Ссылка для цитирования этой статьи:

Гаспарович Е.О., Норкина К.Д. Технология управления вовлеченностью персонала как инструмент повышения эффективности деятельности промышленного предприятия // Human Progress. 2026. Том 12, Вып. 11. URL: http://progress-human.com/images/2026/Tom12_11/Gasparovich.pdf DOI 10.46320/2073-4506-2026-11a-1.

УДК 331.108.242

ТЕХНОЛОГИЯ УПРАВЛЕНИЯ ВОВЛЕЧЕННОСТЬЮ ПЕРСОНАЛА КАК ИНСТРУМЕНТ ПОВЫШЕНИЯ ЭФФЕКТИВНОСТИ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ ПРОМЫШЛЕННОГО ПРЕДПРИЯТИЯ



Гаспарович Елена Олеговна
кандидат педагогических наук,
доцент кафедры «Социальной работы и управления персоналом»
Уральский федеральный университет им. первого Президента РФ Б.Н. Ельцина
г. Екатеринбург, Российская Федерация



Норкина Ксения Дмитриевна,
научный исследователь
Институт технологий открытого образования,
Уральский федеральный университет им. первого Президента России Б.Н. Ельцина,
г. Екатеринбург, Российская Федерация

Аннотация. В статье обосновывается необходимость внедрения технологий управления вовлеченностью персонала как ключевого фактора повышения эффективности деятельности промышленных предприятий в условиях цифровой трансформации. Предложен авторский подход к адаптации модели Gallup Q12 для оценки вовлеченности персонала промышленных предприятий. Разработан комплексный методологический инструментарий, включающий показатели экономической и социальной эффективности, а также метод A/B-тестирования для изолирования эффекта от внедрения технологии. Результаты исследования могут быть использованы руководителями и HR-специалистами промышленных предприятий для обоснования инвестиций в развитие персонала и повышения производительности труда.

Ключевые слова: вовлеченность персонала, промышленное предприятие, эффективность труда, функционально-стоимостной анализ, ROI, модель Gallup Q12, человеческий капитал.

JEL коды: J24, J63, M12.

Введение

В условиях постиндустриальной экономики и цифровой трансформации человеческий капитал становится ключевым фактором конкурентоспособности организации [1, с. 971], [6]. Эффективность труда и персонала перестает быть только экономической категорией - все большее значение приобретают социальные аспекты: удовлетворенность, лояльность и вовлеченность сотрудников. Особенно остро эта проблема стоит в реальном секторе экономики, где лишь немногие промышленные компании в России системно измеряют уровень вовлеченности сотрудников [2]. Высокий уровень вовлеченности обеспечивает согласованность действий всех уровней персонала при реализации стратегических проектов - от модернизации производственных мощностей до внедрения инновационных технологий.

Недооценка эффективности управления персоналом порождает ряд проблем: необеспеченность трудовыми ресурсами, снижение производительности труда, увеличение издержек предприятия. В связи с этим разработка и внедрение технологий управления вовлеченностью персонала становится не просто желательным, а необходимым условием устойчивого развития промышленных предприятий.

Теоретические основы вовлеченности персонала заложены в работах У. Канна, В. Шауфели и А. Баккера, которые рассматривали вовлеченность как позитивное, устойчивое состояние, противоположное профессиональному выгоранию. В российской науке проблемы управления вовлеченностью исследуются в работах Каштановой Е.В., Лобачевой А.С., Ашурбекова Р.А. и других авторов [3]. Вопросы экономической оценки эффективности инвестиций в персонал разрабатываются в трудах Кербера Л.С., Тихонова А.И., Балашовой Н.В., Харькиной В.С. [5], [6].

Вместе с тем, как справедливо отмечает Комарова Е.И., современные подходы к оценке вовлеченности персонала формировались преимущественно в условиях развитой сервисной экономики и не учитывают специфические особенности промышленного производства, а именно многоуровневую иерархию, сменность труда, технические нормы и стандарты безопасности [2]. Это обусловливает необходимость адаптации существующих моделей и разработки специализированного инструментария для промышленных предприятий.

Целью данной работы является разработка методологического подхода к оценке эффективности технологии управления вовлеченностью персонала на промышленном предприятии.

Для достижения поставленной цели необходимо решить следующие задачи:

1. Определить факторы вовлеченности персонала, учитываемые при разработке технологии управления вовлеченностью на промышленном предприятии.
2. Адаптировать модель Gallup Q12 для оценки вовлеченности персонала промышленного предприятия.
3. Разработать инструментарий для расчета экономической и социальной эффективности внедрения технологии управления вовлеченностью.
4. Предложить метод изолирования эффекта от внедрения технологии для повышения достоверности оценки.

Методологической и общетеоретической основой исследования стали работы в области управления персоналом. Гаспарович Е.О., Хохолева Е.А., Оплева В.В. и др. исследовали вопросы влияния лояльности персонала на вовлеченность и эффективное функционирование организации [7]. Гаспарович Е.О., Глинских А.С., Воронина Е.Е. рассматривают вопросы удержания персонала и управления текучестью специалистов на предприятиях [8], [13]. Гаспарович Е.О., Дудина А.Н., Русланова Н.Р., Котова Е. и др. исследуют проблемы цифровизации HR-менеджмента [10], [11], [12], [9]. Шилкова П.А., Гаспарович Е.О. раскрывают значение наставничества в продуктивной адаптации и вовлеченности персонала [14]. Русланова Н.Р., Гаспарович Е.О. рассматривают роль корпоративной культуры организации в мотивации персонала [12]. Гаспарович Е.О., Нежинская Т.А., Ли Ц. представляют кросс-анализ практики управления персоналом в интернациональных организациях [16]. Гаспарович Е.О., Урыков А.Б., Охотников О.В. исследуют развитие HR-бренда работодателя и кадровых сервисов [15], [17].

Объект исследования - система управления персоналом промышленного предприятия. Предмет исследования - технология управления вовлеченностью персонала и ее влияние на экономическую и социальную эффективность деятельности предприятия.

Научная новизна исследования заключается в адаптации существующих моделей оценки вовлеченности персонала к специфике промышленных предприятий, а также в разработке комплексного инструментария, позволяющего количественно оценить как экономический, так и социальный эффект от внедрения технологии управления вовлеченностью.

Теоретическая и практическая значимость работы состоит в том, что предложенный инструментарий может быть использован руководителями и HR-специалистами промышленных предприятий для обоснования инвестиций в развитие персонала, оптимизации управленческих процессов и повышения производительности труда.

Вовлеченность персонала характеризуется заинтересованностью сотрудников в результатах деятельности предприятия, готовностью прилагать дополнительные усилия и ответственностью за качество работы [2].

В отличие от удовлетворенности и лояльности, вовлеченность отражает не только отношение сотрудника к предприятию, но и его готовность проявлять инициативу и дополнительные усилия для достижения результатов [2].

Модель Gallup Q12 является наиболее распространенным инструментом диагностики вовлеченности. Она представляет собой опросник из 12 вопросов, сгруппированных в четыре блока: основные потребности (признание и ценность сотрудника), поддержка управления (миссия и цель организации), работа в команде (межличностные отношения) и рост (карьера и развитие) [3, с. 34-36].

Как показывает анализ практики, для промышленных предприятий характерен ряд специфических факторов, влияющих на вовлеченность персонала. Комаровой Е.И. выделены следующие особенности [2, с. 1010]:

1. Многоуровневая иерархия и сложная организационная структура, что затрудняет коммуникацию и обратную связь;
2. Сменность труда, влияющая на социальные связи и командную работу;
3. Высокие требования к безопасности труда, где вовлеченность проявляется в соблюдении стандартов и инициативности в выявлении потенциальных опасностей;
4. Технические нормы и стандарты, ограничивающие свободу действий и требующие высокой дисциплины;
5. Стандартизация процессов, при которой вовлеченность выражается в качестве выполнения операций и рационализаторских предложениях.

В связи с этим возникает необходимость адаптации существующих моделей оценки вовлеченности персонала под специфику промышленных предприятий. Наиболее перспективной для адаптации является модель Gallup Q12, которая, по мнению ряда исследователей, отличается универсальностью, структурированностью и ориентацией на поведенческие индикаторы вовлеченности [2, с. 1013]. В таблице 1 представлен адаптированный вариант опросника для персонала промышленного предприятия.

Таблица 1

Адаптация опроса по методике Gallup Q12 для персонала промышленного предприятия

№ п/п	Оригинальный вопрос	Адаптированный вопрос
Q1	Я знаю, что от меня ожидают на работе	Мне ясно, какие задачи я должен выполнять и какие требования установлены к моей работе
Q2	У меня есть все необходимые материалы и оборудование для выполнения работы	У меня есть все необходимое оборудование, инструменты и защитные средства, чтобы выполнять работу безопасно и качественно
Q3	На работе у меня есть возможность каждый день делать то, что я умею лучше всего	Моя работа позволяет применять мои навыки и опыт в полном объеме
Q4	За последние 7 дней меня хвалили или отмечали мою работу	Мой руководитель замечает и отмечает, когда я хорошо выполняю свою работу
Q5	Мой руководитель или кто-то на работе заботится обо мне как о личности	Руководство и коллеги относятся ко мне с уважением и заботятся о моём благополучии
Q6	На работе есть человек, который поощряет моё развитие	На работе есть человек (наставник), который помогает мне развиваться и совершенствовать навыки
Q7	Моё мнение имеет значение на работе	Я могу высказывать предложения по улучшению работы, и их действительно рассматривают и учитывают
Q8	Миссия или цель компании заставляет меня чувствовать, что моя работа важна	Я понимаю роль своей работы для производства и компании в целом
Q9	Мои коллеги стремятся выполнять работу качественно	Работники моего подразделения (смены) стараются делать свою работу качественно и ответственно
Q10	У меня есть хороший друг на работе	У меня есть коллеги, с которыми я могу доверительно общаться и успешно работать в одной команде
Q11	За последние 6 месяцев кто-то на работе говорил со мной о моём прогрессе	За последние полгода мой руководитель или наставник обсуждали со мной результаты работы и перспективы роста
Q12	В прошлом году у меня были возможности учиться и развиваться	За последний год у меня была возможность пройти обучение или освоить новые навыки

Составлено авторами на основе [2, с. 1012].

Адаптированный список вопросов сохраняет основную концепцию и структуру оригинальной методики, но формулировки уточнены в понятную для респондентов лексику и контент работы конкретного предприятия. Это позволяет оценить четыре ключевых аспекта

вовлеченности в условиях промышленного производства: кадровую политику, условия труда, организационный климат и возможности для профессионального роста.

Для обоснованного принятия управленческих решений о внедрении технологий управления вовлеченностью персонала необходимо располагать надежным инструментарием, позволяющим количественно оценить, как экономические, так и социальные эффекты. В данном разделе рассматриваются три группы методов: функционально-стоимостной анализ как инструмент оптимизации затрат на управленческие процессы; показатели экономической эффективности (ROI, HCVA, HCROI); и показатели социальной эффективности (индексы вовлеченности, текучесть, абсентеизм).

Функционально-стоимостной анализ (ФСА) представляет собой метод системного исследования, который позволяет оценить соотношение между полезностью функций объекта и затратами на их реализацию. Как отмечают Абрамов и Гаджиев, ФСА базируется на исследовании триад «элемент – функция – стоимость» и предполагает возможность реконструкции самого объекта (изделия, процесса, организационной структуры) [4].

В контексте управления вовлеченностью персонала ФСА может быть применен для анализа деятельности HR-службы и смежных подразделений, участвующих в разработке и внедрении технологий повышения вовлеченности.

Для промышленного предприятия применение ФСА позволяет:

- выявить скрытые потери – дублирование операций, излишние согласования, непроизводительные затраты времени;
- оценить стоимость каждой управленческой функции, связанной с вовлеченностью (например, стоимость проведения опросов, организации тренингов, разработки программ мотивации).

Таким образом, ФСА выступает важным инструментом оптимизации затрат на управление персоналом, создавая финансовую основу для последующих инвестиций в технологии повышения вовлеченности.

Оценка экономической эффективности внедрения технологии управления вовлеченностью персонала требует использования показателей, позволяющих сопоставить произведенные затраты с полученными финансовыми результатами. В современной практике управления персоналом наиболее распространены следующие показатели.

Рентабельность инвестиций (ROI) является финансовым коэффициентом, отражающим доходность проекта с учетом сделанных инвестиций. Согласно Керберу и Тихонову, показатель рассчитывается как отношение чистого дохода от инвестиций к их стоимости [5, с. 399-400].

Рентабельность инвестиций рассчитывается как отношение разницы между суммой прироста прибыли от повышения производительности труда и экономии от снижения текучести, с одной стороны, и затратами на внедрение технологии, с другой, к затратам на внедрение, выраженное в процентах.

где ΔPr – прирост прибыли за счёт повышения производительности труда (рассчитывается как произведение ожидаемого прироста выработки на одного сотрудника и среднесписочной численности персонала); Etek – экономия от снижения текучести (разница между числом уволенных до и после внедрения, умноженная на средние затраты по замене одного сотрудника); Zvn – затраты на разработку и внедрение технологии (оплата труда привлечённых специалистов, стоимость обучения, время сотрудников, административные расходы).

Для изолирования эффекта от внедрения технологии и отделения его влияния от других факторов (сезонность, изменение внешних условий) целесообразно применять метод A/B-тестирования, описанный Кербером и Тихоновым [5, с. 402-403]. Суть метода заключается в формировании двух групп сотрудников, аналогичных по составу и ключевым показателям (пол, возраст, стаж, должность). В экспериментальной группе внедряется программа повышения вовлеченности, в контрольной – нет. Сравнение динамики производительности и других бизнес-метрик между группами через 3-6 месяцев позволяет выделить эффект, непосредственно связанный с технологией.

Добавленная стоимость человеческого капитала (HCVA) позволяет оценить, какой объем стоимости создает один сотрудник. Согласно Балашовой и Харькиной [6], HCVA рассчитывается как отношение добавленной экономической стоимости (чистый доход после уплаты налогов за вычетом стоимости капитала) к эквиваленту полной занятости.

Рентабельность человеческого капитала (HCROI) по методике Я. Фитц-енца рассчитывается как отношение разницы между доходами компании и расходами, скорректированными на фактор стоимости человеческого капитала, к самому фактору стоимости человеческого капитала.

Социальная эффективность технологии управления вовлеченностью оценивается через изменения в субъективном благополучии сотрудников, их отношении к работе и стабильности коллектива. В отличие от экономических показателей, социальные эффекты сложнее поддаются количественной оценке, однако существуют валидные методики, позволяющие их измерить.

Индекс вовлеченности наиболее часто измеряется с помощью модели Gallup Q12. Согласно Каштановой, Лобачевой и Ашурбекову, вовлеченность в этой модели представляет

собой четыре блока: основные потребности, поддержка управления, работа в команде, рост и развитие [3, с. 34]. Интегральный индекс вовлеченности рассчитывается как средний балл по 12 вопросам (по шкале от 1 до 5). Динамика индекса вовлечённости рассчитывается как разность между значением индекса после внедрения технологии и его значением до внедрения.

Коэффициент текучести кадров рассчитывается как отношение числа уволенных сотрудников за период к среднесписочной численности персонала, выраженное в процентах.

Уровень абсентеизма определяется как доля пропущенных рабочих дней в общем числе рабочих дней за период, выраженная в процентах.

Коэффициент социальной эффективности рассчитывается как отношение числа сотрудников, удовлетворённых условиями труда (по результатам опроса), к общей численности персонала, выраженное в процентах.

Дополнительными показателями социальной эффективности для промышленного предприятия могут выступать:

- коэффициент стабильности – доля сотрудников со стажем работы в компании более трех лет;
- уровень конфликтности – количество зафиксированных конфликтов или жалоб за период;
- инициативность – количество рационализаторских предложений, поданных сотрудниками, участие в программах улучшений.

В таблице 2 представлены основные показатели социальной эффективности и методы их измерения.

Таблица 2

Основные показатели социальной эффективности и методы их измерения

Показатель	Способ измерения	Направление оценки
Индекс вовлеченност (Gallup Q12)	Анкетирование по 12 вопросам (шкала 1 5)	Рост
Коэффициент текучест кадров	Отношение числа уволенных среднесписочной численности	Снижение
Уровень абсентеизма	Доля пропущенных рабочих дней	Снижение
Коэффициент стабильности	Доля сотрудников со стажем более 3 лет	Рост
Уровень конфликтност	Количество зафиксированны конфликтов/жалоб за период	Снижение

Составлено авторами на основе [2], [3].

Для обеспечения достоверности оценки социальной эффективности рекомендуется применять комбинацию количественных (опросы, статистика) и качественных (фокус-группы, интервью) методов. Регулярность измерений (не реже двух раз в год) позволяет отслеживать динамику и своевременно корректировать управленческие воздействия.

На основе проведенного анализа существующих методов и моделей предлагается авторский подход к оценке эффективности технологии управления вовлеченностью персонала, который объединяет экономические и социальные показатели в единую систему.

Концептуальная модель включает три взаимосвязанных блока:

1. Диагностический блок – оценка текущего уровня вовлеченности с использованием адаптированной методики Gallup Q12 (см. табл. 1), а также анализ затрат на выполнение управленческих функций, связанных с персоналом, с применением функционально-стоимостного анализа.

2. Управленческий блок – разработка и внедрение мероприятий по повышению вовлеченности на основе выявленных «узких мест» (например, программы наставничества, улучшение условий труда, внедрение системы признания, обучение руководителей навыкам мотивации, автоматизация рутинных операций).

3. Оценочный блок – расчет экономической и социальной эффективности внедренных мероприятий через 6-12 месяцев после старта.

Для интегральной оценки предлагается использовать комплексный показатель эффективности технологии управления вовлеченностью.

Интегральный показатель эффективности технологии управления вовлечённостью рассчитывается как взвешенная сумма нормализованных значений четырёх индикаторов: рентабельности инвестиций, добавленной стоимости человеческого капитала, индекса вовлечённости и динамики текучести кадров. Весовые коэффициенты определяются экспертным путём в зависимости от стратегических приоритетов предприятия.

Нормализация показателей осуществляется путём деления фактического значения каждого индикатора на его целевое значение.

Интегральный показатель позволяет руководству предприятия оперативно оценивать общий эффект от внедрения технологии и сравнивать результативность различных программ повышения вовлеченности.

Предлагаемый алгоритм включает следующие этапы:

Этап 1. Диагностика. Проведение опроса персонала по адаптированной методике Gallup Q12; расчет индекса вовлеченности, уровня текучести, абсентеизма; проведение ФСА

управленческих процессов (оценка затрат на подбор, адаптацию, обучение, документооборот, кадровое администрирование).

Этап 2. Анализ и выявление проблем. Сопоставление значимости функций и затрат на их выполнение (по ФСА); определение факторов, наиболее сильно снижающих вовлеченность (по результатам опроса); выявление дисбаланса нагрузки и дублирующих операций.

Этап 3. Разработка мероприятий. На основе проблемных зон формируется программа повышения вовлеченности, которая может включать:

- перераспределение функций и устранение дублирования;
- автоматизацию рутинных кадровых процессов (расчет стажа, оформление отчетов);
- внедрение системы наставничества и регулярной обратной связи;
- организацию обучения руководителей навыкам мотивации и управления командой;
- улучшение условий труда (оснащение рабочих мест, организация комфортных зон отдыха);
- внедрение системы нематериального признания (доски почета, благодарственные письма, корпоративные мероприятия).

Этап 4. Внедрение. Реализация программы в пилотном режиме (например, в одном из цехов или подразделений) с применением метода A/B-тестирования: экспериментальная группа участвует в программе, контрольная – нет. Длительность пилотного этапа – 3-6 месяцев.

Этап 5. Повторная диагностика. Проведение повторного опроса по методике Gallup Q12, расчет текучести, абсентеизма; анализ изменения затрат на управление персоналом (повторный ФСА); оценка изменения производительности труда.

Этап 6. Расчет эффективности. По формулам рассчитываются ROI, HCVA, индекс вовлеченности, экономия от снижения текучести, изменение уровня абсентеизма. На основе полученных данных вычисляется интегральный показатель эффективности технологии управления вовлеченностью.

Этап 7. При достижении установленного предприятием порогового значения программа масштабируется на другие подразделения; при недостижении порога проводится корректировка мероприятий и повторный пилот.

Результаты

В результате исследования предложена технология управления вовлеченностью персонала промышленного предприятия, включающая диагностику вовлеченности, анализ затрат на HR-функции, разработку управленческих мероприятий, повторную диагностику и оценку экономической и социальной эффективности. Для диагностики адаптирована модель Gallup Q12 с учетом специфики промышленного производства, а для оценки результатов сформирована система экономических и социальных показателей.

Разработанный инструментарий и пошаговый алгоритм подготовлены к пилотному внедрению на промышленном предприятии. На следующем этапе предполагается проведение пилотной апробации на отдельном подразделении с использованием контрольной и экспериментальной групп, что позволит оценить практическую результативность предложенной технологии и изолировать эффект от других факторов.

Заключение

Разработанная технология управления вовлеченностью персонала ориентирована на промышленные предприятия и объединяет диагностику вовлеченности, функционально-стоимостной анализ, управленческие мероприятия и оценку экономической и социальной эффективности. Адаптация модели Gallup Q12 позволяет учитывать особенности промышленного производства, включая сменность труда, требования безопасности, стандартизацию процессов и многоуровневую организационную структуру.

Разработанный инструментарий и алгоритм подготовлены к пилотному внедрению. Проведение пилотной апробации позволит проверить результативность предложенных мероприятий, оценить изменение показателей вовлеченности и эффективности, а также уточнить параметры интегральной оценки с учетом особенностей конкретного предприятия.

Список литературы

1. Носырева И.Г., Москвитина Н.В. Функционально-стоимостной анализ как инструмент совершенствования системы управления персоналом в бюджетном образовательном учреждении высшего образования // Экономика труда. 2019. Т. 6, № 2. С. 971-990. DOI 10.18334/et.6.2.40597. EDN LHNHTJ.
2. Комарова Е.И. Оценка вовлеченности персонала промышленного предприятия // Вестник Академии знаний. 2025. № 6(71). С. 1009-1013. EDN BFNOXS.

3. Каштанова Е.В., Лобачева А.С., Ашурбеков Р.А. Современные модели вовлеченности персонала в компанию // Управление персоналом и интеллектуальными ресурсами в России. 2023. Т. 12, № 3. С. 30-37. DOI 10.12737/2305-7807-2023-12-3-30-37. EDN BSSMRG.

4. Абрамов А.В., Гаджиев Г.О. Принципиальные различия между методами «функционально-стоимостный анализ» и «АВС-костинг» // Известия Дагестанского государственного педагогического университета. Общественные и гуманитарные науки. 2015. № 1(30). С. 18-21. EDN TMMAHJ.

5. Кербер Л.С., Тихонов А.И. Применение показателя ROI при оценке эффективности корпоративных HR-программ // Московский экономический журнал. 2022. Т. 7, № 12. DOI 10.55186/2413046X_2022_7_12_702. EDN SEGXAU.

6. Балашова Н.В., Харькина В.С. Оценка рентабельности инвестиций в персонал: основные подходы // Baikal Research Journal. 2022. Т. 13, № 3. DOI 10.17150/2411-6262.2022.13(3).32. EDN PXTOJF.

7. Гаспарович Е.О., Хохолева Е.А., Оплева В.В. Влияния лояльности персонала на процесс эффективного функционирования организации // Управление персоналом и интеллектуальными ресурсами в России. 2024. Т. 13, № 3. С. 15-19. DOI 10.12737/2305-7807-2024-13-3-15-19. EDN ARJPUP.

8. Воронина Е.Е. Теоретические основы управления текучестью молодых специалистов на предприятиях ТЭК // Инновационное управление персоналом: Материалы XVI Всероссийского межвузовского кадрового форума им. А.Я. Кибанова, Москва, 21-23 мая 2025 года. Москва: Государственный университет управления, 2025. С. 46-49. EDN MGATQG.

9. Gasparovich E., Kotova E. The Role of Digitalization in the Solution of Problems of Employment of Labor and Student Migration // Lecture Notes in Information Systems and Organisation: 2nd, Yekaterinburg, 01 декабря 2019 года. Yekaterinburg, 2021. P. 213-226. DOI 10.1007/978-3-030-71397-3_16. EDN SYSAVQ.

10. Гаспарович Е.О., Дудина А.Н. Оценка соискателя с помощью профайлинга страницы в социальной сети // Управление персоналом и интеллектуальными ресурсами в России. 2024. Т. 13, № 2. С. 77-82. DOI 10.12737/2305-7807-2024-13-2-77-82. EDN OUCUEU.

11. Гаспарович Е.О., Котов А.В. Образовательные порталы взаимодействия как фактор эффективного подбора персонала в условиях цифровизации // Управление персоналом и интеллектуальными ресурсами в России. 2025. Т. 14, № 3. С. 78-85. DOI 10.12737/2305-7807-2025-14-3-78-85. EDN VDYJOY.

12. Русланова Н.Р., Гаспарович Е.О. Использование цифровых технологий при формировании мотивации сотрудников в условиях изменений корпоративной культуры

организации // Инновационное управление персоналом: Материалы XVI Всероссийского межвузовского кадрового форума им. А.Я. Кибанова, Москва, 21-23 мая 2025 года. Москва: Государственный университет управления, 2025. С. 178-182. EDN MGEBWZ.

13. Глинских А.С., Гаспарович Е.О. Модель управления удержанием персонала, работающего в особых чрезвычайных ситуациях // Human Progress. 2026. Том 12, Вып. 5. URL: http://progresshuman.com/images/2026/Tom12_5/Glinskikh.pdf DOI 10.46320/2073-4506-2026-5a-10.

14. Шилкова П.А., Гаспарович Е.О. Оценка эффективности компетентностной модели наставника в сокращении сроков адаптации персонала // Управление персоналом и интеллектуальными ресурсами в России. 2025. Т. 14, № 6. С. 76-81. DOI 10.12737/2305-7807-2025-13-6-76-81. EDN AWTCRV.

15. Охотников О.В., Гаспарович Е.О. Реализация инновационного проекта кадрового агентства «Кадры урфу» // Дискуссия. 2012. № 11(29). С. 166-169. EDN PFRQCJ.

16. Гаспарович Е.О., Нежинская Т.А., Ли Ц. Кросс-анализ практики обучения персонала в китайских и российских организациях // Вестник психологии и педагогики Алтайского государственного университета. 2021. № 2. С. 21-27. EDN MZWYHN.

17. Гаспарович Е.О., Урыков А.Б. Технология разработки бренда работодателя фармацевтической компании // Управление персоналом и интеллектуальными ресурсами в России. 2024. Т. 13, № 6. С. 82-87. DOI 10.12737/2305-7807-2024-13-6-82-87. EDN KPJZCI.

TECHNOLOGY FOR MANAGING EMPLOYEE ENGAGEMENT AS A TOOL FOR IMPROVING THE PERFORMANCE OF AN INDUSTRIAL ENTERPRISE

Gasparovich Elena Olegovna
Candidate of Pedagogical Sciences
Associate Professor of the Department of Social Work and Personnel Management
Ural Federal University named after the first President of Russia B.N. Yeltsin
Yekaterinburg, Russian Federation
Norkina Xenia Dmitrievna
Scientific researcher,
Institute of Open Education Technologies,
Ural Federal University named after the first President of Russia B.N. Yeltsin,
Yekaterinburg, Russian Federation

Abstract. The article substantiates the need to implement technologies for managing employee engagement as a key factor in improving the efficiency of industrial enterprises in the context of digital transformation. The authors propose an approach to adapting the Gallup Q12 model to assess employee engagement in industrial enterprises. A comprehensive methodological toolkit has been developed, including indicators of economic and social efficiency, as well as the A/B testing method to isolate the effect of technology implementation. The research results can be used by managers and HR specialists at industrial enterprises to justify investments in staff development and to improve labor productivity.

Key words: employee engagement, industrial enterprise, labor efficiency, value analysis, ROI, Gallup Q12 model, human capital.

References

1. Nosyreva I.G., Moskvitina N.V. Functional cost analysis as a tool for improving the personnel management system in a budgetary educational institution of higher education // Labor economics. 2019. Vol. 6, № 2. P. 971-990. DOI 10.18334/et.6.2.40597. EDN LHNHTJ.
2. Komarova E.I. Evaluation of the involvement of industrial enterprise personnel // Bulletin of the Academy of Knowledge. 2025. № 6(71). P. 1009-1013. EDN BFNOXS.
3. Kashtanova E.V., Lobacheva A.S., Ashurbekov R.A. Modern models of personnel involvement in the company // Personnel and intellectual resources management in Russia. 2023. Vol. 12, № 3. P. 30-37. DOI 10.12737/2305-7807-2023-12-3-30-37. EDN BSSMRG.
4. Abramov A.V., Gadzhiev G.O. Fundamental differences between the methods of «functional cost analysis» and «ABC-costing» // Izvestiya Dagestan State Pedagogical University. Social sciences and humanities. 2015. № 1(30). P. 18-21. EDN TMMAHJ.
5. Kerber L.S., Tikhonov A.I. Application of the ROI indicator in evaluating the effectiveness of corporate HR programs // Moscow Economic Journal. 2022. Vol. 7, № 12. DOI 10.55186/2413046X_2022_7_12_702. EDN SEGXAU.
6. Balashova N.V., Harkina V.S. Assessment of profitability of investments in personnel: basic approaches // Baikal Research Journal. 2022. Vol. 13, № 3. DOI 10.17150/2411-6262.2022.13(3).32. EDN PXTOJF.
7. Gasparovich E.O., Khokholeva E.A., Opleva V.V. The influence of staff loyalty on the process of effective functioning of the organization // Personnel and intellectual resources management in Russia. 2024. Vol. 13, № 3. P. 15-19. DOI 10.12737/2305-7807-2024-13-3-15-19. EDN ARJPUP.
8. Voronina E.E. Theoretical foundations of turnover management of young specialists at fuel and energy complex enterprises // Innovative personnel management: Proceedings of the XVI All-

Russian Interuniversity Personnel Forum named after A.Ya. Kibanov, Moscow, May 21-23, 2025. Moscow: State University of Management, 2025. P. 46-49. EDN MGATQG.
9. Gasparovich E., Kotova E. The Role of Digitalization in Solving Problems Related to Labor Employment and Student Migration // Lecture Notes in Information Systems and Organisation: 2nd, Yekaterinburg, December 1, 2019. Yekaterinburg, 2021. P. 213-226. DOI 10.1007/978-3-030-71397-3_16. EDN SYSAVQ.
10. Gasparovich E.O., Dudina A.N. Evaluation of an applicant by profiling a page on a social network // Personnel and intellectual resources management in Russia. 2024. Vol. 13, № 2. P. 77-82. DOI 10.12737/2305-7807-2024-13-2-77-82. EDN OUCUEU.
11. Gasparovich E.O., Kotov A.V. Educational interaction portals as a factor of effective personnel selection in the context of digitalization // Personnel and intellectual resources management in Russia. 2025. Vol. 14, № 3. P. 78-85. DOI 10.12737/2305-7807-2025-14-3-78-85. EDN VDYJOY.
12. Ruslanova N.R., Gasparovich E.O. The use of digital technologies in the formation of employee motivation in the context of changes in the corporate culture of the organization // Innovative personnel management: Proceedings of the XVI All-Russian Interuniversity Personnel Forum named after A.Ya. Kibanov, Moscow, May 21-23, 2025. Moscow: State University of Management, 2025. P. 178-182. EDN MGEBWZ.
13. Glinskikh A.S., Gasparovich E.O. Model of personnel retention management working in special emergency situations // Human Progress. 2026. Volume 12, Issue 5. URL: http://progresshuman.com/images/2026/Tom12_5/Glinskikh.pdf DOI 10.46320/2073-4506-2026-5a-10.
14. Shilkova P.A., Gasparovich E.O. Evaluation of the effectiveness of the mentor's competence model in reducing staff adaptation time // Personnel and Intellectual Resources management in Russia. 2025. Vol. 14, № 6. P. 76-81. DOI 10.12737/2305-7807-2025-13-6-76-81. EDN AWTCRV.
15. Okhotnikov O.V., Gasparovich E.O. Implementation of an innovative project of the personnel agency «Cadres of Urfu» // Discussion. 2012. № 11(29). P. 166-169. EDN PFRQCJ.
16. Gasparovich E.O., Nezhinskaya T.A., Li Ts. Cross-analysis of personnel training practices in Chinese and Russian organizations // Bulletin of Psychology and Pedagogy of Altai State University. 2021. № 2. P. 21-27. EDN MZWYHN.
17. Gasparovich E.O., Urykov A.B. Technology of developing the brand of an employer of a pharmaceutical company // Personnel and intellectual resources management in Russia. 2024. Vol. 13, № 6. P. 82-87. DOI 10.12737/2305-7807-2024-13-6-82-87. EDN KPJZCI.