

# СОВРЕМЕННЫЕ МОДЕЛИ ВОВЛЕЧЕННОСТИ ПЕРСОНАЛА В КОМПАНИЮ

## MODERN MODELS OF PERSONNEL INVOLVEMENT IN THE COMPANY

ПОЛУЧЕНО 12.05.2023 ОДОБРЕНО 15.05.2023 ОПУБЛИКОВАНО 26.06.2023 УДК 331.108.4 DOI 10.12737/2305-7807-2023-12-3-30-37



**КАШТАНОВА Е.В.**

*Канд. экон. наук, доцент кафедры «Управление персоналом»,  
ФГБОУ ВО «Государственный университет управления», г. Москва*

**KASHTANOVA E.V.**

*Candidate of Economic Sciences, Associate Professor,  
Department of Human Resource Management, State University of Management, Moscow*

**e-mail:** kashtanovae@mail.ru



**ЛОБАЧЕВА А.С.**

*канд. экон. наук, доцент кафедры «Управление персоналом»,  
ФГБОУ ВО «Государственный университет управления», г. Москва*

**LOBACHEVA A.S.**

*Candidate of Economic Sciences, Associate Professor,  
Department of Human Resource Management, State University of Management, Moscow*

**e-mail:** aslobacheva@mail.ru



**АШУРБЕКОВ Р.А.**

*Канд. экон. наук, доцент, заведующий кафедрой «Управление персоналом»,  
ФГБОУ ВО «Государственный университет управления», г. Москва*

**ASHURBEKOV R.A.**

*Candidate of Economic Sciences, Associate Professor,  
Department of Human Resource Management, State University of Management, Moscow*

**e-mail:** rafash@mail.ru

### Аннотация

Уровень вовлеченности персонала — очень важный инструмент управления персоналом и бизнесом в целом. Его необходимо исследовать, повышать и поддерживать для обеспечения роста компаний. В статье приводится обзор основных отечественных и зарубежных моделей, позволяющих оценить состояние вовлеченности персонала, исследовать структуру вовлеченности, найти ее основные узкие места и возможности для развития. В статье рассматривается состав и направленность опросника вовлеченности Q12 Gallup, модель «Делойт», McKinsey и других крупнейших компаний, подчеркивается важность создания чувства принадлежности сотрудников к компании и приводится передовой опыт практики вовлечения сотрудников, которые носят универсальный характер, их могут внедрять многие компании, чтобы улучшить свою корпоративную культуру и повысить собственную эффективность.

**Ключевые слова:** вовлеченность персонала, модель вовлеченности персонала, элементы вовлеченности персонала, потребности работников, признание и ценность сотрудника, миссия, работа в команде, карьера и развитие.

### Abstract

The level of staff involvement is a very important tool for personnel management and business in general. It needs to be researched, improved and maintained to ensure the growth of companies. The article provides an overview of the main domestic and foreign models that allow assessing the state of staff involvement, exploring the structure of involvement, finding its main bottlenecks and opportunities for development. The article examines the composition and focus of the Q12 Gallup engagement questionnaire, the model of Deloitte, McKinsey and other major companies, emphasizes the importance of creating a sense of employee belonging to the company and provides best practices of employee engagement, which are universal in nature, they can be implemented by many companies to improve their corporate culture and increase their own efficiency.

**Keywords:** employee engagement, employee engagement model, elements of employee engagement, employee needs, employee recognition and value, mission; teamwork, career and development.

В современных условиях вовлеченность персонала является очень важным показателем, характеризующим компанию как заинтересованную в благополучии своих сотрудников в рамках организации. При грамотном управлении вовлеченностью работников компания получает существенное конкурентное преимущество на рынке труда. Сотрудникам очень важно быть услышанными и признанными, а если организация уделяет этому вопросу пристальное внимание, на постоянной основе принимает меры по повышению вовлеченности, репутация компании улучшается и показатели эффективности постоянно растут.

Ни одна компания, будь она крупной корпорацией или небольшим предприятием, не сможет участвовать в конкурентной борьбе в долгосрочной перспективе без помощи энергичных сотрудников, которые верят в миссию этой компании, разделяют ценности бизнеса и понимают, как реализовать цели компании наилучшим образом [5]. Вот почему необходимо развивать вовлеченность работников, а также регулярно оценивать и измерять состояние вовлеченности сотрудников, поскольку оно рассматривается как мощный поведенческий инструмент для управления системой производственных отношений.

Современные компании выстраивают собственные модели вовлеченности персонала с измеримыми результатами, мы рассмотрим наиболее известные из них [1].

### МОДЕЛЬ ВОВЛЕЧЕННОСТИ ПЕРСОНАЛА КОМПАНИИ «ДЕЛОЙТ»

Модель вовлеченности персонала «Делойт» была разработана и популяризирована компанией «Делойт Туш Томацу Лимитед», входящей в четверку крупнейших фирм мира, предоставляющих услуги в сфере аудита и бухгалтерского учета. Численность персонала «Делойта» насчитывает более 330 тыс. работников по всему миру, тем самым значение вовлеченности персонала для этой компании трудно переоценить. Собственная модель вовлеченности персонала компании «Делойт» является результатом двухлетних исследований, ее центральная идея состоит в том, чтобы сделать рабочее место своих сотрудников «неотразимым».

В результате проведенного исследования было выявлено пять главных элементов в качестве основных «столпов» вовлеченности: значимая работа, эффективное управление, позитивная рабочая среда, возможности для роста и доверие к руководству. Модель содержит описание ключевых стратегий с последовательностью действий для каждого составляющего стратегию элемента, которые в совокупности составляют 20 определяющих факторов вовлеченности сотрудников в организации [9]. При этом руководящим принципом, объединяющим все эти элементы воедино, является принцип простоты.

Дадим характеристику каждому из элементов вовлеченности персонала компании «Делойт».

1. Значимая работа: сотрудники должны занимать должность, соответствующую их квалификации и потребностям, располагать современными средствами труда и достаточной степенью свободы в своих действиях, чтобы выполнять свои задачи наилучшим образом, и осознавать значимость своего вклада в результат деятельности организации.

2. Эффективное управление: любая сплоченная команда преуспевает, когда перед ней поставлены четкие и достижимые цели, а также регулярно осуществляется инструктаж и обучение. Компании должны инвестировать в развитие менеджмента, чтобы гарантировать, что лидеры обладают необходимыми навыками для поддержания вовлеченности своих команд.

3. Позитивная рабочая среда: создание рабочих мест и режима работы, которые позволяют сотрудникам чувствовать себя на работе, как дома, благодаря оборудованию, мобильности, гибкости и другим создаваемым преимуществам рабочего места. Кроме этого, наличие баланса между работой и личной жизнью должно обеспечить сотрудникам осознание собственной ценности в глазах работодателя.

4. Возможность для роста: чтобы быть высокоэффективными сотрудниками, персоналу необходимо пространство для маневров и роста. Компания должна создавать и обеспечивать возможности для карьерного роста и продвижения [4].

5. Доверие к руководству: когда работникам доверяют, они добиваются лучших результатов, в свою очередь, доверие руководства в компании создает среду, которая вызывает внутреннюю мотивацию у людей. Это связано с более высокой производительностью и вовлеченностью, даже если сами задачи скучны. Создание большего доверия в организации может показаться нелогичным для наличия процессов и структур, которые призваны минимизировать риски и ошибки. Тем не менее это инструменты для всех в организации: когда людям доверяют, они могут использовать процессы и инфраструктуру компании для своих целей. Иными словами, в организации, где есть доверие к руководству, люди будут более вовлечены в достижение целей компании.

### МОДЕЛЬ ВОВЛЕЧЕННОСТИ ПЕРСОНАЛА MCKINSEY

Модель вовлеченности компании McKinsey известна как модель 7S, она включает мотивацию, вовлеченность персонала и стратегии компании. В данной модели формирование вовлеченности персонала строится на единстве и взаимосвязи семи ключевых элементов [10]. Схематично модель вовлеченности персонала 7S компании McKinsey представлена на рис. 1.

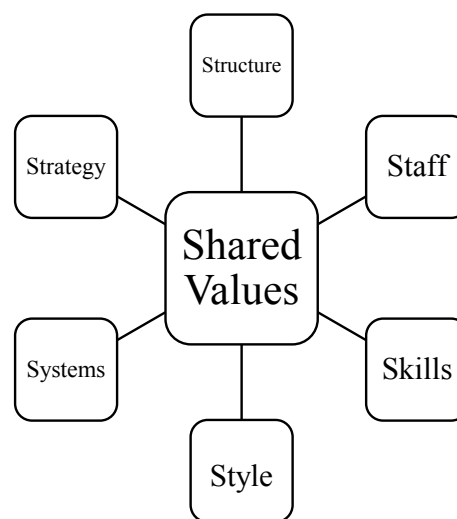


Рис. 1. Элементы модели вовлеченности 7S компании McKinsey

В состав элементов вовлеченности персонала модели 7S входят:

- Structure (структура);
- Staff (работники);
- Skills (навыки);
- Style (стиль управления и коммуникаций);

- Systems (система управления в организации, правила трудового распорядка и условия труда);
- Strategy (стратегия);
- Shared Values (общие ценности).

Характеристика элементов данной модели приведена в табл. 1.

Таблица 1

**Характеристика элементов вовлеченности персонала модели 7S компании McKinsey**

Компонент модели 7S	Элемент вовлеченности
Structure (структура)	Иерархическая схема ролей, команд и сотрудников компании, описывает, что делают сотрудники, перед кем они отчитываются и как принимаются решения в рамках бизнеса
Staff (персонал)	Этот элемент включает не только самих сотрудников, но и технологии их найма, обучения, развития и т.п. Необходимо также учитывать другие факторы, такие как численность рабочей силы, ее разнообразие, льготы работникам и т.д.
Skills (навыки)	Компетенции и способности, которыми обладают сотрудники и которые используют для достижения целей компании. Недостаток навыков будет препятствовать эффективной реализации стратегии
Style (стиль управления и коммуникаций)	Стиль определяет культуру организации. Это относится к уникальному способу ведения дел в организации, особенно к стилю лидерства, который практикуется руководством в конкретной организации
Systems (система управления в организации)	Набор правил, процедур, процессов и действий, закрепленных в регламентах и применяемых в организации
Strategy (стратегия)	Долгосрочный план действий компании в ответ или в преддверии изменений во внешней среде. Предназначена для преобразования компании из нынешнего в новое состояние, описываемое целями, с учетом ограничений внешних и внутренних возможностей или потенциала компании
Shared Values (общие ценности)	Общие ценности выражаются в разделении видения, миссии и целей организации. Они составляют основу каждой организации, определяя ее цель или общественный мандат, который остается неизменным. Общие ценности отражают нормы, стандарты, убеждения и установки компании

Модель McKinsey 7S используется для анализа компании на предмет выявления проблем в организации труда персонала, которые отрицательно сказываются на производительности труда работников [8]. Можно использовать эту модель управления, чтобы определить разрыв между тем, какова вовлеченность персонала в данный момент, и тем, к какому уровню вовлеченности персонала компания стремится. Использование данной модели позволит руководству компании определить, какие шаги необходимо предпринять для достижения бизнес-стратегии.

**МОДЕЛЬ ВОВЛЕЧЕННОСТИ ПЕРСОНАЛА KINCENTRIC**

В модели мирового лидера организационных изменений — компании Kincentric — вовлеченность рассматривается в трех аспектах (индикаторах) проявления действий сотрудника:

- «говорит» — распространяет свои позитивные отзывы о компании в общении со всем своим окружением;
- «остается» — у сотрудника имеется твердое намерение работать в компании как можно дольше, в идеале — всю жизнь;

- «стремится» — для успеха компании сотрудник прилагает даже усилия, которые не предусмотрены должностными обязанностями, то есть готов работать в свободное время, заниматься волонтерскими проектами и не только за деньги [6].

Данная модель включает опрос, который состоит из 70 вопросов, разделенных на 6 основных групп: бренд, руководство, эффективность, работа, качество жизни и практики компании. Данные группы, в свою очередь, делятся на фундаментальные и дифференцированные факторы [6]. Модель вовлеченности персонала Kincentric представлена на рис. 2.

Представленные в модели факторы обеспечивают баланс между работой и личной жизнью сотрудников, а индикаторами их вовлеченности являются поведенческие механизмы каждого из них. Сотрудники не боятся высказывать свое мнение и уверены в том, что оно будет услышано. Они трудятся в компании сегодня и связывают с ней свое будущее, кроме этого, они содействуют развитию своей компании.

Большинство моделей вовлеченности сотрудников основаны на предположении, что она является неотъемлемым атрибутом успешной организации. Модель Kincentric идет дальше, встраивая эту взаимосвязь в свою модель через концепцию результатов взаимодействия.

Согласно рассматриваемой модели, организации должны стремиться к трем результатам взаимодействия — индикаторам вовлеченности. Другими словами, «говорит», «остается» и «действует» — это не только индикаторы, но и главные результаты успешного применения модели на практике.

«Говорят»: сотрудники, которые вовлечены, становятся послами организации. Их энтузиазм и доверие проявляются в том, что они говорят о компании, как внутри, так и за ее пределами.

«Остается»: текучесть кадров чрезвычайно затратна для любого бизнеса и является важным показателем вовлеченности сотрудников. Если сотрудники остаются в компании, они устанавливают связи с организацией, которые выходят за рамки простого получения зарплаты.

«Стремятся»: когда сотрудники вовлечены, они стремятся сделать все возможное для компании и чувствуют себя вовлеченными в организацию.

Руководителям организации необходимо скорректировать шесть факторов вовлечения для достижения желаемых результатов взаимодействия. Эти факторы делятся на основополагающие и дифференцирующие факторы вовлечения [3]. К основополагающим факторам относятся:

- основные потребности сотрудников (желание о «заботе» со стороны руководства, обеспечение баланса между работой и личной жизнью и пр.). Удовлетворение имеющихся потребностей повышает закрепляемость в компании;
- практика компании: ежедневная деятельность в организации, ее программы и инициативы должны побуждать сотрудников оставаться и стремиться развиваться в ней;
- работа: сотрудники должны чувствовать, что требуются немалые усилия для достижения значимого результата, и в то же время в долгосрочной перспективе необходима соразмерная экономия ресурсов.

К дифференцированным факторам вовлечения относятся следующие:

- HR-бренд: то, как компания воспринимается, является ключом к вовлечению в нее сотрудников. Обеспечение положительного имиджа бренда имеет первостепенное значение для достижения результата взаимодействия «говорит»;



Рис. 2. Модель вовлеченности персонала Kincentric

- партисипативное лидерство: сотрудники с гораздо большей вероятностью будут «говорить, останутся и станут стремиться» в том случае, когда руководство их компании активно участвует в реализации ее миссии и корпоративной жизни;
  - обзоры эффективности персонала: признание заслуг имеет важное значение для вовлечения сотрудников. Если сотрудники собираются «оставаться и стремиться», они должны знать, что их вклад имеет значение, независимо от их конкретной роли в структуре организации.
- Согласно модели Kincentric, корректируя и совершенствуя эти факторы вовлечения, компания может постепенно достичь желаемых результатов взаимодействия и повышать вовлеченность сотрудников в целом.

Основной вывод при использовании данной модели — в первую очередь вовлечение сотрудников связано с удовлетворением потребностей каждой конкретной команды и созданием возможностей для удовлетворения и развития ее членов.

Рассмотрим вариант использования модели Kincentric для формирования сильной корпоративной культуры. В одной из компаний, где внедрена модель вовлеченности Kincentric, в качестве оценки уровня удовлетворенности персонала корпоративной культурой используют три простых элемента-взаимодействия:

- насколько сотрудники гордятся своей организацией;
- насколько поведение сотрудников соответствует сложившейся корпоративной культуре;
- насколько организация в целом одобряет поведение сотрудников.

Сильная корпоративная культура обычно устанавливает лучшие, более продуктивные отношения между коллегами [7]. Опыт показал, что когда сотрудники положительно относятся к трем вышперечисленным аспектам, это указывает на наличие привлекательной корпоративной культуры.

Еще одним примером реализации модели вовлеченности Kincentric в компаниях могут служить обеспечение регулярного признания и наличие обратной связи в качестве стра-

тегии взаимодействия, поскольку, как мы выяснили, признание сотрудников напрямую связано с их вовлеченностью.

## МОДЕЛЬ ВОВЛЕЧЕННОСТИ ПЕРСОНАЛА TOWERS WATSON

Компания, реализующая деятельность в сфере кадрового консалтинга и управления рисками, Towers Watson, насчитывает более 14 000 сотрудников более чем в 30 странах. В предлагаемой ею модели вовлеченность сотрудников измеряется в трех аспектах: привязанность к организации; атмосфера внутри компании; эмоциональная обстановка в коллективе [1]. Само поведение персонала разделяется на три типа: вовлеченный, включенный, заряженный:

- вовлеченный — преданный компании и прилагающий «необязательные» (дополнительные, не требуемые работой) усилия (иными словами — сверх должностного профиля ответственности);
- включенный — сотрудник, который создает продуктивную и производительную рабочую атмосферу;
- заряженный — сотрудник, получающий физическое и психологическое удовлетворение от наличия кроссфункциональных коммуникаций и выполнения рабочих задач (работы) [1].

Согласно модели Towers Watson руководители компаний должны уделять повышенное внимание следующим вопросам:

- благополучие сотрудников (их физическое и эмоциональное здоровье);
- условия труда (комфортные условия, способствующие росту производительности труда и успехам работников);
- поддерживающий стиль управления (помощь в реализации инициатив сотрудников) [8].

## МОДЕЛЬ ВОВЛЕЧЕННОСТИ ПЕРСОНАЛА GALLUP

Являясь лидером зарубежной отрасли в области аналитики общественного мнения, Gallup располагает статисти-

ческими данными о вовлеченности сотрудников в различных организациях. Чтобы разработать свою модель, Gallup опросил миллионы человек во всем мире и сделал выводы из исследования, которое продолжалось более 50 лет! Результатом усилий Gallup стала созданная компанией пирамида Q12, представляющая собой модель, которая фокусируется на производительности в соотношении с вовлеченностью. Компания Monkhousе & Company назвала модель Gallup «лучшим инструментом роста».

В модели Gallup вовлеченность представляет собой четыре блока, которые находят отражение в 12 вопросах, соответствующие этим блокам [11]:

- основные потребности или признание и ценность сотрудника (2 вопроса);
- поддержка управления или миссия и цель организации (4 вопроса);
- работа в команде или межличностные отношения (4 вопроса);
- рост или карьера и развитие (2 вопроса).

На основании ответов (отношение суммы ответов «да» к общему количеству вопросов) определяется индекс вовлеченности персонала. Можно сказать, что опрос Gallup направлен на выявление 12 элементов эффективного управления.

Первый вопрос: Q1 — *знаете ли вы, чего от вас ожидают на работе?* Простой вопрос, ответ на который, однако, может многое рассказать. Контрольные показатели Gallup требуют, чтобы 75% всех сотрудников, поставивших 5 баллов из 5 в ответе на данный вопрос, попали в их лучший квартал среди фирм, которые они изучают. Для достижения такого результата компании нужно ввести определенные показатели, можно сказать, количественную ясность в отношении того, что такое «хороший результат», что нужно измерять и что конкретно ожидается от каждого сотрудника.

Может показаться нелогичным, что такие показатели будут стимулировать вовлеченность сотрудников, но без них у каждого сотрудника будет свое видение и понимание результата. Введение таких вопросов-показателей обеспечивает единое видение всем сотрудникам относительно понимания ожидаемого от них результата. Но для этого сотрудники должны разделять существующие правила.

Вопрос — Q2 — *есть ли у вас материалы и оборудование, необходимые для правильного выполнения вашей работы?* Данный вопрос также имеет огромное значение. Начиная с оборудования рабочего места и заканчивая используемыми в процессе работы технологиями — все это может негативным или, наоборот, позитивным образом сказаться на вовлеченности. Плохое освещение, неудобная старая рабочая мебель, устаревшее программное обеспечение или компьютеры и некомфортные условия труда мало способствуют повышению вовлеченности.

Третий вопрос Q3 — *есть ли у вас на работе возможность каждый день делать то, что у вас получается лучше всего?*

Это важный вопрос из опроса Gallup, поскольку концентрируется не на том, какие навыки развиты у сотрудников в большей степени, а скорее на том, что дает им энтузиазм. Каковы действия, которые мотивируют и доставляют работникам радость. Что в этой работе привлекательно и почему? Если работа поручается людям, которым она нравится, она делается лучше. Руководители должны помнить об этом.

Один из способов выявить мотивирующую деятельность — попросить сотрудников вести дневники. В течение нескольких недель/месяцев каждые 15–30 минут необходимо будет фиксировать не только свои действия, но и эмоциональное состояние при этом. Попросите сотрудников

быть искренними и записывать, нравится ли им то, что они делают. Результат отразит «любовь и ненависть». В команде должно быть достаточно различий в отношении той или иной деятельности между сотрудниками, чтобы работой можно было поделиться с коллегой. Если такого не происходит, то нужно определить коллективную «антипатию» и нанять кого-то, кто любит заниматься подобной работой, чтобы каждый день добиваться лучшего результата, выполняя любимую работу.

Вопрос Q4 — *получали ли вы за последние 7 дней признание или похвалу за хорошую работу?*

Распространенное мнение некоторых руководителей, что они беспокоятся о том, что если они будут хвалить подчиненных слишком часто, то похвала потеряет свое действие. Однако мы никогда не встречали команду, члены которой жаловались бы на чрезмерную похвалу со стороны своего руководителя или кого-то еще. Этим вопросом Gallup утверждает, что регулярная похвала помогает и поддерживает команды в их функционировании и развитии.

Кстати, этот вопрос Gallup может многое рассказать и о менеджерах компании. Похвала и признание имеют основополагающее значение для вовлеченности сотрудников на работе. Любой из членов команды должен сразу вспомнить и привести пример, когда его вклад был признан менеджером и когда он получил похвалу.

Можно порекомендовать руководству компаний каждый месяц проводить общее собрание, на котором просить каждого из менеджеров отметить три положительных момента о членах команды. Однако, чтобы и сами менеджеры понимали, за что можно похвалить своих сотрудников, они должны быть проинформированы о том, что в компании считается правильным поведением, достойным признания. Признание и похвала должны стать некоей «автоматической» частью бизнеса.

Вопрос Q5 — *Ваш руководитель, кажется, заботится о вас как о личности?*

Этот вопрос заставляет привносить в работу человечность. Мы тратим треть нашей жизни на работу. Если сотрудники думают, что на рабочем месте о них никто не заботится, это перечеркивает все усилия по вовлеченности персонала. Этот вопрос из опроса Gallup о вовлеченности сотрудников многое расскажет о самих менеджерах.

Шестой вопрос Q6 — *есть ли на работе кто-то, кто поощряет ваше развитие?*

По большому счету, лучший наставник становится лучшим руководителем. В идеале менеджеры должны быть тренерами-наставниками. Если по данному вопросу мы получим низкий балл по опросу Gallup, он подскажет нам, на чем необходимо сосредоточиться в плане организации наставничества.

Вопрос Q7 — *на работе, кажется, ваше мнение учитывается?*

Для того чтобы сотрудники ответили «Да» на этот вопрос, у них должны быть регулярные возможности пообщаться с менеджером о своих насущных текущих задачах и, конечно, возникающих проблемах. Если у сотрудников есть мнение по какому-то вопросу, они должны знать, что их мнение будет не просто услышано, но они получат ответственную обратную связь по решению своего вопроса.

Вопрос Q8 — *заставляет ли вас миссия / цель вашей компании чувствовать, что ваша работа важна?*

Это факт, что сейчас больше, чем когда-либо, люди стремятся к более высокому чувству цели — к общим ценностям и смыслу в их трудовой жизни. На практике это означает, что генеральный директор должен, отвечая на вопрос: «Как нам создать отличное место для работы?», включить ответ

и на такой вопрос: «Как нам сделать работу осмысленной? Какова наша цель?».

Из всех вопросов опроса вовлеченности сотрудников Gallup этот вопрос является отличной проверкой осознания цели для руководства.

Вопрос Q9 — *стремятся ли ваши коллеги выполнять качественную работу?*

В результате можно получить представление не только о команде в целом и ее вовлеченности, но и о каждом члене этой команды. И информация будет исходить не от одного человека (руководителя), а от каждого из членов команды. Таким образом, можно выяснить, какие команды не стремятся к качественной работе. Ответ на этот вопрос Gallup предоставляет данные для принятия дальнейших мер в отношении недобросовестных исполнителей.

Вопрос Q10 — *есть ли у вас лучший друг на работе?* Один из самых интригующих вопросов в опросе Gallup. Он основан на исследованиях, показывающих конкретную связь между наличием лучшего друга на рабочем месте и высокоэффективными командами. Если сотрудники чувствуют, что есть кто-то, к кому они могут обратиться, кто «прикроет» их, они, скорее всего, будут чувствовать себя в безопасности.

Вопрос Q11 — *за последние шесть месяцев кто-нибудь на работе говорил с вами о ваших успехах?*

Система ежегодной аттестации не стоит усилий, которые тратятся на ее проведение. Вместо этого более эффективной оказывается практика ежедневной, еженедельной, ежемесячной и ежеквартальной открытой и честной обратной связи. Обеспечив такую обратную связь, компания сможет добиться, чтобы 100% сотрудников ответили утвердительно на этот вопрос.

И заключительный вопрос Q12 — *за последний год у вас были возможности обучаться и расти?*

Ответ на последний из 12 вопросов раскрывает потенциал в командах, повышая вовлеченность и производительность сотрудников. Существует также мнение, что руководителя не следует продвигать дальше по служебной лестнице, если он не может продемонстрировать, что является эффективным тренером или наставником. Это фундаментальная часть роли руководителя.

К концу опроса Gallup у руководителя компании будет оценка для каждого из его менеджеров. Это означает, что руководитель может принять меры, чтобы обеспечить наличие эффективного менеджмента на каждом рабочем месте. По мнению создателей опроса, 85% вовлеченности

сотрудников зависит от руководителя команды или менеджера [32]. Таким образом появится общекорпоративный показатель вовлеченности сотрудников, а пирамидальный характер инструмента исследования поможет расставить приоритеты в последующих действиях по результатам проведенного опроса.

Цель опроса вовлеченности сотрудников Gallup не в том, чтобы заставить сотрудников ответить и двигаться дальше. Цель состоит в том, чтобы начать разговор между менеджерами и каждым из сотрудников. Это исследование способствует началу такого диалога, позволяет сотрудникам сообщать о своих потребностях, а менеджерам узнать, над удовлетворением каких потребностей им следует работать усерднее. Таким образом, данный опрос — это не конец, это только начало. Что же следует за опросом Q12? Позиционируемая модель вовлечения сотрудников основана на иерархии потребностей сотрудников в развитии, и каждый из 12 вопросов о вовлеченности сотрудников соответствует одному из четырех уровней этой иерархии (рис. 3).

Модель Q12 состоит из опроса вовлеченности сотрудников, состоящего из 12 вопросов, и прилагаемой пирамиды. Пирамида разбита на четыре «типа потребностей», которые есть у сотрудников, связанных с производительностью, развитием и ростом. Начиная с самого низа пирамиды: базовые потребности, индивидуальные потребности, командная работа и рост. Рост является как целью модели Q12, так и ключевым компонентом вовлечения сотрудников.

По завершении опроса руководители и менеджеры могут полностью интегрировать концепции каждого уровня в ежедневную практику, оценку эффективности и постановку целей всей команды [7]. Удовлетворение потребностей на трех основных уровнях создает атмосферу доверия и поддержки, которая позволяет руководителям и сотрудникам получать максимальную отдачу от высшего уровня — личного роста.

## МОДЕЛЬ ВОВЛЕЧЕННОСТИ ПЕРСОНАЛА ZINGER

Модель вовлеченности сотрудников названа в честь ее создателя, канадского консультанта по менеджменту Дэвида Зингера. Его теория основана на многолетней практике Зингера в области психологии. Его модель фокусируется на важности связей сотрудников друг с другом, с организацией, с клиентами, с более широким сообществом и с собственной эффективностью.



Рис. 3. Иерархия потребностей сотрудников в развитии и распределение вопросов о вовлеченности, согласно опросу Gallup

Теорию вовлечения сотрудников Zinger можно представить в виде пирамиды, состоящей из десяти блоков. Основу структуры составляют четыре потребности сотрудников, называемые «необходимыми»: потребность в смысле, повышении благосостояния, рост заинтересованности и взаимодействие сильных качеств — преимуществ работника. Этот основополагающий ряд гарантирует, что о сотрудниках заботятся и стимулируют их труд, поскольку им предоставляется значимая работа и возможности продемонстрировать свои сильные стороны.

Второй ряд, «объединение компании», состоит из трех блоков. Это уровень, на котором можно строить отношения, способствовать признанию и осуществлять ситуационное лидерство. Цель объединения компании состоит в том, чтобы сформировать деловые связи и создать пространство для профессиональной жизнедеятельности сотрудников и участия в их работе.

Третий ряд, «повышение производительности», состоит из двух блоков: максимизация производительности и продвижение по карьерному пути.

Вместе эти три ряда составляют основные категории вовлеченности сотрудников и закладывают основу для верхнего блока, который является конечной целью достижения результатов. Модель Zinger помогает организациям и их руководителям добиваться постоянного взаимодействия со своими сотрудниками.

## МОДЕЛЬ ВОВЛЕЧЕННОСТИ ПЕРСОНАЛА JD-R

Это одна из самых первых моделей вовлеченности сотрудников, до сих пор является одной из самых распространенных в применении. Созданная в 2006 г. А. Баккером и Э. Демерути теория «Требования к работе — ресурсы» может использоваться для прогнозирования или предупреждения руководства компаний о признаках выгорания сотрудников и поощрения вовлеченности. Модель JD-R как бы выделяет в роли сотрудника две отдельные категории: требования к работе и рабочие ресурсы. Требования относятся к организационной, психологической, эмоциональной и физической нагрузке, возлагаемой на сотрудника. Они могут включать все — от срочных заданий или высокой рабочей нагрузки до межличностной динамики на рабочем месте.

Рабочие ресурсы — это вспомогательные структуры, системы и процессы, доступные сотрудникам, которые помогают им удовлетворять эти требования. Ресурсы могут включать обучение, наставничество, четко определенные цели, преимущества для сотрудников и полезную обратную связь.

Суть модели JD-R направлена на то, чтобы сбалансировать требования к работе и трудовые ресурсы. Одна из самых сильных сторон модели JD-R заключается в том, что ее можно применять ко всем ролям во всех отраслях деятельности. Хотя требования к работе и ресурсы сильно различаются в разных организациях, общая структура универсальна. Модель разделяет вовлеченность на 2 компонента: причастность (привязанность к организации) и необязательные усилия (работа сверх должностных инструкций) [3]. Формируют вовлеченность два фактора: должностные обязанности и позиция организации.

## МОДЕЛЬ ВОВЛЕЧЕННОСТИ ПЕРСОНАЛА «ЭКОПСИ КОНСАЛТИНГ»

Российская компания «ЭКОПСИ Консалтинг» разработала свою модель вовлеченности, которая включает три базовых блока: удовлетворенность, приверженность и инициатива. Данная модель представлена на рис. 4.



Рис. 4. Модель вовлеченности «ЭКОПСИ Консалтинг»

Эксперты «ЭКОПСИ Консалтинг» выделяют факторы, которые оказывают влияние на вовлеченность персонала.

1. То, что может предоставить компания: контроль над своей жизнью, корпоративная идеология, эффективная рабочая среда.

2. То, что зависит от самого сотрудника: интеграция.

Для управления вовлеченностью в модели «ЭКОПСИ Консалтинг» выделяются пять шагов:

1) количественное измерение вовлеченности персонала при помощи опроса;

2) качественное измерение вовлеченности персонала при помощи фокус-групп;

3) разработка программы вовлечения персонала в трудовую деятельность;

4) оперативные решения;

5) системные изменения.

Данные шаги предлагается делать ежегодно. При этом не ограничиваться первыми двумя шагами (измерение вовлеченности персонала количественными и качественными методами), а применять полученные результаты для улучшения показателей вовлеченности: для начала убрать демотиваторы (оперативные решения), далее создать мотиваторы (системные изменения) [2].

Консалтинговые агентства, осуществляя постоянные исследования в компаниях, доказали, что высокий уровень вовлеченности ведет к улучшению выполнения должностных обязанностей, снижению текучести и повышению результативности трудовой деятельности.

## ЛИТЕРАТУРА

1. Баданова Н.Г. Исследование уровня вовлеченности разных поколений работников // Развитие бизнеса: стратегии, проекты, финансы. — 2021. — № 1. — С. 1242–1249.
2. Вовлеченность персонала: опыт зарубежных компаний [Электронный ресурс]. — URL: <https://www.hr-director.ru/article/66406-qqq-16-m12-vovlechenost-personala-opyt-zarubejnyh-kompaniy> (дата обращения: 15.02.2023).
3. Вовлеченность сотрудников: что это и как влияет на эффективность работы компании [Электронный ресурс]. — URL: <https://e-queo.com/blog/expertnie-stati/vovlechyonnost-sotrudnikov/> (дата обращения: 17.02.2023).
4. Каштанова Е.В., Лобачева А.С. Современные тенденции в области корпоративного обучения персонала // Управление персоналом и интеллектуальными ресурсами в России. — 2022. — Т. 11. — № 2 (59). — С. 50–56.
5. Коновалова В.Г. Психическое здоровье на рабочих местах: новый уровень проблем и их решения // Управление

- персоналом и интеллектуальными ресурсами в России. — 2022. — Т. 11. — № 6. — С. 5–13.
6. Модель вовлеченности сотрудников Kincentric (Aon Hewitt) [Электронный ресурс]. — URL: <https://axes.ru/articles/model-vo vlechenosti-sotrudnikov-aon-hewitt/> (дата обращения: 15.02.2023).
  7. Опрос вовлеченности сотрудников Gallup: задавайте правильные вопросы с помощью опроса Q12 [Электронный ресурс]. URL: <https://www.gallup.com/workplace/356063/gallup-q12-employee-engagement-survey.aspx> (дата обращения: 03.02.2023).
  8. Свергун О. Вовлеченность персонала: ценное преимущество // Справочник по управлению персоналом [Электронный ресурс]. — URL: <http://www.pro-personal.ru/journal/870/460105/> (дата обращения: 21.02.2023).
  9. Employee Engagement. What's Your Engagement Ratio? // Gallup Business Journal [Electronic resources]. — URL: <http://www.gallup.com/consulting/121535/Employee-Engagement-Overview-Brochure.aspx> (дата обращения 15.02.2023).
  10. Enduring Ideas: The 7-S Framework. [Electronic resources] URL: <https://www.mckinsey.com/business-functions/strategy-and-corporate-finance/our-insights/enduring-ideas-the-7-s-framework#> (дата обращения: 18.02.2023).
  11. Gallup Q12 Meta-Analysis Report. [Electronic resources] URL: <https://news.gallup.com/reports/191489/q12-meta-analysis-report-2016.aspx> (дата обращения: 21.02.2023).
  3. Vovlechnost' sotrudnikov: chto eto i kak vliyaet na effektivnost' raboty kompanii [Elektronnyj resurs] URL: [https://e-queo.com/blog/expertnie-stati/vovlechyonnost-sotrudnikov/\(data-obrashcheniya-17.02.2023\)](https://e-queo.com/blog/expertnie-stati/vovlechyonnost-sotrudnikov/(data-obrashcheniya-17.02.2023))
  4. Kashtanova E.V., Lobacheva A.S. Sovremennye tendencii v oblasti korporativnogo obucheniya personala // Upravlenie personalom i intellektual'nymi resursami v Rossii, № 2 (59), 2022, s. 50–56.
  5. Konovalova V.G. Psichicheskoe zdorov'e na rabochih mestah: novyj uroven' problem i ih resheniya // Upravlenie personalom i intellektual'nymi resursami v Rossii. — 2022. — Tom 11 № 6,— S. 5–13.
  6. Model' vovlechnosti sotrudnikov Kincentric (Aon Hewitt) [Elektronnyj resurs] URL: <https://axes.ru/articles/model-vo vlechenosti-sotrudnikov-aon-hewitt/> (data obrashcheniya 15.02.2023).
  7. Opros vovlechnosti sotrudnikov Gallup: zadavajte pravil'nye voprosy s pomoshch'yu oprosa Q12. [Elektronnyj resurs]. URL: <https://www.gallup.com/workplace/356063/gallup-q12-employee-engagement-survey.aspx> (data obrashcheniya 03.02.2023).
  8. Svergun O. Vovlechnost' personala: cennoe preimushchestvo // Spravochnik po upravleniyu personalom. [Elektronnyj resurs]. URL: <http://www.pro-personal.ru/journal/870/460105/> (data obrashcheniya: 21.02.2023).
  9. Employee Engagement. What's Your Engagement Ratio? // Gallup Business Journal. [Electronic resources] URL:<http://www.gallup.com/consulting/121535/Employee-Engagement-Overview-Brochure.aspx> (data obrashcheniya 15.02.2023).
  10. Enduring Ideas: The 7-S Framework. [Electronic resources] URL: <https://www.mckinsey.com/business-functions/strategy-and-corporate-finance/our-insights/enduring-ideas-the-7-s-framework#> (data obrashcheniya: 18.02.2023).
  11. Gallup Q12 Meta-Analysis Report. [Electronic resources] URL: <https://news.gallup.com/reports/191489/q12-meta-analysis-report-2016.aspx> (data obrashcheniya: 21.02.2023).

## REFERENCES

1. Badanova N.G. Issledovanie urovnya vovlechnosti raznykh pokolenij rabotnikov // Razvitie biznesa: strategii, proekty, finansy. — 2021. №1. S. 1242–1249.
2. Vovlechnost' personala: opyt zarubezhnykh kompanij [Elektronnyj resurs] URL: <https://www.hr-director.ru/article/66406-qqq-16-m12-vo vlechenost-personala-opyt-zarubejnyh-kompanij> (data obrashcheniya 15.02.2023).
3. Vovlechnost' sotrudnikov: chto eto i kak vliyaet na effektivnost' raboty kompanii [Elektronnyj resurs] URL: [https://e-queo.com/blog/expertnie-stati/vovlechyonnost-sotrudnikov/\(data-obrashcheniya-17.02.2023\)](https://e-queo.com/blog/expertnie-stati/vovlechyonnost-sotrudnikov/(data-obrashcheniya-17.02.2023))
4. Kashtanova E.V., Lobacheva A.S. Sovremennye tendencii v oblasti korporativnogo obucheniya personala // Upravlenie personalom i intellektual'nymi resursami v Rossii, № 2 (59), 2022, s. 50–56.
5. Konovalova V.G. Psichicheskoe zdorov'e na rabochih mestah: novyj uroven' problem i ih resheniya // Upravlenie personalom i intellektual'nymi resursami v Rossii. — 2022. — Tom 11 № 6,— S. 5–13.
6. Model' vovlechnosti sotrudnikov Kincentric (Aon Hewitt) [Elektronnyj resurs] URL: <https://axes.ru/articles/model-vo vlechenosti-sotrudnikov-aon-hewitt/> (data obrashcheniya 15.02.2023).
7. Opros vovlechnosti sotrudnikov Gallup: zadavajte pravil'nye voprosy s pomoshch'yu oprosa Q12. [Elektronnyj resurs]. URL: <https://www.gallup.com/workplace/356063/gallup-q12-employee-engagement-survey.aspx> (data obrashcheniya 03.02.2023).
8. Svergun O. Vovlechnost' personala: cennoe preimushchestvo // Spravochnik po upravleniyu personalom. [Elektronnyj resurs]. URL: <http://www.pro-personal.ru/journal/870/460105/> (data obrashcheniya: 21.02.2023).
9. Employee Engagement. What's Your Engagement Ratio? // Gallup Business Journal. [Electronic resources] URL:<http://www.gallup.com/consulting/121535/Employee-Engagement-Overview-Brochure.aspx> (data obrashcheniya 15.02.2023).
10. Enduring Ideas: The 7-S Framework. [Electronic resources] URL: <https://www.mckinsey.com/business-functions/strategy-and-corporate-finance/our-insights/enduring-ideas-the-7-s-framework#> (data obrashcheniya: 18.02.2023).
11. Gallup Q12 Meta-Analysis Report. [Electronic resources] URL: <https://news.gallup.com/reports/191489/q12-meta-analysis-report-2016.aspx> (data obrashcheniya: 21.02.2023).

Мушин-Македонский А.

## НАРРАТИВНОЕ ЛИДЕРСТВО: ИСКУССТВО ВДОХНОВЛЯТЬ И УБЕЖДАТЬ С ПОМОЩЬЮ ИСТОРИЙ

М.: Альпина Про, 2022, 266 с.

*Рассказывать истории естественно для человека. Все мы делимся друг с другом, как прошел отпуск, каким веселым был вечер или непростым проект. Но потенциал историй гораздо больше, чем обмен информацией. С их помощью можно без давления и манипуляций вдохновить и убедить других людей, сплотить команду вокруг цели или стратегии, вовлечь в проект, донести свои ценности, объяснить происходящие изменения, побороть страх перед чем-то новым, передать опыт и решить другие задачи общения. И цель этой книги — раскрыть суть истории как стратегического инструмента коммуникации.*

*Прочитав книгу А. Мушина-Македонского, эксперта по стратегическому сторителлингу и консультанта по коммуникациям, вы научитесь выстраивать процесс подготовки истории под самые разные задачи, подбирать подходящие истории и структурировать их, органично включать истории в речь и вдохновлять собеседника. Вам предстоит путешествие, благодаря которому вы откроете в себе нарративного лидера — человека, который ведет за собой через трансляцию нужных смыслов, а не манипуляции и продажу идей. А сопровождать вас в пути будут не только модели и техники, но и живые, невыдуманные истории, которые вы сможете услышать, считав QR-коды на страницах книги.*

*Книга адресована руководителям компаний и лидерам команд, а также всем, кто интересуется инструментами управления и техниками сторителлинга.*

