

Вовлеченность персонала как фактор успешности современных российских организаций

Научный руководитель – Маркеева Анна Валерьевна

Шметко Инесса Станиславовна

Студент (бакалавр)

Московский государственный университет имени М.В.Ломоносова, Социологический факультет, Москва, Россия
E-mail: ishmetko04@inbox.ru

В 2025 году на фоне охлаждения экономики фокус российских компаний сместился в сторону контроля затрат и обеспечения устойчивости бизнеса. Наблюдается усиление кризисных проявлений: рост числа ликвидаций компаний на 15% [1], замедление темпов экономического роста до 1% [4], а также изменения налоговых ставок усиливают финансово-организационные ограничения компаний и, как следствие, приводят к сокращению HR-бюджетов и оптимизации численности персонала. В этих условиях приоритет управления персоналом смещается от стратегии «борьбы за таланты» к задачам организационного выживания и удержания ключевых сотрудников.

Несмотря на перераспределение ресурсов, управление командой сохраняет критическую значимость для поддержания управляемости и устойчивости организации. Инструменты обратной связи выступают оперативными средствами диагностики внутренней ситуации «глазами сотрудников»: систематический сбор и анализ мнений персонала позволяют выявлять проблемные зоны, снижать управленческую неопределенность и более точно определять приоритеты изменений в условиях ограниченных ресурсов. Одним из наиболее распространенных инструментов такого рода является исследование вовлеченности.

В научный оборот термин «вовлеченность» впервые ввел Кан У.[11], который предложил рассматривать его как состояние личностной включенности сотрудника в рабочие роли и процессы. В дальнейшем концепция получила развитие в работах зарубежных исследователей, среди которых Дж. Хартер, Ф. Шмидт и Е. Килман[10], а также Д. Орган[12] и А. Сакс[13]. Следующим этапом стало формирование практикоориентированных методологий, позволивших измерять вовлеченность на уровне компаний и применять ее как управленческий HR-инструмент. Эти подходы разрабатывались как зарубежными исследовательскими центрами: Gallup[8], Aon Hewitt[7], Towers Watson[14], так и отечественными – ЭКОПСИ[3] и Happy Job[2].

Эмпирическая связь вовлеченности с бизнес-эффективностью подтверждается как международными, так и российскими исследованиями: данные Gallup [9], Aon Hewitt [6] и ЭКОПСИ[5] и указывают, что вовлеченность персонала статистически связана с улучшением финансовых и операционных показателей, а также с повышением качества управленческих решений за счет более точного понимания факторов, определяющих результативность. В частности, подразделения с высоким уровнем вовлеченности (верхний квартиль) демонстрируют преимущества по ключевым KPI: +23% к прибыльности, +18% к продажам и производительности, +10% к клиентской лояльности [9]. Дополнительно фиксируется положительная динамика финансовых метрик: порядка +3% к выручке при росте вовлеченности на 5 п.п. и +0,6% к продажам на каждый +1% вовлеченности [6].

В условиях дефицита ресурсов особую ценность приобретает приоритизация управленческих решений на основе аналитики вовлеченности. Применение количественных моделей и процедур оценивания позволяет ранжировать направления работы по ожидаемому

эффекту и тем самым повышать отдачу от ограниченного бюджета. Таким образом, исследования вовлеченности выступают не только инструментом мониторинга состояния персонала, но и практическим механизмом поддержки решений по удержанию ключевых сотрудников и повышению показателей бизнеса.

Источники и литература

- 1) Известия. На пороге закрытия: «рождаемость бизнеса» упала до минимума за 14 лет [Электронный ресурс]. – URL: <https://iz.ru/2030204/milana-gadzhieva/na-poroge-zakrytiya-rozhdaemost-biznesa-upala-do-minimuma-za-14-let> (дата обращения: 25.02.2026).
- 2) Клочков А. Вовлеченность и лояльность персонала от А до Я // М.: Litres – 2022.
- 3) Онучин А.Н. Трудовые будни: От выживания к вовлеченности // М.: Альпина ПРО. – 2024.
- 4) РБК. Российская экономика в 2025 году выросла на 1% [Электронный ресурс]. – URL: <https://www.rbc.ru/economics/06/02/2026/6985fe749a7947b0e2a18e3e> (дата обращения: 25.02.2026).
- 5) ЭКОПСИ Консалтинг. Вовлеченность сотрудников влияет на бизнес-результаты? Данные исследований и кейсы российских компаний [Электронный ресурс]. – URL: <https://www.ecopsy.ru/insights/vovlechennost-sotrudnikov-vliyaet-na-biznesrezultaty-dannye-issledovaniy-i-keisy-rossiyskikh-kompani> (дата обращения: 25.02.2026).
- 6) Aon Hewitt. 2018 Trends in Global Employee Engagement: Improved Scores Point Toward Investing in the Employee Experience [Электронный ресурс]. – URL: https://www.aon.com/getmedia/08c8d127-a8f0-4872-b03a-355361c7e000/trp_infographic (дата обращения: 25.02.2026).
- 7) Aon Hewitt. Aon Hewitt’s Model of Employee Engagement // [Электронный ресурс]. – URL: <https://www.aon.com/en/> (дата обращения: 01.03.2025)
- 8) Gallup. Employee Engagement [Электронный ресурс] URL: <https://www.gallup.com/394373/indicator-employee-engagement.aspx> (дата обращения: 20.02.2025)
- 9) Gallup. The Benefits of Employee Engagement [Электронный ресурс]. – URL: <https://www.gallup.com/workplace/236927/employee-engagement-drives-growth.aspx> (дата обращения: 25.02.2026).
- 10) Harter J. K., Schmidt F. L., Killham E. A. Employee engagement, satisfaction, and business-unit-level outcomes: A meta-analysis // Princeton, NJ: Gallup Organization. – 2003.
- 11) Kahn W. A. Psychological conditions of personal engagement and disengagement at work // Academy of management journal. – 1990. – Т. 33. – №. 4. – С. 692-724.
- 12) Organ, D. W. Organizational citizenship behavior: The good soldier syndrome. Lexington, MA: Lexington Books.
- 13) Saks A.M. Antecedents and Consequences of Employee Engagement // Journal of Managerial Psychology. 2006. V. 21 (7). P. 600–619.
- 14) Towers Watson. Engagement Methodology [Электронный ресурс]. – URL: <https://www.towerswatson.com/en-US/Insights/IC-Types/Survey-Research-Results/2010/04/Engagement-Methodology> (дата обращения: 10.03.2025)