

УДК 331.103

*Курдина Я.О.,
студент 3 курса, кафедра управления персоналом,
Научный руководитель: Еремин А.В.,
доцент кафедры государственного управления и менеджмента, канд.
с.-х. наук
Брянский филиал РАНХиГС,
Россия, г. Брянск*

УПРАВЛЕНИЕ ВОВЛЕЧЁННОСТЬЮ СОТРУДНИКОВ КАК ФАКТОР ПОВЫШЕНИЯ МОТИВАЦИИ И ПРОДУКТИВНОСТИ

Аннотация: В погоне за инновационными способами повышения вовлеченности, компании упускают из виду проверенные временем принципы управления. Чрезмерно детализированные должностные инструкции, призванные повысить эффективность, на деле часто становятся источником конфликтов и демотивации, так как сотрудники отказываются выполнять задачи, выходящие за их формальные рамки, без дополнительного вознаграждения. В рамках исследования сформулированы практические выводы о том, как создать условия, при которых сотрудники добровольно берут на себя новые обязанности без требования бонусов. Какие устаревшие мотиваторы пора исключить из HR-практики и какими инструментами их заменить для удовлетворения потребностей команды.

Ключевые слова: мотивация, персонал, потребность, вовлеченность, производительность.

Y.O. Kurdina,
third-year student, Department of Human Resources Management,
A. V. Eremin,
Associate Professor, Department of Public Administration and
Management, PhD in Agricultural Sciences
Bryansk Branch of RANEPА,
Russia, Bryansk

MANAGING EMPLOYEE ENGAGEMENT AS A FACTOR IN INCREASING MOTIVATION AND PRODUCTIVITY

***Abstract:** In the pursuit of innovative ways to increase engagement, companies often overlook time-tested management principles. Overly detailed job descriptions, intended to improve efficiency, in practice often become a source of conflict and demotivation, as employees refuse to perform tasks outside their formal scope without additional compensation. Within the framework of the research, practical conclusions have been formulated on how to create conditions under which employees voluntarily take on new responsibilities without demanding bonuses. Which outdated motivators should be eliminated from HR practice and what tools should replace them to meet the needs of the team.*

***Keywords:** motivation, personnel, need, engagement, productivity.*

В современных условиях нестабильного развития экономики и ужесточения конкуренции формирование эффективной системы управления персоналом, и, в частности, управления вовлеченностью, становится стратегической задачей для любой организации. Успешная деятельность компании напрямую зависит от качества ее кадров, а заинтересованность сотрудников в результатах труда является залогом

устойчивого развития. Мотивация выступает центральным инструментом в этом процессе, представляя собой систему побуждения себя и других к достижению целей. Важно разграничивать внутреннюю «мотивацию» (индивидуальное побуждение, основанное на потребностях и стремлениях) и внешнее «стимулирование» (воздействие через материальные и социальные бонусы). Эффективная система вовлеченности объединяет оба аспекта, воздействуя на причины поведения через внешние инструменты.

Актуальность темы подтверждается статистикой. Высокая вовлеченность приводит к росту производительности на 22% и прибыли на 23%, согласно исследованиям Gallup¹. Коллектив, уверенный в своем карьерном росте и удовлетворении материальных запросов, будет показывать эффективные результаты.

Вовлечённость следует рассматривать как непрерывный циклический процесс, охватывающий весь период работы сотрудника в компании и напрямую влияющий на привлечение, удержание и развитие ключевых специалистов². Управление вовлечённостью представляет собой системный подход, нацеленный на укрепление эмоциональной и рациональной связи сотрудника с организацией, её миссией и стратегическими задачами. Этот процесс включает в себя регулярную диагностику уровня вовлечённости, анализ выявленных проблемных зон и последовательную реализацию программ, направленных на усиление мотивации и чувства сопричастности.

По своей сути, вовлечённость – это энтузиазм, преданность делу и высокая степень самостоятельной активности работника. Эти качества являются индикатором лояльности, а их эффективное развитие позволяет

¹ Удальцова Н.Л. Анализ моделей вовлеченности персонала в бизнес-процессы компании // Экономика, предпринимательство и право. – 2024. – Т. 14, № 2. – С. 299

² Глебова Л.А. Управление вовлеченностью персонала на этапах жизненного цикла сотрудника [Электронный ресурс] // Вестник науки. 2026. Т. 3. № 1 (94). С. 65-71. – URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/upravlenie-vovlechennostyu-personala-na-etapah-zhiznennogo-tsikla-sotrudnika> (дата обращения: 08.02.2026).

существенно снизить такие негативные явления, как текучесть кадров и абсентеизм. В условиях глобального и российского рынков труда, характеризующихся дефицитом квалифицированных специалистов, управление вовлечённостью становится ключевым инструментом совершенствования HR-процессов. Игнорирование данного аспекта может привести к снижению продаж, росту инцидентов. Е. Н. Антонова, М. О. Левадняя высказывают, что интерес со стороны ученых и практиков к проблеме вовлеченности персонала обусловлен тем, что, согласно модели рабочих требований-ресурсов, обратной стороной высокой вовлеченности является риск выгорания, проявляющийся, в частности, в истощении и отчуждении.¹

Важным аспектом вовлеченности является также удержание талантов. Вовлеченность персонала и удержание талантов тесно связаны между собой и являются ключевыми аспектами успешного управления человеческими ресурсами. Вовлечённые сотрудники, ощущающие свою ценность и связь с коллективом, демонстрируют не только высокую лояльность, но и становятся источником инноваций, повышая общую эффективность компании. В современной научной литературе предлагается ряд проверенных методов и технологий для удержания таких сотрудников:

- внедрение культуры регулярной и конструктивной обратной связи;
- целенаправленное выстраивание корпоративной культуры, где признание достижений является нормой;

¹ Антонова Е.Н., Левадняя М.О. Тренинг жизнестойкости в управлении вовлеченностью персонала организации // International Journal of Medicine and Psychology. – 2023. – № 5. – с. 195

– разработка сбалансированной системы вознаграждений, в которой значимое место отводится нематериальным мотиваторам (возможности обучения, публичное признание, символические награды).²

Основными задачами построения эффективной системы управления персоналом являются поддержание стабильного коллектива, привлечение и удержание лучших специалистов, формирование заинтересованности в общем успехе компании и, как следствие, повышение производительности и качества труда. Ключевыми принципами выступают индивидуальный подход, учитывающий, что мотивы разных сотрудников могут кардинально различаться, и динамичность, признающая, что со временем потребности человека меняются под влиянием жизненных обстоятельств. Игнорирование данных принципов способно привести к снижению эффективности системы.

На сегодняшний день практика управления основывается на сбалансированном применении материальных и нематериальных методов мотивации персонала. Материальная мотивация, включающая достойную оплату труда, премии, бонусы и социальный пакет, обеспечивает удовлетворение базовых потребностей и финансовую безопасность. Исследования подтверждают, что наиболее значимыми для сотрудников остаются достойная зарплата (примерно 93,0%), бонусы за результат (66,0%) и медицинская страховка (59,0%).²

Однако финансовые стимулы со временем могут терять мотивирующую силу, воспринимаясь как данность. По этой причине, все большее значение приобретает нематериальная мотивация, направленная на удовлетворение потребностей в признании, развитии и

² Серпик З.П. Цифровая трансформация HR: как новые технологии меняют подходы к управлению талантами и вовлеченности сотрудников // Научные труды Московского гуманитарного университета. – 2024. – № 6. – С. 41-47.

² Чевтаева Н.Г., Окунева Т.В. Вовлеченность сотрудников в управление как фактор повышения удовлетворенности работой // Вестник Южно-Уральского государственного университета. Серия: Социально-гуманитарные науки. – 2023. – Т. 23. – № 1. – С. 81-88.

принадлежности. К эффективным методам нематериального аспекта мотивации следует относить: возможность профессионального и карьерного роста, обучение, гибкий график, публичное признание заслуг, возможность получения обратной связи с руководством. Нематериальные факторы зачастую ценятся сотрудниками не меньше, чем материальные бонусы, способствуя формированию глубокой вовлеченности и лояльности при относительно невысоких финансовых затратах. Таким образом, формула успешного управления вовлеченностью в современных условиях представляет собой баланс: достойное материальное вознаграждение, социальные гарантии, реальные возможности для личностного и профессионального роста, а также здоровая и поддерживающая рабочая среда.

Неотъемлемой частью управления вовлеченностью является регулярная оценка эффективности применяемой системы мотивации. Универсальной методики оценки не существует, необходим комплексный подход, сочетающий анализ количественных (экономических) и качественных (социальных) результатов. К экономическим критериям относятся показатели производительности труда, динамика выручки относительно фонда оплаты труда, снижение издержек от текучести кадров. Социальная эффективность оценивается через уровень удовлетворенности и лояльности сотрудников, благоприятного психологического климата в коллективе. Наиболее полную картину дает анализ взаимосвязи между конкретными целями мотивации (например, стимулирование инновационного поведения) и их проявлением в росте производительности труда (экономический эффект) и в повышении удовлетворенности трудом (социальный эффект).

В заключение, управление вовлеченностью сотрудников – это динамичный и непрерывный процесс, требующий от руководителя глубокого понимания потребностей коллектива и гибкости в выборе

инструментов. Его успех основан на сочетании материальных и нематериальных стимулов, построенных на принципах индивидуального подхода и постоянной обратной связи. Ключевой задачей руководства является создание и поддержание комфортной рабочей среды, которая предусматривает не только техническую оснащённость, но и уважение к личному времени сотрудников, способствуя поддержанию здорового баланса между профессиональной и личной жизнью. Только комплексный подход, рассматривающий сотрудника целостно, позволяет превратить человеческий капитал в конкурентное преимущество компании.

Использованные источники:

1. Антонова Е.Н., Левадняя М.О. Тренинг жизнестойкости в управлении вовлеченностью персонала организации // International Journal of Medicine and Psychology. – 2023. – № 5. – с. 193-200

2. Глебова Л.А. Управление вовлеченностью персонала на этапах жизненного цикла сотрудника [Электронный ресурс] // Вестник науки. 2026. Т. 3. № 1 (94). С. 65-71. – URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/upravlenie-vovlechnostyu-personala-na-etapah-zhiznennogo-tsikla-sotrudnika> (дата обращения: 08.02.2026).

3. Серпик З.П. Цифровая трансформация HR: как новые технологии меняют подходы к управлению талантами и вовлеченности сотрудников // Научные труды Московского гуманитарного университета. – 2024. – № 6. – С. 41-47.

4. Удальцова Н.Л. Анализ моделей вовлеченности персонала в бизнес-процессы компании // Экономика, предпринимательство и право. – 2024. – Т. 14, № 2. – С. 299-314

5. Чевтаева Н.Г., Окунева Т.В. Вовлеченность сотрудников в управление как фактор повышения удовлетворенности работой // Вестник

Южно-Уральского государственного университета. Серия: Социально-гуманитарные науки. – 2023. – Т. 23. – № 1. – С. 81-88.