

Научная статья

УДК 371.1.07

DOI:

## ВОВЛЕЧЕННОСТЬ СОТРУДНИКОВ В ДЕЯТЕЛЬНОСТЬ СОЦИАЛЬНО-ОРИЕНТИРОВАННОЙ НЕКОММЕРЧЕСКОЙ ОРГАНИЗАЦИИ (НА ПРИМЕРЕ АНО «ЗВЁЗДНЫЙ ДОЖДЬ»)

Ольга Константиновна Гритчина<sup>1✉</sup>, Светлана Александровна Курносова<sup>2</sup>

<sup>1</sup>Челябинский государственный университет, Челябинск, Россия, gri@zvezda74.ru

<sup>2</sup>Челябинский государственный университет, Челябинск, Россия, ksa0308@mail.ru, ORCID: 0000-0002-1458-6597.

**Аннотация.** В статье представлены результаты исследования вовлечённости сотрудников в деятельность социально-ориентированной некоммерческой организации (СО НКО) на примере АНО «Звёздный дождь» (г. Челябинск). Вовлечённость рассматривается как ключевой фактор эффективности НКО, влияющий на качество оказываемых услуг и устойчивость организации. В качестве диагностического инструментария использовались: методика оценки вовлечённости Т. А. Татариновой и В. И. Доминьяка, опросник Gallup Q12, методика А. Сакса. В исследовании приняли участие 40 сотрудников организации (80 % персонала, за исключением управленческой команды). Результаты показали, что большинство сотрудников (55 %) характеризуются средним уровнем вовлечённости, 30 % — высоким, а 15 % — низким. Наибольшая вовлечённость зафиксирована в аспектах взаимодействия с внешней средой и идентификации с миссией организации, наименьшая — в стратегических и организационных процессах. Сделан вывод о необходимости развития систем мотивации, признания и вовлечения сотрудников в процессы принятия решений.

**Ключевые слова:** вовлечённость сотрудников, социально-ориентированные НКО, мотивация, методы оценки вовлечённости, АНО «Звёздный дождь»

**Для цитирования:** Гритчина О. К. Курносова С. А. Вовлеченность сотрудников в деятельность социально-ориентированной некоммерческой организации (на примере АНО «Звёздный дождь») // Вестник Челябинского государственного университета. Образование и здравоохранение. 2025. № 3 (31). С. 33–38. DOI:

Original article

## EMPLOYEE ENGAGEMENT IN THE ACTIVITIES OF A SOCIALLY ORIENTED NON-PROFIT ORGANIZATION (CASE STUDY OF «ZVEZDNY DOZHD»)

Olga K. Gritchina<sup>1✉</sup>, Svetlana A. Kurnosova<sup>2</sup>

<sup>1</sup>Chelyabinsk State University, Chelyabinsk, Russia, gri@zvezda74.ru

<sup>2</sup>Chelyabinsk State University, Chelyabinsk, Russia, ksa0308@mail.ru, ORCID: 0000-0002-1458-6597

**Abstract.** The article presents the results of a study of employee engagement methods in the activities of a socially oriented non-profit organization (SO NPO) using the case of ANO Zvezdny Dozhd (Chelyabinsk, Russia). Engagement is considered a key factor in the effectiveness of NPOs, influencing the quality of services and organizational sustainability. The study employed the engagement assessment method by T.A. Tatarinova and V.I. Dominyak, the Gallup Q12 questionnaire, and A. Saks' method. The sample consisted of 40 employees (80 % of staff, excluding the management team). The results showed that most employees (55 %) demonstrate medium engagement, 30 % — high, and 15 % — low. The highest engagement was recorded in aspects of external interaction and mission identification, while the lowest — in strategic and organizational processes. The study concludes with recommendations for improving motivation systems, recognition, and employee involvement in decision-making processes.

**Keywords:** employee engagement, socially oriented NPOs, motivation, engagement assessment methods, ANO Zvezdny Dozhd

**For citation:** Gritchina OK, Kurnosova SA. Employee engagement in the activities of a socially oriented non-profit organization (case study of “Zvezdny dozhd”). *Bulletin of Chelyabinsk State University. Education and Healthcare*. 2025;(3(31):33-38.

**Введение.** В условиях роста роли социально-ориентированных НКО в решении общественных проблем особое значение приобретает эффективность их кадровой политики. Вовлечённость сотрудников рассматривается как комплексное явление, включающее эмоциональную, когнитивную и поведенческую составляющие, и определяющее приверженность миссии, инициативность и готовность сотрудников прилагать усилия сверх формальных обязанностей [3; 4; 6].

Понятие вовлечённости впервые было введено У. Каном (1990), который определял его как состояние, при котором сотрудники полностью выражают себя в работе, проявляя энергию и инициативу. В последующих исследованиях акцентировалось внимание на разделении вовлечённости в работу и вовлечённости в организацию [6; 9].

Современные модели включают ключевые индикаторы: ясность целей, наличие ресурсов, признание, возможности развития, командное взаимодействие [7; 10]. В российской литературе вовлечённость рассматривается как фактор удержания персонала [2], повышения эффективности деятельности организации [3], а также как элемент организационной культуры [13].

Особенность некоммерческого сектора заключается в том, что ключевым мотивирующим фактором выступают не материальные стимулы, а ценности альтруизма, солидарности и социальной значимости [8; 11]. Поэтому вовлечённость в НКО определяется не только условиями труда, но и идентификацией с миссией организации, включённостью в социально значимые проекты и степенью признания вклада каждого сотрудника [5; 12].

Целью исследования стало выявление уровня и особенностей вовлечённости сотрудников АНО «Звёздный дождь», а также разработка рекомендаций по её совершенствованию.

**Материалы и методы исследования.** Выборка: 40 сотрудников АНО «Звёздный дождь» (80 % персонала, за исключением управленческой команды). Стратифицированный отбор обеспечил представительство сотрудников разных отделов и стажа работы.

Методы:

1. Методика Т. А. Татариновой и В. И. Доминьяка — ориентирована на построение «карты вов-

лечённости», позволяющей детализировать показатели включённости в организационные, функциональные и стратегические процессы.

2. Опросник Gallup Q12 — признанный международный инструмент, включающий 12 индикаторов удовлетворённости и вовлечённости, связанных с ясностью целей, ресурсным обеспечением, обратной связью, корпоративной культурой.

3. Методика А. Сакса — направлена на разграничение двух типов вовлечённости: вовлечённости в работу и вовлечённости в организацию.

Применение комплекса методик позволило сопоставить результаты и повысить надёжность исследования.

**Результаты исследования и их обсуждение.** Общий уровень вовлечённости отражен в таблице 1.

Таблица 1

Table 1

#### Общий уровень вовлеченности The overall level of engagement

Уровень вовлечённости	Количество сотрудников	% от выборки
Высокий	12	30 %
Средний	22	55 %
Низкий	6	15 %

В результате проведённых расчётов установлено, что преобладающим является средний уровень вовлечённости сотрудников (55 %), что подтверждается средним значением показателя ( $M = 2,15$ ). Полученное стандартное отклонение ( $SD = 0,66$ ) свидетельствует о достаточно умеренной неоднородности в распределении уровня вовлечённости по выборке. Выявление 30 % сотрудников с высоким уровнем вовлечённости позволяет говорить о наличии устойчивого ядра приверженных организации работников, в то время как 15 % сотрудников с низким уровнем вовлечённости отражают потенциальные риски снижения общей эффективности и требуют целенаправленных управленческих решений. Оценка вовлечённости по различным аспектам деятельности отражена в таблице 2.

Результаты демонстрируют, что наибольшая вовлечённость сотрудников проявляется во взаимодействии с внешней средой ( $M = 5,5$ ; 75–80 %) и в приверженности организации в целом ( $M = 5,2$ ;

70–75 %). Это свидетельствует о сформированной идентификации работников с организацией и о высокой готовности поддерживать её имидж и внешние связи.

Таблица 2  
Table 2

**Оценка вовлечённости по различным аспектам деятельности**  
**Assessment of involvement in various aspects of activity**

Аспект деятельности	Средний балл (из 7)	% сотрудников
Вовлечённость в организацию	5,2	70–75 %
Энергичность	4,8	65–70 %
Энтузиазм	4,9	65–70 %
Вовлечённость в функциональные процессы	4,2	55–60 %
Вовлечённость в процессы созидания	4,0	50–55 %
Вовлечённость во взаимодействие с внешней средой	5,5	75–80 %
Вовлечённость в организационные процессы	3,8	45–50 %
Вовлечённость в стратегические процессы	3,5	40–45 %

Относительно высокие показатели также зафиксированы по аспектам энергичности ( $M = 4,8$ ; 65–70 %) и энтузиазма ( $M = 4,9$ ; 65–70 %), что указывает на эмоциональную вовлечённость и положительное отношение к выполняемой деятельности.

В то же время наиболее уязвимыми направлениями являются вовлечённость в организационные процессы ( $M = 3,8$ ; 45–50 %) и стратегические процессы ( $M = 3,5$ ; 40–45 %). Данные результаты отражают недостаточную включённость сотрудников в принятие решений и планирование, что может снижать общий потенциал развития организации.

Средние показатели по вовлечённости в функциональные процессы ( $M = 4,2$ ; 55–60 %) и процессы созидания ( $M = 4,0$ ; 50–55 %) указывают на ограниченное участие работников в операционной и инновационной деятельности.

Результаты по методике Gallup Q12 представлены в таблице 3.

Анализ данных показывает, что наиболее выраженным является понимание сотрудниками ожиданий работодателя: 90 % опрошенных уверенно заявили, что знают, какие результаты от них ожидаются. Достаточно высоким остаётся и показа-

тель межличностной поддержки: 78 % отметили заботу коллег или руководителя, а 68 % сообщили, что миссия организации придаёт их работе значимость. Эти результаты отражают положительный уровень корпоративной культуры и ценностной идентификации.

Таблица 3  
Table 3

**Результаты опроса сотрудников АНО «Звёздный дождь» (Gallup Q12)**  
**Results of a survey of employees of Starry Rain ANO (Gallup Q12)**

№	Вопрос	Да (чел., %)	Нет (чел., %)
1	Знаете ли вы, чего ожидает работодатель?	36 (90 %)	4 (10 %)
2	Есть ли у вас необходимые инструменты?	28 (70 %)	12 (30 %)
3	Есть ли возможность делать то, что получается лучше всего?	24 (60 %)	16 (40 %)
4	Получали ли вы похвалу за последние 7 дней?	16 (40 %)	24 (60 %)
5	Заботятся ли коллеги/руководитель о вас как о личности?	31 (78 %)	9 (22 %)
6	Способствует ли кто-то на работе вашему развитию?	20 (50 %)	20 (50 %)
7	Принимается ли во внимание ваша точка зрения?	22 (55 %)	18 (45 %)
8	Вызывает ли миссия чувство значимости работы?	27 (68 %)	13 (32 %)

В то же время выявлены проблемные зоны. Лишь 70 % сотрудников сообщили о наличии всех необходимых инструментов для работы, что указывает на необходимость ресурсного обеспечения. Ещё более слабым оказался показатель, связанный с возможностью реализовывать сильные стороны: только 60 % отметили наличие таких условий.

Особое внимание требует низкий уровень положительной обратной связи: только 40 % респондентов получали похвалу в течение последних семи дней. Данный фактор может снижать мотивацию и ощущение значимости вклада. Кроме того, лишь половина опрошенных (50 %) заявили, что в организации есть условия для их развития, а 55 % отметили учёт их мнения в рабочих процессах.

**Рекомендации для повышения вовлечённости:**

1. Разработать и внедрить систему регулярного признания достижений сотрудников, включая похвалу и благодарность за конкретные результаты.

2. Организовать программы профессионального развития, обучения и наставничества, позволяющие сотрудникам реализовывать свои сильные стороны и развивать компетенции.

3. Расширять участие сотрудников в организационных и стратегических процессах через рабочие группы, совещания, обсуждения и проектное участие.

4. Усилить коммуникацию внутри команды, чтобы каждый сотрудник понимал значимость своей работы и ощущал поддержку со стороны руководства.

5. Мониторить показатели вовлечённости периодически, используя опросы и обратную связь, чтобы оперативно выявлять проблемные зоны и корректировать управленческие меры.

Реализация данных мероприятий позволит повысить общий уровень вовлечённости, укрепить мотивацию и лояльность сотрудников, а также повысить эффективность и устойчивое развитие организации.

**Заключение.** Исследование уровня вовлечённости сотрудников АНО «Звёздный дождь» показало, что персонал демонстрирует высокую лояльность к организации и значительную вовлечённость во внешние и ценностные аспекты деятельности. Большинство сотрудников понимают ожидания работодателя, ощущают заботу со стороны коллег и руководства, а также разделяют миссию организации. Эти факторы формируют позитивный климат и устойчивое ядро приверженных сотрудников.

Вместе с тем выявлены зоны, требующие целенаправленных управленческих действий:

- Низкая вовлечённость в организационные и стратегические процессы ( $M = 3,5-3,8$ ) ограничивает участие сотрудников в планировании и принятии решений.

- Ограниченные возможности для профессионального развития (50 %) и недостаточная реализация сильных сторон работников (60 %) могут снижать мотивацию и эффективность.

- Недостаток регулярной положительной обратной связи (40 %) ослабляет чувство значимости вклада сотрудников в работу организации.

**Список источников**

1. Архипова Н. И., Назайкинский С. В., Седова О. Л. Современные проблемы управления персоналом. М.: РГГУ, 2021. 98 с.
2. Царева Н. А. Вовлеченность персонала как фактор его удержания в компании // Азимут научных исследований: педагогика и психология. 2020. Т. 9, № 3 (32). С. 33–39.
3. Вильчинская М. А., Волохова С. Г., Волохова Е. А. [и др.] Вовлеченность персонала как инструмент повышения эффективности деятельности компании // Вестник Бурятского государственного университета. Экономика и менеджмент. 2022. № 3. С. 26–35.
4. Голуб И. Н. Вовлеченность персонала как ключевой фактор успеха компании // Гуманитарные, социально-экономические и общественные науки. 2020. № 8. С. 33–39.
5. Житникова А. В. Повышение уровня вовлеченности персонала в организации // Актуальные вопросы современной экономики. 2021. № 4. С. 132–136.
6. Кабалина В. И., Макарова А. В. Вовлечённость работников: систематизация подходов к определению и измерению // Организационная психология. 2022. № 3. С. 110–137.
7. Каштанова Е. В., Лобачева А. С., Ашурбеков Р. А. Современные модели вовлеченности персонала в компанию // Управление персоналом и интеллектуальными ресурсами в России. 2023. № 3. С. 30–37.
8. Киселева Г. С. Влияние социальной политики организации на уровень вовлеченности персонала // Вестник СГСЭУ. 2019. № 3 (77). С. 114–118.
9. Токарева А. А., Баронене С. Г. Методика исследования вовлеченности сотрудников университета // Университетское управление: практика и анализ. 2019. № 1–2. С. 11–32.
10. Мочалин Д. Д. Как интерпретировать показатели вовлечённости персонала в компаниях // Организационная психология. 2022. № 4. С. 144–159.
11. Михалкина Е. В., Михалкина Д. А. Подходы и механизм управления мотивацией и вовлеченностью работников // Государственное и муниципальное управление. Ученые записки. 2017. № 4. С. 49–56.

12. Таганова Е. Н. Разработка программ повышения вовлеченности сотрудников компании в условиях организационных изменений // Вестник Института экономики, управления и права Российского государственного гуманитарного университета. 2020. № 1/2. С. 44–57.

13. Смирнова Т. В. Управление организационными коммуникациями // Экономика. Социология. Право. 2020. № 4 (20). С. 96–100.

## References

1. Arkhipova NI, Nazaykinskiy SV, Sedova OL. *Sovremennye problemy upravleniya personalom* [Contemporary Problems of Personnel Management]. Moscow: RGGU; 2021. 98 p. (In Russ.).

2. Tsareva NA. Vovlechnost' personala kak faktor ego uderzhaniya v kompanii [Employee Engagement as a Factor of Retention in a Company]. *Azimut nauchnykh issledovaniy: pedagogika i psikhologiya* [Azimut of Scientific Research: Pedagogy and Psychology]. 2020;9(3):33-39. (In Russ.).

3. Vil'chinskaya MA, Volokhova SG, Volokhova EA, et al. Vovlechnost' personala kak instrument povysheniya effektivnosti deyatelnosti kompanii [Employee Engagement as a Tool for Improving Company Performance]. *Vestnik Buryatskogo gosudarstvennogo universiteta. Ekonomika i menedzhment* [Bulletin of Buryat State University. Economics and Management]. 2022;(3):26-35. (In Russ.).

4. Golub IN. Vovlechnost' personala kak klyuchevoj faktor uspekha kompanii [Employee Engagement as a Key Factor of Company Success]. *Gumanitarnye, sotsial'no-ekonomicheskie i obshchestvennye nauki* [Humanities, Socio-Economic and Social Sciences]. 2020;(8):33-39. (In Russ.).

5. Zhitnikova AV. Povyshenie urovnya вовлеченности personala v organizatsii [Increasing Employee Engagement in an Organization]. *Aktual'nye voprosy sovremennoy ekonomiki* [Current Issues of Modern Economics]. 2021;(4):132-136. (In Russ.).

6. Kabalina VI, Makarova AV. Vovlechnost' rabotnikov: sistematizatsiya podkhodov k opredeleniyu i izmereniyu [Employee Engagement: Systematization of Approaches to Definition and Measurement]. *Organizatsionnaya psikhologiya* [Organizational Psychology]. 2022;(3):110-137. (In Russ.).

7. Kashtanova EV, Lobacheva AS, Ashurbekov RA. Sovremennye modeli вовлеченности personala v kompaniyu [Contemporary Models of Employee Engagement in Companies]. *Upravlenie personalom i intellektual'nymi resursami v Rossii* [Personnel and Intellectual Resource Management in Russia]. 2023;(3):30-37. (In Russ.).

8. Kiseleva GS. Vliyanie sotsial'noy politiki organizatsii na uroven' вовлеченности personala [Influence of Organizational Social Policy on Employee Engagement]. *Vestnik SGSEU* [Bulletin of SGSEU]. 2019;(3):114-118. (In Russ.).

9. Tokareva AA, Baronene SG. Metodika issledovaniya вовлеченности sotrudnikov universiteta [Methodology for Studying University Staff Engagement]. *Universitetskoe upravlenie: praktika i analiz* [University Management: Practice and Analysis]. 2019;(1-2):11-32. (In Russ.).

10. Mochalin DD. Kak interpretirovat' pokazateli вовлеченности personala v kompaniyakh [How to Interpret Employee Engagement Metrics in Companies]. *Organizatsionnaya psikhologiya* [Organizational Psychology]. 2022;(4):144-159. (In Russ.).

11. Mikhalkina EV, Mikhalkina DA. Podkhody i mekhanizm upravleniya motivatsiey i вовлеченnost'yu rabotnikov [Approaches and Mechanisms for Managing Employee Motivation and Engagement]. *Gosudarstvennoe i munitsipal'noe upravlenie. Uchenye zapiski* [State and Municipal Management. Scientific Notes]. 2017;(4):49-56. (In Russ.).

12. Taganova EN. Razrabotka programm povysheniya вовлеченности sotrudnikov kompanii v usloviyakh organizatsionnykh izmeneniy [Development of Programs to Increase Employee Engagement under Organizational Changes]. *Vestnik Instituta ekonomiki, upravleniya i prava Rossiyskogo gosudarstvennogo gumanitarnogo universiteta* [Bulletin of the Institute of Economics, Management and Law of the Russian State University for the Humanities]. 2020;(1/2):44-57. (In Russ.).

13. Smirnova TV. Upravlenie organizatsionnymi kommunikatsiyami [Managing Organizational Communications]. *Ekonomika. Sotsiologiya. Pravo* [Economics. Sociology. Law]. 2020;(4):96-100. (In Russ.).

### Информация об авторах

**О. К. Гритчина** — студент кафедры общей и профессиональной педагогики.

**С. А. Курносова** — кандидат педагогических наук, доцент, заведующая кафедрой общей и профессиональной педагогики.

### Information about the authors

**O. K. Gritchina** — Student of Department of General and Professional Pedagogy.

**S. A. Kurnosova** — Candidate of Pedagogical Sciences, Associate Professor, Head of the Department of General and Professional Pedagogy.

---

---

*Статья поступила в редакцию 21.04.2025;  
принята к публикации 06.06.2025.*

*The article was submitted 21.04.2025; accepted for  
publication 06.06.2025.*

Вклад авторов: все авторы сделали эквивалентный вклад в подготовку публикации.

Contribution of the authors: the authors contributed equally to this article.

Авторы заявляют об отсутствии конфликта интересов.

The authors declare no conflicts of interests.