний. Эти условия, определяемые технологическими, социальными и экономическими трансформациями, не только опосредованно влияют на организационную среду, но и напрямую формируют ожидания, поведенческие стратегии и ценностные ориентиры работников. В условиях цифровой эпохи, характеризующейся высокой скоростью изменений, неустойчивостью и ростом неопределенности, внешние контекстуальные факторы становятся ключевыми переменными,

способными как усиливать, так и нивелировать эффект управленческих воздействий на вовлеченность персонала.

Один из наиболее значимых внешних факторов – это цифровизация труда, сопровождающаяся повсеместным внедрением автоматизированных платформ, систем искусственного интеллекта, инструментов удаленного доступа и гибридных форм занятости. В результате трансформируется не только формат взаимодействия между сотрудником и работодателем, но и само представление о трудовой роли, временных границах работы и личной ответственности. Как показывают исследования международной консалтинговой компании «McKinsey Global Institute», цифровая трансформация влияет на восприятие вовлеченности в двух противоположных направлениях. С одной стороны, расширяются возможности автономной организации труда, доступа к информации, быстрого получения обратной связи и гибкости графиков, что потенциально усиливает мотивацию и вовлеченность. С другой стороны, возрастают риски изоляции, размытости идентичности, цифровой усталости и трудностей в формировании эмоциональных связей внутри команд, что может вызывать снижение включенности и рост внутреннего отчуждения [28].

Немаловажным аспектом становится изменение социальной структуры и ожиданий работников, особенно в контексте межпоколенческой динамики. В настоящее время в компаниях одновременно функционируют представители четырех поколений – от «Baby Boomers» до цифровых аборигенов поколения Z, каждое из которых обладает различными представлениями о карьере, значении труда и способах взаимодействия. Исследования международного аудиторского агентства «PwC» подчеркивают, что для младших поколений приоритетным фактором вовлеченности становятся не только материальные стимулы, но и такие нематериальные элементы, как признание, ценностная сопричастность, гибкость и осознанность работы.

Это требует от организаций не универсальных, а сегментированных стратегий формирования вовлеченности, адаптированных к конкретным поведенческим моделям и ожиданиям [42].

Дополнительным контекстуальным вызовом является усложнение внешней экономической среды, выражающееся в нестабильности рынков, росте инфляции, изменчивости занятости и переходе к платформенной экономике. В таких условиях работники все чаще оказываются в состоянии неопределенности и вынуждены самостоятельно обеспечивать карьерную устойчивость, что влияет на степень их доверия к организации и готовность инвестировать усилия в ее развитие. Снижение стабильности занятости, согласно исследованиям сертифицированного института персонала и развития (CIPD), напрямую коррелирует с падением лояльности, а, следовательно, и с ослаблением вовлеченности, особенно если компания не предлагает работнику четкой и реалистичной перспективы развития [23].

Следует отметить, что цифровая эпоха, несмотря на технологические преимущества, выдвигает новые требования к структуре и содержанию вовлеченности. Возникает необходимость перехода от классических моделей, основанных на прямом контроле и нормативной лояльности, к стратегиям, ориентированным на самоуправление, смыслообразование и доверительное взаимодействие в условиях ограниченного контакта. В этом контексте вовлеченность все чаще интерпретируется не как реакция на стимулы, а как результат диалога между организацией и работником, в котором последнему отводится активная роль субъекта взаимодействия.

Таким образом, определение факторов, влияющих на развитие вовлеченности сотрудников компании, позволило выделить три взаимосвязанных уровня детерминации данного феномена: внутриорганизационный, индивидуально-психологический и внешний контекстуальный. Установлено, что вовлеченность формируется на пересечении культурных, управленческих и коммуникационных

характеристик организационной среды с личностными качествами сотрудников, такими как эмоциональный интеллект, тип мотивации, уровень профессиональной идентичности и устойчивости к стрессу. Одновременно цифровая трансформация, гибридные форматы занятости, межпоколенческая динамика и макроэкономическая нестабильность выступают как внешние вызовы, способные усиливать или ослаблять мотивационную включенность персонала. Управление вовлеченностью требует системного подхода, ориентированного на одновременное воздействие на организационные процессы, внутренние ресурсы работников и адаптацию к вызовам цифровой среды.

1.3 Подходы к управлению вовлеченностью сотрудников

Эволюция классических и современных подходов к управлению вовлеченностью сотрудников отражает углубление понимания важности человеческого фактора в деятельности компаний и демонстрирует, как менялась парадигма вовлеченности вместе с научно-практическими вызовами времени.

В самом начале своего развития управление вовлеченностью было неотделимо от теорий мотивации. А. Маслоу, Ф. Герцберг и Д. МакКлелланд вносили упор на различные уровни потребностей и их влияние на удовлетворенность и мотивацию. Однако данных подходов уже не хватало для описания сложного феномена вовлеченности, которая включала не только внешнюю стимуляцию, но и внутреннюю психологическую энергию работника [41].

Качественный прорыв произошел с появлением концепции психологической вовлеченности У. Канна, который акцентировал внимание на когнитивной, эмоциональной и поведенческой включенности

личности в трудовую роль. Это привело к формированию моделей, опирающихся на баланс внутренних потребностей: модель JD-R, разработанная В. Шауфели и А. Бэккером, исследует взаимодействие требований труда и ресурсов среды, влияющих на уровень вовлеченности и выгорания [41]. Именно в данных моделях находит отражение глубинное осмысление вовлеченности как динамичного процесса, сопряженного с адаптацией личности и организационной поддержкой.

Системные и практико-ориентированные модели, разработанные консалтинговыми компаниями, такими как Gallup Q12, AON Hewitt и Deloitte, превратили идеи вовлеченности в управленческие инструменты. Gallup Q12 измеряет вовлеченность через двенадцать ключевых вопросов, влияющих на мотивацию, продуктивность и удержание персонала. Модель AON Hewitt основывается на трех показателях – Say-Stay-Strive – и шести драйверах, включая качество жизни, связь с работой и культуру коммуникаций [20]. Deloitte же предлагает модель «Просто неотразимой организации», где значимая работа, поддерживающее руководство, доверие и развитие определяют привлекательность рабочего опыта [47].

На стыке этих направлений появляется понятие *employee experience* – намеренное проектирование кадрового опыта на всех этапах жизненного цикла сотрудника: от приема до ухода из компании. Концепция подчеркивает необходимость интеграции эмоциональных реакций, смысловой наполненности и качества взаимодействий как основы для формирования устойчивой вовлеченности (рисунок 2).



Рисунок 2 – Концепция «employee experience»

Развивая логику анализа ключевых подходов к управлению вовлеченностью сотрудников, необходимо углубиться в рассмотрение системно-ценностного подхода, который сегодня получает все большее распространение в управленческой и организационной практике. В отличие от классических моделей, ориентированных преимущественно на стимуло-реактивные или поведенческие аспекты, данный подход предлагает рассматривать вовлеченность как проявление внутренней идентификации сотрудника с целями, ценностями и смысловым полем организации. Подобное переосмысление связано с глобальным сдвигом парадигмы управления персоналом: от контроля – к доверию, от оценки – к осмысленному участию, от инструментальной эффективности – к культурной и эмоциональной лояльности [44].

Ключевым методологическим основанием системно-ценностного подхода является идея о том, что компания представляет собой не только формально-структурированную систему задач и ролей, но и носителя коллективной идентичности, внутренней логики смыслов, символов и норм. В этом контексте вовлеченность выступает как форма смыслового участия работника в жизни организации, как результат личного выбора, а не навязанного обязательства. Теоретическую основу данной интерпретации можно обнаружить в работах К. Вейка, Э. Шейна,

Л. Болмана и Т. Дила, которые подчеркивают значимость символической составляющей в управлении. Согласно их концепциям, компания становится «производителем смыслов», а вовлеченность сотрудника зависит от того, насколько он воспринимает миссию компании как соотносимую со своими личными ценностями [21].

Одним из центральных понятий в рамках системно-ценностного подхода является организационная идентичность, то есть степень, в которой сотрудник осознает себя как часть единого целого, ассоциирует личные цели с целями организации и наделяет свою профессиональную деятельность экзистенциальным смыслом. Эта идентичность, как показывают исследования Э. Шейна, формируется через постоянное взаимодействие с элементами организационной культуры – нормами, ритуалами, символами, стилем коммуникации и лидерами мнений [48]. Следовательно, управлять вовлеченностью – значит управлять контекстами идентификации, создавая такие культурные и коммуникативные условия, в которых работник может почувствовать свою значимость, сопричастность и персональный вклад.

Важным инструментом реализации системно-ценностного подхода выступает ценностное лидерство, ориентированное не на директивное управление, а на вовлечение через смысловую трансляцию. Руководитель в этом контексте становится медиатором между корпоративной культурой и личным восприятием сотрудника. Он не только формулирует цели, но и объясняет, почему эти цели значимы, для кого они важны, в чем заключается вклад каждого участника команды. В условиях роста интеллектуализации труда, высокой автономии и индивидуализированных ожиданий, такой стиль управления становится ключевым механизмом поддержания вовлеченности без прямого контроля. В частности, исследования Дж. Коттера и Дж. Коэна подчеркивают, что компании с четко выраженной миссией, поддерживаемой лидерами на всех уровнях,

достигают более высоких показателей вовлеченности и удержания персонала [15].

Кроме того, системно-ценностный подход обращает внимание на символические и коммуникативные практики, через которые компания формирует эмоционально насыщенное поле взаимодействия. Это может проявляться в корпоративных ритуалах, мероприятиях, символах, внутренних коммуникациях и платформах обратной связи, в которых сотрудник чувствует себя не объектом контроля, а субъектом диалога. Так, например, создание пространства для открытых обсуждений, совместного смыслопорождения и признания личного вклада формирует неформальный, но устойчивый канал трансляции идентичности, в котором каждый работник становится сопричастным к общей цели [44].

Следует подчеркнуть, что в условиях цифровизации и роста дистанционного формата труда системно-ценностный подход приобретает дополнительную значимость. Удаленные и распределенные команды зачастую лишены привычных форм личной идентификации и коммуникационного обмена, что повышает риск отчуждения и снижения вовлеченности. Именно поэтому формирование «виртуальной культуры» – с ее цифровыми символами, онлайн-ритуалами и виртуальным признанием – становится стратегическим ресурсом управления. Здесь особенно актуальны подходы, ориентированные на развитие цифровой эмпатии, эмоционального лидерства и смысловой устойчивости в виртуальной среде.

Завершая анализ ключевых подходов к управлению вовлеченностью сотрудников, целесообразно перейти к рассмотрению практико-ориентированных моделей, которые обеспечивают операционализацию теоретических положений и трансформацию концептуальных идей в прикладные инструменты менеджмента. Современные компании, функционирующие в условиях высокой конкуренции, нестабильной внешней среды и цифровых трансформаций, вынуждены применять четко

структурированные, измеримые и адаптивные механизмы оценки и управления вовлеченностью. Именно поэтому практико-ориентированные модели становятся неотъемлемым элементом стратегического HR-менеджмента, позволяя не только фиксировать текущий уровень вовлеченности, но и воздействовать на него с использованием адресных решений [44].

Основу большинства прикладных подходов составляет идея о возможности количественного и качественного измерения уровня вовлеченности. Наиболее известным и верифицированным инструментом считается опросник «Gallup Q12», разработанный на основе многолетних эмпирических исследований и репрезентативной выборки. Двенадцать вопросов, лежащих в основе этой модели, охватывают ключевые аспекты взаимодействия сотрудника с рабочей средой, включая чувство значимости, поддержку, возможности для роста, признание и ясность ожиданий. Высокая прогностическая валидность «Gallup Q12» позволяет использовать ее не только как диагностический, но и как стратегический инструмент – с его помощью компании формируют карту рисков по подразделениям, выявляют узкие места в управлении персоналом и оценивают эффективность реализуемых HR-инициатив [32].

Альтернативной, но не менее значимой моделью является концепция AON Hewitt, в основе которой лежит интеграция трех поведенческих индикаторов вовлеченности – «говорит» (Say), «остается» (Stay), «стремится» (Strive). Такой подход позволяет оценивать вовлеченность как поведенческую активность, сопряженную с лояльностью и инициативностью, и обеспечивает более гибкую настройку управления в зависимости от бизнес-контекста. Особенно ценным является то, что модель AON дополнена шестью ключевыми драйверами вовлеченности, включая возможности развития, лидерство, бренд работодателя и качество работы – тем самым создается аналитическая основа для формирования

индивидуальных HR-стратегий, направленных на улучшение конкретных параметров организационной среды [34].

Отдельного внимания заслуживает подход компании Deloitte, разработавшей модель «Неотразимой организации» (Simply Irresistible Organization), в которой вовлеченность интерпретируется как результат комплекса системных условий, создающих эмоционально и рационально привлекательную среду труда (рисунок 3).



Рисунок 3 – Модель «Неотразимой организации»

Как показано на рисунке 3, эта модель, опирающаяся на пять ключевых блоков – значимая работа, поддерживающая среда, сильное лидерство, возможности роста и культура доверия, – подчеркивает необходимость целостного подхода, исключающего фрагментарные или эпизодические вмешательства. Практическая реализация данной модели предполагает постоянную обратную связь, внедрение digital HR-инструментов, использование платформ внутренней коммуникации и интеграцию показателей вовлеченности в систему KPI [47].

Следует отметить, что все современные модели сопровождаются использованием метрик, которые становятся основой для HR-аналитики. К числу наиболее распространенных метрик относятся: индекс

вовлеченности, уровень внутренней текучести, показатель добровольного удержания, Net Promoter Score (eNPS), а также временные показатели реакции на инициативы и программные изменения. Эти количественные индикаторы позволяют не только отслеживать динамику вовлеченности, но и проводить сравнительный анализ по департаментам, странам или профессиональным группам. Особенно ценной является возможность использования прогностических моделей на основе больших данных и машинного обучения, что позволяет предсказывать поведенческие сценарии и снижать риски потери ключевых специалистов.

Наряду с диагностикой, современные практики управления вовлеченностью предполагают выстраивание стратегий, включающих индивидуализированные карьерные треки, гибкие формы работы, программы нематериального признания, системы внутреннего наставничества и менторства. Все более важную роль играет развитие внутреннего бренда работодателя, построенного на ценностной открытости, честной коммуникации и поддержке баланса между профессиональной нагрузкой и личной жизнью. HR-стратегии обретают мультиканальный характер и становятся неотъемлемой частью корпоративной бизнес-модели [36].

В условиях цифровой трансформации и распределенной структуры занятости особую значимость приобретают инструменты онлайн-диагностики, интерактивной обратной связи и платформенной адаптации, что позволяет своевременно реагировать на колебания вовлеченности и обеспечивать поддержку персоналу в реальном времени. Внедрение таких технологий требует нового уровня зрелости HR-функции, готовности к аналитическому управлению человеческими ресурсами и пересмотра традиционных управленческих установок в пользу гибких, эмпатичных и персонализированных практик.

Таким образом, раскрытие ключевых подходов к управлению вовлеченностью сотрудников позволило установить, что эффективное

управление данным процессом требует комплексного объединения мотивационных, ценностно-смысловых и инструментально-аналитических стратегий. На уровне эволюции управленческой мысли прослеживается переход от классических мотивационных теорий к более сложным и многомерным моделям, таким как «employee experience», в которых особое внимание уделяется качеству индивидуального взаимодействия с компанией. Системно-ценностный подход акцентирует значимость организационной идентичности, сопричастности и лидерства, формирующего смыслы, как глубинных механизмов устойчивой вовлеченности. В свою очередь, практико-ориентированные модели, основанные на опросах, метриках и HR-аналитике, обеспечивают возможность не только диагностики текущего состояния вовлеченности, но и реализации адресных управленческих решений. Все три подхода, находясь в методологической связке, образуют основу для построения эффективной системы управления человеческими ресурсами, ориентированной на долгосрочное удержание, продуктивность и развитие человеческого капитала.

Выводы по первой главе

1. Анализ состояния проблемы управления вовлеченностью сотрудников в теории и практике менеджмента позволил установить, что данный феномен представляет собой результат многолетней эволюции управленческой мысли, отражающий сдвиг от механистических и мотивационно-ориентированных подходов к системному пониманию вовлеченности как многомерного конструкта, включающего когнитивные, эмоциональные и поведенческие аспекты трудового участия. Сформированный тезаурус понятия демонстрирует его тесную связь с

такими категориями, как организационная приверженность, инициативное поведение и психологическая включенность, что подчеркивает необходимость комплексного подхода к управлению данным процессом.

2. Установлено, что вовлеченность формируется на пересечении культурных, управленческих и коммуникационных характеристик организационной среды с личностными качествами сотрудников, такими как эмоциональный интеллект, тип мотивации, уровень профессиональной идентичности и устойчивости к стрессу. Одновременно цифровая трансформация, гибридные форматы занятости, межпоколенческая динамика и макроэкономическая нестабильность выступают как внешние вызовы, способные усиливать или ослаблять мотивационную включенность персонала. Управление вовлеченностью требует системного подхода, ориентированного на одновременное воздействие на организационные процессы, внутренние ресурсы работников и адаптацию к вызовам цифровой среды.

3. Эффективное управление вовлеченностью требует комплексного объединения мотивационных, ценностно-смысловых и инструментально-аналитических стратегий. На уровне эволюции управленческой мысли прослеживается переход от классических мотивационных теорий к более сложным и многомерным моделям, таким как «employee experience», в которых особое внимание уделяется качеству индивидуального взаимодействия с компанией. Системно-ценностный подход акцентирует значимость организационной идентичности, сопричастности и лидерства, формирующего смыслы, как глубинных механизмов устойчивой вовлеченности. В свою очередь, практико-ориентированные модели, основанные на опросах, метриках и HR-аналитике, обеспечивают возможность не только диагностики текущего состояния вовлеченности, но и реализации адресных управленческих решений. Все три подхода, находясь в методологической связке, образуют основу для построения эффективной системы управления человеческими ресурсами,

ориентированной на долгосрочное удержание, продуктивность и развитие человеческого капитала.

ГЛАВА 2. ПРАКТИЧЕСКАЯ РАБОТА ПО УПРАВЛЕНИЮ ВОВЛЕЧЕННОСТЬЮ СОТРУДНИКОВ ООО «УРАЛСЕРВИС»

2.1 Общая характеристика компании и анализ эффективности управления вовлеченностью в ООО «Уралсервис»

Переходя от теоретических аспектов проблемы управления вовлеченностью сотрудников к прикладному анализу конкретной компании, целесообразно зафиксировать исходные сведения о хозяйствующем субъекте, на материале которого будет строиться практическая часть нашего исследования. В качестве компании для проведения практической работы выступило Общество с ограниченной ответственностью «Уралсервис» (ООО «Уралсервис»).

ООО «Уралсервис» относится к компаниям производственно-технологического профиля (обработка металлов и нанесение покрытий), компактного масштаба (категория микропредприятия) и высокой управляемости организационной конфигурации, что создает благоприятные условия для целенаправленных интервенций по формированию и поддержанию вовлеченности персонала. Сам факт принадлежности рассматриваемой компании к малому / микро сегменту делает влияние управленческих решений более прямым и обозримым: поведенческие реакции сотрудников быстрее отражаются на производственных и финансовых показателях, а культурные сигналы руководства приобретают повышенный вес. Данные обстоятельства определяют исследовательскую ценность кейса и оправдывают его включение в практико-ориентированную часть нашей работы.

ООО «Уралсервис» расположено по адресу: 454038, Челябинская область, г. Челябинск, ул. Молодежная, д. 13А, офис 15. Дата государственной регистрации в качестве юридического лица: 17 ноября

2011 года; ОГРН 1117448009337; ИНН 7448142346; КПП 746001001. Уставный капитал сформирован в размере 20 000 рублей. Единоличный исполнительный орган – генеральный директор, который одновременно фигурирует как единственный учредитель (доля 100 %).

Для микропредприятий производственного профиля, как и для ООО «Уралсервис», типичен стандартный пятидневный режим работы с частичной адаптацией под заказы и технологические операции (термообработка, гальваника, нанесение покрытий).

Компания учреждена в 2011 году и с момента регистрации сохраняет профиль, связанный с металлообработкой и нанесением покрытий на металлические изделия (основной код ОКВЭД 25.61); дополнительно заявлен ряд видов деятельности в сфере механической обработки, производства отдельных видов металлических изделий и сопутствующих операций, что типично для малых специализированных производственно-сервисных фирм на промышленной карте Челябинской области. Непрерывность статуса как действующей компании с 17.11.2011 г. и отсутствие смены генерального директора свидетельствуют о стабильном контроле собственника и сравнительно низкой институциональной турбулентности, что создает благоприятный фон для внедрения программ вовлеченности, ориентированных на долгосрочную персональную ответственность руководителя.

Современный статус ООО «Уралсервис» определяется как активное микропредприятие промышленно-сервисного профиля, включенное в единый реестр субъектов малого и среднего предпринимательства в категории «микро». Среднесписочная численность штата – до 4 работников включительно при дополнительном использовании подрядов и внештатного труда (ГПХ, аутсорсинг) до 8 человек.

Тип организационной структуры управления ООО «Уралсервис» может быть охарактеризован как укороченная линейная с элементами функциональной специализации по технологическим операциям, что

типично для микропредприятий производственного профиля. При малой численности персонала и концентрации полномочий в руках генерального директора преобладают прямые вертикальные связи, короткий управленческий контур и персонализированная ответственность за принятие решений. Для целей управления вовлеченностью это означает, что эффекты лидерского стиля собственника выражены предельно сильно, а формальные HR-процедуры частично заменяются непосредственным взаимодействием; вместе с тем именно дефицит формализации (регламенты коммуникации, обратная связь, прозрачность системы вознаграждения) может ограничивать устойчивость вовлеченности при росте объемов заказов.

В рамках анализа эффективности управления вовлеченностью сотрудников в ООО «Уралсервис» был проведен целенаправленный эмпирический этап исследования, основанный на использовании стандартизированного опросника «Gallup Q12» [32]. Указанная методика является признанным инструментом международного уровня, обеспечивающим надежную оценку ключевых факторов, влияющих на степень вовлеченности работников в профессиональную деятельность. Исследование охватывало всех числившихся на момент сбора данных штатных (4) и внештатных (4) сотрудников (100 % выборки), что обусловило репрезентативность и достоверность полученных результатов. Опрос проходил в форме анонимного анкетирования, проводимого в индивидуальном порядке, что обеспечило свободу самовыражения респондентов и минимизировало эффект социально желаемых ответов. Перед началом опроса участникам были разъяснены цели исследования, гарантирована конфиденциальность и обозначены предполагаемые направления интерпретации результатов.

В таблице 1 представлена сводка полученных результатов, которая позволяет проследить средние баллы по каждому из вопросов (таблица 1).

Таблица 1 – Результаты оценки вовлеченности сотрудников ООО «Уралсервис» по методике «Gallup Q12»

№	Утверждение	Средний балл
1	Я знаю, чего от меня ожидают на работе	4,5
2	У меня есть все необходимые материалы и оборудование для качественной работы	4,1
3	Каждый день у меня есть возможность делать то, что я умею лучше всего	3,9
4	За последние семь дней меня хвалили за хорошую работу	2,8
5	Мой руководитель или кто-то другой на работе проявляет заботу обо мне	3,2
6	Кто-то поощряет мое развитие	3,0
7	Мое мнение учитывается	2,9
8	Миссия компании дает мне ощущение значимости моей работы	3,5
9	Мои коллеги стремятся выполнять работу качественно	4,0
10	У меня есть друг на работе	3,6
11	За последние полгода со мной говорили о моем прогрессе	2,7
12	За последний год у меня была возможность учиться и развиваться	3,1

Анализ представленных табличных данных, позволяет выявить как сильные, так и уязвимые аспекты текущей системы управления вовлеченностью. Средние баллы по ряду позиций демонстрируют устойчивые позитивные тенденции: наибольшее согласие сотрудники выразили по таким утверждениям, как «Я знаю, чего от меня ожидают на работе», «У меня есть все необходимые материалы и оборудование», а также «Мои коллеги стремятся выполнять работу качественно». Это свидетельствует о наличии четкой операционной структуры,

определенности в функциональных обязанностях и достаточно скоординированной командной среде.

В то же время, относительно низкие оценки зафиксированы по таким критически важным для мотивационного климата вопросам, как *«За последние семь дней меня хвалили за хорошую работу»*, *«За последние полгода со мной говорили о моем прогрессе»* (самый низкий балл), *«Кто-то поощряет мое развитие»* и *«Мое мнение учитывается»*. Эти результаты отражают дефицит нематериального признания, отсутствие системной обратной связи со стороны руководства и слабую вовлеченность персонала в процессы принятия решений.

Также заслуживает внимания умеренный уровень идентификации сотрудников с миссией компании и их оценка возможности профессионального развития. Эти показатели свидетельствуют о наличии потенциала для формирования более глубокой внутренней мотивации.

В совокупности, полученные данные указывают на то, что базовые структурные и операционные условия в ООО «Уралсервис» обеспечены на удовлетворительном уровне, однако стратегически важные аспекты управления человеческими ресурсами – в частности, культура признания, личностная вовлеченность и сопровождение развития сотрудников – требуют приоритетного внимания в управленческой повестке компании.

Анализ собранных данных представлен в виде рисунка, на котором отражен уровень согласия сотрудников с каждым из 12 утверждений опросника по шкале от 1 (полностью не согласен) до 5 (полностью согласен). Все 12 утверждений мы представили с учетом их интерпретации как управленческих индикаторов. Цветовое кодирование отразило зоны сильных (оттенки зеленого) и слабых (оттенки красного) позиций вовлеченности (рисунок 4).

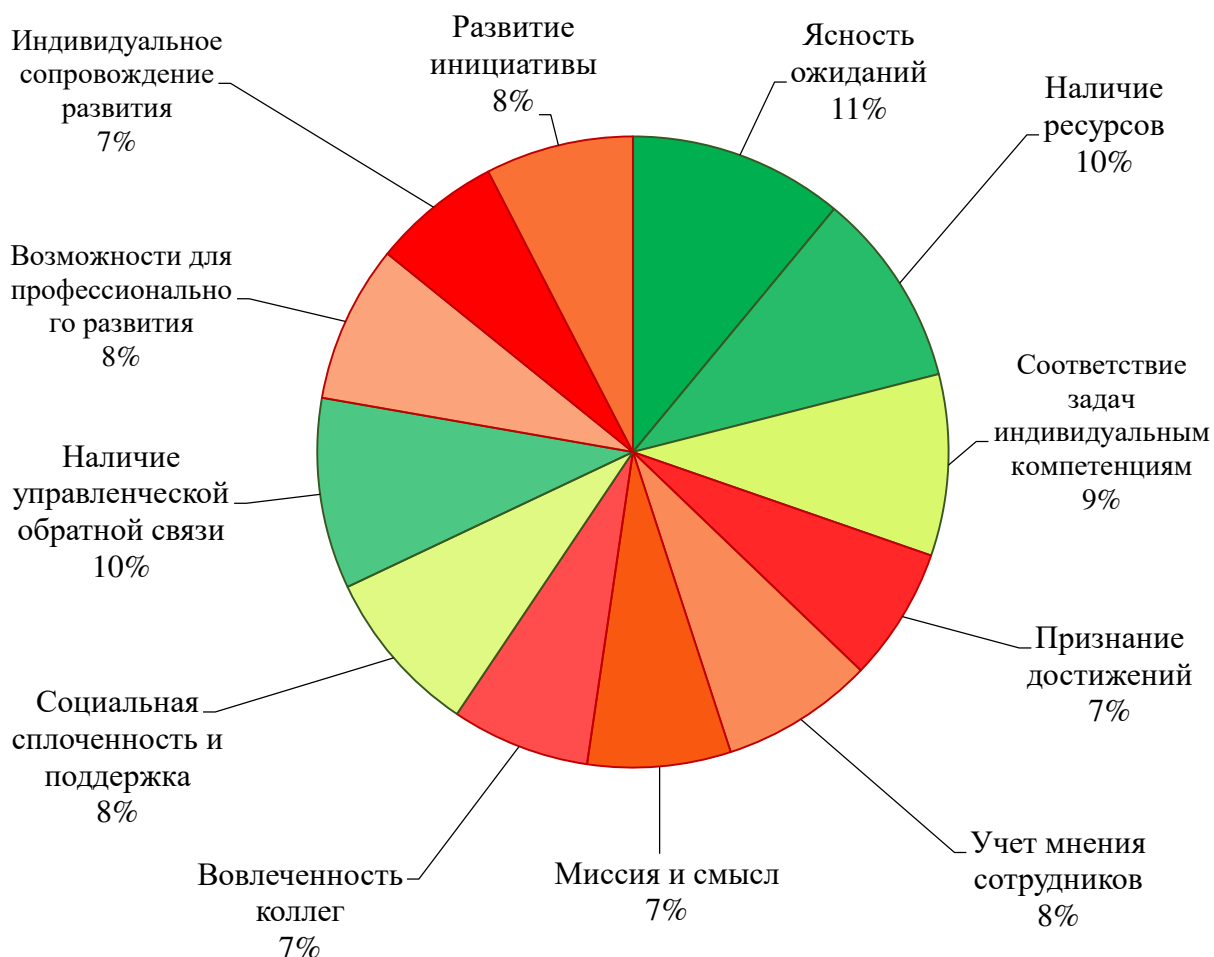


Рисунок 4 – Диаграмма распределения ответов сотрудников
ООО «Уралсервис» по шкале опросника «Gallup Q12»

На основе данных, полученных в результате анализа системы управления ООО «Уралсервис» и опроса, был разработан алгоритм выявления общего уровня эффективности управления вовлеченностью сотрудников. Он включает последовательную интерпретацию результатов по каждому пункту, агрегирование показателей в три смысловых кластера (базовые условия, личностное признание и перспективы развития), а также формирование интегральной оценки вовлеченности с отнесением к определенному уровню эффективности управления:

Уровень 1 – низкий (средний балл ниже 2,5): фиксируется кризис доверия, отсутствие обратной связи, слабая идентификация с корпоративной миссией.

Уровень 2 – средний (средний балл от 2,5 до 3,5): демонстрируется удовлетворительный уровень участия, но присутствует дефицит в области признания, мотивации и роста.

Уровень 3 – высокий (средний балл от 3,6 и выше): отражает устойчиво развитую культуру вовлеченности, поддержку лидерства и четкость карьерных траекторий.

Для ООО «Уралсервис» усредненный показатель по шкале Q12 составил 3,4 балла, что позволяет говорить о среднем уровне эффективности управления вовлеченностью с доминированием позитивных характеристик в организационно-поведенческом профиле, но с наличием определенных зон роста – прежде всего в сфере нематериального признания, персональной обратной связи и карьерного сопровождения сотрудников.

Таким образом, проведенный анализ эффективности управления вовлеченностью сотрудников в ООО «Уралсервис» показал, что в условиях компактной организационной структуры и высокой управляемости микропредприятия сформированы базовые предпосылки для устойчивого уровня вовлеченности, включая ясность ролевых ожиданий, наличие ресурсов и позитивный коллективный климат. Вместе с тем, выявлены значимые дефициты в сферах признания достижений, обратной связи и карьерного сопровождения, что снижает общее качество мотивационного фона и может ограничивать потенциал роста вовлеченности в долгосрочной перспективе. Средний балл по шкале Gallup Q12 составил 3,4, что соответствует среднему уровню эффективности управления вовлеченностью с выраженным преобладанием операционных преимуществ над стратегическими HR-практиками. Полученные результаты указывают на необходимость перехода от интуитивного к системному подходу в управлении человеческими ресурсами, особенно в части нематериального поощрения и развития индивидуальной ценности сотрудника в культуре компании.

2.2 Практические рекомендации по повышению уровня вовлеченности сотрудников ООО «Уралсервис»

В условиях нарастающей конкуренции, динамичной цифровизации и акцентированного внимания к человеческому капиталу как стратегическому ресурсу, управление вовлеченностью персонала приобретает особое значение даже для малых компаний. Полученные нами в ходе анализа данные по ООО «Уралсервис» выявили ряд устойчивых параметров, свидетельствующих о наличии прочной операционной базы:

- сотрудники компании понимают ожидания руководства;
- сотрудники компании обладают необходимыми ресурсами;
- сотрудники компании демонстрируют высокую ответственность в коллективной работе.

Однако одновременно были зафиксированы недостатки, касающиеся признания индивидуальных достижений, дефицита целенаправленной обратной связи, а также недостаточного внимания к карьерному развитию работников. В совокупности это указывает на ограниченность существующих управленческих практик в плоскости формирования мотивационной среды, основанной на доверии, уважении и перспективности. Именно в этих областях, на наш взгляд, кроется потенциал значимого прироста вовлеченности при условии внедрения обоснованных и реалистичных управленческих решений. Переход к системному подходу требует не только осознания необходимости изменений, но и проектирования конкретных инструментов и процедур, направленных на трансформацию культуры управления вовлеченностью. В этой связи разработка практических рекомендаций выступает логическим

продолжением аналитического этапа и служит основой для повышения социальной устойчивости и адаптивности компании.

Первая рекомендация касается создания внутриорганизационного механизма регулярной нематериальной оценки и признания заслуг сотрудников.

Теоретическое обоснование данной меры опирается на исследования в области позитивной психологии труда и теории организационной приверженности (К. Камерон, Дж. Дюто, Дж. Майер, Н. Аллен и др.), согласно которым признание достижений формирует у сотрудника ощущение ценности, усиливает эмоциональную связанность с организацией и способствует росту продуктивности [24]. В контексте ООО «Уралсервис», где отмечена слабая представленность элементов признания и обратной связи, введение такой практики может стать драйвером мотивационного обновления и основой формирования культуры поддержки.

Внедрение этой рекомендации предполагает формализацию простых, но регулярных ритуалов признания – как на индивидуальном, так и на командном уровнях. Например, еженедельная пятиминутная сессия признания в конце рабочей недели, где руководитель озвучивает конкретные достижения сотрудников перед коллективом, способствует укреплению доверия и снижению социальной дистанции между менеджментом и персоналом. Для повышения эффективности такой практики рекомендуется внедрить фиксацию положительных событий (таблица 2).

Таблица 2 – Пример фиксации положительных событий как элемента внутриорганизационного механизма регулярной нематериальной оценки и признания заслуг сотрудников

Неделя	Сотрудник	Сфера достижения	Комментарий руководителя
1	Иванов А.А.	Своевременное закрытие заявки	Вы показали отличную оперативность
2	Петрова Е.С.	Положительный отзыв клиента	Ваша коммуникация – образец сервиса
3	Смирнов В.В.	Помощь коллеге в ремонте	Ценим вашу вовлеченность и поддержку
...

Такая таблица может вестись в электронном виде и использоваться как основа для годовых благодарностей, внутреннего табло почета или включения в кадровый резерв. Регулярность, конкретность и адресность признания – главные условия его действенности. Кроме того, это позволяет без материальных затрат развивать горизонтальные связи, повышать уровень удовлетворенности трудом и снижать риск внутреннего выгорания, особенно в малых коллективах с плотной рабочей нагрузкой.

Вторая рекомендация направлена на устранение выявленного дефицита управленческой обратной связи и профессионального сопровождения сотрудников, что было зафиксировано в результатах диагностики «Gallup Q12» на основании низких оценок по показателям «Наличие управленческой обратной связи» и «Сопровождение развития».

Теоретическим основанием этой рекомендации выступает модель ситуационного лидерства (П. Херси и К. Бланшар), а также концепции фасилитативного управления и психологической безопасности в организациях (Э. Эдмондсон, Р. Хэкман и др.). В соответствии с этими теориями, регулярная конструктивная обратная связь, ориентированная не на критику, а на развитие, способствует формированию доверительных отношений между сотрудником и руководителем, стимулирует

профессиональный рост, усиливает ощущение принадлежности и признания вклада [50].

Для ООО «Уралсервис», на наш взгляд, целесообразно внедрить практику ежеквартальных индивидуальных мини-интервью, проводимых непосредственным руководителем с каждым сотрудником. Эти встречи, продолжительностью 20–30 минут, должны быть ориентированы на обсуждение прогресса, текущих затруднений, целей, а также выявление зон для развития и необходимых условий для их реализации. Такая практика не требует дополнительных ресурсов, но при этом существенно повышает уровень управленческого взаимодействия и снижает риски текучести персонала, особенно в малых коллективах.

Структура встречи может быть оформлена в виде чек-листа с фиксацией ключевых аспектов диалога, что упрощает накопление данных и наблюдение за динамикой (таблица 3).

Таблица 3 – Пример чек-листа ежеквартальных индивидуальных мини-интервью с руководителем компании как элемента устранения дефицита управленческой обратной связи

Дата интервью / Сотрудник		Иванов А. А.	Петрова Е. С.	...
10.05.25	Достижения за квартал	Внес улучшения в логистику	Провела обучение нового стажера	
	Трудности / вызовы	Недостаток запасов	Перегрузка в отчетный период	
	Цели на следующий период	Сократить сроки обработки заказов	Автоматизировать часть отчетности	
	Поддержка от руководства	Обеспечить доступ к складу	Помощь коллег по документам	
...				

Представленный чек-лист не только позволяет фиксировать персональный трек развития каждого сотрудника, но и служит инструментом обратной связи для самого менеджера. Кроме того, системная реализация таких интервью способствует формированию культуры открытости, вовлеченности и управленческой ответственности. Особенно актуально это для компаний малого бизнеса, где роль прямого контакта и персональной значимости каждого сотрудника многократно возрастает. В конечном итоге, данная практика является предпосылкой для трансформации роли руководителя: от администратора – к фасилитатору и коучу, развивающему ценностный человеческий капитал ООО «Уралсервис».

Третья рекомендация направлена на усиление персонализированных карьерных и обучающих траекторий сотрудников, что обусловлено результатами диагностики «Gallup Q12» по показателю «Возможности для профессионального развития», получившему один из самых низких средних баллов среди ответов персонала ООО «Уралсервис».

Теоретическим обоснованием данной рекомендации выступают подходы к управлению знаниями (Т. Давенпорт, Л. Прусака и др.), концепция карьерного капитала (П. Бурдые, К. Ньюпорт и др.), а также модель непрерывного развития компетенций (Lifelong learning). Согласно этим подходам, ощущение профессионального роста, даже в условиях ограниченных внешних ресурсов, является важнейшим мотиватором для удержания кадров и формирования устойчивой вовлеченности [2].

Для ООО «Уралсервис» оптимальной практикой является внедрение системы микрообучения на рабочем месте и формирование индивидуальных планов развития (ИПР) на каждый полугодовой период. Такая модель легко масштабируется под возможности малой компании и не требует существенных материальных вложений. Вместо громоздких внешних программ можно применять модульные форматы: обучение

новым функциям в рамках текущих задач, шеринговые сессии между сотрудниками, ознакомление с техническими нововведениями, обсуждение кейсов. Важнейшим элементом станет письменная фиксация краткосрочных и среднесрочных целей сотрудника с обозначением необходимых условий для их достижения.

В качестве примера мы разработали ИПР для одного из штатных сотрудников ООО «Уралсервис» (с нашими пояснениями):

Индивидуальный план развития (ИПР)

Сотрудник: техник по ремонту оборудования.

Период: октябрь 2025 – март 2026.

Общая цель развития: увеличить скорость и качество выполнения ремонтных работ за счет овладения новыми техническими навыками и оптимизации работы с запчастями.

Этап 1. Диагностика и постановка цели (1–2 неделя)

На основе результатов ежеквартального индивидуального мини-интервью с сотрудником и обратной связи от коллег выявлена зона развития: техника точечной пайки и модульной замены узлов. Также сотрудник выразил интерес к освоению методов поиска неисправностей через мобильное диагностическое ПО. Исходя из этого, нами и определена цель и приоритетные навыки.

Этап 2. Обучающий модуль (3–8 неделя)

Сотрудник проходит внутренний курс микрообучения:

- просмотр 3 обучающих видеороликов (всего 1,5 ч);
- отработка новых приемов под контролем приглашенного эксперта (на рабочем месте).

Мы отобрали следующие видеоролики на платформе «YouTube» для обучения:

1. «Как паять металл» – в данном видео автор разъясняет основы пайки металла, включая подготовку поверхности и использование флюса, что актуально для ремонта оборудования и устранения мелких трещин. Выбран из-за профессионального подхода к пайке металлических корпусов, отражающего реальные условия на предприятии.

2. «Ускоренный курс по пайке: основные приемы, советы и рекомендации» – видеоролик знакомит с критически важными приемами – пайка проводов, очистка наконечников, техника намотки и контроль температуры. Применим для повышения аккуратности и надежности ремонтных соединений.

3. «Учебное пособие по пайке SMD | Руководство | Инструменты | Методы | Трафарет» – предназначен для пайки мелких деталей, что важно при ремонте электроники или сенсорных узлов. Ролик охватывает работу с SMD-компонентами и дает советы по выбору инструментов.

В работе с приглашенным экспертом сотрудник далее отрабатывает конкретные новые приемы, над которыми будет происходить тренировка на рабочем месте:

1. Использование флюса и правильная подготовка металла для пайки.
2. Техника пайки мелких проводов и компонентов при помощи тонких наконечников.
3. Быстрое и точное выполнение ремонтных соединений, при соблюдении температурного режима.
4. Работа с SMD-компонентами, включая пайку без повреждения микросхем.

Приглашенный эксперт может быть найден среди преподавательского состава колледжей региона, учреждений дополнительного профессионального образования или представителей профильных сервисных центров, специализирующихся на металлообработке и пайке. Идеальным вариантом станет специалист-член отраслевого профессионального сообщества, сертифицированный по

стандарту IPC (International Electronics Forum). Такой эксперт сможет обеспечить не только технику выполнения, но и передать стандарты качества, необходимые для повышения вовлеченности через ощущение профессионализма и признания компетентности.

Этап 3. Применение на практике и обратная связь (9–16 неделя)

По завершении обучения сотрудник получает задания на выполнение ремонта с применением новых навыков. Ведется таблица наблюдений по критериям: точность, скорость, число возвратов. Раз в месяц руководитель проводит мини-интервью по прогрессу, обсуждая результаты, трудности и потребности в поддержке. Сотрудник ведет короткий дневник наблюдений за собой, что способствует развитию рефлексии.

Этап 4. Подведение итогов и расширение зоны развития (17–24 неделя)

На основании результатов сотруднику предлагается включиться во внутреннее наставничество: показать приемы младшим коллегам или снять короткое обучающее видео. При успешной демонстрации навыков – возможность участия в программе «горизонтального роста» (переход на участок со сложной техникой). Руководитель вносит запись об успехах в кадровое досье.

Такой ИПР не только структурирует цели и действия, но и создает контекст признания и роста без существенных затрат. Он включает три уровня вовлечения: саморазвитие, вовлеченность в команду, обратная связь с руководством. Для малой компании это эффективный путь к управлению вовлеченностью через ценностную персонализацию труда.

Однако, в контексте управления следует рассмотреть не только возможности внедрения предложенных практических рекомендаций, но и оценить экономическую целесообразность. Проведем экономический прогноз эффективности реализации предложенных практических рекомендаций по повышению уровня вовлеченности сотрудников ООО «Уралсервис», исходя из принципов управленческого учета и

методики расчета окупаемости инвестиций в HR проекты по модели Д. Л. Киркпатрика [17].

Выделим основные переменные для расчета:

1. **N** – число сотрудников, участвующих в программе (в ООО «Уралсервис» – 8 чел.).

2. **W** – средняя месячная выработка на 1 сотрудника (в руб.) = 120 000 руб.

3. **G** – ожидаемый прирост производительности в результате реализации рекомендаций (%) = 5 % (по данным Gallup, прирост вовлеченности в малых командах дает 5–10 % увеличения эффективности; взяли минимальное значение).

4. **P** – продолжительность эффекта (в месяцах) = 6 мес.

5. **C** – совокупные затраты на реализацию 3 мероприятий (разово, в руб.) = 27 200 руб.

– признание: 0 руб. (внутренние ритуалы);

– мини-интервью с сотрудниками: $\approx 9\,600$ руб. (временные затраты руководителя, $0.5 \text{ ч} \times 8 \text{ чел} \times 4 \text{ встречи} \times 300 \text{ руб/ч}$);

– микрообучение с экспертом: $\approx 17\,600$ руб. (эксперт на 2 смены по 4 часа по 2 200 руб/ч; средняя стоимость по данным 3 учебных центров – ИДПО «Лектор», Fixit School, «Арм-Экогрупп»);

С учетом выделенных переменных рассчитаем ожидаемую дополнительную выработку (ΔB) от вовлеченности по формуле (1):

$$\Delta B = N \times W \times G \times P \quad (1)$$

Получим:

$$\Delta B = 8 \times 120\,000 \times 0,05 \times 6 = 288\,000 \text{ руб.}$$

Следовательно:

1. Дополнительный экономический эффект составит: 288 000 руб.

2. Инвестиции в программу составят: 27 200 руб.

3. Чистый экономический эффект составит: 260 800 руб.

Рассчитаем окупаемость инвестиций (ROI) по формуле (2):

$$ROI = \frac{\Delta B - C}{C} \times 100 \quad (2)$$

Получим:

$$ROI = \frac{288\,000 - 27\,200}{27\,200} \times 100 \approx 960,3 \%$$

Следовательно, даже при самом консервативном сценарии прироста вовлеченности всего на 5 %, окупаемость инвестиций от предложенных мероприятий составит около 960 %, что свидетельствует о высокой экономической эффективности. При этом структура затрат остается минимальной, особенно с учетом того, что мероприятия легко масштабируются, могут быть воспроизводимы в будущем и не требуют постоянных расходов. Такой прогноз подтверждает, что управление вовлеченностью сотрудников является не только гуманитарной задачей, но и рентабельной инвестицией в устойчивость и рост компаний.

Таким образом, проведенное исследование позволило теоретически обосновать и разработать практические рекомендации по повышению уровня вовлеченности сотрудников ООО «Уралсервис», основываясь на классических и современных концепциях управления человеческими ресурсами. В частности, при формировании рекомендаций были учтены труды таких авторов, как К. Камерон, Дж. Майер, Н. Аллен, П. Херси, К. Бланшар, Э. Эдмондсон, Р. Хэкман, Т. Давенпорт, П. Бурдые и др., чьи подходы к организационной приверженности, фасилитативному лидерству, психологической безопасности и непрерывному развитию легли в основу проектируемых решений. Содержательно рекомендации касаются трех направлений:

- внедрения ритуалов нематериального признания;
- регулярной управленческой обратной связи в форме мини-интервью;

– построения индивидуальных планов развития с элементами микрообучения.

Предложенные мероприятия были адаптированы под контекст малой компании и не требуют значительных ресурсов, сохраняя при этом высокую адаптивность и воспроизводимость. Экономическая оценка доказала их целесообразность: при затратах в 27 200 руб. ожидаемый прирост выработки составит 288 000 руб., что обеспечивает окупаемость инвестиций на уровне около 960 %. Это подтверждает, что управление вовлеченностью является не только фактором устойчивости трудовых отношений, но и важным экономическим активом современных компаний.

Выводы по второй главе

1. Проведенный анализ эффективности управления вовлеченностью сотрудников в ООО «Уралсервис» показал, что в условиях компактной организационной структуры и высокой управляемости микропредприятия сформированы базовые предпосылки для устойчивого уровня вовлеченности, включая ясность ролевых ожиданий, наличие ресурсов и позитивный коллективный климат. Вместе с тем, выявлены значимые дефициты в сферах признания достижений, обратной связи и карьерного сопровождения, что снижает общее качество мотивационного фона и может ограничивать потенциал роста вовлеченности в долгосрочной перспективе. Средний балл по шкале Gallup Q12 составил 3,4, что соответствует среднему уровню эффективности управления вовлеченностью с выраженным преобладанием операционных преимуществ над стратегическими HR-практиками. Полученные результаты указывают на необходимость перехода от интуитивного к системному подходу в управлении человеческими ресурсами, особенно в

части нематериального поощрения и развития индивидуальной ценности сотрудника в культуре компании.

2. Проведенное исследование позволило теоретически обосновать и разработать практические рекомендации по повышению уровня вовлеченности сотрудников ООО «Уралсервис», основываясь на классических и современных концепциях управления человеческими ресурсами. В частности, при формировании рекомендаций были учтены труды таких авторов, как К. Камерон, Дж. Майер, Н. Аллен, П. Херси, К. Бланшар, Э. Эдмондсон, Р. Хэкман, Т. Давенпорт, П. Бурдые и др., чьи подходы к организационной приверженности, фасилитативному лидерству, психологической безопасности и непрерывному развитию легли в основу проектируемых решений. Содержательно рекомендации касаются трех направлений:

- внедрения ритуалов нематериального признания;
- регулярной управленческой обратной связи в форме мини-интервью;
- построения индивидуальных планов развития с элементами микрообучения.

3. Экономически спрогнозировано, что даже при самом консервативном сценарии прироста вовлеченности (на 5 %), окупаемость инвестиций от предложенных рекомендаций составит около 960 %, что свидетельствует об их высокой экономической целесообразности. При этом структура затрат остается минимальной, особенно с учетом того, что мероприятия легко масштабируются, могут быть воспроизводимы в будущем и не требуют постоянных расходов. Такой прогноз подтверждает, что управление вовлеченностью сотрудников является не только гуманитарной задачей, но и рентабельной инвестицией в устойчивость и рост компаний.

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Современные условия функционирования компаний характеризуются высокой степенью неопределенности, усложнением внутренней структуры и возрастающими требованиями к гибкости управленческих решений. В такой среде внимание к человеческому капиталу как к стратегическому ресурсу приобретает принципиальное значение. Одним из ключевых направлений в управлении человеческими ресурсами становится развитие и поддержание высокого уровня вовлеченности сотрудников.

В первой главе мы рассмотрели теоретические аспекты проблемы управления вовлеченностью сотрудников компании. Анализ состояния данной проблемы в теории и практике менеджмента позволил установить, что данный феномен представляет собой результат многолетней эволюции управленческой мысли, отражающий сдвиг от механистических и мотивационно-ориентированных подходов к системному пониманию вовлеченности как многомерного конструкта, включающего когнитивные, эмоциональные и поведенческие аспекты трудового участия. Сформированный тезаурус понятия демонстрирует его тесную связь с такими категориями, как организационная приверженность, инициативное поведение и психологическая включенность, что подчеркивает необходимость комплексного подхода к управлению данным процессом.

Установлено, что вовлеченность формируется на пересечении культурных, управленческих и коммуникационных характеристик организационной среды с личностными качествами сотрудников, такими как эмоциональный интеллект, тип мотивации, уровень профессиональной идентичности и устойчивости к стрессу. Одновременно цифровая трансформация, гибридные форматы занятости, межпоколенческая динамика и макроэкономическая нестабильность выступают как внешние вызовы, способные усиливать или ослаблять мотивационную

включенность персонала. Управление вовлеченностью требует системного подхода, ориентированного на одновременное воздействие на организационные процессы, внутренние ресурсы работников и адаптацию к вызовам цифровой среды.

Эффективное управление вовлеченностью требует комплексного объединения мотивационных, ценностно-смысловых и инструментально-аналитических стратегий. На уровне эволюции управленческой мысли прослеживается переход от классических мотивационных теорий к более сложным и многомерным моделям, таким как «employee experience», в которых особое внимание уделяется качеству индивидуального взаимодействия с компанией. Системно-ценностный подход акцентирует значимость организационной идентичности, сопричастности и лидерства, формирующего смыслы, как глубинных механизмов устойчивой вовлеченности. В свою очередь, практико-ориентированные модели, основанные на опросах, метриках и HR-аналитике, обеспечивают возможность не только диагностики текущего состояния вовлеченности, но и реализации адресных управленческих решений. Все три подхода, находясь в методологической связке, образуют основу для построения эффективной системы управления человеческими ресурсами, ориентированной на долгосрочное удержание, продуктивность и развитие человеческого капитала.

Во второй главе изложены результаты практической работы по управлению вовлеченностью сотрудников компании, в качестве которой выступило Общество с ограниченной ответственностью «Уралсервис». ООО «Уралсервис» относится к компаниям производственно-технологического профиля (обработка металлов и нанесение покрытий), компактного масштаба (категория микропредприятия) и высокой управляемости организационной конфигурации, что создает благоприятные условия для целенаправленных интервенций по формированию и поддержанию вовлеченности персонала.

Проведенный анализ эффективности управления вовлеченностью сотрудников в ООО «Уралсервис» показал, что в условиях компактной организационной структуры и высокой управляемости микропредприятия сформированы базовые предпосылки для устойчивого уровня вовлеченности, включая ясность ролевых ожиданий, наличие ресурсов и позитивный коллективный климат. Вместе с тем, выявлены значимые дефициты в сферах признания достижений, обратной связи и карьерного сопровождения, что снижает общее качество мотивационного фона и может ограничивать потенциал роста вовлеченности в долгосрочной перспективе. Средний балл по шкале «Gallup Q12» составил 3,4 балла, что соответствует среднему уровню эффективности управления вовлеченностью с выраженным преобладанием операционных преимуществ над стратегическими HR-практиками. Полученные результаты указывают на необходимость перехода от интуитивного к системному подходу в управлении человеческими ресурсами, особенно в части нематериального поощрения и развития индивидуальной ценности сотрудника в культуре компании.

Проведенное исследование позволило теоретически обосновать и разработать практические рекомендации по повышению уровня вовлеченности сотрудников ООО «Уралсервис», основываясь на классических и современных концепциях управления человеческими ресурсами. В частности, при формировании рекомендаций были учтены труды таких авторов, как К. Камерон, Дж. Майер, Н. Аллен, П. Херси, К. Бланшар, Э. Эдмондсон, Р. Хэкман, Т. Давенпорт, П. Бурдые и др., чьи подходы к организационной приверженности, фасилитативному лидерству, психологической безопасности и непрерывному развитию легли в основу проектируемых решений. Содержательно рекомендации касаются трех направлений:

- внедрения ритуалов нематериального признания;

– регулярной управленческой обратной связи в форме мини-интервью;

– построения индивидуальных планов развития с элементами микрообучения.

Внедрение первой рекомендации предполагает формализацию простых, но регулярных ритуалов признания – как на индивидуальном, так и на командном уровнях. Такая формализация может быть выражена в еженедельной пятиминутной сессии признания в конце рабочей недели, где руководитель озвучивает конкретные достижения сотрудников перед коллективом, способствует укреплению доверия и снижению социальной дистанции между менеджментом и персоналом. Для повышения эффективности такой практики мы предложили форму фиксации положительных событий.

Внедрение второй рекомендации предполагает практику ежеквартальных индивидуальных мини-интервью, проводимых непосредственным руководителем с каждым сотрудником. Эти встречи, продолжительностью 20–30 минут, должны быть ориентированы на обсуждение прогресса, текущих затруднений, целей, а также выявление зон для развития и необходимых условий для их реализации. Предлагается структура таких встреч в виде чек-листа с фиксацией ключевых аспектов диалога, что упрощает накопление данных и наблюдение за динамикой.

Внедрение третьей рекомендации предполагает формирование индивидуальных планов развития (ИПР) сотрудников на каждый полугодовой период. В качестве примера мы разработали ИПР для одного из штатных сотрудников ООО «Уралсервис».

Экономически спрогнозировано, что даже при самом консервативном сценарии прироста вовлеченности (на 5 %), окупаемость инвестиций от предложенных рекомендаций составит около 960 %, что свидетельствует об их высокой экономической целесообразности. При этом структура затрат остается минимальной, особенно с учетом того, что

мероприятия легко масштабируются, могут быть воспроизводимы в будущем и не требуют постоянных расходов. Такой прогноз подтверждает, что управление вовлеченностью сотрудников является не только гуманитарной задачей, но и рентабельной инвестицией в устойчивость и рост компаний.

Таким образом, цель исследования, которая заключалась в теоретическом обосновании и разработке практических рекомендаций по управлению вовлеченностью сотрудников ООО «Уралсервис», была достигнута.

СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННЫХ ИСТОЧНИКОВ

1. Антонова Н. В. Человек и общество в условиях «новой нормальности»: обзор социологических исследований пандемии / Н. В. Антонова // Вестник ЮУрГУ. Серия «Социально-гуманитарные науки». – 2023. – Т. 23, № 1. – С. 64–72.
2. Бурдые П. Социология социального пространства / Пер. с франц. ; отв. ред. перевода Н. А. Шматко. – Москва : Институт экспериментальной социологии ; Санкт-Петербург : Алетейя, 2007. – 288 с. – ISBN 978-5-903354-054.
3. Вагнер Р. 12 элементов успешного менеджмента / Р. Вагнер, Дж. Хартер ; Пер. с англ. – Москва : Альпина Бизнес Букс, 2009. – 248 с. – ISBN 978-5-9614-0938-3.
4. Гаспарович Е. О. Корпоративная культура и социальная ответственность: диагностика, планирование, развитие / Е. О. Гаспарович ; [науч. ред. О. В. Охотников]. – Екатеринбург : Изд-во Урал. ун-та, 2020. – 284 с. – ISBN 978-5-7996-3035-5.
5. Гоулман Д. Эмоциональный интеллект : почему он может значить больше, чем IQ / Д. Гоулман; перевод с английского Е. Ефимова. – 12-е изд., перераб. и доп.. – Москва : Манн, Иванов и Фербер, 2022. – 544 с. – ISBN 978-5-00195-141-4.
6. Дорофеев В. Д. Организационное поведение / В. Д. Дорофеев, А. Н. Шмелева, Ю. Ю. Частухина. – Пенза : Изд-во ун-та, 2004. – 142 с.
7. Друкер П. Ф. Практика менеджмента / П. Ф. Друкер ; пер. с англ. И. Веригина. – Москва : Манн, Иванов и Фербер, 2015. – 406 с.
8. Дятлов А. Н. Общий менеджмент: концепции и комментарии : учебник для вузов / А. Н. Дятлов, М. В. Плотников, И. А. Мутовин. – Москва : Альпина Бизнес Букс, 2007. – 398 с. – ISBN 5-9614042-7-7.

9. Зайнетдинова И. Ф. Оценка деятельности работников организации / И. Ф. Зайнетдинова. – Екатеринбург : Изд-во Урал. ун-та, 2016. – 120 с. – ISBN 978-5-7996-1786-8.

10. Значение слова engagement в английском языке // Cambridge Dictionary : [сайт]. – 2025. – URL: <https://dictionary.cambridge.org/dictionary/english/engagement> (дата обращения: 10.07.2025).

11. Зыкова К. Ю. Особенности реализации принципов научного менеджмента Ф. Тейлора в компании «Бош» в первой четверти XX века / К. Ю. Зыкова // Вопросы исторической науки : материалы III Междунар. науч. конф. (г. Москва, январь 2015 г.). – Москва : Буки-Веди, 2015. – С. 8–11.

12. История экономических учений: Учение Дж. М. Кейнса // Административно-управленческий портал : [сайт]. – 2004. – URL: aup.ru (Дата обращения: 25.05.2024 г.).

13. Кан У. А. Психологические условия личной вовлеченности и отстраненности на работе / У. А. Кан // Журнал личности и социальной психологии. – 1990. – № 84. – С. 632–643.

14. Канунго Р. Н. Измерение работы и вовлеченности в работу / Р. Н. Канунго // Журнал прикладной психологии. – 1982. – № 67. С. 341–349.

15. Коттер Дж. Сердце перемен: реальные истории о том, как люди меняют свои организации / Дж. П. Коттер, Д. С. Коэн. – Бостон (Массачусетс) : Harvard business school press, Corp. 2002. – 190 с. – ISBN 0-57851-254-9.

16. Кукулите Т. Г. Исследование мотивационной сферы менеджеров по работе с клиентами / Т. Г. Кукулите, Е. А. Матвееenkova // Ученые записки Санкт-Петербургского университета технологий управления и экономики. – 2016. – №1 (53). – URL:

<https://cyberleninka.ru/article/n/issledovanie-motivatsionnoy-sfery-menedzherov-po-rabote-s-klientami> (дата обращения: 11.07.2025).

17. Киркпатрик Д. Л. Четыре ступеньки к успешному тренингу : практическое руководство по оценке эффективности обучения / Д. Л. Кирпатрик, Д. Д. Киркпатрик. – Москва : Эйч Ар Медиа, 2008. – 128 с.

18. Мейер Дж. П. Трехкомпонентная концептуализация организационной приверженности / Дж. П. Мейер, Н. Дж. Аллен // Обзор управления человеческими ресурсами. – Т. 1, Вып. 1. – 1991. – С. 61–89.

19. Мелешкова С. А. Статья Хоторнские эксперименты Э. Мэйо / С. А. Мелешкова // Материалы XIV Международной студенческой научной конференции «Студенческий научный форум». – URL: scienceforum.ru/2022/article/2018029524 (дата обращения: 10.07.2025).

20. Модель вовлечения сотрудников: 11 лучших моделей, примеры и лучшие практики // Culturemonkey : [сайт]. – 2024. – URL: https://www.culturemonkey.io/employee-engagement/employee-engagement-model/?utm_source=chatgpt.com (дата обращения: 14.07.2025).

21. Негруль С. В. Организационная культура и вовлеченность руководства и сотрудников в высокотехнологичной компании (исследование опыта предприятия наукоемкого бизнеса) / С. В. Негруль, Р. А. Быков, Е. Ю. Быкова // Вестник Томского государственного университета. Философия. Социология. Политология. – 2024. – № 78. – С. 179–194.

22. Несчастный работник – горе в компании // СИА : [сайт]. – 2024. – URL: https://sia.ru/?section=484&action=show_news&id=459331 (дата обращения: 11.07.2025).

23. Новое исследование показывает, что ожидается большая стабильность в сфере занятости, но трое из десяти работодателей все еще планируют сокращения в этом году // CIPD : [сайт]. – 2020. – URL:

<https://www.cipd.org/en/about/press-releases/lmo-autumn-2020/> (дата обращения: 14.07.2025).

24. Ньюстром Дж. В. Организационное поведение / Дж. В. Ньюстром, К. Дэвис ; Пер. с англ. под ред. Ю. Н. Каптуревского. – Санкт-Петербург : Питер, 2000. – 447 с.

25. Павлова Е. В. Ресурс участия как психологическая характеристика степени соответствия между человеком и образовательной средой / Е. В. Павлова, О. М. Краснорядцева // СПЖ. –2021. – С. 52–78.

26. Палилов Ф. Б. От классической школы к Менеджменту 4.0: эволюция идей основных школ управленческой мысли на пути к четвертой промышленной революции / Ф. Б. Палилов, В. Ю. Гарнова // Лидерство и менеджмент. – 2023. – Т. 10, № 4. – С. 1109–1124.

27. Панчук Е. Ю. Психологические аспекты мотивации: как внутренние и внешние факторы влияют на производительность труда / Е. Ю. Панчук // Вестник Ангарского Государственного Технического Университета. – 2024. – №. 18. – С. 398–401.

28. Перспективы трансформации // McKinsey & Company : [сайт]. – 2019. – URL: <https://www.mckinsey.com/capabilities/transformation/our-insights/perspectives-on-transformation> (дата обращения: 14.07.2025).

29. Пинк Д. Драйв : что на самом деле нас мотивирует / Д. Пинк ; перевод с английского: И. Трифионов. – Москва : Альпина паблишер, 2020. – 265 с. – ISBN 978-5-9614-2696-0.

30. Поплавская А. А. Удовлетворенность различными аспектами работы мужчин и женщин в России / А. А. Поплавская, Н. Э. Соболева // Мониторинг общественных мнений: Экономические и социальные перемены. – 2017. – № 5. С. 271 – 288.

31. Практика работы тренеров и консультантов в организациях / [Н. В. Ключева и др.] ; под ред. Н. В. Ключевой. – Санкт-Петербург : Речь, 2008. – 206 с. – ISBN 5-9268-0684-4.

32. Психологические тесты для профессионалов / составитель Н. Ф. Гребень. – Минск: Современная школа, 2007. – 496 с.
33. Райан Р. М. Теория самодетерминации и поддержка внутренней мотивации, социальное развитие и благополучие / Р. М. Райан, Э. Л. Деси; науч. перевод Р. А. Вороновой // Вестник Алтайского ГПУ. – 2003. – № 3-1. – С. 97–111.
34. Ребрикова Н. В. Вовлеченность персонала как инструмент повышения эффективности организации / Н. В. Ребрикова // Экономика труда. – 2024. – Т. 11, № 6. – С. 951–968.
35. Резанович Е. А. Генезис концепции управления человеческими ресурсами / Е. А. Резанович, И. В. Резанович // Вестник ЮУрГУ. Серия «Экономика и менеджмент». – 2020. – Т. 14, № 1. – С. 151–160.
36. Руководство по анализу рынка труда в сфере здравоохранения [Health labour market analysis guidebook] / Женева : Всемирная организация здравоохранения, 2022. – 392 с. – ISBN 978-92-4-005138-6.
37. Салливан Г. Теория межличностных отношений и когнитивные теории личности / Г. Салливан, Дж. Роттер и У. Мишел. – Москва : Прайм-Еврознак, 2007. – 128 с. – ISBN: 5-93878-378-X.
38. Сенге П. Пятая дисциплина: искусство и практика обучающейся организации / П. Сенге ; перевод с английского Юлии Константиновой. – Москва : Манн, Иванов и Фербер, 2018. – 492 с. – ISBN 978-5-00117-333-5.
39. Сидоренков А. В. Управление эффективностью групп и команд в организации / А. В. Сидоренков, Н. Ю. Ульянова ; Южный федеральный университет. – Ростов-на-Дону : Издательство Южного федерального университета, 2016. – 328 с. – ISBN 978-5-9275-1989-7.
40. Современная модель эффективного бизнеса / Е. Э. Головчанская, М. Ф. Григорьев, И. Г. Драгилев и др. / Под общ. ред. С. С. Чернова. – Новосибирск : Издательство ЦРНС, 2015 – 192 с. – ISBN 978-5-00068-454-2.

41. Современное состояние и перспективы развития психологии труда и организационной психологии / Отв. ред. А. А. Грачев, А. Л. Журавлев, А. Н. Занковский. – Москва : Изд-во «Институт психологии РАН», 2021. – 1151 с. – ISBN 978-5-9270-0440-9.

42. Создание лояльности в нестабильные времена // PwC : [сайт]. – 2022. – URL: <https://www.pwc.com/us/en/services/consulting/business-transformation/library/customer-loyalty-survey.html> (дата обращения: 14.07.2025).

43. Стоу Б. М. Антология организационной психологии / Б. М. Стоу; [пер. с англ. С. Е. Пале]. – Москва : Вершина, 2005 (ОАО Тип. Новости). – 701 с. – ISBN 5-94696-079-2.

44. Управление персоналом и человеческий капитал современной России / под ред. О. Я. Гелиха, В. П. Соломина, Г. Л. Тульчинского. – Санкт-Петербург : ООО «Книжный Дом», 2011. – 416 с. – ISBN 978-5-94777-238-8.

45. Файоль А. Общее и промышленное управление / А. Файоль; пер. с франц. Б. В. Бабина-Кореня. – Москва : Центральный институт труда, 1923. – 122 с.

46. Фрезе М. Личная инициатива: концепция активного достижения результатов в работе в XXI веке / М. Фрезе, Д. Фэй // Исследования организационного поведения. – 2001. – № 23. С. 133–187.

47. Что такое модели вовлеченности сотрудников? // Qualtrics : [сайт]. – 2024. – URL: <https://www.qualtrics.com/experience-management/employee/employee-engagement-model> (дата обращения: 14.07.2025).

48. Шейн Э. Г. Организационная культура и лидерство / Э. Шейн ; [пер. с англ. С. Жильцов]. – Москва [и др.] : Питер, 2011. – 330 с. – ISBN 978-5-4237-0194-9.

49. Щербань Т. В. Результат чужими руками. Путеводитель для руководителей / Т. В. Щербань. – Москва : Феникс, 2024. – 220 с. – ISBN 978-5-222-39836-4.

50. Эдмондсон Э. Работа без страха: Как создать в компании психологически безопасную среду для максимальной командной эффективности / Э. Эдмондсон. – Москва : Альпина Паблишер, 2020. – 197 с. – ISBN 978-5-907274-86-6.