



# МОЖЕМ СТАТЬ ЛУЧШЕ!



Гибкость   Открытость   Лидерство   **Человекоцентричность**

## Что такое вовлеченность и почему она важна

Вовлеченность сотрудников — один из важнейших факторов, определяющих успех современной организации. Так, согласно исследованию консалтинговой компании Aon Hewitt, уровень вовлеченности персонала в компании в значительной степени коррелирует с динамикой продаж, удовлетворенностью клиентов и производительностью труда.

В отличие от удовлетворенности, которая отражает лишь комфортные условия труда и отсутствие жалоб, и лояльности, возникающей на основе удовлетворенности и связанной с желанием оставаться в компании, **вовлеченность характеризуется активной привязанностью к работе и стремлением достичь высоких результатов.**



Сотрудники, которые вовлечены, не только хорошо выполняют свои обязанности, но и проявляют инициативу, находят новые решения и активно способствуют развитию компании.

В условиях дефицита рабочей силы, характерного для всех отраслей, включая сферу культуры, особую важность приобретает удержание текущих сотрудников. В московских библиотеках проблема поиска и удержания качественных специалистов стоит не менее остро, чем в других отраслях экономики. Специалисты НИУ ВШЭ в рамках проведенного летом 2024 года исследования слышали об этом неоднократно.

**«Рынок библиотекарей не горит жаждащими людьми, которые хотят прямо сейчас бежать (работать в библиотеках). Поэтому мы своих людей бережем. Есть кадровый голод.»**

Ульяна Шекурова  
Библиотека №164

**«Очень сложно найти сейчас библиотекаря.»**

Валерия Исаева  
Библиотека - читальня  
им. А.С. Пушкина

## Почему важно измерять уровень вовлеченности и как это делают?

**Чтобы целенаправленно работать с уровнем вовлеченности персонала, необходимо уметь его измерять.** Без исследования такой важный фактор удержания и продуктивности кадров остается лишь интуитивным абстрактным понятием. **Наиболее распространенным способом измерения степени вовлеченности сотрудников являются опросы,** самый популярный из которых – опросник Gallup Q12, разработанный Американским институтом общественного мнения. Он содержит 12 простых вопросов для сотрудников, на которые следует ответить либо отрицательно, либо положительно. Вопросы касаются как базового комфорта («Я знаю, чего ожидают от меня на работе»), так и индивидуальных потребностей сотрудника: например, в признании, в слаженной командной работе, в личностном росте. Для оценки уровня вовлеченности всего персонала используется анонимная версия опроса, где процент положительных ответов на все

вопросы служит метрикой вовлеченности сотрудников. Показатель «70% и выше» считается высоким уровнем вовлеченности. При этом опросник Gallup Q12 может использоваться не только как срез общего настроения коллектива – это база для последующих индивидуальных коучинговых сессий, если опрос проводится неанонимно.

**Согласно исследованию Gallup, в организациях с высоким уровнем вовлеченности сотрудников текучесть кадров на 59% ниже, чем в компаниях с низкой вовлеченностью. Также исследование показывает, что вовлеченные сотрудники на 41% реже отсутствуют на рабочем месте, чем менее вовлеченные.**

В России многие консалтинговые агентства выполняют проекты по исследованию уровня вовлеченности, а компания ЭКОПСИ с 2010 года регулярно проводит Всероссийский мониторинг вовлеченности персонала. Исследование проводится путем анкетирования, а уровень вовлеченности рассчитывается как среднее из оценки по трем составляющим компонентам вовлеченности: инициатива (поведенческий фактор), увлеченность (эмоциональное отношение к самой работе) и приверженность (эмоциональное отношение к организации).

По результатам Всероссийского мониторинга, в 2022 году вовлеченность персонала в России составила 66%, что является минимумом за 10 лет. Однако в 2023 году был зафиксирован рост этого показателя впервые за последние 5 лет.

## Учреждения культуры в Великобритании измеряют уровень вовлеченности

BRITISH LIBRARY

Национальная библиотека Великобритании в 2020 году во время пандемии ввела практику ежегодного исследования уровня вовлеченности всех своих сотрудников и оценивает эту метрику по шкале от 1 до 5. Обычно опрос проходят 60–70% сотрудников. Несмотря на довольно высокий результат (4 из 5), учреждение отметило зоны роста по отдельным направлениям факторов вовлеченности и создало рабочую группу для улучшения показателя.



Некоммерческая организация Royal Parks, управляющая восемью крупными парками в Лондоне, пошла еще дальше и ставит КПЭ по уровню вовлеченности не только для сотрудников, но и для волонтеров: в течение периода до 2027 года уровень вовлеченности сотрудников организации должен быть не менее 75%, а волонтеров – не ниже 85%.

Вовлеченность – важный параметр внутренней среды учреждений культуры.

**Представляется целесообразным определить текущий уровень вовлеченности в учреждениях культуры Москвы, что можно сделать с учетом зарубежного опыта через мониторинговые опросы, а затем – ставить цели по росту значений этого показателя.** Рост уровня вовлеченности персонала учреждений культуры Москвы будет способствовать не только снижению текучести кадров, но и увеличению эффективности всей системы культуры города.

Материалы подготовлены на основе исследования ИСИЭЗ НИУ ВШЭ лучших практик мировых мегаполисов в сфере повышения экономической отдачи отрасли культуры

2024 г.

