

DOI: 10.34680/BENEFICIUM.2023.1(46).86-92

УДК 331.108

JEL J40, M54, O15



ОРИГИНАЛЬНАЯ СТАТЬЯ

## УПРАВЛЕНИЕ ВОВЛЕЧЕННОСТЬЮ ПЕРСОНАЛА: ЗАРУБЕЖНЫЙ И ОТЕЧЕСТВЕННЫЙ ОПЫТ

Ю.В. Лазич, Новгородский государственный университет имени Ярослава Мудрого, Великий Новгород, Россия

И.Н. Попова, Уральский государственный экономический университет, Екатеринбург, Россия

**Аннотация.** Статья посвящена исследованию опыта управления вовлеченностью персонала в зарубежных и отечественных компаниях. Уже не требует доказательств тот факт, что лояльность и вовлеченность сотрудников существенно влияют на результаты деятельности организаций, поэтому все большее число компаний в России и за рубежом прилагают немало усилий в этом направлении. Передовые крупные компании в развитых странах мира постоянно совершенствуют и расширяют методы привлечения и удержания сотрудников. В статье рассмотрен опыт таких зарубежных компаний как Google, Cisco, Hilton, Enter и др. В России формированию и развитию вовлеченности персонала большое внимание уделяется преимущественно в крупных компаниях, таких как РЖД, Мегафон, Теле2, Росатом, Сбербанк, ВТБ, МТС и мн. др. Однако во многих компаниях этот процесс еще только начинается, в некоторых – формируемые подходы недостаточно успешны, а часть организаций, по-прежнему, придерживается давно неактуальной модели управления персоналом, где преобладают материальные интересы, доминирует авторитарный стиль управления, неразвита корпоративная культура. Результаты исследования будут полезны менеджменту таких предприятий с точки зрения повышения эффективности управления персоналом. События последних лет внесли коррективы в практику управления персоналом в целом и в программы формирования и развития вовлеченности персонала, в частности, как в России, так и зарубежом. Расширение практики удаленной работы, во многом в результате пандемии COVID-19, увеличение уровня стресса сотрудников в связи с ростом неопределенности внешней среды привели к необходимости смещения фокуса программ на повышение адаптивности персонала к изменениям, предоставление психологической поддержки, поддержание финансовой стабильности.

**Ключевые слова:** вовлеченность персонала, лояльность персонала, методы повышения вовлеченности персонала, мотивация, управление персоналом, эффективность компании

**Для цитирования:** Лазич Ю.В., Попова И.Н. Управление вовлеченностью персонала: зарубежный и отечественный опыт // BENEFICIUM. 2023. № 1(46). С. 86-92. DOI: 10.34680/BENEFICIUM.2023.1(46).86-92

ORIGINAL PAPER

## PERSONNEL ENGAGEMENT MANAGEMENT: FOREIGN AND RUSSIAN EXPERIENCE

Y.V. Lazich, Yaroslavl-the-Wise Novgorod State University, Veliky Novgorod, Russia

I.N. Popova, Ural State University of Economics, Ekaterinburg, Russia

**Abstract.** The article is devoted to the study of the experience of personnel engagement management in foreign and domestic companies. The fact that loyalty and engagement have a significant impact on the performance of organizations requires no proof, so an increasing number of companies in Russia and abroad are making a lot of efforts in this direction. Leading large companies in developed countries are constantly improving and expanding methods of attracting and retaining employees. The article considers the experience of such American companies as Google, Cisco, Hilton, Enter and others. In Russia, much attention to the formation and development of personnel involvement is paid mainly in large companies such as Russian Railways, Megafon, Tele2, Rosatom, Sberbank, VTB, MTS and many others. However, in many companies this process is just beginning, in some of them the approaches being formed are not successful enough, and some organizations still adhere to a long-outdated model of personnel management, where financial interests prevail, an authoritarian management style dominates, an undeveloped corporate culture. The results of the study will be useful to the management of such enterprises in terms of improving the efficiency of personnel management. The events of recent years have made adjustments to the practice of personnel management in general and to programs for the formation and development of personnel involvement, in particular, both in Russia and abroad. The expansion of the practice of remote work, largely as a result of the COVID-19 pandemic, the increase in the level of employee stress due to the growing uncertainty of the external environment have led to the need to shift the focus of programs to increase staff adaptability to changes, provide psychological support and maintain financial stability.

**Keywords:** employee engagement, employee loyalty, methods of increasing employee engagement, motivation, personnel management, company efficiency

**For citation:** Lazich Y.V., Popova I.N. Personnel Engagement Management: Foreign and Russian Experience // BENEFICIUM. 2023. Vol. 1(46). Pp. 86-92. (In Russ.). DOI: 10.34680/BENEFICIUM.2023.1(46).86-92

### Введение

В настоящее время рынок труда все более ориентируется не на работодателя, а на потенциального сотрудника и

предлагает высокую конкуренцию за кадровый сегмент. Опыт лучших компаний показывает, что высокая отдача от человеческих ресурсов является важнейшим конкурент-

ным преимуществом в современном бизнесе. Своих стратегических целей они достигают, в том числе за счет высокого уровня лояльности и вовлеченности сотрудников, создавая условия для развития персонала, где «каждый сотрудник, менеджер и руководитель полностью сосредоточен на своей работе и прилагает все усилия на благо компании» [1].

Исследования компании Делойт «Международные тенденции в сфере человеческого капитала 2018» (Deloitte «Global Human Capital Trends 2018») [2] показали, что все больше компаний, пересматривая устаревшие системы, задумывается о персональной, гибкой и всеобъемлющей системе мотивации сотрудников. Результаты исследований 2021 г. только укрепили эти выводы, показав, что более 54% руководителей компаний намерены пересмотреть мотивационные программы в своих компаниях в течение 1-2 лет [3].

Вовлеченность часто рассматривают как более высокую стадию лояльности. Понятия «лояльность персонала», «вовлеченность персонала» в последние годы в практике российского бизнеса звучат все чаще, руководители все больше интересуются исследованиями, стремятся измерять и управлять лояльностью и вовлеченностью своих сотрудников. Однозначных определений сущности этих понятий нет. Ряд ученых представляют лояльность как преданность компании. Лояльность — это «приверженность сотрудников компании, одобрение ее философии, стратегических целей и способов их достижения, позитивное отношение к организации, благодаря которому сотрудники отдают данной компании предпочтение перед конкурентами» [4]. Вовлеченность — это более высокий уровень преданности организации, когда сотрудники стремятся выполнять работу как можно лучше, поглощены ею. Вовлеченность делает из сотрудников не просто персонал, который качественно выполняет свою работу, они направляют все свои усилия на поиск новых идей для оптимизации своей деятельности, обладая довольно высоким уровнем самодисциплины, самообучения и самомотивации.

Уровни лояльности и вовлеченности персонала оказывают непосредственное влияние на результаты деятельности организаций. Сотрудники, вовлеченные в работу компании, приносят огромную пользу, выражающуюся в экономическом плане: увеличение доходов, снижение репутационных потерь, повышение конкурентоспособности компании. Согласно исследованиям американского института общественного мнения Gallup, компании с высокой вовлеченностью сотрудников на 8% эффективнее своих конкурентов с низкой вовлеченностью, а в организациях с максимальной вовлеченностью персонала показатели рентабельности выше, чем у конкурентов, практически в 2 раза [5]. Кроме того, организации с высокой лояльностью и вовлеченностью персонала характеризуются более низкой текучестью кадров, высокой дисциплиной, меньшим уровнем травматизма, более высоким уровнем обслуживания клиентов и др.

Таким образом, вовлеченность сотрудников является ключевым фактором эффективности компании и ее выхода на новый уровень, для достижения которого применяются различные методы и подходы. Проблема вовлеченности персонала характеризуется высокой актуальностью для руководителей как зарубежных, так и российских компаний. Следует отметить, что если в российских организациях основным мотивирующим фактором в подавляющем большинстве случаев является материальная сторона, то за рубежом сотрудники часто высоко ценят нематериальные

поощрения, с помощью которых руководители уже несколько десятилетий успешно поддерживают индекс вовлеченности на достаточно высоком уровне.

Исследование опыта управления вовлеченностью персонала, реализуемого в передовых зарубежных и российских компаниях, является актуальным, поскольку его результаты помогут предприятиям, пока не добившимся значимых результатов на этом пути, повысить эффективность своих программ повышения лояльности и вовлеченности сотрудников.

Целью статьи является исследование лучшего опыта управления вовлеченностью персонала в зарубежных и отечественных компаниях, выявление актуальных подходов к управлению персоналом с учетом меняющихся внешних условий.

### Результаты и их обсуждение

Специалисты исследовательского института ADP (ADP Research Institute) выявили существенные различия вовлеченности персонала между странами. В 2018 г. Арабские Эмираты и Индия показали самые высокие результаты вовлеченности, самые низкие показатели были у Китая и Нидерландов [6].

Лидерами в области ведения эффективного бизнеса всегда считались американцы. Именно в США еще в 1960-х гг. были разработаны основы корпоративной культуры, в которой особое внимание уделено нематериальным способам влияния на работников. Кроме стандартной системы вознаграждений за перевыполнение плановых показателей и прочие заслуги, компании оплачивают сотрудникам (иногда и членам их семей) медицинские страховки, участие в различных программах повышения квалификации, предлагают гибкие социальные пакеты, организуют корпоративные праздники и т.д. В последнее время широко развиваются Weel-being программы — программы благополучия, которые являются действенным инструментом в области удержания кадров в организации.

Исследователи отмечают, что существуют различия в предпочтительных бенефитах от компаний в разных странах. Так, во Франции большое внимание сотрудники уделяют таким аспектам, как свободный или гибкий график работы, медицинское страхование за счет компании, помощь в погашении кредитов или пени. Для японцев очень важными для формирования вовлеченности сотрудников являются отношения в коллективе, с руководством, поскольку зачастую люди устраиваются в компанию на длительный период, иногда на всю жизнь. Фирмы при этом берут на себя обязательства по обучению сотрудников, их детей, предоставляют лучшим работникам беспроцентные жилищные кредиты и т.д. В Китае большое внимание уделяют поощрению лучших работников, при этом текучесть кадров в китайских компаниях очень низкая. Например, в Tetra Pack Chine особо отличившиеся сотрудники награждаются поздравительными открытками от непосредственного руководства.

Рассмотрим опыт некоторых зарубежных компаний, в которых отмечается высокая вовлеченность персонала.

Google уже длительное время имеет репутацию одной из лучших для работы компаний, причем такой имидж она получила буквально за 10 лет [7]. Официально возникнув только в 1998 г., Google сегодня индексирует информацию на 130 языках. Только в России доход компании за 2021 г. составил 144.4 млрд. руб., а в мире он превысил 200 млрд. долл. США [8]. Темпы роста прибыли компании в среднем достигают 10% в год. Несколько лет подряд Google воз-

главляла рейтинг лучших для работы компаний, публикуемый Fortune [9]. Успех Google в значительной степени определяется тем, что «Google это, в первую очередь, люди» – слоган компании. Поддержка сотрудников со стороны Google внушительная: это и бесплатное питание, и спорткомплексы, и возможность получения медицинской помощи непосредственно в офисе, и компенсация затрат на повышение квалификации и образование, а также выплата семье в течение 10 лет 50% заработной платы умершего сотрудника. Помимо различных социальных льгот, компания большое внимание уделяет организации рабочего времени и рабочего пространства.

В 2018-2020 гг. первое место в рейтинге лучших для работы компаний принадлежало Hilton [9], которая предоставляет своим сотрудникам следующие бенефиты: возможность удаленной работы, субсидии по уходу за детьми, сокращенная рабочая неделя, оплачиваемый отпуск, компенсация за обучение или погашение кредита, фитнес-центр на территории компании, медицинское учреждение на территории компании, медицинская страховка для штатных сотрудников и для совместителей.

Генеральный директор Hilton С. Nassetta, вступивший в должность в 2007 г., в качестве главной своей цели обозначил создание новой корпоративной культуры Hilton, и у него это получилось. В компании около 430 тыс. сотрудников по всему миру, и развитие продолжается. Одной из главных целей С. Nassetta было улучшение льгот для широкого круга сотрудников компании, от горничных до менеджеров по персоналу. В 2018 г. Hilton расширила свою политику отпуска по уходу за ребенком, гарантируя 12 недель оплачиваемого отпуска для молодых матерей и 4 недели для отцов и приемных родителей. Компания также стала партнером стартапа Milk Stork, что позволило членам команды бесплатно доставлять или носить с собой грудное молоко в командировках. Сотрудники Hilton, независимо от должности, имеют возможность купить акции компании, а также пользоваться программой поездок, позволяющей членам команды самим становиться клиентами в местах по всему миру по сниженным ценам.

В 2021-2022 гг. на первое место в рейтинге Fortune вышла компания Cisco, функционирующая в сфере информационных технологий [9]. В компании работает более 37 тыс. сотрудников, и 96% из них говорят, что это отличное место для работы по сравнению с 57% сотрудников типичной американской компании [10]. Приводятся следующие результаты исследования вовлеченности в данной компании:

- 98% согласны с утверждением «Я горжусь тем, что говорю другим, что работаю здесь»;
- 98% согласны с утверждением «Когда вы присоединяетесь к компании, вы чувствуете себя желанным гостем»;
- 97% считает, что руководство честно и этично в своей деловой практике;
- 97% утверждают, что могут отпрашиваться с работы, когда посчитают это необходимым;
- 97% ответили утвердительно на вопрос: «Мне нравится, как мы вносим свой вклад в сообщество».

Главной идеей Cisco является достижение сочетания потребностей компании и ее участников. Культура Cisco представляет собой объединение указаний руководства и инициативы сотрудников. Сегодня компания придерживается концепции Weel-being. Своим сотрудникам руководство предлагает широкий спектр льгот и предпочтений, объединенных в следующие группы: финансовое благопо-

лучие (Financial), льготы (Perks), личное развитие (Personal Development), здоровье и благополучие (Health & Wellness), благотворительность (Charitable).

Cisco предлагает достойное материальное вознаграждение, возмещение стоимости обучения, программу покупки сотрудниками акций, годовые бонусы по результатам работы, поддержку при рождении детей, медицинское страхование, оплачиваемый отпуск, центры фитнеса и здоровья и многое другое. Компания поощряет общение на всех уровнях, постоянно информирует сотрудников о видении, миссии, стратегиях и целях компании, чтобы обеспечить общую направленность развития и предоставить людям необходимые сведения для принятия решений. Периодически организуются встречи с коллегами; сотрудникам предоставляется свободный график работы, в том числе удаленной и частичной занятости.

В публикациях по данной тематике также часто приводится пример компании Zappos (интернет-магазин обуви, впоследствии купленный компанией Amazon), которая важнейшим фактором формирования вовлеченности персонала считает приверженность корпоративной культуре [11]. Компания стремится нанять и удержать сотрудников, разделяющих ее ценности, основной целью которых является не получение заработной платы, а реализация своего потенциала и развитие самой компании. Процессы отбора, найма и адаптации довольно длительные и многоступенчатые, и тех, кто их все же проходил, ждали последующие проверки. Таким образом, компания нанимала сотрудников с большим потенциалом вовлеченности, вовлекая их в командную работу. В таких организациях работники обычно хорошо информированы о стратегии, целях компании, являются генераторами идей по совершенствованию ее работы.

Участие работников в процессе непрерывного совершенствования организации в настоящее время является популярным методом повышения вовлеченности. Одним из многочисленных примеров может служить проект «ИМАГО» компании Enter, в рамках которого на корпоративном портале был создан специальный раздел, где каждый сотрудник мог внести свои предложения по улучшениям [7]. Эта идея, безусловно, не нова, и была заложена еще в рамках развития теории организации производства, lean-технологий менеджмента. Однако в компании Enter организация данного метода была довольно оригинальной, т.к. использовалась система геймификации: сотрудник, предложивший наиболее эффективную идею, становился проектным лидером в плане реализации идеи. Каждые полгода работники компании, набравшие наибольшую сумму баллов, поощрялись оплаченным путешествием. Следует отметить, что повышение вовлеченности посредством привлечения сотрудников к изменениям, к управлению, способствует также улучшению социально-психологического климата в коллективе.

Как отмечал американский экономист К. Хендрикс (К. Hendricks), один из основателей и руководителей компании ABC Supply, «если ставить людей в компании на первое место, то эти же люди будут ставить на первое место клиентов» [12]. В своем взаимодействии с сотрудниками он стремился быть с ними на равных, подчеркивая необходимость уважительного отношения к работникам, создавал культуру, в которой люди чувствовали поддержку, видели, что их ценят, слышат и уважают. Следует отметить, что ABC Supply и сегодня представляет собой успешный бизнес.

Подобных примеров сегодня можно привести довольно много. Тем не менее, по данным консалтинговой ком-

пании McKinsey & Company, в 2021 г. в США уволилось рекордное количество сотрудников по собственному желанию. Такой же тренд наблюдается и в других западных странах. Исследование, проведенное McKinsey в пяти странах (Австралия, США, Канада, Сингапур, Великобритания), показало, что более 40% респондентов рассматривают вопрос об увольнении в ближайшие 3-6 месяцев [13]. Необходимо отметить, что основными причинами увольнения становятся не поиск более высокой заработной платы или получение дополнительных материальных благ, а ощущение, что сотрудников не ценит начальство и компания, а также то, что сотрудники не чувствуют себя частью компании и не ощущают заботу с ее стороны.

Таким образом, очевидно, что для эффективной работы компании, формирования и поддержания лояльности и вовлеченности основной фокус управления персоналом в современном бизнесе должен быть направлен на человека, создание среды для достижения удовлетворенности, которая позволяет сотруднику процветать и полностью раскрывать свой потенциал на благо себя и своей организации.

Организация работы с персоналом в российских компаниях отличается от принятой на западе или в международных организациях. Особенности экономического развития, политического устройства, культуры, исторического опыта, климатических условий формируют черты российского бизнеса.

Россия полна контрастов в силу быстрого перехода от советской плановой экономики к рыночной, ей свойственна жесткость социальной культуры и неравенство, высокий индекс дистанции власти. В связи с этим сотрудники боятся критиковать руководство и компанию даже в анонимных опросах. Их ответы чаще всего позитивные, но вовлеченность в общем случае находится на низком уровне. Высокий индекс коллективизма – эмоциональная зависимость от компании, необходимость принадлежности к группе. Уровень избегания неопределенности в российских компаниях может быть разным, также нет четкого разделения между социальными ролями и трудовыми функциями мужчин и женщин [14]. Есть компании, которые заботятся о своих сотрудниках, дают им свободу действий, вовлекают в работу, создают культуру, благоприятствующую развитию технологий и новых идей.

Однако часть организаций, по-прежнему, представляет «старую школу», где процветают бюрократия, отсутствие полномочий у сотрудников, недоверие в коллективе, боязнь рисковать, коррупция, отсутствие клиентоориентированности [1]. Базовый лидерский стиль российских менеджеров – «Командуй и Контролируй», а не «Влияние и Сотрудничество», способствующий вовлечению сотрудников [15]. Раньше начальниками становились партийные карьеристы с гибкими убеждениями, люди их скорее боялись, чем вдохновлялись и ставили в пример. Отношения недоверия между руководителями и подчиненными в некоторых компаниях сохраняются по сегодняшний день. Бюрократическая модель не позволяет компании признать, что любой бизнес должен быть организован вокруг единственной общей цели, и все усилия компании должны быть посвящены удовлетворению потребностей клиентов. Поэтому для работы с вовлеченностью сотрудников многим российским компаниям необходимо устранить хронические проблемы в корпоративной культуре, создать сильный эффективный менеджмент.

При анализе литературы заметна тенденция, что в 2006-2014 гг. российские специалисты говорили о вовле-

ченности как о чем-то новом и непонятном. В последние годы, ориентируясь на передовой опыт западных коллег, в России активно внедряются программы вовлеченности. Передовые российские компании вырабатывают собственные подходы к управлению лояльностью и вовлеченностью персонала, адаптируют лучшие зарубежные практики к нашим реалиям. Сегодня можно назвать немало примеров отечественных компаний, целенаправленно уделяющих большое внимание формированию вовлеченности своих сотрудников. Так, исследования уровня вовлеченности почти 240 тыс. сотрудников 133 российских организаций компанией Axes Management в 2015 г. показало, что в России степень вовлеченности составляет 56%, а на лучших предприятиях – 82% [7].

Согласно исследованию вовлеченности персонала сотрудников Tele2, проведенному компанией Kincentric в 2021 г., уровень вовлеченности составил 87%, что на 11 п.п. больше, чем в самых успешных телекоммуникационных компаниях Европы и на 4 п.п. выше показателей лучших работодателей в мире. При этом 90% опрошенных готовы рекомендовать компанию как работодателя. В 2021 г. индекс лидерства руководителей вырос относительно 2019 г. на 6 п.п. и достиг 77%, что позволяет судить о высокой эффективности лидерской модели Tele2. Компания также признана лучшим работодателем 2021 г. по методологии Kincentric. По словам заместителя генерального директора по организационному развитию и управлению персоналом Tele2 Е. Ивановой, в компании ведется системная работа с вовлеченностью практически со дня ее основания. Она отметила, что в компании «глубоко убеждены: забота о сотрудниках — это лучшая инвестиция, которая самым позитивным образом влияет на финансовые результаты бизнеса» [16].

Одним из факторов, воздействующих на вовлеченность сотрудников, как было отмечено выше, является их привлечение к процессам оптимизации и совершенствования в компании. Практика сбора идей от сотрудников сегодня является нормой во многих отечественных компаниях (Вим-Билль-Данн, Росатом, МТС, Сбербанк и др.).

Компания OBI в России за несколько лет работы смогла добиться 84% уровня вовлеченности сотрудников, используя различные методы. Привлечение сотрудников к решению оперативных и стратегических задач компании достигались посредством ежегодно проводимых в центральном офисе встреч «без галстуков» генерального директора с каждым отделом. Все сотрудники также постоянно посещают магазины в целях неформального общения с клиентами, а топ-менеджеры дважды в год встречаются на каждой торговой точке с сотрудниками и отвечают на все вопросы. Кроме того, в компании реализуется программа гибких социальных льгот (кафетерий льгот), которая предоставляет возможность сотрудникам в рамках определенных ограничений выбирать те льготы и бенефиты, в которых они наиболее заинтересованы [17].

Президент российской инвестиционной компании «Тройка Диалог» Р. Варданян (после продажи компании Сбербанку соруководитель Sberbank CIB, советник президента и председателя правления Сбербанка) придумал специальную программу партнерства, благодаря чему добился значительных успехов, компания была на первых позициях в рейтинге лучших работодателей России. Одним из первых его нововведений в компании было создание информационных каналов. Персонал компании мог узнавать самые свежие новости, поэтому всегда был в курсе происходящего. Работники могли сделать компанию луч-

ше, предлагать свои идеи. Идея программы партнерства заключалась в том, что лидирующие сотрудники предприятия могли воспользоваться различными акциями, предложенными компанией, и программами лояльности.

По версии HandHunter в 2021 г. первое место в рейтинге лучших работодателей России занял Сбербанк [18]. Сбербанк уже длительное время уделяет большое внимание формированию и повышению вовлеченности сотрудников, используя широкий спектр методов, в том числе инновационных. И таких организаций в России немало – Росатом, Яндекс, ВТБ, компания Алроса, РЖД и многие др. Согласно рейтингу лучших работодателей России по версии Forbs в 2022 г., первое место занял ВТБ [19].

Е.В. Поспелов, первый заместитель начальника Департамента социального развития АО «РЖД», отметил, что с точки зрения компании социальные расходы – это инвестиции в развитие человеческого капитала и, соответственно, основное конкурентное преимущество завтра [20]. В компании разработана Программа развития человеческого капитала до 2025 г., которая призвана обеспечить предприятие квалифицированным и мотивированным персоналом, создавая условия для повышения его эффективности и вовлечения в решение корпоративных задач. В основе программы – забота о человеке. Из четырех ключевых задач программы три непосредственно связаны с состоянием работника, членов его семьи и неработающих пенсионеров. Это:

- рост социального благополучия (совершенствование жилищной политики, расширение социального пакета, развитие социальной инфраструктуры и механизмов поддержки работников после окончания трудовой деятельности);
- улучшение физического благополучия работника через развитие культуры здорового питания, внедрение новых форматов физкультурных и спортивно-массовых мероприятий, а также повышение качества оздоровления и отдыха работников;
- создание условий для духовно-нравственного развития при проведении корпоративных социальных проектов, культурно-массовых мероприятий, для популяризации культуры добровольного активного участия работников в решении социальных задач, например, посредством волонтерской деятельности;
- цифровизация, которая позволяет упростить процессы получения благ, а также получать оперативную информацию о текущем состоянии реализации услуг, их качестве и потребностях работников.

Благодаря анализу различных источников становится очевидным, что тема вовлечения сотрудников в рабочий процесс организации достаточно изучена учеными и опробована различными компаниями и предприятиями. Однако в последние три года произошли некоторые изменения в организации рабочего процесса.

Очевидно, что пандемия COVID-19 заставила некоторые компании изменить свой привычный режим работы. Многие руководители столкнулись с тотальными срочными обязательствами по переводу сотрудников на удаленную работу, что создало ряд трудностей. В целях сохранения рабочих мест, а также экономической деятельности огромное количество работодателей были вынуждены переводить работников на дистанционную работу на временной или постоянной основе. Кардинальные изменения, внесенные в условиях пандемии COVID-19, оказали существенное влияние как на экономические показатели орга-

низаций в целом, так и на эффективность отдельных сотрудников.

Во многих исследованиях, касающихся влияния COVID-19 на вовлеченность сотрудников, ясно видно, что в первые месяцы пандемии уровень вовлеченности сотрудников снизился [21], однако позже он значительно вырос в 73% организаций. Такие изменения свидетельствуют о том, что работодатели применили ряд эффективных мер, которые повлияли на производительность и заинтересованность сотрудников в выполнении своих трудовых функций на том же уровне, что и ранее.

На основе изучения публикаций специалистов в области HR-менеджмента, а также результатов собственных исследований были сформированы рекомендации для компаний, следование которым позволит сохранить или даже повысить уровень вовлеченности персонала при переходе на удаленную работу.

Для того чтобы выявить наиболее слабые области с точки зрения вовлеченности сотрудников, необходимо хотя бы раз в год измерять ее с помощью анкетирования и принимать корректирующие управленческие решения на основе полученных результатов.

Руководителям компаний рекомендуется:

- наладить регулярную поддержку и коммуникацию внутри компании, чтобы снизить стресс и нагрузку на сотрудников;
- четко определить миссию, цели и задачи компании на текущий период удаленной работы, информировать об этом сотрудников, мотивировать их на активную работу ради общего блага;
- обеспечить сотрудникам самостоятельность в принятии решений, ставить задачи различной сложности и направленности, чтобы поддерживать инициативу, позитивное психическое состояние и т.д.;
- при постановке задач учитывать возможности сотрудника в условиях удаленной работы, организовать четкую и понятную систему контроля и обратной связи;
- оказать помощь в создании комфортных условий для удаленной работы, в обустройстве и оборудовании рабочего места;
- предоставлять психологическую и иную помощь в стрессовых ситуациях.

Сотрудникам компании необходимо уметь организовывать время, стремиться к достижению баланса между работой и личной жизнью, поддерживать уровень мотивации к выполнению работы.

События, происходящие в России после февраля 2022 г., привели к усилению значимости повышения вовлеченности персонала. По данным ВЦИОМ, в 2022 г. со стрессом столкнулись 57% россиян, многие HR-менеджеры отметили нарастающий уровень стресса среди своих сотрудников. Тревога и моральное напряжение негативно влияют на продуктивность. В связи с этим фокус на психическом и ментальном благополучии стал главным трендом в кадровой политике.

Многие HR-специалисты по всему миру начинали с фокуса на поддержание ментального здоровья работников. Активно стали внедряться программы по обучению руководителей персональным программам Life-work Balance и Mental Health First Aid (первая психологическая помощь), начали больше уделять внимания адаптивности сотрудников к изменениям.

Если февральские события для российских организаций подтвердили необходимость повышения адаптивности

сотрудников к изменениям и предоставления психологической поддержки, как для работников, так и для членов их семей, то уже к лету 2022 г. возникла потребность в повышении внимания к финансовому благополучию. И это касается не только России и стран СНГ, но и всего мира. Маховик глобальной инфляции ударил по всем странам, в том числе и по «островкам стабильности» – Европе и США, где с середины года большинство докладов на профильных конференциях и HR-статей посвящены вопросам финансовой поддержки работников в связи с беспрецедентным падением их доходов и ухудшением экономической ситуации.

Согласно прогнозам, 2023 г. не будет легче 2022 г., и организациям необходимо подготовиться к нему не только через поиск новых логистических цепочек, пересмотр номенклатуры производимой продукции и/или услуг, но и через формирование адаптивного и стабильного коллектива, способного провести компанию через вызовы, которые возникают ежедневно.

### Заключение

Проведенное исследование показало, что компании, которые при формировании своего EVP (Employee Value Proposition, ценностное предложение сотруднику) уделяют внимание благополучию сотрудников, являются более успешными. Заботиться о том, насколько комфортно и благополучно работник ощущает себя внутри рабочего процесса и вне его, в конечном итоге, оказывается выгоднее, чем концентрироваться исключительно на контрактных обязательствах и предоставлении различных льгот.

Передовые зарубежные компании накопили богатый опыт в области повышения вовлеченности персонала. Российские компании также с каждым годом все чаще используют инструменты работы с вовлеченностью персонала, при этом данные процессы пока что преимущественно охватывают крупные организации, но уже просматривается серьезный интерес к данной концепции и в средних компаниях. Рынок HR в России меняется, повышается доступ к знаниям и технологиям, процессы автоматизируются, и российские компании внедряют новые методы решения задач и построения бизнес-стратегии. Тем не менее, в отечественных фирмах еще зачастую действует правило кнута, когда сотрудника «мотивируют» понижением заработной платы или, вообще, увольнением, если он не улучшит показатели работы. Данный подход за рубежом является абсолютно неприемлемым. Для работы с вовлеченностью сотрудников многим российским организациям необходимо устранить хронические проблемы в корпоративной культуре, создать сильный эффективный менеджмент. При этом целесообразно задействовать практический опыт повышения вовлеченности от западных коллег, но подходы нельзя копировать, т.к. это не принесет должного результата. В то же время в отечественной практике есть немало примеров успешной реализации программ повышения лояльности и вовлеченности персонала.

Программы лояльности и вовлеченности персонала необходимо адаптировать к новым условиям, росту неопределенности внешней среды, увеличению уровня стресса.

### Вклад авторов

Авторы внесли равный вклад в проведение исследования: сбор и анализ материала; определение целей и задач, методов исследования; формулирование и научное обоснование выводов, оформление ключевых результатов исследования в виде статьи.

### Библиография

- [1] Хеллеви Й. Вовлеченность персонала в России. Как построить корпоративную культуру, основанную на вовлеченности персонала, клиентоориентированности и инновациях. Хельсинки: Russia Advisory Group Oy, 2013. 119 с.
- [2] 2018 Global Human Capital Trends (2019). Deloitte. (На англ.). URL: <https://www2.deloitte.com/us/en/insights/focus/human-capital-trends/2018.html> (дата обращения 01.12.2022).
- [3] Николаева М. Зачем компании лояльные сотрудники // Льготы и бенефиты. 2022. Том 17. С. 55-59.
- [4] Примак А.И. Социально-психологический климат организации как детерминанта лояльности персонала. Ломоносов, Нижний Новгород, 2007. URL: [http://conf.svf.ru/archive/Lomonosov\\_2007/16/Primak\\_AI.pdf](http://conf.svf.ru/archive/Lomonosov_2007/16/Primak_AI.pdf) (дата обращения 02.12.2022).
- [5] Изучение вовлеченности (2017). ЭКОПСИ Консалтинг. URL: [http://www.ecopsy.ru/wp-content/uploads/2017/07/Engagement\\_booklet\\_web.pdf](http://www.ecopsy.ru/wp-content/uploads/2017/07/Engagement_booklet_web.pdf) (дата обращения 05.12.2022).
- [6] Matt P. Engagement around the world, charted (2019). Harvard Business Review. (На англ.). URL: <https://hbr.org/2019/05/engagement-around-the-world-charted> (дата обращения 18.12.2022).
- [7] Плутова М.И., Малик Л.З. Формирование вовлеченности работников: отечественный и зарубежный опыт // Human Progress. 2016. Том 2. № 12. С. 9.
- [8] Шевченко М. Годовая выручка Alphabet впервые превысила отметку в \$200 миллиардов (2022). 3D News. URL: <https://3dnews.ru/1059251/godovoy-dohod-alphabet-vpervie-previsil-otmetku-v-200-milliardov> (дата обращения 20.12.2022).
- [9] 100 Best Companies to Work For. (2022). Fortune. (На англ.). URL: <https://fortune.com/best-companies/2022/search/> (дата обращения 20.12.2022).
- [10] Global Employee Engagement Benchmark Study. Cisco (2021). Great Place to Work. (На англ.). URL: <https://www.greatplacetowork.com/certified-company/1000064> (дата обращения 03.01.2023).
- [11] Голуб И.Н. Вовлеченность персонала как ключевой фактор успеха компании // Гуманитарные, социально-экономические и общественные науки. 2020. № 8. С. 121-124. DOI: 10.23672/p3806-9133-6656-y
- [12] Гунина Е.С., Андрищенко О.В. Условия формирования лояльности персонала в современной организации // Профессиональная ориентация. 2017. № 2. С. 168-173.
- [13] Нагерняк С. 2022: куда пойдет Well-being и к чему готовиться бизнесу? // Льготы и бенефиты. 2021. Том 14. С. 5-15.
- [14] Оксина К.Э. Типология организационных культур Герта Хофстеда (2013). Корпоративный менеджмент. URL: <https://www.cfin.ru/management/people/culture/Hofstede.shtm> (дата обращения 25.12.2022).
- [15] Кошман М. Как выходцу из России построить карьеру в глобальной корпорации // Harvard Business Review. 2019. URL: <https://hbr-russia.ru/karera/professionalnyy-i-lichnostnyy-rost/818419> (дата обращения 05.01.2023).
- [16] Tele2 по уровню вовлеченности опередила европейских телеком-лидеров (2022). ИА «Версия-Саратов». URL: <https://nversia.ru/news/tele2-po-urovnyu-vovlchennosti-operedila-evropeyskih-telekom-liderov/> (дата обращения 05.01.2023).
- [17] Громова Н.В. Вовлеченность персонала – основной резерв повышения эффективности деятельности современных компаний // Вестник Российского экономического университета имени Г.В. Плеханова. 2018. № 6(102). С. 103-115. DOI: 10.21686/2413-2829-2018-6-103-115
- [18] Hh.ru представил рейтинг лучших работодателей России 2021 года (2022). РБК. URL: <https://presscentr.rbc.ru/tpost/vjx0k8y601-hhru-predstavil-reiting-luchshih-rabotod> (дата обращения 08.01.2023).
- [19] Лучшие работодатели России – 2022. Рейтинг Forbes (2022). Forbes. URL: <https://www.forbes.ru/rating/482177-lucsie-rabotodateli-rossii-2022-rejting-forbes> (дата обращения 08.01.2023).

- [20] Поспелов Е.В. Программы развития человеческого капитала // Лготы и бенефиты. 2021. Том 12. С. 16-19.
- [21] Rubeena S. Impact of COVID-19 on employee engagement in 2020 // Journal of Management Research and Analysis. 2021. Vol. 7(4). Pp. 137-141. (На англ.).

#### References

- [1] Hellevig J. Vovlechnost' personala v Rossii. Kak postroit' korporativnyy kul'turu, osnovannuyu na vovlechnosti personala, klientoorientirovannosti i innovatsiyah [Employee engagement in Russia. How to build a corporate culture based on employee engagement, customer focus and innovation]. Helsinki: Russia Advisory Group Oy, 2013. 119 p. (In Russ.).
- [2] 2018 Global Human Capital Trends (2019). Deloitte. URL: <https://www2.deloitte.com/us/en/insights/focus/human-capital-trends/2018.html> (accessed on 25.12.2022).
- [3] Nikolaeva M. Zachem kompanii loy'al'nye sotrudniki [Why does the company need loyal employees] // L'goty i Benefity [Benefits and Perks]. 2022. Vol. 17. Pp. 55-59. (In Russ.).
- [4] Primak A.I. Social'no-psihologicheskij klimat organizatsii kak determinanta loy'al'nosti [Socio-psychological climate of an organization as a determinant of loyalty]. Lomonosov, Nizhnij Novgorod, 2007. (In Russ.). URL: [http://conf.msu.ru/archive/Lomonosov\\_2007/16/Primak\\_AI.pdf](http://conf.msu.ru/archive/Lomonosov_2007/16/Primak_AI.pdf) (accessed on 25.12.2022).
- [5] Izuchenie vovlechnosti [Learning about engagement] (2017). EKOPSI Konsalting. (In Russ.). URL: [http://www.ecopsy.ru/wp-content/uploads/2017/07/Engagement\\_booklet\\_web.pdf](http://www.ecopsy.ru/wp-content/uploads/2017/07/Engagement_booklet_web.pdf) (accessed on 15.12.2022).
- [6] Matt P. Engagement around the world, charted (2019). Harvard Business Review. URL: <https://hbr.org/2019/05/engagement-around-the-world-charted> (accessed on 18.12.2022).
- [7] Plutova M.I., Malik L.Z. Forming involvement of employees: domestic and foreign experience // Human Progress. 2016. Vol. 2(12). P. 9. (In Russ.).
- [8] Shevchenko M. Godovaya vyruchka Alphabet v pervye prevysila otmetku v \$200 milliardov [Alphabet's annual revenue exceeded \$200 billion for the first time] (2022). 3D News. (In Russ.). URL: <https://3dnews.ru/1059251/godovoy-dohod-alphabet-vpervye-previsil-otmetku-v-200-milliardov> (accessed on 20.12.2022).
- [9] 100 Best Companies to Work For (2022). Fortune 2022. URL: <https://fortune.com/best-companies/2022/search/> (accessed on 20.12.2022).
- [10] Global Employee Engagement Benchmark Study. Cisco (2021). Great Place to Work. URL: <https://www.greatplacetowork.com/certified-company/1000064> (accessed on 03.01.2023).
- [11] Golub I.N. Personnel involvement as the key fact of the company success // Humanities, Social-Economic and Social Sciences. 2020. Vol. 8. Pp. 121-124. (In Russ.). DOI: 10.23672/p3806-9133-6656-y
- [12] Gunina E.S., Andryushchenko O.V. Usloviya formirovaniya loy'al'nosti personala v sovremennoj organizatsii [Conditions for the formation of staff loyalty in a modern organization] // Professional'naya Orientatsiya. 2017. Vol. 2. Pp. 168-173. (In Russ.).
- [13] Nagernyak S. 2022: kuda pojdet Well-being i k chemu gotovit'sya biznesu? [2022: where will Well-being go and what should business prepare for?] // L'goty i Benefity [Benefits and Perks]. 2021. Vol. 14. Pp. 5-15. (In Russ.).
- [14] Okcinojd K.E. Tipologiya organizatsionnykh kul'tur Gerta Hofsteda [Typology of organizational cultures by Gert Hofstede] (2013). Korporativnyj menedzhment [Corporate management]. (In Russ.). URL: <https://www.cfin.ru/management/people/culture/Hofstede.shtml> (accessed on 25.12.2022).
- [15] Koshman M. Kak vyhodcu iz Rossii postroit' kar'eru v global'noj korporatsii [How can a native of Russia build a career in a global corporation] // Harvard Business Review. 2019. (In Russ.). URL: <https://hbr-russia.ru/karera/professionalnyy-i-lichnostnyy-rost/818419> (accessed on 05.01.2023).
- [16] Tele2 po urovnyu vovlechnosti operedila evropejskikh telekom-liderov [Tele2 is ahead of European telecom leaders in terms of engagement] (2022). IA «Versiya-Saratov». (In Russ.). URL: <https://nversia.ru/news/tele2-po-urovnyu-vovlechnosti-operedila-evropejskikh-telekom-liderov/> (accessed on 05.01.2023).
- [17] Gromova N.V. Involvement of personnel as a key reserve of raising efficiency of today's companies' work // Vestnik of the Plekhanov Russian University of Economics. 2018. Vol. 6(102). Pp. 103-115. (In Russ.). DOI: 10.21686/2413-2829-2018-6-103-115.
- [18] Hh.ru predstavil rejting luchshih rabotodatelej Rossii 2021 goda [Hh.ru presented the rating of the best employers in Russia in 2021] (2022). RBK. (In Russ.). URL: <https://presscentr.rbc.ru/tpost/vjx0k8y6o1-hhru-predstavil-rejting-luchshih-rabotodod> (accessed on 08.01.2023).
- [19] Luchshie rabotodateli Rossii – 2022. Rejting Forbes [The best employers in Russia – 2022. Forbes rating] (2022). Forbes. (In Russ.). URL: <https://www.forbes.ru/rating/482177-luchsie-rabotodateli-rossii-2022-rejting-forbes> (accessed on 08.01.2023).
- [20] Pospelov E.V. Programmy razvitiya chelovecheskogo kapitala [Human capital development programs] // L'goty i Benefity [Benefits and Perks]. 2021. Vol. 12. Pp. 16-19. (In Russ.).
- [21] Rubeena S. Impact of COVID-19 on employee engagement in 2020 // Journal of Management Research and Analysis. 2021. Vol. 7(4). Pp. 137-141.

#### Информация об авторах / About the Authors

**Юлия Вячеславовна Лазич** – канд. экон. наук, доцент; доцент, Новгородский государственный университет имени Ярослава Мудрого, Великий Новгород, Россия / **Yuliya V. Lazich** – Cand. Sci. (Economics), Docent; Associate Professor, Yaroslav-the-Wise Novgorod State University, Veliky Novgorod, Russia

E-mail: [Yuliya.Kolmagorova@novsu.ru](mailto:Yuliya.Kolmagorova@novsu.ru)

SPIN РИНЦ 8591-7475

ORCID 0000-0003-1425-8398

ResearcherID: G-1663-2019

**Ирина Николаевна Попова** – канд. социол. наук, доцент; доцент, Уральский государственный экономический университет, Екатеринбург, Россия / **Irina N. Popova** – Cand. Sci. (Sociology), Docent; Associate Professor, Ural State University of Economics, Ekaterinburg, Russia

E-mail: [ipopova@k66.ru](mailto:ipopova@k66.ru)

SPIN РИНЦ 7235-4783

Дата поступления статьи: 19 января 2023  
Принято решение о публикации: 28 марта 2023

Received: January 19, 2023  
Accepted: March 28, 2023