МЕТОДИЧЕСКИЕ РЕКОМЕНДАЦИИ

Повышение эффективности персонала

Как исследование вовлечённости помогает раскрыть производственный потенциал

Конференция «ПроЛюдей 2026»

Оглавление

Введение. Эффективность персонала: почему традиционных методов недостаточно 3
Раздел 1. Как исследование выявляет резервы эффективности 4
Раздел 2. От исследования к результату: управленческий цикл 7
Раздел 3. Как факторы вовлечённости конвертируются в эффективность 9
Раздел 4. Как влиять на вовлечённость 11
Раздел 5. Работа с разными целевыми аудиториями 14
Раздел 6. Инструменты, которые работают 16
Раздел 7. Что мешает: системные барьеры и как их преодолеть 19
Раздел 8. Условия для роста эффективности: что нужно сотруднику 21
Ключевые принципы: краткая сводка 25

Введение. Эффективность персонала: почему традиционных методов недостаточно

Производительность труда, выполнение плана, качество продукции, безопасность — эти показатели определяют конкурентоспособность предприятия. Но почему при одинаковом оборудовании, технологиях и условиях оплаты результаты подразделений могут различаться в полтора-два раза?

Ответ — в людях. Точнее, в том, насколько они реально вовлечены в работу. Вовлечённый сотрудник думает об улучшениях, предупреждает проблемы, обучает коллег и берёт ответственность за результат. Именно это конвертируется в операционную эффективность.

Исследование вовлечённости — инструмент диагностики. Оно выявляет, где и почему теряется эффективность, до того как потери становятся видимы в финансовых или производственных показателях.

> Исследование вовлеченности — не цель и не «программа HR». Это диагностический инструмент, который помогает найти управленческие рычаги для повышения реальной эффективности персонала. Грамотное исследование + правильные действия = измеримый результат в производственных КПЭ.

Метрика эффективности	Данные исследований	Источник
Производительность труда	На 17–23% выше у вовлечённых команд	Gallup, 2023
Прирост выручки	+5 п.п. вовлечённости → +3 п.п. выручки в следующем году	AXES Management, анализ 1000+ компаний
Прирост прибыли (EPS)	EPS растёт на 4,6% (против –0,4% у компаний с низкой вовлечённостью)	AXES Management
Рост продаж	Каждый +1 п.п. вовлечённости = +0,6% к продажам	AXES Management, 94 компании
Текучесть персонала	В 2–3 раза ниже при высокой вовлечённости	Gallup; AXES Management
Дефекты и брак	На 75% меньше в цехах с высокой вовлечённостью	AXES Management, производственные компании
Рост выручки у лучших работодателей	13% в год против 5% у средних компаний	AXES Management, «Лучшие работодатели»
Вовлечённость у лучших работодателей	77% сотрудников вовлечены (против 50% в среднем)	AXES Management, 120+ компаний
Инциденты по безопасности	На 70% меньше в высокововлечённых командах	AIHA, производственные компании

Раздел 1. Как исследование выявляет резервы эффективности

Стандартный управленческий инструментарий — КПЭ, нормирование, аттестация — измеряет результат, но не объясняет его причин. Исследование вовлечённости даёт ответы через замер управленческого климата, качества взаимодействия и условий работы.

1.1 Трёхуровневая модель измерения: что смотреть, чтобы управлять эффективностью

Наиболее устойчивая модель строится на трёх взаимосвязанных блоках:

Уровень	Что измеряем	Зачем нужно
1. Восприятие сотрудников *(Как люди себя чувствуют?)*	• Вовлечённость и мотивация • Качество руководства • Условия для работы • Признание и справедливость • Психологический климат и т.д.	Выявляет «болевые точки» до того, как они проявятся в текучести или падении КПЭ
2. Кадровые метрики *(Объективные сигналы)*	• Текучесть • Уровень абсентеизма • Охват обучением • Количество награжденных • Сроки закрытия вакансий • Доля внутренних переводов • % работников, получивших повышение и т.д.	Объективные данные, которые подтверждают или опровергают субъективные оценки
3. Бизнес-результаты *(Реальные результаты)*	• Выполнение плана производства • Показатели качества / брак • Безопасность / инциденты • Производительность труда и т.д.	Показывает, как вовлечённость транслируется в деньги и результаты

Каждый уровень читается в связке с другими:

- Высокие субъективные оценки + растущая текучесть → скорее всего проблема в управленческой справедливости или конкретной ситуации
- Низкие оценки условий труда + рост брака → прямая управленческая проблема, требует немедленного разбора
- Хорошие кадровые метрики + низкие оценки смысла работы → риск через 1–2 года: потеря инициативы, уход лучших

1.2 Что исследование видит, чего не видит нормирование

Нормирование труда фиксирует результат и его соответствие нормативу: выполнен план или нет, насколько, в каком подразделении. Это важный инструмент — но он работает с тем, что уже произошло и не объясняет, почему результат именно такой.

Сотрудник выполняет норму на 87% — нормирование видит отклонение, но не видит за ним ничего. Причины могут быть принципиально разными: демотивация, неясная задача, конфликт в бригаде, недоверие к руководителю, хроническая перегрузка. Каждая требует разного управленческого ответа — но нормирование их не различает.

Исследование вовлечённости работает именно с этим слоем: управленческий климат, качество взаимодействия, уровень доверия, ясность задач. Нормирование говорит «сколько», исследование говорит «почему».

Но главное отличие — предиктивная роль: снижение оценок по ключевым блокам, как правило, предшествует снижению производственных показателей на несколько недель или месяцев. Это даёт руководителю возможность вмешаться до того, как проблема проявится в цифрах. Исследование вовлечённости — один из немногих инструментов, который позволяет управлять не последствиями, а причинами.

Сигнал в данных опроса	Риск для эффективности	Лаг / источник
Снижение оценок непосредственного руководителя	Рост брака, прогулов, текучести	4–8 недель (Gallup)
Высокая субъективная перегрузка	Рост ошибок, нарушений регламентов	1-2 месяца
Низкие оценки «условий и ресурсов»	Непродуктивные потери времени ежедневно	Немедленно
Падение признания и справедливости	Снижение инициативы и сотрудничества	1–3 мес. (AXES Management)
Вовлечённость <56%	Активное торможение бизнес-целей, открытый саботаж	Текущий момент
Высокий % активно невовлеченных (>20%)	Сотрудники работают вполсилы, они активно разрушают результаты и среду вокруг себя.	Текущий момент
Удовлетворённость выше вовлеченности (более чем на 5 п.п.)	Деградация кадрового состава, невидимая в показателях текучести	1 год
Оценка высшего руководства отрасли ниже оценки руководителя организации более чем на 20 п.п. Или оценка руководства организации ниже оценки непосредственного руководителя более чем на 20 п.п.	Стратегическая глухота. Сотрудники доверяют непосредственному руководителю, но не верят в направление, которое задаёт отрасль/организация. Любая стратегическая инициатива воспринимается как угроза, исходящая «сверху», а не как общая задача. Результат: формальное выполнение при фактическом торможении.	4-6 месяцев

Ключевой принцип

Падение вовлечённости предшествует падению производительности и эффективности. Это делает исследование инструментом опережающего управления, а не только анализа «что пошло не так».

1.3 Три зоны вовлечённости

В Росатоме мы применяем модель трех зон вовлеченности. Зона, в которой находится организация /подразделение, определяет управленческую стратегию:

Зона	Уровень вовлечённости	Что происходит	Управленческий приоритет
Зона разрушения	Ниже 56%	Низкая вовлечённость открыто мешает бизнес-целям. Саботаж, высокая текучесть, низкое качество.	Экстренная работа с руководителями; устранение критичных демотиваторов
Нейтральная зона	56–77%	Хорошие результаты, но есть резервы. Люди работают, но не сверх нормы.	Улучшение практик, развитие культуры признания и поддержка инициативы
Зона результативности	Выше 77%	Вовлечённость — конкурентное преимущество. Люди рекомендуют компанию и прикладывают доп. усилия.	Удержание достигнутого; работа с «тихими» рисками, подразделения и категориями персонала с низкими результатами

Раздел 2. От исследования к результату: управленческий цикл

Исследование само по себе ничего не меняет. Эффективность растёт только тогда, когда данные запускают конкретные управленческие действия. Ниже — структура цикла, который работает.

Цикл: от исследования вовлечённости к росту эффективности персонала



Типичная ошибка

Компании выполняют шаги 1 и 2, пропускают шаг 3 (или делают его формально) и не делают шаг 4 совсем. В результате цикл разомкнут — инвестиции в опрос не дают отдачи.

Отсутствует системная коммуникация, в результате сотрудники не видят, что их обратная связь учитывается. У людей создается ощущение, что их мнение не имеет значения. И вместо роста вовлеченности и эффективности вы можете получить снижение.

Шаг 1. Исследование: получить данные, а не «рейтинг»

Цель исследования — найти точки, где управление недостаточно эффективно. Поэтому важно анализировать данные в разрезе подразделений (разброс между цехами нередко в 2–3 раза больше среднего), сопоставлять с кадровыми метриками и КПЭ. Только связки дают управленческую информацию.

Шаг 2. Диагностика: найти управленческие причины

Типичная ошибка — низкие оценки в блоке «условия труда» лечат корпоративом. Это не работает. Данные опроса нужно использовать для поиска конкретных причин потерь.

Диагностика причин — это не аналитический, а управленческий шаг. Данные показывают «где». Управленческая смелость нужна для того, чтобы честно ответить на вопрос «почему» — даже если ответ неудобен.

Неправильно найденная причина не просто не решает проблему: она её усугубляет, потому что расходует ресурс и доверие, а результата нет.

Симптом в данных опроса	Возможная управленческая причина	Возможное целевое действие
Низкие оценки руководителя на конкретном участке	Директивный стиль, нет обратной связи	Коучинг руководителя, стандарт 1-на-1
Высокая нагрузка при нормальном нормировании	Неравномерное распределение, «узкие» исполнители	Перераспределение, кросс-обучение
Низкое признание при выполненном плане	Культура «само собой разумеющегося»	Системное признание: от планёрки до корпоративных СМИ
Непонимание приоритетов и целей	Коммуникационный разрыв между уровнями	Каскадирование, еженедельные брифинги
Низкое доверие к руководству	Несоответствие слов и действий	Прозрачность решений, выполнение обязательств

Шаг 3. Конкретный план: не «улучшить», а «сделать к дате»

Каждое действие должно быть адресным: «начальник смены Иванов вводит ежедневный 10-минутный брифинг с 1 июля. Оценка эффекта — пульс-опрос в сентябре по вопросу о ясности задач». Общие формулировки не работают.

Шаг 4. Пульс-опрос: проверить, что изменилось

Пульс-опрос через 3–6 месяцев показывает, движутся ли нужные показатели к поставленным целям. Сопоставление с производственными КПЭ подтверждает или опровергает связь. Без этого шага невозможно понять, что работает.

⚠ Самая частая ошибка: опрос ежегодно, обсуждение раз в год, план действий формальный. Это не система — это имитация системы. Реальный эффект даёт только замкнутый цикл с промежуточным контролем.

📌 Практика из опыта Росатома · АО «РАОС», Технологии сооружений — Встречи по итогам исследования

Встречи вице-президента по персоналу с линейными руководителями в открытом формате — практика, внедрённая по результатам исследования вовлечённости и фокус-групп в 2024 году.

Формат: любые вопросы без заранее согласованной повестки. Практика ответила на конкретный запрос, выявленный исследованием: линейным руководителям в период трансформации дивизиона не хватало прямого доступа к диалогу с HR-руководством.

Это прямой пример рабочего цикла: исследование выявило проблему — руководство разработало адресный инструмент — линейные руководители получили нужный им формат.

Раздел 3. Как факторы вовлечённости конвертируются в эффективность

Связь между управленческим климатом и конкретными показателями эффективности — не абстракция. Международные исследования и опыт ведущих производственных компаний фиксируют устойчивые закономерности.

3.1 Руководитель — главный фактор эффективности

До 70% разброса в показателях эффективности между подразделениями объясняется поведением непосредственного руководителя (Gallup, 2023). Развитие управленческих компетенций линейных руководителей — самая высокодоходная инвестиция в производительность.

Поведение руководителя	Влияние на эффективность команды	Источник
Регулярная обратная связь (еженедельно)	Производительность выше на 17–23%; меньше переделок	Gallup
Чёткая постановка задач и приоритетов	Сокращение времени на «выяснение что делать»; меньше ошибок	AXES Management, практика
Признание конкретных достижений	Инициатива в 4 раза выше; текучесть ниже	Gallup
Личный пример соблюдения стандартов	Дисциплина и качество следуют за руководителем, а не за инструкцией	AXES Management,
Защита команды от избыточной нагрузки	Снижение выгорания → стабильность результатов на длинном горизонте	AXES Management

3.2 Условия для работы = прямой резерв производительности

Сотрудник, которому не хватает инструментов, информации, полномочий или нормальных физических условий, тратит рабочее время на компенсацию этих дефицитов. Это прямые потери, которые исследование выявляет, а производственный учёт — не видит.

Типичные находки по этому блоку: ожидание документов или согласований, дублирующий учёт и отчётность, отсутствие необходимых материалов, постоянно меняющиеся задачи без объяснения приоритетов.

3.3 Психологическая безопасность и культура улучшений

Когда сотрудники не боятся указывать на проблемы и предлагать улучшения, количество рационализаторских предложений и своевременных сигналов о рисках кратно возрастает. Для производственной компании это прямо транслируется в снижение дефектов и инцидентов.

Данные по производственным компаниям

Предприятия с высоким индексом психологической безопасности фиксируют в 3–5 раз больше рационализаторских предложений и в 2 раза больше своевременных сигналов о потенциальных нарушениях безопасности (AIHA, 2022). Оба показателя напрямую влияют на производственные результаты.

Раздел 4. Как влиять на вовлечённость

Измерение — это диагноз. Влияние — это лечение. Исследования и практика убедительно показывают: главным фактором вовлечённости является непосредственный руководитель. Не корпоративные программы, не бонусы — а поведение конкретного управленца каждый день.

4.1 Личная управленческая позиция

Вовлечённость начинается с того, как сам руководитель относится к работе. Сотрудники постоянно считывают сигналы:

Поведение	Что видит сотрудник	Эффект на вовлечённость
Руководитель доводит задачи до конца	«Здесь не принято бросать на полпути»	Формирует культуру ответственности
Руководитель глубоко погружается в детали	«Меня видят и понимают»	Повышает доверие и ощущение значимости
Руководитель берёт инициативу на себя	«Нас не бросят в трудный момент»	Снижает тревожность, усиливает безопасность
Руководитель публично признаёт ошибки	«Здесь можно говорить честно»	Создаёт психологическую безопасность

Кейс: руководитель как «мультипликатор вовлечённости»

Логистическая компания. Два склада, схожие условия труда и оплаты. Вовлечённость на складе А — 71%, на складе Б — 44%.

Разница: начальник склада А проводил 15-минутную планёрку каждое утро (где заслушивал не только задачи, но и проблемы), лично поздравлял с днём рождения, всегда объяснял изменения в процессах до их внедрения.

После того как начальника склада А перевели на склад Б, через 6 месяцев вовлечённость на складе Б выросла с 44% до 62%. Вовлечённость на складе А снизилась с 71% до 58% — пока не появился новый руководитель с аналогичным стилем.

4.2 Последовательность и доверие

Доверие — фундамент вовлечённости. Оно строится медленно и разрушается быстро. Главный инструмент построения доверия — последовательность:

- Говорите то, что делаете — делайте то, что говорите
- Не делайте исключений из правил для «любимчиков» — люди всё замечают
- Если договорённость нарушена — признайте это прямо, не замалчивайте
- Держите обещания, даже небольшие: «разберусь и скажу до пятницы» — и разбирайтесь до пятницы

Кейс: цена несоблюдения правил

Розничная сеть внедрила правило: все сотрудники имеют право на один удалённый день в неделю. Через 3 месяца опрос показал, что вовлечённость не выросла, а у части команд — снизилась.

Причина: руководители среднего звена стихийно делали исключения — одним разрешали, другим нет, без объяснений. Сотрудники воспринимали это как несправедливость и фаворитизм.

После того как правило было формализовано (чёткие критерии, кто и когда может работать удалённо) и руководителей обязали соблюдать его без исключений, вовлечённость выросла на 11 п.п.

4.3 Обратная связь как ключевой инструмент

Регулярная, конкретная и развивающая обратная связь — один из самых сильных драйверов вовлечённости. При этом многие руководители либо избегают её вовсе, либо дают только в форме критики.

Формула эффективной обратной связи (SBI)

Обратная связь работает только тогда, когда она конкретна. Общие оценки — «ты хорошо работаешь» или «надо быть внимательнее» — не дают человеку ничего, с чем можно работать. Формула СПВ структурирует обратную связь так, чтобы она была понятной и действенной.

Ситуация — конкретный контекст, не обобщение. Не «ты всегда опаздываешь с передачей смены», а «вчера в 7:45, при передаче смены на участке сборки...»

Поведение — конкретное действие, не оценка личности. Не «ты безответственный», а «...ты не передал информацию о незакрытом отклонении по детали №4, хотя знал о нём...»

Влияние — что конкретно произошло в результате. Не «это плохо», а «...следующая смена обнаружила проблему только через два часа, и мы потеряли время на переналадку».

Та же формула работает и для позитивной обратной связи: «Сегодня утром на обходе ты остановил линию, когда заметил отклонение в параметрах — это позволило предотвратить брак на всей партии. Именно так и должен работать контроль на твоём участке».

Разница между обратной связью по этой формуле и без неё — разница между разговором, который меняет поведение, и разговором, который просто состоялся.

Обратная связь работает только если она регулярна. Ежегодная оценка не заменяет еженедельных 15-минутных разговоров.

4.4 Управление приоритетами: помогать сотрудникам фокусироваться

Размытые приоритеты — один из главных источников демотивации. Когда сотрудник не понимает, что главное, он тратит энергию на всё подряд и чувствует, что не успевает ничего важного.

- Еженедельно формулируйте 1–3 приоритета команды — не 10
- Публично снимайте задачи, которые перестали быть актуальными
- Объясняйте, почему именно эти задачи важны сейчас — связывайте с общей целью
- Защищайте команду от «задач сверху», которые разрушают фокус

📌 Кейс: «убрать лишнее» как драйвер вовлечённости

IT-компания. В опросе сотрудники отметили низкие оценки по пункту «у меня есть возможность делать то, что у меня получается лучше всего».

Анализ показал: 40% рабочего времени разработчиков уходило на внутреннюю отчётность и координационные встречи. Руководитель убрал 3 из 5 регулярных совещаний и делегировал подготовку части отчётов аналитику.

Через полгода: вовлечённость выросла с 65% до 74%, скорость выполнения задач — на 22%.

✅ Результат: Вовлечённость растёт не только от добавления новых инициатив, но и от устранения того, что мешает работать.

Раздел 5. Работа с разными целевыми аудиториями

Единого рецепта вовлечённости не существует. Разные группы сотрудников имеют разные потребности, разный язык восприятия информации и разные точки воздействия. Эффективная работа требует сегментации.

5.1 Сегментация аудитории

При работе с вовлечённостью важно учитывать два основных параметра: возрастную группу и позицию в иерархии.

Группа	Ключевые потребности	Как доносить информацию
Молодёжь (до 30 лет)	Развитие, смысл, быстрая обратная связь, гибкость	Цифровые форматы, короткие видео, интерактивные опросы, мессенджеры, личные встречи
Сотрудники 30–45 лет	Стабильность, карьерный рост, признание экспертизы	Структурированные встречи, данные, чёткие перспективы
Опытные сотрудники (45+)	Уважение опыта, стабильность, причастность	Личный контакт, очные форматы, включение в наставничество
Линейные руководители	Инструменты для управления командой, поддержка сверху	Конкретные данные по своему подразделению, скрипты, чек-листы
Топ-менеджмент	Влияние на бизнес-результаты, стратегический контекст	KPI, бенчмарки, связь с финансовыми показателями
Рабочие / производственный персонал	Безопасность, справедливость, простота коммуникации	Визуальные форматы, доски, короткие устные брифинги

5.2 Что и кому сообщать по результатам опроса

Один из ключевых провалов при работе с вовлечённостью — сообщать одно и то же всем уровням. Каждый должен получить информацию, актуальную именно для него:

- Топ-менеджмент: общий индекс вовлечённости, динамика год к году, топ-5 драйверов и демотиваторов, связь с текучестью и производительностью, бенчмарк по отрасли
- Линейные руководители: рейтинг своего подразделения относительно других, конкретные вопросы с низкими оценками, сравнение с прошлым периодом, 2–3 приоритета для работы
- Сотрудники: «вот что вы сказали», «вот что мы поняли», «вот что мы планируем сделать», конкретные сроки и ответственные

⚠ Сотрудникам не нужны все цифры. Им важен ответ на три вопроса: «Нас услышали? Что изменится? Когда?»

Кейс: дифференцированная коммуникация по результатам опроса

Крупная торговая сеть после ежегодного опроса впервые сегментировала коммуникацию:

— Топ-менеджмент получил стратегический дашборд с 5 ключевыми метриками и предложениями по приоритетам

— Каждый руководитель магазина — персональный отчёт по своему коллективу с комментариями HR

— Сотрудники — короткое видео от директора сети (3 мин.) и плакат «Вы сказали — мы слышим» с 5 конкретными обязательствами

Участие в следующем опросе (через год) выросло с 61% до 84%. Доверие к руководству — с 52% до 67%.

5.3 Каналы и форматы коммуникации

Выбор канала так же важен, как содержание. Правильный контент в неправильном канале не достигает цели:

Канал	Лучше всего подходит для
Личная встреча (1-на-1)	Индивидуальная обратная связь, работа с демотивацией, развитие
Командная планёрка	Оперативная информация, признание достижений
Цифровые платформы / корп. портал Мессенджеры (рабочие чаты)	Молодёжь, офисные сотрудники, дистанционные команды
Доски / плакаты / экраны в цехах	Производственный персонал, сотрудники без доступа к компьютеру
Дни информирования и Дни директора	Важные изменения, итоги года, стратегические сдвиги, признание достижений

Раздел 6. Инструменты, которые работают

Инструменты работают только тогда, когда они встроены в систему и поддержаны руководителями. Разовые активности без управленческого контекста дают краткосрочный эффект «позитивного события», но не меняют вовлечённость устойчиво.

6.1 Регулярные встречи руководителя с сотрудниками

1-НА-1 Руководитель и сотрудник, 15–30 мин, регулярно. Цель — не отчёт, а разговор: что мешает, что нужно, как дела. Главное правило: говорит сотрудник, руководитель слушает. Ошибка — превращать в оперативку по задачам.

По данным Gallup, сотрудники с регулярными 1-на-1 в 3 раза реже планируют уволиться и в 2 раза реже испытывают падение продуктивности.

ПЛАНЁРКА / ОПЕРАТИВКА 15–30 мин, еженедельно. Статус задач, узкие места, распределение ресурсов. Жёсткий тайминг и повестка. Ошибка — обсуждать детали, которые касаются двух человек, со всеми.

ИНФОРМИРУЮЩАЯ ВСТРЕЧА Довести решение или изменение до коллектива. Структура: что меняется → почему → что это значит для вас → что делать. Ошибка — только объявить без возможности задать вопрос.

ОТКРЫТЫЙ ДИАЛОГ Руководитель отвечает на любые вопросы без подготовленного сценария. Работает только если руководитель пользуется доверием и готов к неудобным вопросам. Можно собирать вопросы анонимно заранее. Ошибка — уходить от прямых ответов или говорить «не могу сказать» без объяснения почему.

ОБХОД ПО РАБОЧИМ МЕСТАМ Руководитель приходит туда, где работают люди, и разговаривает на месте. Неформально, без повестки. Цель — увидеть реальность и показать, что руководитель в курсе. Ошибка — приходить с проверкой вместо разговора.

АНОНИМНЫЙ ФОРМАТ Вопросы к руководству собираются письменно и анонимно заранее, ответы даются публично. Работает там, где психологической безопасности ещё недостаточно для открытого диалога. Ошибка — не отвечать на острые вопросы или отвечать уклончиво.

📌 Практика из опыта Росатома · АЭМ-Спецсталь, Машиностроительный дивизион — Встречи директора в цехах

Директор филиала и директор по персоналу встречаются с работниками каждого цеха раз в полгода по заранее составленному плану. Повестка: отчёт по ранее поступившим вопросам, ключевые показатели и планы подразделения, ответы на новые вопросы.

Все вопросы фиксируются в единой таблице с указанием ответственного, срока и статуса исполнения. Таблица вывешивается на информационной доске в цехе и обновляется ежемесячно.

Ключевой принцип: сотрудник видит статус своего вопроса не раз в полгода, а каждый месяц — прямо на стенде рядом с рабочим местом.

6.2 Доски проблем и решений

Формат «проблема → решение» делает процессы прозрачными, вовлекает сотрудников в улучшения и показывает, что голос каждого имеет значение.

- Физическая доска в цехе / офисе: колонки «Проблема» → «Предложение» → «Статус» → «Результат»
- Любой сотрудник может добавить карточку. Еженедельный разбор — обязанность руководителя
- Ключевое правило: каждая карточка получает ответ, даже если ответ — «пока не можем, потому что...» Именно это строит культуру улучшений и доверие.

📌 Практика из опыта Росатома · ЦКБМ, Машиностроительный дивизион — Цифровые каналы обратной связи

Сбор вопросов и предложений на постоянной основе через несколько каналов: чат-бот в Telegram, группа ВКонтакте, корпоративная почта. Проекты ответов генеральный директор лично рассматривает и корректирует. Ответы публикуются в общем доступе.

Конкретный результат: запрос на создание комнаты приёма пищи на офисной площадке поступил 29 августа 2024 года — комната полностью оборудована к 30 сентября 2024 года.

Системный эффект: количество повторяющихся вопросов на плановых мероприятиях (День директора, День информирования) сократилось, поскольку проблемы решаются до того, как накапливаются.

6.3 Программы признания и рейтинги

Признание — один из самых недорогих и при этом мощных инструментов. Исследования показывают: сотрудники, чьи достижения регулярно отмечают, в 4 раза реже ищут другую работу.

- Публичная благодарность на планёрке / в корпоративном чате — работает лучше денежного бонуса для многих людей
- Письменная благодарность от руководителя — простой формат с высоким эмоциональным эффектом
- «Доска достижений» — физическая или цифровая, с именами и конкретными результатами
- «Лучший сотрудник месяца» с конкретными критериями выбора (не «на усмотрение руководителя»)
- Командное признание: сотрудники отмечают коллег, которые помогли / предотвратили проблему
- Программа «Лучший наставник» с реальными критериями: скорость адаптации подопечного, его результаты
- Карты КПЭ по подразделениям — публичная сводка ключевых показателей
- Лидерборды по показателям безопасности и качества — публичные рейтинги смен/участков

⚠ Рейтинги и программы признания могут быть токсичными, если метрики несправедливы или сотрудники не понимают, как на них влиять. Перед запуском — проверьте, что каждый знает, что конкретно нужно делать для попадания в топ.

6.4 Геймификация

Внедрение игровых механик в рабочие процессы позволяет повышать интерес к задачам, наглядно демонстрировать прогресс и создавать внутреннюю конкуренцию.

- Баллы за выполнение задач / достижение KPI с накоплением и обменом на призы
- Уровни и статусы: «новичок → специалист → эксперт» как видимый карьерный трек
- Командные челленджи: кто первый выполнит план за неделю, кто улучшит показатель качества

6.5 Еженедельный брифинг приоритетов

10–15 минут в начале недели: 3 главных приоритета, что снимается с повестки, что мешает и конкретные шаги по устранению. Формат снижает «шум» в команде и напрямую влияет на производительность через фокус.

6.6 Специальные программы и форматы

Фабрика процессов

Регулярные сессии, на которых сотрудники вместе с руководителями анализируют неэффективные процессы и предлагают улучшения. Эффект двойной: процессы улучшаются + сотрудники чувствуют себя соавторами изменений.

Золотой час координатора

Выделенный час в неделю, когда ключевые сотрудники (координаторы, наставники) полностью освобождены от текущих задач для работы с новичками или решения системных проблем. Формирует культуру наставничества и ответственности за развитие коллег.

Тематические дни и неформальные активности

Дни тишины, субботники, технические туры, чай с генеральным директором — снижают рутину, укрепляют горизонтальные связи и создают общие истории. Важно: не вместо работы, а как часть культуры.

Гибкие условия работы

Там, где это возможно по специфике должности — гибкий график, возможность удалённой работы, управление своим временем. Для многих сотрудников это важнее прибавки к зарплате.

Раздел 7. Что мешает: системные барьеры и как их преодолеть

7.1 «Это задача HR, а не моя»

Если линейные руководители воспринимают работу с вовлечённостью как «HR-мероприятие», цикл разрывается на шаге 3 — данные есть, действий нет. Решение: вовлечённость команды — в оценку эффективности руководителя наравне с производственными КПЭ. Обсуждение результатов опроса — в обязательную повестку производственных совещаний.

7.2 Опрос без обратной связи: «спросили и забыли»

⚠ Если сотрудники не получают ответа по результатам опроса, доверие к руководству снижается, участие в исследовании превращается в формальный процесс. Восстановить доверие после этого — задача двух-трёх лет. Провёл опрос — обязан сказать, что узнал и что будет сделано.

7.3 Формальный план действий

«Улучшить коммуникацию», «повысить мотивацию» — это намерения, не план. Каждое действие должно быть конкретным (кто, что, к какой дате), измеримым (как поймём, что сработало) и с назначенным ответственным.

7.4 Системные барьеры

Барьер	Следствие	Решение
Нет КПЭ по вовлечённости у руководителей с критически низким уровнем вовлеченности в подразделении	Тема уступает любой «срочной» задаче	Включить в систему оценки как ключевой показатель
Нет инструментов для руководителей	Хочет — но не знает как	HR даёт чек-листы, скрипты, обучение — не только данные

7.5 Коммуникационные барьеры

Доверие разрушается там, где информация движется только сверху вниз и только в «хорошем» виде:

- Замалчивание проблем: сотрудники знают о проблеме, руководство делает вид, что её нет — доверие падает
- Отсутствие обратной связи: «мы провели опрос» и тишина — хуже, чем не проводить вовсе
- Шаблонные решения: «мы сделаем корпоратив» в ответ на запрос о карьерном росте — дискредитирует руководителя

- Директивный стиль: когда сотрудника спрашивают, но уже всё решено — люди это чувствуют и перестают участвовать

Кейс: как замалчивание разрушило доверие к опросу

Торговая компания провела опрос. Результаты оказались неожиданно плохими по блоку «я доверяю руководству». Руководство решило не выносить эти данные на широкое обсуждение — «чтобы не создавать лишнее напряжение».

Информация все равно распространилась через «курилки». Через год участие в опросе упало с 78% до 41%. На фокус-группах сотрудники говорили о том, что «всё равно ничего не изменится».

Правило: плохие результаты — это не проблема. Замалчивание плохих результатов — вот настоящая проблема.

Раздел 8. Условия для роста эффективности: что нужно сотруднику

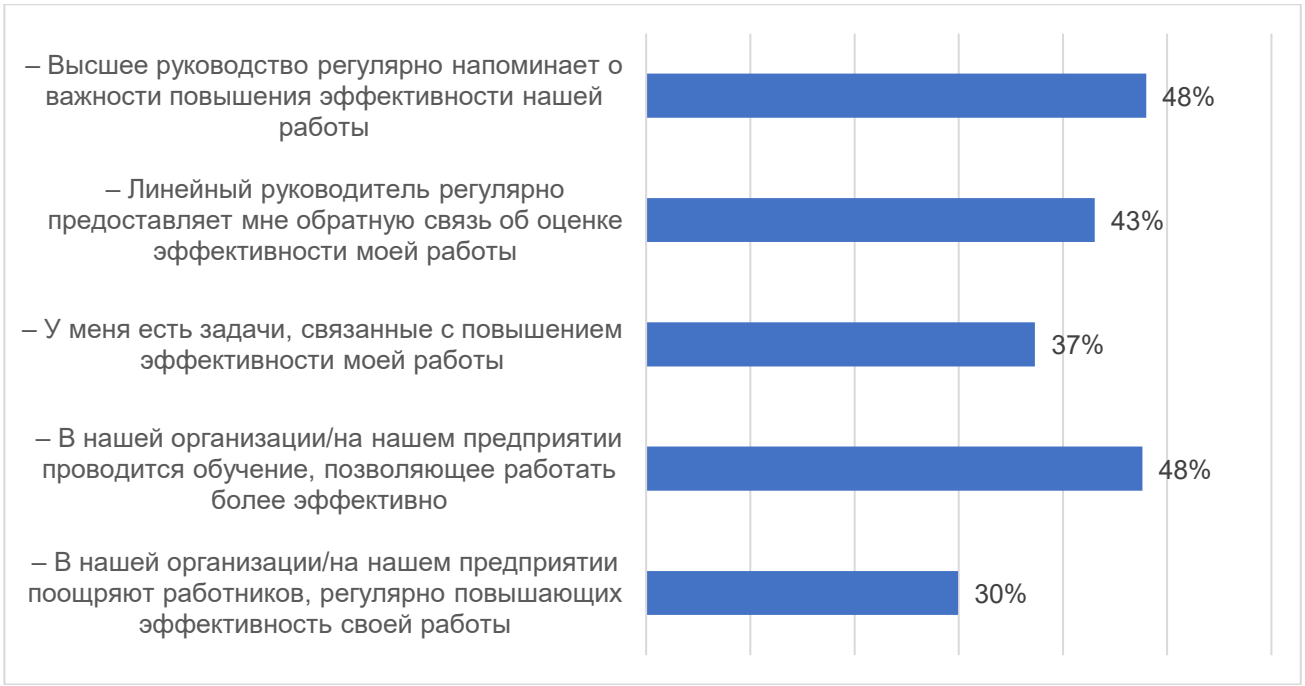
Любой процесс улучшается только тогда, когда человек, работающий в нём каждый день, видит проблему, хочет её решить и может это сделать. Инструкции, стандарты и системы подачи предложений создают для этого условия — но не заменяют главного: готовности и возможности конкретного сотрудника действовать.

Исследования в области организационной психологии и практика производственных систем, основанных на принципах бережливого производства, показывают: барьеры для улучшений почти никогда не технические. Они управленческие. Сотрудник не улучшает процессы не потому, что не знает как, — а потому что не видит смысла, боится последствий, не имеет времени или не получает никакого ответа на свои предыдущие попытки.

Ниже перечислены условия, при которых улучшение процессов становится естественным поведением, а не исключением.

Насколько эффективно работают перечисленные принципы в вашей организации / вашем подразделении вы можете понять, используя **индекс эффективности** из исследования вовлеченности. Обратитесь к координатору по вовлеченности вашей организации, чтобы получить результаты.

Индекс эффективности Росатома в 2026 году



8.1 Роль высшего руководства: постоянная трансляция приоритета

Ни одна программа повышения эффективности не работает устойчиво, если сотрудники не видят её в повестке высшего руководства. Не в документах и не в стратегии на сайте — а в живых выступлениях, в регулярных обращениях, в том, что руководитель

организации говорит на совещаниях, на встречах с коллективом, на различных мероприятиях.

Люди очень точно считывают, что для руководства действительно важно, а что декларируется для порядка. Если тема эффективности звучит раз в год на Дне директора — она воспринимается как ритуал. Если она присутствует постоянно: в еженедельных обращениях, в разборе конкретных результатов, в публичном признании тех, кто улучшил процесс — она становится частью реальной повестки, а значит, частью реальной работы.

Важна не только частота, но и конкретность. Когда первый руководитель называет конкретный участок, конкретное улучшение, конкретного человека — это сигнал всей организации: тема не абстрактная, за ней следят, её замечают. Когда он говорит только общими словами про «культуру непрерывных улучшений» — это сигнал обратный.

Для линейных руководителей постоянная трансляция темы сверху выполняет ещё одну функцию: она даёт им право и основание ставить задачу повышения эффективности своей команде. Руководитель среднего звена гораздо увереннее требует улучшений от своих людей, когда знает, что это не его личная инициатива, а приоритет, который идёт сверху и за который спросят.

📌 Практика из опыта Росатома · АО «ТВЭЛ», Топливный дивизион — Прямая линия с президентом

Прямая линия с президентом Топливной компании проводится 2–3 раза в год. Эфир транслируется по всем доступным каналам, ведётся запись. Первые лица компании отвечают на вопросы по своим направлениям в прямом эфире.

Сотрудники задают вопросы до и во время эфира. Ответы на все вопросы — как прозвучавшие в эфире, так и нет — публикуются на внутренних порталах и в корпоративной газете. Каждый вопрос получает ответ.

Помимо прямой линии, президент компании лично посещает предприятия ТВЭЛ в течение года и проводит встречи с коллективом — без привязки к плановым мероприятиям. Сотрудники получают возможность задать вопросы напрямую первому лицу.

8.2 Понимать, зачем — и получить эту задачу от руководителя

Улучшение процессов не становится приоритетом само по себе. Сотрудник должен получить эту задачу явно — от своего непосредственного руководителя, который сам понимает, что за ней стоит стратегия, поддержанная на уровне высшего руководства. Если тема эффективности звучит только на Дне информирования и в корпоративных рассылках, но никогда не появляется в разговоре с прямым руководителем — она остаётся абстракцией, не имеющей отношения к реальной работе.

Когда задача поставлена, сотрудник должен понимать её смысл конкретно: почему именно этот процесс важен, что происходит с результатом его труда дальше по цепочке, кто следующий и что для него критично. Без этого понимания любое улучшение воспринимается либо как самоцель, либо как дополнительная нагрузка без отдачи.

8.3 Знать, как улучшать

Желания и полномочий недостаточно без инструментов. Сотрудник должен понимать базовое: где искать потери, как описать проблему и сформулировать предложение. Инструментарий широкий: бережливое производство, анализ причин, управление качеством, структурированное решение проблем, сокращение затрат (функционально-стоимостной анализ, нормирование расхода материалов и энергоресурсов, анализ структуры себестоимости).

Выбор конкретного инструмента зависит от типа проблемы — важно, чтобы сотрудник знал, что инструменты вообще существуют и где их взять.

Отдельный и недооценённый источник знаний — обмен опытом между подразделениями. Лучшая практика, которая работает в одном цехе, часто неизвестна соседнему. Форматы здесь разные: кросс-функциональные визиты на участки, внутренние конференции по улучшениям, базы лучших практик, совместные проекты с участием представителей разных подразделений. Этот обмен решает сразу две задачи — распространяет работающие решения и показывает сотруднику, что улучшения реально происходят и реально ценятся.

8.4 Получать обратную связь

Обратная связь — один из самых недооценённых факторов эффективности. Когда сотрудник подаёт идею и не получает никакого ответа, через несколько таких кейсов он перестаёт подавать идеи вовсе — не потому что их нет, а потому что незачем. При этом обратная связь не обязательно означает «ваше предложение принято»: даже честный ответ «не можем сейчас, потому что...» сохраняет мотивацию и доверие.

Но обратная связь важна не только по предложениям. Сотрудник, который не понимает, как руководитель оценивает его работу в целом, работает вслепую. Он не знает, в правильном ли направлении движется, что стоит изменить, где его сильные стороны, а где — зоны роста. Отсутствие этой информации порождает тревожность, снижает инициативу и лишает человека ориентиров для развития. Регулярная обратная связь от руководителя — не формальная аттестация раз в год, а живой разговор о работе — даёт сотруднику то, без чего невозможно осознанно повышать свою эффективность: понимание, где он находится и куда двигаться.

📌 Практика из опыта Росатома · АО «Атомстройэкспорт», Инжиниринговый дивизион — Контроль выполнения решений

После того как сотрудник задал вопрос и получил ответ, проектный офис по корпоративной культуре через три недели возвращается к автору: состоялась ли обещанная встреча, связался ли ответственный, решена ли проблема? Если нет — эскалация.

Параллельно действует практика персональной работы с авторами чувствительных обращений: при личном контакте руководителя высокого уровня проблема решается значительно быстрее, у сотрудника формируется доверие к инструменту обратной связи.

Наблюдение из практики: сотрудники, получившие позитивный опыт персонального внимания к своему вопросу, рассказывают об этом коллегам — количество подписанных (не анонимных) обращений со временем растёт.

8.5 Чувствовать связь своего вклада с признанием

Повышение эффективности — зачастую коллективный результат. Но мотивация всегда у конкретного человека. Если сотрудник вложил усилия, взял на себя больше, сделал работу лучше — и это осталось незамеченным, вывод для него очевиден: дополнительные усилия ничего не меняют. Следующий раз он сделает ровно столько, сколько требуется — не больше.

Признание работает тогда, когда оно конкретно, своевременно и публично. Не общая похвала команде, а названное имя и названный вклад. Не через месяц, а по факту. Не только в виде денег — публичная благодарность на планёрке, отметка в корпоративном канале, личное слово руководителя работают не хуже премии, а иногда лучше: они говорят человеку, что его видят. Именно это ощущение — что твой вклад замечен и имеет значение — является одним из наиболее устойчивых предикторов готовности работать с полной отдачей.

Отдельное направление - формирование ролевых моделей. Когда лучшие сотрудники — те, кто работает эффективно, берёт ответственность, предлагает решения — становятся видимыми и публично признанными, они формируют стандарт поведения для остальных. Люди ориентируются не на инструкции, а на то, что реально поощряется вокруг них. Если в почёте те, кто не высовывается и просто отрабатывает смену — именно это поведение воспроизводится. Если на виду те, кто улучшает и берёт инициативу — это становится нормой. Ролевая модель лучших сотрудников — один из самых дешёвых и при этом мощных инструментов управления культурой эффективности.

Ключевые принципы: краткая сводка

Принцип	Суть
Эффективность — цель, исследование вовлечённости — инструмент	Не «как повысить вовлечённость», а «где теряется эффективность и как это найти»
Работа с вовлеченностью – задача руководителя (не HR)	Вовлечённость — это управленческая, а не HR-задача. HR — методологический партнёр и аналитик
Три уровня измерения всегда вместе	Восприятие + кадровые метрики + бизнес-результаты.
Замкнутый цикл обязателен	Исследование → анализ → план действий → контроль. Системная коммуникация. Без любого шага цикл не работает
Руководитель — 70% результата	До 70% разброса в показателях эффективности между подразделениями объясняется поведением непосредственного руководителя
Опрос — предиктор, а не констатация	Падение вовлечённости предшествует падению КПЭ. Используй как ранний управленческий сигнал
Конкретность плана решает всё	Не «улучшить климат», а «начальник цеха А вводит 1-на-1 с 15.06, проверка в сентябре»
Эффективная работа требует сегментации аудитории	Разные группы сотрудников имеют разные потребности, разный язык восприятия информации и разные точки воздействия.
Без обратной связи нет доверия	Провёл опрос — обязан ответить. Молчание хуже любого плохого результата
Система, а не событие	Инструменты работают только тогда, когда они встроены в систему и поддержаны руководителями.
Последовательность важнее инструментов	Регулярные простые действия дают больше, чем разовые масштабные инициативы
Среда важнее, чем принято думать	Эффективность сотрудника определяется не только его личными качествами, но и качеством управленческой среды, в которой он работает. Соотношение примерно 30/70 в пользу среды.

Эффективный персонал — не следствие высоких зарплат. Это следствие хорошего управления. Исследование вовлечённости показывает, где управление можно сделать лучше.