

Александра ЗАХАРОВА

# Всеобщая мобилизация

ЗАЧЕМ ИЗУЧАТЬ ВОВЛЕЧЕННОСТЬ ПЕРСОНАЛА,  
И КАК ВОВЛЕЧЕННЫЕ СОТРУДНИКИ ВЛИЯЮТ  
НА РЕЗУЛЬТАТЫ БИЗНЕСА

# Д

оказано: компании с более высоким уровнем вовлеченности сотрудников прибыльнее конкурентов. В материалах Gallup, посвященных этой теме, вовлеченность персонала названа «основным индикатором финансовой эффективности бизнеса». Однако, по данным PricewaterhouseCoopers, в 2010 году 33% сотрудников в мире были не вовлечены в работу. Для сравнения, в 2008 году этот показатель составлял 20%, а до этого был равен 10%. По другим данным, в настоящее время в среднем 19% работников компаний не демонстрируют энтузиазма на рабочем месте и даже деструктивны. Интерес к изучению проблемы растет пропорционально динамике падения уровня включенности сотрудников в рабочий процесс.

Исследователи из Великобритании **Девид Маклеод** и **Нита Кларк** представили в 2008 году подробный доклад о вовлеченности персонала. Заказчиком исследования «Engaging for Success: enhancing performance through employee engagement» выступило британское правительство. Чиновники попросили консультантов



Рис. 1. «12 элементов отличного управления» Gallup

подробно изложить потенциальные преимущества вовлеченности персонала для компаний и самих сотрудников, а также составить перечень рекомендаций, которые помогут вывести управление вовлеченностью персонала в стране на новый уровень. На 124 страницах доклада нашлось место не только практически всем известным исследованиям на эту тему. Заметную часть отчета составляют бизнес-кейсы. Этот случай – пожалуй, пока единственный в истории, когда была предпринята попытка повлиять на показатели вовлеченности на государственном уровне. И, хотя существуют и другие механизмы управления производительностью труда и эффективностью в целом, выбор темы, учитывая контекст, не случаен. Работа начиналась в разгар рецессии, когда вопрос о конкурентоспособности и продуктивности компаний стоял особенно остро.

Комментируя необычный заказ, исследователи объясняют, почему в центре внимания правительства Великобритании оказалась именно вовлеченность: «Мы наблюдали за многими компаниями и организациями, где благодаря вовлеченности сотрудников удалось повлиять на продуктивность и прибыльность компании: управление вовлеченностью полностью меняет отношение сотрудников к работе. Многие ис-

следования, которые вошли в наш доклад, демонстрируют очевидную связь между ростом вовлеченности и динамикой производительности труда».

## ИСТОРИЯ ОДНОГО ОПРЕДЕЛЕНИЯ

К появлению концепции вовлеченности персонала привели поиски движущих сил, заставляющих работников погружаться в работу или, напротив, относиться к выполнению задач довольно поверхностно. Термин *employee engagement* (вовлеченность сотрудников) впервые был подробно описан в академической литературе в 1993 году коллективом авторов под руководством Эда Шмидта (Ed Schmidt) в связи с опросником вовлеченности Gallup. В основу первого определения вовлеченности легли элементы опросника «12 элементов отличного управления» Gallup, упомянутого в исследовании Шмидта: «Включенность сотрудника, приверженность и заинтересованность, а также удовлетворенность работой». Приблизиться к этому определению еще раньше удавалось и другим авторам. В их числе – **Вильям Кан** (William A. Kahn, 1990), который описал особое психологическое состояние, свойственное вовлеченному сотруднику.

Термин «вовлеченность» устоялся, но единого определения, принятого большинством авторов, не существует. Девид Маклеод и Нита Кларк, которые посвятили объемный отчет исследованию феномена вовлеченности, насчитали пятьдесят различных определений этого явления. Именно поэтому сравнивать между собой методологии изучения вовлеченности довольно сложно. Маклеод и Кларк призывают проводить параллели с осторожностью, поскольку и определения вовлеченности, и методология различны. «Некоторые исследования сфокусированы на одной составляющей вовлеченности (эмоциональная, когнитивная или поведенческая), другие – на одном или нескольких, но не на всех. При этом в методиках измерения вовлеченности персонала по-разному оцениваются результаты работы: с точки зрения текучести персонала, результатов деятельности, прибыли, продуктивности и качества обслуживания. В отдельных исследованиях акцент делается на условия, в других вовлеченность оценивается на различных уровнях, – например, группа, организация», – пишут Маклеод и Кларк.



*Алексей Баканов: «Если мы видим возможность улучшить тот или иной «драйвер», мы составляем план действий, который поддержит и улучшит полученные результаты, а главное – повысит мотивацию и лояльность сотрудников»*

## ВРЕМЯ, ДЕНЬГИ

Типичное исследование вовлеченности длится около трех месяцев, хотя опрос занимает всего 15-20 минут рабочего времени сотрудника. Консультанты объясняют, что исследование вовлеченности – это процесс, а не мероприятие. Основной способ исследования вовлеченности в компаниях – анкетирование сотрудников. К примеру, сотрудники компании Accenture сами оценивают значимость различных факторов (эта анкета в компании называется Personal Engagement List), ранжируя их по определенной шкале. В опроснике Accenture фигурируют такие факторы, как награда, признание и качество жизни. Во многих случаях анкеты рассылаются и заполняются в электронном виде.

Назвать приблизительную стоимость среднего проекта сложно. Многие консалтинговые компании предлагают клиентам бенчмаркинг – возможность сравнить данные по компании со средними результатами по индустрии представляется благодаря статистике, собранной от других клиентов. Как отмечают Маклеод и Кларк, нередко такие опросы дополняют

фокус-группами, сформированными из сотрудников компании. Другой фактор, который может повлиять на стоимость исследования, – размеры организации и ее географическая распределенность. Впрочем, некоторые провайдеры отдельно оговаривают, что если опрос проводится в электронном виде, то на стоимости проекта объем обрабатываемой информации не отразится. Однако в целом проводить комплексные опросы вовлеченности достаточно накладно, поэтому в числе заказчиков преобладают крупные компании.

Набор вопросов в любом из исследований вовлеченности зависит от целей исследования. В Gallup, к примеру, предлагают опросник, основу которого составляют «12 элементов отличного управления». Это ключевые вопросы, помогающие определить уровень вовлеченности сотрудника (см. рис. 1). Сотрудников просят оценить ряд утверждений. Например: «Я знаю, чего ожидают от меня на работе», «У меня достаточно ресурсов для того, чтобы качественно выполнять работу», «У меня каждый день есть возможность заниматься тем, что получается лучше всего», «Думаю, что к моему мнению прислушиваются на работе», «В течение последних шести месяцев со мной говорили о моих успехах на работе».

В некоторых отчетах вовлеченность оценивается в процентах или по шкале, в масштабах компании. Такие данные помогают определить, к примеру, уровни вовлеченности в различных отделениях банка. Плюс ко всему, у любой из крупных консалтинговых компаний есть возможность сравнить полученные данные со средними результатами в индустрии. Некоторые исследования открывают возможность выявить набор драйверов вовлеченности при помощи анализа «проблемных зон» в компании. Также исследования позволяют описать природу вовлеченности – для конкретной должности, команды или организации. «Измерения вовлеченности персонала далеки от научных исследований. Некоторые отчеты больше сфокусированы на необходимых условиях вовлеченности и связи с бизнес-показателями, другие описывают поведение сотрудников. Типичные вопросы могут формулироваться, например, так: «Есть ли у вас необходимые материалы и оборудование, чтобы качественно выполнять работу?» «Или сотрудника могут спросить оценить утверждения типа «Я лично заинтересован в том, чтобы поддержать организацию»



Вера Кудряшова: «МТС в данный момент использует методику Hay Group, а в дочерней компании в Украине – разработку Aon Hewitt»

или «Мои беседы с линейным менеджером полезны», – отмечают Маклеод и Кларк.

Опросники вовлеченности не похожи один на другой, их структура, направленность и метод изучения вовлеченности во многом зависят и от предпочтений заказчика, и от реальных потребностей компании. Как отмечают консультанты AXES Management, исследования вовлеченности помогают компаниям определить, инвестиции в какой из аспектов управления персоналом принесут наибольшую отдачу.

## ДОРОГОЙ БАЛЛАСТ

Во сколько обходятся компаниям невовлеченные сотрудники? Согласно опубликованному Aon Hewitt в 2010 году отчету «Trends in Global Employee Engagement», в организациях, где уровень вовлеченности в пределах 45%, доходы держателей акций в среднем на 28% ниже, по сравнению с другими участниками исследования. А организации с уровнем вовлеченности сотрудников не меньше 65% исправно демонстрируют наиболее высокие финансовые показатели. К примеру, доходы акционеров в компаниях, где зафиксирована высокая вовлеченность персонала, в 2010 году были на 22% выше, чем в среднем у других игроков рынка. Подобные тен-

денции наблюдались и в разгар кризиса. «Ожидания работников и реакция руководства на внутренние и внешние изменения (например, настроения на рынках) в значительной степени влияют на вовлеченность», – поясняют авторы отчета.

Глобальное исследование Towers Perrin, посвященное финансовым показателям компаний и вовлеченности персонала (опрошены 664 тыс. сотрудников из 50 различных компаний по всему миру) также проливает свет на этот вопрос. В 2009 году консультанты опубликовали отчет, который показал: организации, где работают высоко вовлеченные сотрудники, за 12 месяцев способны увеличить операционную прибыль на 19,2%. А компании с низкими показателями вовлеченности сотрудников за тот же период могут снизить этот показатель на 32,7%.

И еще один отчет. В 2006 году Gallup исследовала почти 24 тыс. бизнес-организаций. Оказалось, что прибыльность компаний с наиболее высокими показателями вовлеченности сотрудников на 27% выше, чем у компаний из второй группы. При этом была выявлена взаимосвязь между количеством больничных дней в году и вовлеченностью: вовлеченные сотрудники болеют в среднем 2,7 дня в году, а невовлеченные – 6,2. Исследователи сравнили также финансовые

показатели в компаниях выборки. Оказалось, что в организациях с наиболее низкими показателями вовлеченности уровень текучести персонала по меньшей мере на 31% выше, на 51% чаще сокращаются запасы товарно-материальных ценностей (например, в связи с хищениями, порчей или неправильной эксплуатацией оборудования). Кроме того, количество несчастных случаев на таких производствах на 62% выше. В организациях с высокой вовлеченностью персонала сотрудники в среднем на 12% чаще настроены защищать интересы клиентов, продуктивность выше на 18%, а прибыльность – на 12%. Другое исследование Gallup, проведенное в том же году, было посвящено величине чистой прибыли на акцию (earnings per share, EPS). В организациях с высокой вовлеченностью сотрудников, как следует из отчета под названием «Engagement predicts earnings per share» (2006), показатель EPS оказался выше в 2,6 раза.

Консультантам Gallup Consulting удалось установить, что в среднем на каждые \$10 тыс., выплачиваемых одному невовлеченному сотруднику, приходится \$3,4 тыс. упущенной выгоды. При этом потери компаний

в США в связи с низкой вовлеченностью персонала оцениваются консалтинговым подразделением Gallup в \$300 млрд. ежегодно. В исследовании Gallup 2010 года сообщается, что у лидеров рынка на почти десять активно вовлеченных сотрудников приходится один невовлеченный (9,57:1). В остальных организациях это соотношение равно 1,83:1. Для сравнения, по данным Watson Wyatt, средняя доля вовлеченных сотрудников колеблется в последние годы между 56 и 60%, а в лучших компаниях уровень вовлеченности достигает 78%.

«Вовлеченные сотрудники работают более продуктивно, – отмечается в исследовании Gallup Employee Engagement Index, выпущенном в 2004 году. – Они приносят больше прибыли, ориентированы на клиентов и не ищут возможностей покинуть организацию. В то же время невовлеченные сотрудники негативно воздействуют на более вовлеченных коллег». Известно, что вовлеченные сотрудники демонстрируют осведомленность в делах компании, знают, какие задачи им необходимо решать и как это лучше всего делать и прилагают дополнительные усилия, чтобы способствовать успеху бизнеса.

## ПРЕВОСХОДНАЯ СТЕПЕНЬ

Консультанты AXES Management и Aon Hewitt сформулировали несколько определений, описывающих отношение работника к организации.

Удовлетворенность подразумевает, что человека в целом устраивает компания, в которой он работает. Он доволен определенными составляющими, например, зарплатой, условиями труда, возможностями обучения и будет продолжать здесь работать, но не будет прикладывать особых усилий.

Лояльность означает, что сотруднику нравится компания и он готов трудиться здесь еще долгое время, оставаясь преданным работником, но по-прежнему не прилагая лишних усилий.

Вовлеченность: человек радеет за свою компанию, выкладывается и старается работать как можно лучше. Это можно сравнить с предпринимательской моделью, когда сотрудник воспринимает бизнес компании как свой и считает своим долгом внести вклад в его процветание.

Консультанты Aon Hewitt уточняют, что вовлеченность персонала – это ключевой индикатор эффективности, используемый для оценки устойчивости организации и работоспособности ее сотрудников. В Aon Hewitt вовлеченность определяют как эмоциональную и интеллектуальную включенность в рабочий процесс. Вовлеченность позволяет сотрудникам выполнять работу наилучшим образом, что отражается на успехах организации.

Источник: сайты компаний AXES Management и Aon Hewitt



Рис. 2. Соотношение вовлеченных и невовлеченных сотрудников: компании-лидеры и остальные работодатели. Данные Gallup Consulting, 2010 год

## ЦЕННЫЕ ПРОВАЙДЕРЫ

Маклеод и Кларк, авторы независимого отчета, подготовленного по заказу британского правительства, отмечают, что изучение вовлеченности – это не наука, однако применяемый ими подход близок к научному.

Изучение связи финансовых показателей компании и поведения сотрудников позволяет компаниям разобраться, что именно стоит исправить в подходах к управлению персоналом и организации рабочих мест. Чаще всего работу по исследованию вовлеченности компания поручает внешнему провайдеру. Среди крупных игроков рынка, признанных экспертов в этой области – Aon Hewitt (официальный представитель компании в России – AXES Management), Hay Group, Towers Watson. При этом исследованиями вовлеченности персонала занимаются не только международные игроки, но и российские консалтинговые компании.

«МТС в данный момент использует методику Hay Group, а в дочерней компании в Украине – разработку Aon Hewitt. Эти исследования обладают интересными концепциями и хорошими математическими моделями, которые могут создавать прогнозы

## НАУЧНЫЕ ОПРЕДЕЛЕНИЯ

Девид Маклеод и Нита Кларк, авторы исследования Engaging for Success: enhancing performance through employee engagement, подготовленного по заказу британского правительства, насчитали в различных академических источниках более 50 определений вовлеченности. Три из них показались исследователям наиболее точными.

«Благодаря вовлеченности становится возможным взаимодействие сотрудника с коллегами, менеджерами и организацией в целом. Вовлеченность способствует созданию условий, при которых сотрудники замотивированы включиться в работу и действительно хотят делать свою работу хорошо... В рамках этой концепции гибкость, изменения и непрерывное совершенствование становятся ключевыми атрибутами сотрудника и работодателя в XXI веке».

Профессор Кейти Трасс (Katie Truss)

«Вовлеченность отражает отношение сотрудника к организации и ее ценностям. Вовлеченный сотрудник знаком с ситуацией в компании и взаимодействует с коллегами для достижения наилучших результатов, руководствуясь интересами организации. Работа над вовлеченностью в организации должна вестись непрерывно, для достижения этой цели необходим диалог между работодателем и сотрудниками».

Institute of Employment Studies

«Позитивное отношение к работе и поведение сотрудника в соответствии с миссией организации, благодаря которому удается достигнуть значительных результатов».

Профессор Джон Стори (John Storey)

и анализировать динамику развития компании, – рассказала «Штагу» **Вера Кудряшова**, директор департамента кадровой политики МТС. – С их помощью реально получать структурированные данные, которые можно использовать для создания планов по развитию вовлеченности персонала. Такие методы нацелены на получение достоверной информации от «работников умственного труда», склонных к аналитике и рациональной оценке действительности».

В Unilever провайдер не раскрывают, однако известно, что сотрудничество между компаниями ведется не первый год. «Для реализации этого проекта привлекается внешний провайдер, предоставляющий услуги проведения опроса для Unilever на глобальном уровне, – рассказал «Штагу» **Алексей Баканов**, менеджер по развитию персонала и организационной эффективности группы компаний Unilever. – Выбранный нами провайдер является экспертом в области оценки вовлеченности персонала, а наши компании связывает многолетнее успешное сотрудничество».

## ПРОСТЫЕ ВОПРОСЫ

Предположим, ваше исследование показало, что вовлеченность персонала низкая. На что стоит обратить внимание в первую очередь и что предпринять,

чтобы исправить положение? Эксперты сходятся во мнении, что одна из вероятных причин низкой вовлеченности – плохо отлаженные коммуникации в компании. «Наиболее распространенной причиной низкой вовлеченности является низкая информированность сотрудников, – говорит Анна Несмеева, руководитель агентства INSIDE PR. – Согласитесь, невозможно участвовать в процессах, о существовании которых вы не имеете ни малейшего представления. Другой причиной низкой вовлеченности может стать негласный запрет на инициативу, отсутствие прямого диалога с сотрудниками, а также игнорирование уже высказанных мнений и пожеланий при разработке планов развития компании».

«Обратите внимание на кадровую политику и акценты в общем менеджменте. Как чувствуют себя сотрудники? Что они делают на работе? Как устроен их обычный день? Кому доверяют и откуда получают информацию? Понимание ситуации приходит, когда отвечаешь на самые простые вопросы о жизни и работе людей», – советует директор департамента кадровой политики МТС Вера Кудряшова.

«Наше исследование позволяет выделить ключевые драйверы, которые определяют уровень вовлеченности персонала. И если мы видим возможность улучшить тот или иной «драйвер», мы составляем план

## ВОВЛЕЧЕННОСТЬ ПЕРСОНАЛА В МАЛОМ БИЗНЕСЕ

Чаще всего опросы вовлеченности персонала заказывают крупные компании. Небольшие организации также могли бы выиграть от такой практики, однако подобные исследования проводят лишь немногие из них. Серьезный сдерживающий фактор – бюджеты на исследование вовлеченности. Именно поэтому связь вовлеченности персонала и бизнес-показателей для компаний малого и среднего бизнеса изучена слабее.

Принято считать, что люди, которые работают в небольших компаниях, больше вовлечены в рабочий процесс.

Тем не менее, как отмечают Дэвид Маклеод и Нита Кларк, это далеко не всегда так. Их скептицизм подкрепляется цифрами.

В 2009 году британская консалтинговая компания Accor Services выяснила: менее половины (45%) респондентов из организаций численностью до 100 человек утверждают, что чувствуют себя вовлеченными. При этом средний показатель по Великобритании, если верить данным исследования Reward to Engage: Rewards, Benefits and Employee Engagement in Today's Organisations, – 24%. Сотрудники небольших фирм все реже готовы рекомендовать свою компанию как место работы: в 2005 году такую готовность выразили 74% опрошенных, а в 2009 году – 52%.

действий, который поддержит и улучшит полученные результаты, а главное – повысит мотивацию и лояльность сотрудников. Например, в ходе последнего опроса мы выявили, что вовлеченность работников нашего отдела персонала во многом зависит от того, видят ли они карьерные возможности в Unilever и насколько они ими удовлетворены. При этом мы поняли, что уровень понимания карьерных возможностей может быть улучшен. Поэтому мы организовали для наших сотрудников День карьеры HR, в ходе которого объяснили им принципы построения карьеры, пути ее развития в Unilever. Похожие мероприятия запланированы и для сотрудников других функций», – говорит Алексей Баканов, менеджер по развитию персонала и организационной эффективности группы компаний Unilever.

Исследователи из Towers Watson напоминают, что в критических ситуациях сохранить вовлеченность сотрудников на должном уровне позволяет имидж организации, но только если руководители прислушиваются к мнению коллектива и стараются заручиться поддержкой подчиненных. «Спросите своих сотрудников: «Выстоит ли наш бизнес? Справимся ли мы с трудностями?» Подобный диалог всегда позволяет повысить вовлеченность», – советует Патрик Кулеза, директор практики глобальных исследований Towers

Watson. Не менее мощным стимулом в период перемен становится и ясность в стратегических вопросах. Старший консультант Towers Watson **Дженнифер Медер** считает, что четко сформулированные цели помогают работникам сосредоточиться на главном, что особенно важно для компаний, где еще не так давно сокращали штат.

## РЕГУЛЯРНЫЕ ЗАМЕРЫ

Как часто нужно проводить опросы вовлеченности? На какие показатели следует обращать внимание в первую очередь? «Лучше проводить исследования периодически, но не чаще чем раз в год, – считает Вера Кудряшова. – Этого достаточно, чтобы не просто снять «слепок» действительности, но и проследить динамику развития компании в зависимости от предпринятых действий. Обратить внимание стоит на самые «западающие» и самые «развитые» факторы. Низкие показатели говорят о проблемных зонах и необходимо готовить и реализовывать комплекс мер по воздействию на эти участки. Высокие показатели говорят о тех ценностях, на которых держится вовлеченность сотрудников, их лояльность к компании. Их необходимо укреплять и активно использовать как плацдарм для развития и построения бренда работодателя».

### ПОЛОЖИТЕЛЬНЫЙ ПРИМЕР

В британской инвестиционной корпорации The Nationwide Building сравнили результаты работы сотрудников различных отделений по всей стране. Измерения велись с апреля 2008 года. Инвестиционная корпорация оценивала производительность труда, сравнивала отзывы клиентов, текучесть персонала. Кроме того, в Nationwide сопоставили количество больничных в различных подразделениях продаж.

Все подразделения продаж условно разделили на три категории, в соответствии с показателями вовлеченности сотрудников. Первые 14 подразделений, лучших с точки зрения вовлеченности персонала, были отмечены как зоны с наивысшей вовлеченностью персонала. Следующие 14 – как участки со средними показателями, а в остальных 13 была зафиксирована самая низкая вовлеченность персонала. Оказалось, что продажи банковских продуктов у вовлеченных сотрудников выше на 14%, а продажи страховых продуктов – на 34%. Что касается качества обслуживания, то в Nationwide подсчитали: в подразделениях, где сотрудники демонстрируют наивысший уровень вовлеченности, удовлетворенность клиентов на 8% выше.

Nationwide также удалось установить связь между вовлеченностью сотрудников и количеством больничных дней. В подразделениях с наиболее высокой вовлеченностью персонала больничные берут реже. В Nationwide подсчитали, что если бы во всех подразделениях компании уровень вовлеченности и количество больничных были такими же, как в лучших отделах, компания могла бы экономить £800 тыс. ежегодно.

В Unilever вовлеченность сотрудников оценивают раз в два-три года. «Мы проводим глобальный опрос, для всех сотрудников Unilever во всем мире одновременно, – рассказал «Штату» Алексей Баканов, менеджер по развитию персонала и организационной эффективности группы компаний Unilever. – Одной из целей данного опроса является оценка вовлеченности персонала. Например, ряд вопросов нацелен на то, чтобы определить, насколько сотрудники гордятся тем, что работают в Unilever, насколько они готовы рекомендовать компанию своим друзьям и родственникам, и, самое главное, – насколько они разделяют цели, миссию и стратегию развития компании. Ответы на эти вопросы в совокупности позволяют определить общий индекс вовлеченности персонала».

В регулярном опросе участвуют все сотрудники компании Unilever, без ограничений. Специально разработанная система отчетности позволяет дифференцировать степень вовлеченности по категориям персонала: рабочие, сотрудники и руководящий состав. «Так, согласно результатам, полученным в 2010 году, индекс вовлеченности для Unilever в России, Украине и Беларуси среди руководящего состава компании повысился на 10 000 базовых пунктов, или на 10%, по сравнению с 2007 годом», – отмечает Алексей Баканов.

Некоторые эксперты рекомендуют ежегодно сравнивать показатели вовлеченности сотрудников, чтобы иметь возможность оперативно отслеживать динамику вовлеченности. Главная причина, по которой эксперты советуют не затягивать с подобными опросами, – динамика изменений внешней среды и внутренние факторы, которые могут приводить к изменению поведения сотрудников. «На деле организации имеют дело с переменчивой экономической ситуацией, изменяются принципы подбора персонала, бизнес-операции и поведение лидеров. Все это может привести к тому, что, несмотря на вовлеченность, сотрудники будут неэффективными», – напоминают консультанты Towers Perrin.

## ЛИЧНОЕ ДЕЛО

Управление вовлеченностью персонала – это задача, которую решают и линейные менеджеры, и руководство компании. Но HR-директор нередко играет

ключевую роль в этом процессе. Его задача – обратить внимание на проблему вовлеченности персонала и поставить вопрос о необходимости исследования вовлеченности сотрудников на всех уровнях компании.

В июне 2009 года был опубликован материал CIPD «An HR Director's Guide to Employee Engagement», посвященный роли директора по персоналу в управлении вовлеченностью сотрудников. Авторы статьи убеждают: для того, чтобы повлиять на вовлеченность сотрудников, директору по персоналу необходим доступ к инструментам и техникам воздействия на эффективность и вовлеченность линейных менеджеров. В то же время требуется иметь рычаги воздействия на самом высоком уровне: любой проект по управлению вовлеченностью персонала предполагает обсуждение бизнес-стратегии и целей компании. Кроме того, понадобится откорректировать программы обучения и развития персонала – сотрудники должны понимать, каких именно изменений в поведении от них ждут, и осознавать, какие модели поведения поощряет компания. Задачи непростые, однако, проблема низкой вовлеченности персонала, на которую все чаще обращают внимание топ-менеджеры, открывает новые просторы для HR-функции в компаниях. 