

# Обеспечение вовлеченности персонала в устойчивое развитие компании

А.В. Колобов<sup>1</sup>

Е.М. Игумнов<sup>2</sup>

Д.Н. Наумов<sup>3</sup>

<sup>1</sup> ООО «Севергрупп»

<sup>2</sup> ООО «СВЕЗА-Лес»

<sup>3</sup> АО «Северсталь менеджмент»

## АННОТАЦИЯ

На современном этапе развития общества и экономики идет переоценка ценностей и ориентиров в области управления. Основным ресурсом для жизни и развития компании выступает человек. Каждый руководитель компании мечтает о вовлеченных сотрудниках, работающих больше и лучше, проявляющих инициативу, с высокой производительностью труда. Вовлеченность – поведение, в ходе которого работник полностью эмоционально и интеллектуально вовлечен в определенную деятельность, хочет сделать дополнительное усилие. Одна из ключевых тем, которой интересуется современный руководитель компании, – это создание особой организационной среды, когда люди работают сознательно, ищут пути совершенствования, ставят на службу делу свои знания и берут на себя больше ответственности. Поэтому очень важно делать акцент на внутренней среде, в которой взаимодействуют между собой сотрудники.

В статье рассматривается связь вовлеченности персонала с устойчивым развитием компании. Компании с высоким уровнем вовлеченности демонстрируют лучшие финансовые показатели в своей отрасли. Основными источниками по вовлеченности в настоящий момент являются исследования консалтинговых компаний и в меньшей степени – практикоориентированные издания. В работе проведен анализ предлагаемых подходов по повышению вовлеченности сотрудников и предложен комплексный метод управления вовлеченностью в компании. Цель исследования состоит в определении оптимального подхода к управлению вовлеченностью персонала.

Задачи исследования сводятся к представлению метода (PDCA), в который входит описание подхода проведения замера, наполнение входящих блоков анкеты с учетом текущей ситуации и стратегии компании, алгоритм работы с полученными результатами и примеры практик по повышению вовлеченности.

Результатами исследования являются содержание ключевых блоков оценки, аналитические инструменты оценки вовлеченности, алгоритм работы с результатами оценки для принятия решения по повышению вовлеченности.

## КЛЮЧЕВЫЕ СЛОВА:

бизнес-система, вовлеченность, оценка вовлеченности, модель вовлеченности.

## ДЛЯ ЦИТИРОВАНИЯ:

Колобов А.В., Игумнов Е.М., Наумов Д.Н. (2020). Обеспечение вовлеченности персонала в устойчивое развитие компании // Стратегические решения и риск-менеджмент. Т. 11. № 3. С. 262–271. DOI: 10.17747/2618-947X-2020-3-262-271.

# Ensuring personnel involvement in companies' sustainable development

A.V. Kolobov<sup>1</sup>

E.M. Igumnov<sup>2</sup>

D.N. Naumov<sup>3</sup>

<sup>1</sup> "Severgroup" LLC

<sup>2</sup> "SVEZA-Les" LLC

<sup>3</sup> "Severstal Management" JSC

## ABSTRACT

At the present stage of development of society and economy, there is a reassessment of values and guidelines in the field of management. The main resource for the life and development of the company is a person. Every company leader dreams of engaged employees, working harder and better, taking initiative, and high productivity. Engagement is a behavior in which the employee is fully emotionally and intellectually involved in a certain activity, wants to make additional effort. One of the key topics that a modern company leader is interested in is creating a special organizational environment in which people work consciously, look for ways to improve, put their knowledge at the service of the business and take on more responsibility. Therefore, it is very important to focus on the internal environment in which employees interact with each other.

The article examines the relationship between staff involvement and sustainable development of the company. Highly engaged companies have the best financial performance in their industry. The main sources of engagement at the moment are research by consulting companies and, to a lesser extent, practice-oriented publications. The paper analyzes the proposed approaches to increase employee engagement and proposes a comprehensive method for managing employee engagement. The purpose of the study is to determine the optimal approach to personnel engagement management.

The objectives of the research are reduced to the description of the method (PDCA), which includes a description of the approach for taking measurements, filling in the incoming questionnaire blocks, taking into account the current situation and the company's strategy, an algorithm for working with the results obtained and examples of practices to increase engagement.

The results of the study are the content of key blocks of assessment, analytical tools for assessing involvement, an algorithm for working with assessment results to make a decision to increase involvement.

## KEYWORDS:

business system, engagement, engagement assessment, engagement model.

## FOR CITATION:

Kolobov A.V., Igumnov E.M., Naumov D.N. (2020). Ensuring personnel involvement in companies' sustainable development. *Strategic Decisions and Risk Management*, 11(3), 262-271. DOI: 10.17747/2618-947X-2020-3-262-271.

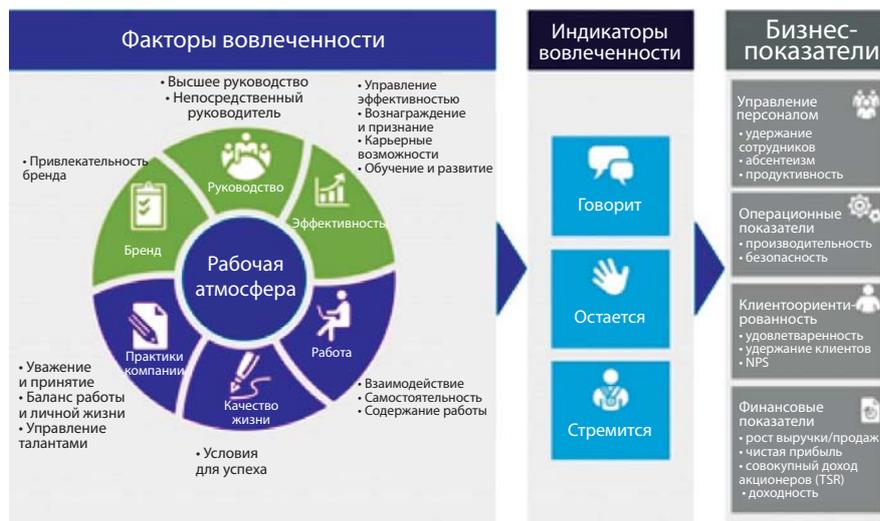
В современной экономической ситуации и условиях пандемии коронавируса COVID-19 компаниям важно не просто эффективно функционировать, но и устойчиво развиваться в соответствии с требованиями времени, чтобы быть конкурентоспособными [Коновалова, 2014]. Согласно ГОСТ Р54598.1–2015 «Менеджмент устойчивого развития» [Магура, 1998] понятие устойчивое развитие включает в себя «развитие, удовлетворяющее потребностям настоящего времени, не ставя под угрозу возможности будущих поколений удовлетворять свои потребности. Ожидаемый результат – непрерывное улучшение деятельности на пути устойчивого развития». Устойчивое развитие предприятия обеспечивается, если управление основано на принципах, отвечающих его ценностям. Одной из ключевых ценностей является вовлеченность [Ланецкий, 2013].

Многочисленные исследования убедительно свидетельствуют: уровень вовлеченности сотрудников является одним из ключевых факторов результативности и эффективности компаний, а также их высокой рыночной адаптивности и способности успешно противостоять многочисленным вызовам современного мира [Онучин, 2012]. Вовлеченность сотрудников – один из важных HR-трендов XXI века, широко используемый в бизнес-среде [Ланецкий, 2013].

Сводные данные консалтинговых компаний Aon Hewitt, Gallup International, Hay Group и Towers Watson<sup>1</sup> говорят о прямом влиянии вовлеченности сотрудников на итоговые финансовые результаты, а также другие важнейшие бизнес-показатели их компаний. Так, по сравнению с показателями компаний, имеющих, согласно итоговому индексу вовлеченности персонала, низкий уровень вовлеченности, компании с высоким уровнем вовлеченности продемонстрировали следующее [Брюховецкая, Черная, 2013; Масилова, Бурцева, 2016; Чеглакова, Кабалина, 2016; Алымова, 2019]:

- акционерная доходность выше на 22–43%;
- операционная прибыль выше на 17,5% (27,4 против 9,9%)
- уровень удовлетворенности потребителей выше на 10%;
- производительность труда выше на 18–21%;
- количество перспективных соискателей на каждую из открытых вакансий в два раза больше;

Рис. 1. Модель вовлеченности Kincentric



- незапланированная текучесть персонала ниже на 50–65% (в зависимости от отраслевой специфики);
- уровень производственного брака ниже на 41%;
- количество аварий, обусловленных нарушением техники безопасности, меньше на 48%.

Теория вовлеченности рассматривает вопрос о том, как компания может достичь своих стратегических целей, создавая условия для развития персонала, в которых каждый сотрудник, менеджер и руководитель будут делать все возможное для блага компании. Аспекты данной работы описываются моделью Kincentric<sup>2</sup> (рис. 1), которая включает в себя организационные факторы и влияние вовлеченности на результаты бизнеса, а также результаты для сотрудников, то есть непосредственно на их вовлеченность.

Рис. 2. Три наблюдаемых аспекта поведения

### Человек вовлечен, когда он...



<sup>1</sup> Модель вовлеченности сотрудников Kincentric (Aon Hewitt). URL: <https://axes.ru/articles/model-vovlechnosti-sotrudnikov-aon-hewitt/>. Онучин А. Изучение вовлечения. URL: <https://www.ecopsy.ru/insights/izuchenie-vovlecheniya/>. Кириллов Л. Вовлеченность персонала как фактор успеха компании в условиях кризиса. URL: [https://www.cfin.ru/anticrisis/methodical\\_material/consultants/employee\\_engagement.shtml](https://www.cfin.ru/anticrisis/methodical_material/consultants/employee_engagement.shtml).

<sup>2</sup> Модель вовлеченности сотрудников Kincentric (Aon Hewitt). URL: <https://axes.ru/articles/model-vovlechnosti-sotrudnikov-aon-hewitt/>.

Рис. 3. Схема работы с замераами вовлеченности



На практике это означает, что вовлеченность является сочетанием рационального мышления, эмоций, намерений и поведения, требуемых для обеспечения оптимальной производительности; в поведении наблюдаются три аспекта: говорит, остается и стремится (рис. 2) [Громова, 2018].

Таким образом, вовлеченность сотрудников характеризуется неразрывным единством трех главных составляющих.

1. Удовлетворенность различными аспектами своей работы в компании (ее содержательностью и разнообразием, степенью независимости и самостоятельности выполнения, организацией рабочих процессов и процедур, наличием необходимых для успешного выполнения работы ресурсов, режимом и условиями работы, уровнем материальной компенсации, перспективами профессионального развития и должностного роста,

взаимоотношениями с руководством и коллегами и т.д.).

2. Лояльность – позитивное отношение к компании, работодателю и корпоративному бренду, передаваемое окружающим, а также нацеленность на долгосрочную работу в организации.
3. Сверхнормативная активность – готовность работать не просто от и до в рамках исполнения формальных должностных обязанностей, а стремление проявлять инициативность, направленную на улучшение сложившихся практик работы, поиск новых путей решения порученных задач, повышение качества и надежности, минимизацию издержек, совершенствование уровня клиентского сервиса, систематически прилагать дополнительные усилия для достижения максимально высокого рабочего результата, превосходящего исходные ожидания клиентов, коллег и руководства.

Исследование шести факторов, влияющих на уровень вовлеченности сотрудников организации, – частый запрос клиентов консалтинговых компаний. В табл. 1 [Чуланова, Припасаева, 2016; Колесниченко и др., 2017] представлен анализ основных методик для измерения вовлеченности.

Авторский подход исследования основан на модели Aon Hewitt. Авторами предлагается системно подходить к исследованию вовлеченности на основе алгоритма, состоящего из пяти этапов (рис. 3).

На первом шаге в зависимости от стратегии компании выбирается критически важный путь успеха трансформации и тем самым определяется наполнение анкеты опроса. При этом не ставятся конкретные планы в цифрах по повышению вовлеченности на год, важнее правдивая картина того, какая культура в компании, какие есть улучшения и какие области требуют корректировок. Опросник каждый

Рис. 4. Пример наполнения блока «Восприятие стратегии»

Восприятие стратегии	В целом мне понятно содержание новых стратегических приоритетов
	Мне понятно, что лично мне необходимо делать по-другому для реализационной стратегии
	В нашем коллективе высокий уровень принятия и поддержки новой стратегии
	Я понимаю, зачем мне лично участвовать в реализации новой стратегии компании

Рис. 5. Пример шестизначной шкалы

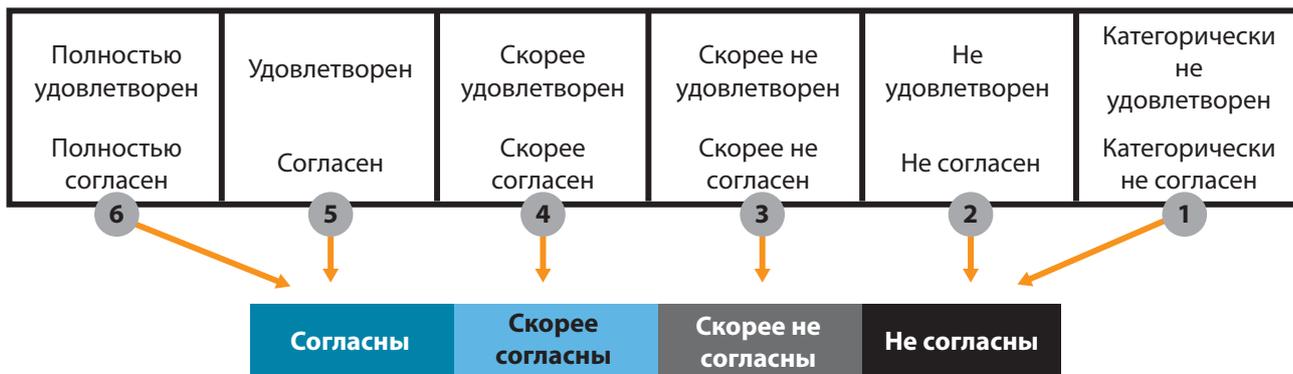
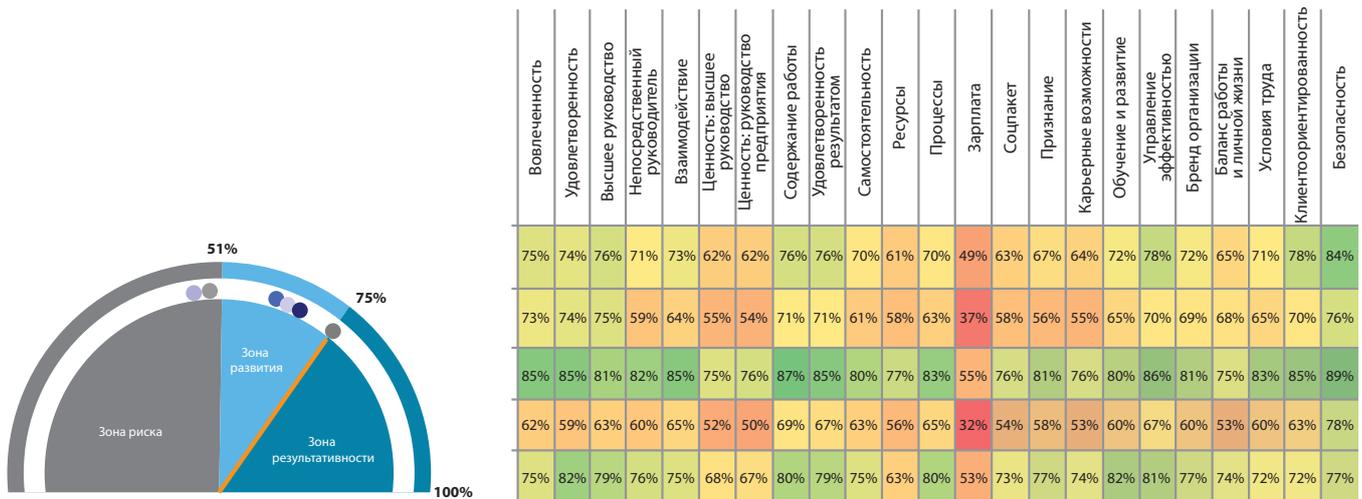


Таблица 1  
Обзор основных методик измерения вовлеченности

Название	Работа	Индикаторы
Модель Aon Hewitt	Исследование вовлеченности сотрудников компании Aon Hewitt (1994)	Опросник насчитывает около 70 вопросов, которые позволяют оценить уровень вовлеченности и удовлетворенности работников 19 факторами, влияющими на вовлеченность. Эти 19 факторов разделены на 6 групп: 1) люди; 2) работа; 3) карьера; 4) вознаграждение; 5) деятельность компании; 6) качество жизни работника
The Gallup Q12	Работа Gallup Inc. (1993–1998)	Опросник включает 12 вопросов, которые измеряют вовлеченность через показатели включенности, удовлетворенности и энтузиазма. Фрагмент опросника: «Знаете ли Вы, что ожидается от Вашей работы?» «Есть ли у Вас на работе лучший друг (социальная поддержка)?» «В течение последних 6 месяцев говорил ли кто-то с Вами на работе о Вашем прогрессе?» и т.д.
Utrecht Work Engagement Scale	Schaufeli W.B., Salanova M., González-Romá V., Bakker A.B. The measurement of engagement and burnout: A two sample confirmatory factor analytic approach (2002)	Опросник включает 17 вопросов. Инструмент предназначен для измерения трех компонентов вовлеченности: 1) энергичность («На работе я чувствую себя наполненным энергией»); 2) энтузиазм («Моя работа меня вдохновляет»); 3) поглощенность деятельностью («Когда я работаю, время летит»)
	Schaufeli W.B., Bakker A.B., Salanova M. The measurement of work engagement with a short questionnaire: A cross-national study (2006)	Краткая версия методики из 9 вопросов
Oldenburg Burnout Inventory	Demerouti E., Bakker A.B. The oldenburg burnout inventory: A good alternative to measure burnout and engagement (2008)	Методика из 16 вопросов, оценка по двум направлениям: 1) истощение – энергичность («Бывают дни, когда я чувствую усталость до прихода на работу»); 2) цинизм – энтузиазм («Это единственный тип работы, на котором я могу себя представить»)
Методика Мэя, Гилсона и Хартера	May D.R., Gilson R.L., Harter L.M. The psychological conditions of meaningfulness, safety and availability and the engagement of the human spirit at work (2004)	Методика основана на работе В. Кана и оценивает три компонента вовлеченности: 1) когнитивный («В процессе работы я редко отвлекаюсь на посторонние вещи»); 2) эмоциональный («Мое эмоциональное состояние сильно зависит от того, как я выполняю работу»); 3) физический («Я остаюсь на работе до тех пор, пока не доделаю все, что нужно было сделать»)
Методика А. Сакса	Saks A. Antecedents and consequences of employee engagement (2006)	Методика разработана для измерения двух типов вовлеченности: 1) вовлеченность в работу («Иногда я настолько погружен в работу, что теряю ощущение времени»); 2) организационная вовлеченность («То, что я являюсь частью организации, позволяет мне себя чувствовать живым»)
Методика Рича, Лепина и Кроффорда	Rich B., Lepine J., Crawford E. Job engagement: Antecedents and effects on job performance (2010)	Методика разработана для измерения вовлеченности, описанной В. Каном: 1) когнитивный компонент («На работе я сфокусирован на выполнении своих рабочих задач»); 2) эмоциональный компонент («Я горжусь своей работой»); 3) поведенческий компонент («Я прикладываю максимум усилий для выполнения рабочих задач»)
Модель Towers Watson (экспоненциальная модель вовлеченности)	Towers Watson. The power of three: Taking engagement to new heights (2012)	Методика, измеряющая три фактора: 1) привязанность к компании, стремление приложить дополнительные усилия и добиться большего; 2) атмосфера, которая располагает к продуктивному труду и способствует улучшению трудовых показателей; 3) индивидуальные условия труда: рабочая обстановка, социальные условия и эмоциональный климат в коллективе. На основе модели предложен 21 драйвер вовлеченности

Рис. 6. Варианты представления замеров вовлеченности



год может насчитывать разное количество вопросов, которые позволяют оценить уровень вовлеченности и удовлетворенности работников факторами, влияющими на вовлеченность, которые разделены минимум на шесть блоков:

- 1) люди;
- 2) работа;
- 3) карьера;
- 4) вознаграждение;
- 5) деятельность компании;
- 6) качество жизни работника.

В 2018 году компанией «А» в опрос было включено 80 вопросов с добавлением двух блоков: «проблемы, мешающие личной результативности» и «вовлекающее лидерство», а в 2019 году – 65. Удалены вопросы, ответы на которые были очевидны, социально желательны или стабильно находились на очень высоком уровне на протяжении нескольких лет. Добавлено 13 вопросов и два новых блока: «восприятие стратегии» и «вопросы, влияющие на реализацию стратегии» [Русин, Горайнова, 2018].

Для оценки мнения сотрудников используется шестизначная шкала.

На втором шаге по итогам пульса руководители получают следующие замеры [Скриптунова, 2010; Абросимова, Свиридова, 2016]:

- 1) динамика компании по сравнению с предыдущим годом и относительно конкурентов;
- 2) факторы вовлеченности по производствам;
- 3) факторы вовлеченности по подразделениям внутри производств.

Все ответы можно разделить на четыре группы [Гвоздева, 2014]:

- «согласные/довольные» (варианты 5 и 6) – сотрудники с выраженным позитивным отношением к обсуждаемой сфере;
- «скорее согласные» (вариант 4) – сотрудники, не полностью удовлетворенные обсуждаемой сферой, но скорее довольные ею;

- «скорее несогласные» (вариант 3) – сотрудники, не полностью удовлетворенные обсуждаемой сферой, но скорее недовольные ею;
- «несогласные/недовольные сотрудники» (варианты 1 и 2) – сотрудники с выраженным негативным отношением к обсуждаемой сфере.

Руководители должны обращать внимание на критерии анализа следующих факторов.

1. Фокус внимания:

- динамика значения фактора (+/-);
- отклонение фактора от бенчмарка;
- анализ влияния фактора на рост вовлеченности;
- значимость фактора для компании;
- абсолютное значение фактора;
- результаты анализа открытых вопросов;
- объективная информация.

2. Категории сотрудников:

- подразделение, цех, малая команда;
- должность;
- разряд.

Рис. 7. Алгоритм работы с результатами исследования



Таблица 2  
Пример программы мероприятий по повышению уровня вовлеченности

Мероприятия	Действия
1. Проработать варианты системы мотивации персонала (варианты прогрессивного премирования)	Внедрение системы прогрессивного премирования на участке изготовления валков и штамповочных участках Развернуть производственное соревнование на двух участках Рассматривается развертывание ПС на других участках цеха
2. Выявить потенциал и провести отбор в кадровый резерв на позицию «мастер»	Лично начальником цеха проводились беседы тет-а-тет с рабочими с целью выявления проблем на участках, во взаимоотношениях в коллективе и перспектив развития (по графику два человека в день)
3. Организовать систему нематериального поощрения работников	Организована доска почета цеха, на рабочих собраниях вручаются свидетельства о занесении на доску Отремонтирован спортивный зал, проводятся спартакиады среди участков Заказана корпоративная сувенирная продукция и кубки, вручаются победителям соревнований и отличившимся работникам При награждении лучших на участках начальник цеха лично акцентирует внимание на каждом работнике
4. Провести мероприятия по улучшению освещения в производственном корпусе и санитарно-бытовых условий	Выполнена замена светильников на более современные Производится замена остекления здания Произведен ремонт в столовой Производится ремонт комнаты сменно-встречных собраний Производится капитальный ремонт в душевых
5. Коммуникации	Начальник цеха лично доводит всю информацию до рабочих на рабочих собраниях Проводятся экскурсии по производству для бывших работников цеха, вышедших на пенсию Личный пример руководителя (позитивный менеджмент на деле, а не на словах, развитие руководителей (диалоги по душам, не только в отведенное время для «диалога о целях»), доверие и открытость в работе, личная вовлеченность и вовлечение коллег, разъяснение причин, почему необходимо проводить изменения) Внимание к вопросам работников

На третьем шаге предлагается провести анализ результатов исследования в соответствии с алгоритмом.

Вначале необходимо определиться, насколько устраивают показатели вовлеченности, как вариант – на основании сравнения с выбранными внутренними бенчмарками. Если результаты устраивают, то необходимо поддерживать их, а если не устраивают, то поднять. Для сильных сторон необходимо определить факторы, которые оцениваются наиболее высоко, и факторы, которые показали наибольший рост по сравнению с прошлым годом. Для определения зон для развития необходимо обратить внимание на пересечение и факторы с наиболее низкими показателями и самое большое падение по сравнению с прошлым годом. Далее определяются приоритетные для работы факторы с учетом зоны развития и зоны влияния.

Для определения проблематики помогают фокус-группы – качественный метод сбора социологической информации в однородных группах, имеющий фокус обсуждения. Фокус-группы проводятся в свободной форме по предварительно разработанному сценарию с целью:

- определить отношения участников к конкретной проблеме;
- получить информацию о личном опыте участников по данной теме;
- получить информацию о восприятии;
- выявить объект исследования участниками.

Фокус-группы могут охватывать всех участников процесса, например рабочих, мастеров и специалистов, или иметь более дробную детализацию – ремонтники, рабочие-технологи, мастера-ремонтники, мастера-технологи. Оптимальное число участников фокус-группы составляет 6–12 человек. Критерии подбора участников зависят от целей конкретного исследования и могут учитывать социально-демографические признаки: пол, возраст, образование, уровень дохода, производственную профессию, стаж работы на предприятии. Нужно сформировать группу из числа тех категорий сотрудников, которые хуже всего оценили выявленные для проработки факторы, или тех, где общий уровень вовлеченности низок. Нельзя заставлять людей участвовать в работе группы без их желания. Группа должна быть по возможности однородная. В одну группу ни в коем случае не должны попасть руководитель и его подчиненные, друзья или враги, неформальный лидер и его «команда», крайне положительно/отрицательно настроенные сотрудники, а также те, кто планирует покинуть компанию. Вопросы, задаваемые участникам, должны быть понятны и однозначны (недвусмысленны), участники должны смочь ответить на них (т.е. должны иметь реальный личный опыт). Вопросы формулируются на языке участников фокус-группы, не включая термины и аббревиатуры (либо они объясняются). Вопросы полезно записать на флип-чарте и вывести на экран.

На четвертом шаге производится разработка планов корректирующих мероприятий в подразделениях на уровнях непосредственных руководителей, их утверждение для руководителей топ-7 и топ-100 и защита планов корректирующих мероприятий дивизиона/предприятий с указанием сроков и ответственных в правлении компании (табл. 2).

На пятом шаге осуществляется реализация всех запланированных мероприятий с контролем их выполнения путем регулярных отчетных встреч топ-руководителей.

В статье рассмотрен комплексный подход повышения вовлеченности персонала и проведена оценка ее взаимосвязи с устойчивостью проводимых изменений в компании. Для этого изучен практический опыт крупной компании, которая с 2012 года централизованно занимается вопросом вовлеченности. В работе отражено, с чего начать анализ текущего уровня вовлеченности с учетом внутренних и внешних факторов, порядок анализа полученных результатов.

Результаты применения предложенного подхода позволили компании «А» в 2016 году достичь уровня вовлеченности международных металлургических и горнодобывающих компаний в 63%.

Таблица 3  
Анализ вовлеченности компании «А»  
и ее финансового результата

Показатель	2014	2015	2016
Участники исследования (% общей численности / чел.)	52 / 27 112	59 / 29 756	70 / 34 252
Уровень вовлеченности (%)	49	60	68
ЕВИТДА (млрд руб.)	84,9	127,69	128,14

Методика может быть применена в любой компании, которая делает ставку на изменения и понимает, что энергия включения сотрудников, их экспертного потенциала является ключевым фактором успешных трансформаций.

## ЛИТЕРАТУРА

1. Абросимова Е.Б., Свиридова Л.В. (2016). Принципы и инструменты бережливого производства и влияние вовлеченности персонала на их внедрение // Вестник Пермского национального исследовательского политехнического университета. Социально-экономические науки. № 4. С. 288–298.
2. Алымова О.С. (2019). Вовлеченность персонала как фактор успеха компании // Ученые записки Тамбовского отделения РОСМУ. № 15. С. 91–103.
3. Брюховецкая Н.Е., Черная А.А. (2013). Формирование вовлеченности сотрудников в работу предприятий // Стратегия и механизмы регулирования промышленного развития. № 5. С. 3–21.
4. Гвоздева С.М. (2014). Непараметрический статистический анализ вовлеченности персонала в организации // Известия Саратовского университета. Сер.: Экономика. Управление. Право. Т. 14. № 4. С. 639–645.

5. Громова Н.В. (2018). Вовлеченность персонала – основной резерв повышения эффективности деятельности современных компаний // Вестник РЕЭ им. Г.В. Плеханова. № 6(102). С. 103–115. DOI: <http://dx.doi.org/10.21686/2413-2829-2018-6-103-115>.
6. Колесниченко Е.А., Радюкова Я.Ю., Сутягин В.Ю. (2017). Инструментарий диагностики и усиления вовлеченности персонала в управленческую деятельность организации // Лесотехнический журнал. Т. 7. № 4(28). С. 245–256. DOI: [10.12737/article\\_5a3ceb4008f799.16612157](https://doi.org/10.12737/article_5a3ceb4008f799.16612157).
7. Коновалова В. (2014). Управление вовлеченностью персонала: факторы успехов и неудач // Кадровик. № 9. С. 74–84.
8. Ланецкий С.А. (2013). Управление вовлеченностью персонала // Вестник Государственного университета управления. № 20. С. 143–145.
9. Магура М.И. (1998). Патриотизм персонала по отношению к своей организации – решающее конкурентное преимущество // Управление персоналом. № 11. С. 43.
10. Масилова М.Г., Бурцева Ю.В. (2016). Вовлеченность персонала как характеристика организационной культуры. Территория новых возможностей // Вестник Владивостокского государственного университета экономики и сервиса. № 3. С. 137–145.
11. Онуцин А.Н., Луцкина В.В., Розин М.В. (2012). Управление вовлеченностью персонала // HRTimes. № 20. С. 37–40.
12. Русин А.П., Горайнова А.О. (2018). Оценка вовлеченности персонала // Молодой исследователь Дона (ДГТУ). № 1(10). С. 62–74.
13. Скриптунова Е.А. (2010). Методика расчета индекса вовлеченности персонала // Управление человеческим потенциалом. № 2 (22). URL: <http://www.axima-consult.ru/stati-04-10-metod-raschet-indeksa-vovl-personala.html>.
14. Чеглакова Л.М., Кабалина В.И. (2016). Вовлеченность персонала: теоретические подходы, эмпирические результаты // Вестник Нижегородского университета им. Н.И. Лобачевского. Сер.: Социальные науки. № 1(41). С. 121–128.
15. Чуланова О.Л., Припасаева О.И. (2016). Вовлеченность персонала организации: основные подходы, базовые принципы, практика использования в работе с персоналом // Науковедение. Т. 8. № 2. URL: <http://naukovedenie.ru/PDF/127EVN216.pdf>. DOI: [10.15862/127EVN216/](https://doi.org/10.15862/127EVN216/).

## REFERENCES

1. Abrosimova E.B., Sviridova L.V. (2016). Printsipy i instrumenty berezhlivogo proizvodstva i vliyaniye vovlechnosti personala na ikh vnedrenie [Lean principles and tools and the impact of personnel involvement on their implementation]. *Vestnik Permskogo nacional'nogo issledovatel'skogo politekhnicheskogo universiteta. Sotsial'no-ekonomicheskie nauki [Bulletin of the Perm National Research Polytechnic University. Socio-Economic Sciences]*, 4, 288-298.
2. Alymova O.S. (2019). Vovlechnost' personala kak faktor uspekha kompanii [Personnel involvement as a factor in

- the company's success]. *Uchenye zapiski Tambovskogo otdeleniya ROSMU [Scientific Notes of the Tambov Branch of ROSMU]*, 15, 91-103.
3. Bryukhovetskaya N.Ye., Chernaya A.A. (2013). Formirovanie вовлеченности сотрудников в работу предприятий [Formation of employee involvement in the work of enterprises]. *Strategiya i mekhanizmy regulirovaniya promyshlennogo razvitiya [Strategy and Mechanisms of Regulation of Industrial Development]*, 5, 3-21.
  4. Gvozdeva S.M. (2014). Neparаметрический статистический анализ вовлеченности персонала в организации [Nonparametric statistical analysis of personnel involvement in organizations]. *Izvestiya Saratovskogo universiteta. Ser.: Ekonomika. Upravlenie. Pravo [Izvestiya of Saratov University. Economics. Management. Law]*, 14(4), 639-645.
  5. Gromova N.V. (2018). Vovlechnost' персонала - osnovnoy rezerv povysheniya effektivnosti deyatelnosti sovremennykh kompaniy [Personnel involvement is the main reserve for improving the efficiency of modern companies]. *Vestnik REE im. G.V. Plekhanova [Vestnik of the Plekhanov Russian University of Economics]*, 6(102), 103-115. DOI: <http://dx.doi.org/10.21686/2413-2829-2018-6-103-115>.
  6. Kolesnichenko E.A., Radyukova Ya.Yu., Sutyagin V.Yu. (2017). Instrumentariy diagnostiki i usileniya вовлеченности персонала в управленческую деятельность организации [Tools of diagnostics and strengthening of the involvement of personnel in activity of the organization]. *Lesotekhnicheskiy zhurnal [Forestry Engineering Journal]*, 7(4). 245-256. DOI: [10.12737/article\\_5a3ceb4008f799.16612157](https://doi.org/10.12737/article_5a3ceb4008f799.16612157).
  7. Konovalova V. (2014). Upravlenie вовлеченностью персонала: факторы успеха и неудач [Personnel engagement management: Factors of success and failure]. *Kadrovik*, 9, 74-84.
  8. Lanetsky S.A. (2013). Upravlenie вовлеченностью персонала [Personnel engagement management]. *Vestnik Gosudarstvennogo universiteta upravleniya [Bulletin of the State University of Management]*, 20, 143-145.
  9. Magura M.I. (1998). Patriotizm персонала по отношению к своей организации – решающее конкурентное преимущество [The patriotism of personnel in relation to their organization is a decisive competitive advantage]. *Upravlenie personalom [Personnel Management]*, 11, 43.
  10. Masilova M.G., Burtseva Yu.V. (2016). Vovlechnost' персонала как характеристика организационной культуры. Территория новых возможностей [Personnel involvement as a characteristic of organizational culture. Territory of new opportunities]. *Vestnik Vladivostokskogo gosudarstvennogo universiteta ekonomiki i servisa [Bulletin of the Vladivostok State University of Economics and Service]*, 3, 137-145.
  11. Onuchin A.N., Lutschina V.V., Rozin M.V. (2012). Upravlenie вовлеченностью персонала [Personnel engagement management]. *HRTimes*, 20, 37-40.
  12. Rusin A.P., Goryaynova A.O. (2018). Otsenka вовлеченности персонала [Assessment of personnel involvement]. *Molodoy issledovatel' Dona (DGTU) [Young Researcher of Don]*, 1(10), 62-74.
  13. Skriptunova E.A. (2010). Metodika rascheta indeksa вовлеченности персонала [Methodology for calculating the personnel involvement index]. *Upravlenie chelovecheskim potentsialom [Human Potential Management]*, 2(22). URL: <http://www.axima-consult.ru/stati-04-10-metod-raschet-indeksa-vovl-personala.html>.
  14. Cheglakova L.M., Kabalina V.I. (2016). Vovlechnost' персонала: теоретические подходы, эмпирические результаты [Employee engagement: Theoretical approaches, empirical results]. *Vestnik Nizhegorodskogo Universiteta im. N.I. Lobachevskogo [Vestnik of Lobachevsky University of Nizhni Novgorod]*, 1(41), 121-128.
  15. Chulanova O.L., Pripasaeva O.I. (2016). Vovlechnost' персонала организации: основные подходы, базовые принципы, практика использования в работе с персоналом [Involvement of the organization's personnel: Basic approaches, basic principles, practice of use in work with personnel]. *Naukovedenie [Science]*, 8(2). URL: <http://naukovedenie.ru/PDF/127EVN216.pdf>. DOI: [10.15862 / 127EVN216](https://doi.org/10.15862/127EVN216).

## ИНФОРМАЦИЯ ОБ АВТОРАХ

### **Александр Владимирович Колобов**

Кандидат технических наук, директор по развитию бизнес-системы ООО «Бизнесгруп» (Москва).

Область научных интересов: стратегия и управление развитием компании, инновации, предпринимательство и современные бизнес-модели в финансовом и реальном секторах экономики, динамика и развитие четвертой промышленной революции, опыт функционирования и перспективы развития естественных монополий.

E-mail: avkolobov@severgroup.ru

### **Евгений Михайлович Игумнов**

Директор по развитию ООО «СВЕЗА-Лес» (Санкт-Петербург).

Область научных интересов: стратегия и управление развитием компаний, формирование стратегии развития промышленных компаний в условиях четвертой промышленной революции, инновации, трансформация бизнес-моделей, стратегии развития компаний деревообрабатывающего сектора в условиях индустрии 4.0, стратегии выхода российских компаний на международные рынки.

E-mail: emigumnov@sveza.com

### **Денис Николаевич Наумов**

Старший менеджер центра развития бизнес-системы АО «Северсталь менеджмент» (Санкт-Петербург).

Область научных интересов: стратегия и управление развитием компаний, формирование стратегии развития компаний, проектное управление, бережливое производство.

E-mail: den.naumov@severstal.com

## ABOUT THE AUTHORS

### **Alexander V. Kolobov**

Candidate of technical sciences, director of Business System Development, "Severgroup" LLC, Moscow.

Research interests: strategy and management of company development, innovation, entrepreneurship and modern business models in the financial and real sectors of the economy, dynamics and development of the fourth industrial revolution, experience of functioning and prospects for the development of natural monopolies.

E-mail: avkolobov@severgroup.ru

### **Evgeny M. Igumnov**

Development director of the "SVEZA-Les" LLC, Saint Petersburg.

Research interests: strategy and management of company development, formation of a development strategy for industrial companies in the context of the fourth industrial revolution, innovations, transformation of business models, strategies for the development of companies in the woodworking sector in the context of the fourth industrial revolution, strategies for Russian companies to enter international markets.

E-mail: emigumnov@sveza.com

### **Denis N. Naumov**

Senior manager, Business System Development Center, Severstal Management, Saint Petersburg.

Research interests: strategy and management of company development, formation of company development strategy, project management, lean manufacturing.

E-mail: den.naumov@severstal.com