DOI: 10.25806/mr-67

Ссылка для цитирования: Куровский С.В., Мишин Д.А., Шум Н.М. Анализ вовлечённости персонала группы компаний «Лукойл» в систему непрерывных улучшений // Modern Review of Academic Problems. 2026. № 1. - URL: https://modernreview.ru/index.php/journal/article/view/67

How to cite: Kurovsky S.V., Mishin D.A.., Shum N.M. Analysis of employee engagement in the continuous improvement system of the Lukoil group of companies // Modern Review of Academic Problems. 2026. No. 1. - URL: https://modernreview.ru/index.php/journal/article/view/67

Научная статья / Original article

УДК 331.108

АНАЛИЗ ВОВЛЕЧЁННОСТИ ПЕРСОНАЛА ГРУППЫ КОМПАНИЙ «ЛУКОЙЛ» В СИСТЕМУ НЕПРЕРЫВНЫХ УЛУЧШЕНИЙ

Куровский С.В.[1], Мишин Д.А.[1], Шум Н.М.[2]

1. ООО «Высшая Школа Образования», Московская Область, г.о. Одинцовский, г. Одинцово, ш. Можайское, д. 18, офис 2В, email: 8917564@gmail.com, 9651530@gmail.com

2. Московский Университет «Синергия», Москва, ул. Мещанская, д. 9/14, стр. 1, email: shoomnik@gmail.com

Аннотация
Цель исследования – анализ вовлечённости персонала Группы компаний «Лукойл» в систему непрерывных улучшений и оценка факторов фактического участия работников в совершенствовании бизнес-процессов. Материалы исследования включают кадровые показатели компании и данные анкетирования 400 сотрудников, полученные с использованием авторской анкеты из 60 вопросов. Методы исследования: анализ корпоративной информации, анкетирование, стратифицированный отбор и регрессионный анализ. Результаты исследования: оценены связи между фактическим участием работников в системе непрерывных улучшений и организационными условиями их деятельности, включая обучение, поддержку руководства и возможности проявления инициативы. Выводы: а) состав выборки соответствует основным характеристикам персонала компании; б) наиболее выраженная связь с участием выявлена для обучения и развития компетенций; в) значение имеют поддержка руководства и психологическая безопасность; г) выявленные зависимости в основном сохраняются после включения контрольных характеристик работников.

Ключевые слова: система непрерывных улучшений; вовлечённость персонала; Группа компаний «Лукойл»; анкетирование; регрессионный анализ; бизнес-процессы; обучение персонала; психологическая безопасность.

Статья поступила в редакцию 12.10.2026, одобрена после рецензирования 14.11.2026, опубликована 17.11.2026.

ANALYSIS OF EMPLOYEE ENGAGEMENT IN THE CONTINUOUS IMPROVEMENT SYSTEM OF THE LUKOIL GROUP OF COMPANIES

Kurovsky S.V.[1], Mishin D.A.[1]., Shum N.M.[2]

Контент доступен под лицензией Creative Commons Attribution 4.0 License.
The content is available under Creative Commons Attribution 4.0 License.

1. LLC "Higher School of Education", Moscow Region, Odintsovo island, Odintsovo, Mozhaiskoe highway, 18, office 2B, email: 8917564@gmail.com, 9651530@gmail.com

2. Moscow University "Synergy", Moscow, 9/14 Meshchanskaya St., building 1, email: shoomnik@gmail.com

Abstract
The aim of the study is to examine employee engagement in the continuous improvement system of the LUKOIL Group of Companies and assess factors associated with employees' actual participation in business process improvement. The study draws on company personnel statistics and survey data from 400 employees collected using an original questionnaire comprising 60 items. Research methods include analysis of corporate records, a stratified employee survey and regression analysis. The results identify associations between actual participation in continuous improvement and organizational conditions, including training, management support and opportunities to take initiative. Conclusions: (a) the sample reflects the principal characteristics of the company's personnel; (b) training and competence development show the strongest association with participation; (c) management support and psychological safety also matter; (d) most identified associations remain after controlling for employee characteristics.

Keywords: continuous improvement system; employee engagement; LUKOIL Group of Companies; employee survey; regression analysis; business processes; employee training; psychological safety.

The article was received by the editorial office on 12/10/2026, approved after review on 14/11/2026, accepted for publication on 17/11/2026.

Введение

Вовлечённость работников Группы компаний «Лукойл» (далее – ГК Лукойл) в систему непрерывных улучшений рассматривается в связи с задачами повышения эффективности бизнес-процессов. Участие персонала в предложении и реализации улучшений зависит от организации работы и доступных работникам возможностей. В связи с этим актуальным представляется исследование факторов фактического участия работников с использованием результатов анкетирования и методов регрессионного анализа. Цель исследования – оценка вовлечённости персонала компании и определение условий, связанных с участием работников в системе непрерывных улучшений.

Материалы и методы исследования

Разработка анкеты для оценки уровня вовлечённости персонала в повышение эффективности бизнес-процессов ГК Лукойл посредством СНУ. Разработка анкеты основана на адаптации предыдущих зарубежных и отечественных исследований, посвящённых участию работников в непрерывных улучшениях, организационным условиям проявления инициативы и проактивному рабочему поведению с учётом опыта СНУ ГК Лукойл (табл. 1).

Таблица 1 – Структура анкеты массового опроса

Код	**Блок**	**Количество индикаторов (вопросов-утверждений)**
X1	Согласование целей работника и компании	5

Контент доступен под лицензией Creative Commons Attribution 4.0 License.
The content is available under Creative Commons Attribution 4.0 License.

Код	**Блок**	**Количество индикаторов (вопросов-утверждений)**
X2	Ресурсы для участия в улучшениях	2
X3	Поддержка руководства	3
X4	Коммуникация и обратная связь	4
X5	Обучение и развитие компетенций	6
X6	Единообразие методики улучшений	3
X7	Признание и стимулирование	3
X8	Полномочия работника в совершенствовании процессов	4
X9	Командное участие в управленческих решениях	2
X10	Информированность и понимание СНУ	3
X11	Доступность и прозрачность подачи и рассмотрения идей	4
X12	Воспринимаемая ценность участия в СНУ	3
X13	Ролевая модель и культура улучшений	3
X14	Проактивность работника в совершенствовании собственной работы	8
X15	Психологическая безопасность проявления инициативы	7
Итого		60

Источник: авторская разработка на основе результатов предыдущих научных исследований [1-8], а также опыта ГК Лукойл

Основу первых девяти блоков составили исследования Н. К. де Медейрос с соавторами. В соответствии с их разработкой [1] в анкету включены блоки «Согласование целей работника и компании», «Ресурсы для участия в улучшениях», «Поддержка руководства», «Коммуникация и обратная связь», «Обучение и развитие компетенций», «Единообразие методики улучшений», «Признание и стимулирование», «Полномочия работника в совершенствовании процессов» и «Командное участие в управленческих решениях». В исследовании М. Ф. ван Ассен рассматривается связь обучения, участия работников и непрерывных улучшений [2], тогда как у Н. К. де Медейрос с соавторами разработана и эмпирически проверена специализированная шкала вовлечённости работников в бережливое производство, предназначенная для диагностической оценки практик участия персонала.

Содержание следующих четырёх блоков расширяет оценку за счёт управленческих условий, связанных с пониманием СНУ ГК Лукойл и возможностью проявления инициативы работниками. Так, блок «Информированность и понимание СНУ» основан на исследовании Y. Джо и А. Дж. Хонг, посвящённом готовности работников к организационным изменениям [9], а также работе по участию персонала в непрерывных улучшениях, выполненной Дж. Янгом с соавторами [4]. Блок «Доступность и прозрачность подачи и рассмотрения идей» связан с исследованием формальных механизмов выражения предложений работников и условий их участия в непрерывных улучшениях [3]. В блоке «Воспринимаемая ценность участия в СНУ» учитывается оценка работником полезности организационных изменений для собственной работы и компании. Блок «Ролевая модель и культура улучшений» охватывает личный пример руководителей и поддерживающую среду постоянного совершенствования. Содержание данных блоков согласуется с корпоративными положениями СНУ ГК Лукойл, согласно которым участие работников связывается с поддержкой руководителей, обучением, понятным порядком подачи идей, своевременной обратной связью и мотивацией к улучшениям.

Контент доступен под лицензией Creative Commons Attribution 4.0 License.
The content is available under Creative Commons Attribution 4.0 License.

В анкету также включена часть отечественных научных разработок, которая представлена блоками «Проактивность работника в совершенствовании собственной работы» и «Психологическая безопасность проявления инициативы». Первый блок (X14) основан на русскоязычной версии «Шкалы настройки работы», проверенной С. А. Маничевым с соавторами на российской выборке [5], а также исследовании проактивного поведения работников в другом исследовании С.А. Маничева и соавторов [6]. В работах Маничева проактивность рассматривается в связи с изменением работником ресурсов и содержания собственной работы, профессиональным развитием и самомотивацией. Второй блок (X15) основан на исследовании П.А. Кислякова и Е.А. Шмелевой, посвящённом психологической безопасности трудового коллектива [8], а также работе И.В. Каблашовой, И.В. Логуновой и В.Н. Родионовой по вовлечённости персонала в условиях цифровой трансформации предприятия [7]. В данном случае оценивается возможность открыто обозначать рабочие проблемы и высказывать предложения по совершенствованию деятельности в коллективе.

Каждый блок авторской анкеты рассматривается как отдельная объясняющая переменная, тогда как входящие в него вопросы-утверждения – как её индикаторы. Ответы оцениваются по классической семибалльной шкале Ликерта [10] от 1 балла «полностью не согласен» до 7 баллов «полностью согласен». Значение каждой объясняющей переменной рассчитывается как среднее арифметическое оценок по индикаторам соответствующего блока, после чего согласованность входящих в него утверждений оценивается посредством коэффициента α Кронбаха. Фактическое участие работника в СНУ за последние 12 месяцев используется как зависимая переменная Y и кодируется значением 1 в случае подачи идеи или участия в проекте улучшений и значением 0 в остальных случаях. Важно отметить, что социально-демографические характеристики в анкете не предусматриваются, поскольку сведения о категории персонала и иных характеристиках, используемых как контрольные переменные, берутся из корпоративной кадровой информационной базы по обезличенному идентификатору респондента, что сокращает объём анкеты и исключает повторный сбор уже содержащихся в корпоративном учёте сведений.

Выборка. Под генеральной совокупностью понимаются все специалисты, рабочие и другие служащие ГК Лукойл, т.е. все сотрудники компании за исключением руководителей в количестве 78 276 человек. Для обеспечения репрезентативности выборки с учётом общепринятых условий допустимой погрешности (5 %) и уровня надёжности (95 %) необходимый минимальный размер выборки составляет 383 человека. Данный расчёт выполнен по классической формуле (формула (1)) [11], [12]:

$$n = \frac{Nz^2p(1-p)}{e^2(N-1) + z^2p(1-p)} \quad (1)$$

где: N – генеральная совокупность, z – значение нормального распределения для заданной доверительной вероятности, p – предполагаемая доля исследуемого признака, e – допустимая ошибка выборки.

Сбор данных. Сбор эмпирических данных проводился посредством анкетирования сотрудников ГК Лукойл (за исключением руководителей) с применением стратифицированного отбора, в рамках которого генеральная совокупность была разделена на две сравнительные группы по признаку фактического участия в СНУ за последние 12 месяцев. В первую группу включались сотрудники, сведения об участии которых в проектах улучшений или подаче идей подтверждались корпоративными данными, вторую группу составляли сотрудники с отсутствием зарегистрированного участия за тот же период. В каждой группе респонденты отбирались случайным образом, что позволило сформировать сопоставимые по численности выборки и провести последующее сравнение факторов

Контент доступен под лицензией Creative Commons Attribution 4.0 License.
The content is available under Creative Commons Attribution 4.0 License.

вовлечённости. Анкета направлялась работникам по корпоративной электронной почте в форме персональной ссылки, связанной с обезличенным идентификатором респондента, посредством которого ответы соотносились со сведениями кадрового учёта и данными об участии в СНУ. Повторное обращение к работникам использовалось в случаях недостаточного числа заполненных анкет в соответствующей группе, вследствие чего к конечному анализу были отобраны 400 полностью заполненных анкет, по 200 наблюдений в каждой группе.

Анализ данных. Основным методом эмпирического анализа является регрессионное моделирование, посредством которого оценивается связь управленческих и поведенческих факторов СНУ с фактическим участием работников в повышении эффективности бизнес-процессов. Основной зависимой переменной (Y_1) выступает бинарный показатель фактического участия сотрудника в СНУ за последние 12 месяцев. Значение 1 соответствует подаче идеи или участию в проекте улучшений, значение 0 – отсутствию зарегистрированного участия. Бинарный характер Y_1 обусловливает применение бинарной логистической регрессии, в которую включаются 15 объясняющих переменных X_1 - X_{15}, рассчитанных по соответствующим блокам анкеты, а также контрольные характеристики респондентов. Регрессионное уравнение представлено ниже (формула (2)):

$$\ln\left(\frac{P(Y_1-1)}{1-P(Y_1-1)}\right)=\beta_0+\sum_{j=1}^{15}\beta_j X_j+\gamma^T Z \qquad (2)$$

где: $P(Y_1-1)$ – вероятность фактического участия работника в СНУ; β_0 – свободный член модели; X_j – объясняющие переменные X_1-X_{15}; β_j – соответствующие коэффициенты; Z – вектор контрольных переменных (пол, возраст, должность, образование, вид деятельности работника); γ – вектор коэффициентов контрольных переменных.

Оценка коэффициентов (β) позволяет установить направление и статистическую значимость связи каждого блока анкеты с вероятностью фактического участия работников в СНУ с учётом различий по основным характеристикам персонала.

Сопоставление Y_1, Y_2 и Y_3 позволяет рассмотреть вовлечённость с поведенческой и субъективной сторон, тогда как для Y_2 и Y_3 предусматривается множественная линейная регрессия с тем же составом переменных.

Результаты исследования и их обсуждение. В 2012-2020 гг. среднесписочная численность работников ГК Лукойл сократилась с 112,0 до 100,8 тыс. чел., то есть примерно на 10 %. В 2021-2024 гг. наблюдалось восстановление численности до 104,7 тыс. чел., при этом наиболее высокий годовой прирост отмечен в 2022 г. (1,85 %). В целом за рассматриваемый период наблюдается умеренное сокращение численности работников с последующей стабилизацией на уровне около 102-105 тыс. чел. (табл. 2).

Контент доступен под лицензией Creative Commons Attribution 4.0 License.
The content is available under Creative Commons Attribution 4.0 License.

Таблица 2 – Динамика среднесписочной численности работников в ГК Лукойл, 2012-2025 гг.

Год	Среднесписочная численность работников, чел.	Абсолютное изменение, чел.	Относительное изменение, %
2012	112 000	–	–
2013	109 600	–2 400	–2,14
2014	110 300	700	0,64
2015	106 200	–4 100	–3,72
2016	105 500	–700	–0,66
2017	103 600	–1 900	–1,80
2018	102 500	–1 100	–1,06
2019	101 374	–1 126	–1,10
2020	100 768	–606	–0,60
2021	102 424	1 656	1,64
2022	104 323	1 899	1,85
2023	104 172	–151	–0,14
2024	104 700	528	0,51
2025	88 950*	–	–

Источник: составлено автором по внутренним данным Центра раскрытия корпоративной информации [13]

Примечание: * – в 2025 г. показатель относится только к российским организациям ГК Лукойл

В 2016-2020 гг. текучесть кадров ГК Лукойл находилась в сравнительно узком диапазоне 6,7-7,8 %, притом, что минимальное значение отмечено в 2017 и 2020 гг. Начиная с 2021 г. видно повышение показателя – с 9,1 % до 10,9 % в 2025 г. (табл. 3). В целом за рассматриваемый период текучесть кадров выросла на 3,7 п. п., что свидетельствует об усилении кадровой мобильности и формирует значимый аспект последующего анализа вовлечённости работников в СНУ.

Таблица 3 – Динамика текучести кадров в ГК Лукойл, 2016-2025 гг.

Год	Текучесть кадров, %
2016	7,2
2017	6,7
2018	7,8
2019	7,5
2020	6,7
2021	9,1
2022	9,0
2023	9,2
2024	9,8
2025	10,9*

Источник: составлено автором по внутренним данным Центра раскрытия корпоративной информации [13]

Примечание: * – в 2025 г. показатель относится только к российским организациям ГК Лукойл

В целом динамика выручки на одного работника ГК Лукойл в 2012-2024 гг. характеризуется выраженным ростом при заметной годовой вариативности – данный

Контент доступен под лицензией Creative Commons Attribution 4.0 License.
The content is available under Creative Commons Attribution 4.0 License.

показатель увеличился с 38,6 млн руб./чел. в 2012 г. до 82,3 млн руб./чел. в 2024 г., то есть более чем в два раза.

Наиболее высокий уровень отмечается в 2021 г. – 92,1 млн руб./чел., тогда как снижение до 56,0 млн руб./чел. в 2020 г. отражает ухудшение деловой конъюнктуры соответствующего периода. В 2023-2024 гг. вновь наблюдается повышение производительности персонала по стоимостному показателю – с 76,1 до 82,3 млн руб./чел. (табл. 4).

Стоит отметить, что значение 2025 г. целесообразно рассматривать отдельно с учётом изменения периметра корпоративной отчётности, поэтому его резкое снижение до 42,3 млн руб./чел. напрямую с предыдущими годами сопоставлять нецелесообразно.

Таблица 4 – Динамика выручки на одного работника в ГК Лукойл, 2012-2025 гг.

Год	**Выручка на одного работника, млн рублей/чел.***
2012*	38,6
2013*	41,0
2014*	49,6
2015	54,1
2016	49,5
2017	57,3
2018	78,4
2019	77,3
2020	56,0
2021	92,1
2022**	–
2023	76,1
2024	82,3
2025*	42,3

Источник: составлено автором по внутренним данным Центра раскрытия корпоративной информации [13]

Примечание: * – значения пересчитаны в рубли по среднему номинальному курсу доллара США к рублю за соответствующий год по данным Банка России; ** – данные не публиковались

Основой кадровой политики ГК Лукойл являются сильная и устойчивая корпоративная культура, а также система корпоративных ценностей. Все элементы Политики управления человеческим капиталом ПАО Лукойл выстроены таким образом, чтобы обеспечить максимально эффективное использование кадрового потенциала и гибкость ГК Лукойл в условиях быстро меняющейся внешней конъюнктуры. Распределение работников ГК Лукойл в 2025 г. представлено ниже (табл. 5).

Обобщённый кадровый профиль ГК Лукойл в 2025 г. характеризуется преобладающей долей мужчин – 60 %, при этом наиболее крупную возрастную группу образуют работники 41-50 лет, на которых приходится 32 % персонала. Производственная направленность деятельности ГК Лукойл отражается в должностной структуре, поскольку 58 % персонала относятся к рабочим и другим служащим, тогда как доля специалистов составляет 30 %, руководителей – 12 %. Высшее образование имеется у 55 % работников, что свидетельствует о значительной роли квалифицированного труда в кадровом составе. По видам деятельности наибольшая доля персонала сосредоточена в геологоразведке и добыче (41 %). В общем и целом, общий кадровый профиль ГК Лукойл соответствует специфике крупной вертикально интегрированной нефтегазовой компании.

Контент доступен под лицензией Creative Commons Attribution 4.0 License.
The content is available under Creative Commons Attribution 4.0 License.

Таблица 5 – Распределение работников ГК Лукойл в 2025 г.

Основание	**Типы**	**Доля, %**
Гендерный признак	Женщины	40
	Мужчины	60
Возраст	До 30 лет	13
	От 30 до 35 лет	14
	От 35 лет до 40 лет	18
	От 41 года до 50 лет	32
	От 51 года	23
Должностные категории	Руководители	12
	доля женщин	24
	Специалисты	30
	доля женщин	53
	Рабочие и другие служащие	58
	доля женщин	36
Образование	Высшее	55
	Среднее профессиональное	24
	Начальное профессиональное, среднее общее и ниже среднего общего	21
Виды деятельности	Геологоразведка и добыча	41
	Нефтепродуктообеспечение и транспортировка	23
	Электроэнергетика	14
	Нефтепереработка и нефтехимия	14
	Корпоративный центр и прочие виды деятельности	8

Источник: составлено автором по внутренним данным Центра раскрытия корпоративной информации [13]

С целью дальнейшего развития и совершенствования существующих механизмов управления персоналом и оптимизации документооборота в организациях ГК Лукойл, расположенных на территории Российской Федерации, в 2025 г. была продолжена работа по разработке и тиражированию комплекса систем, направленных на повышение уровня автоматизации ключевых кадровых процессов. В 2025 г. во всех российских организациях ГК Лукойл запущен новый цифровой продукт «Автоматизация служебных командировок», который позволяет быстро и удобно организовать командировку, сформировать авансовый отчет и возместить расходы работнику. Также в электронный формат переведен процесс трудоустройства и оформления кадровых документов. Кроме того, в ГК Лукойл действует Система управления эффективностью и результативностью персонала, позволяющая отслеживать достижение работниками поставленных целей и продвижение по пути профессионального развития. В 2025 г. с целью совершенствования системы и структуры управления ГК Лукойл продолжилось развитие сервисной модели путем разработки регулирующих документов, устанавливающих распределение ролей и полномочий между

Контент доступен под лицензией Creative Commons Attribution 4.0 License.
The content is available under Creative Commons Attribution 4.0 License.

участниками управления сервисными центрами. Кроме того, для дальнейшего повышения эффективности передаваемых в сервисные центры функций продолжилась работа по цифровизации и унификации бизнес-процессов.

Персонал ГК Лукойл – это ключевой ресурс компании, и повышение эффективности бизнес-процессов в СНУ связывается с участием работников в их постоянном совершенствовании. Персонал ГК Лукойл в СНУ рассматривается как непосредственный участник постоянного совершенствования производственных и бизнес-процессов, поэтому характеристика кадрового состава и условий организации труда позволяет перейти к оценке участия работников в СНУ. Активное участие всех работников названо ключевым условием эффективной СНУ, при этом, как уже отмечалось, вовлечённость каждого работника закреплена в числе 10 принципов СНУ и вовлечение работников выделено в отдельное направление развития СНУ наряду с развитием лидерских и экспертных компетенций. Под вовлечённостью в ГК Лукойл понимается эмоциональное и интеллектуальное состояние работников, позволяющее им выполнять работу как можно лучше, вследствие чего её уровень характеризует степень участия персонала в постоянном совершенствовании и занимает отдельное место в оценке развития СНУ ГК Лукойл.

Однако в настоящее время в ГК Лукойл вовлечённость персонала допускается оценивать по количеству поданных идей или посредством иной существующей методики, выбранной руководством организации. То есть единая методика расчёта вовлечённости работников для всей ГК Лукойл отсутствует, выбор конкретного способа оценки отнесён к уровню руководства организации. Вместе с тем в компании предусмотрен ежегодный замер уровня вовлечённости (инструмент «Анализ вовлеченности» – проведение регулярного анкетирования для оценки уровня вовлеченности) с последующим формированием целевых мероприятий по её повышению, вследствие чего оценка участия работников рассматривается как регулярная часть развития СНУ. В связи с вариативностью используемых способов оценки целесообразно провести авторское исследование вовлечённости работников в СНУ ГК Лукойл, ориентированное на сопоставление фактического участия персонала с оценками условий его участия в системе.

Используемое в настоящее время в ГК Лукойл анкетирование уровня вовлечённости персонала относится к внутренним корпоративным материалам и носит конфиденциальный характер. Его содержание ориентировано преимущественно на общую оценку отношения работников к условиям труда и организации работы, поэтому аналитическая ценность данной анкеты применительно к вовлечённости персонала в повышение эффективности посредством СНУ остаётся ограниченной. С учётом целей настоящего исследования целесообразна более предметная оценка, в рамках которой фактическое участие работников в СНУ соотносится с управленческими условиями данного участия и субъективной вовлечённостью в совершенствование бизнес-процессов.

В исследовании приняло участие 400 сотрудников ГК Лукойл (за исключением руководителей). Основные социально-демографические данные показаны ниже (табл. 6). Сформированная выборка в целом характеризуется высокой степенью соответствия распределению персонала ГК Лукойл по основным социально-демографическим характеристикам. Наибольшее расхождение установлено по гендерному составу – доля женщин в выборке составила 42 % против 40 % среди сотрудников компании, тогда как по мужчинам отклонение составило –2 п. п. По возрасту, должностной категории и образованию величина расхождений находилась в диапазоне от –0,8 до 0,7 п. п., по видам деятельности – от –0,3 до 0,3 п. п.

Столь небольшие отклонения указывают на близость выборочного распределения кадровому составу ГК Лукойл, что позволяет использовать данные респондентов в последующем анализе факторов вовлечённости персонала в повышение эффективности бизнес-процессов посредством СНУ.

Контент доступен под лицензией Creative Commons Attribution 4.0 License.
The content is available under Creative Commons Attribution 4.0 License.

Результаты регрессионного анализа представлены ниже (табл. 7).

Контент доступен под лицензией Creative Commons Attribution 4.0 License.
The content is available under Creative Commons Attribution 4.0 License.

Таблица 6 – Социально-демографические данные респондентов

Признак	**Категория**	**Кол-во**	**Доля выборки, %**	**Распределение по всем сотрудникам, %**	**Отклонение, п. п.**
Гендерный признак	Женщины	168	42,0	40,0	2,0
	Мужчины	232	58,0	60,0	-2,0
Возраст	До 30 лет	51	12,8	13,0	-0,3
	От 30 до 35 лет	59	14,8	14,0	0,7
	От 35 лет до 40 лет	69	17,3	18,0	-0,8
	От 41 года до 50 лет	128	32,0	32,0	0,0
	От 51 года	93	23,3	23,0	0,3
Должностная категория	Специалисты	137	34,3	34,1	0,2
	Рабочие и другие служащие	263	65,8	65,9	-0,2
Образование	Высшее	219	54,8	55,0	-0,3
	Среднее профессиональное	98	24,5	24,0	0,5
	Начальное профессиональное, среднее общее и ниже среднего общего	83	20,8	21,0	-0,3
Вид деятельности	Геологоразведка и добыча	163	40,8	41,0	-0,3
	Нефтепродуктообеспечение и транспортировка	91	22,8	23,0	-0,3
	Электроэнергетика	57	14,3	14,0	0,2
	Нефтепереработка и нефтехимия	56	14,0	14,0	0,0
	Корпоративный центр и прочие виды деятельности	33	8,3	8,0	0,3

Источник: авторская разработка на основе результатов исследования

Результаты бинарной логистической регрессии показывают, что фактическое участие работников в СНУ связано прежде всего с теми условиями, которые превращают идею улучшения в понятную и поддерживаемую часть рабочей практики. Результаты целесообразно представить сквозь призму коэффициента β, p-значение и отношение шансов (OR), т.е. показателя, отражающего, во сколько раз изменяются шансы фактического участия работника в СНУ ГК Лукойл с увеличением соответствующей объясняющей переменной на один балл.

Значение OR выше 1 характеризует рост шансов участия, ниже 1 – их снижение, тогда как значение 1 соответствует отсутствию связи.

Наиболее выраженная связь, как оказалось, установлена по блоку X5 «Обучение и развитие компетенций» (β = 0,527; p < 0,001; OR = 1,694), т.е. увеличение оценки данного фактора на 1 балл соответствует росту шансов участия в СНУ примерно в 1,69 раза. Большое значение также выявлено по X13 «Ролевая модель и культура улучшений» (OR = 1,516), X11 «Доступность и прозрачность подачи и рассмотрения идей» (OR = 1,467) и X3 «Поддержка руководства» (OR = 1,456), что указывает на зависимость вовлечённости от качества организационной среды, в которой работник ГК Лукойл понимает порядок участия,

Контент доступен под лицензией Creative Commons Attribution 4.0 License.
The content is available under Creative Commons Attribution 4.0 License.

располагает поддержкой руководителя и наблюдает практическое включение улучшений в повседневную деятельность.

Таблица 7 – Результаты регрессионного анализа

Переменная	**Коэффициент β**	**Стандартная ошибка**	**Статистика Вальда**	**p-значение**	**Отношение шансов, OR (exp(b))**	**Нижняя граница 95%-го ДИ**	**Верхняя граница 95%-го ДИ**
Константа	-9,095	1,400	42,187	< 0,001	0,000	–	–
X1	-0,108	0,115	0,876	0,349	0,898	0,716	1,125
X2	-0,083	0,104	0,636	0,425	0,920	0,750	1,129
X3	0,376***	0,109	11,898	0,001	1,456	1,176	1,803
X4	0,016	0,113	0,021	0,885	1,016	0,814	1,269
X5	0,527***	0,119	19,719	< 0,001	1,694	1,342	2,137
X6	0,001	0,110	0,000	0,996	1,001	0,807	1,240
X7	0,283*	0,111	6,500	0,011	1,327	1,068	1,649
X8	-0,206	0,117	3,122	0,077	0,814	0,647	1,023
X9	-0,042	0,103	0,167	0,683	0,959	0,783	1,174
X10	-0,082	0,112	0,533	0,465	0,921	0,740	1,148
X11	0,383***	0,111	11,826	0,001	1,467	1,179	1,825
X12	0,025	0,104	0,060	0,807	1,026	0,837	1,257
X13	0,416***	0,116	12,872	< 0,001	1,516	1,208	1,903
X14	0,262*	0,114	5,263	0,022	1,300	1,039	1,627
X15	0,358**	0,114	9,884	0,002	1,431	1,144	1,789

Источник: авторская разработка на основе результатов исследования

Примечание: число итераций – 20; уровень значимости – 0,05; ДИ – доверительный интервал; * – $p < 0,05$; ** – $p < 0,01$; *** – $p < 0,001$

С похожей направленностью проявился параметр X15 «Психологическая безопасность проявления инициативы» (OR = 1,431), что означает, что возможность открыто обозначать проблемы и предлагать изменения связана с более высокой вероятностью фактического участия. Положительная статистическая связь также установлена по параметрам X7 «Признание и стимулирование» (OR = 1,327) и X14 «Проактивность работника в совершенствовании собственной работы» (OR = 1,300), вследствие чего участие в СНУ можно определить сочетанием управленческих условий и личной готовности работника включаться в улучшения.

По остальным блокам статистическая значимость на уровне 0,05 отсутствует, хотя параметр X8 «Полномочия работника в совершенствовании процессов» приблизился к пороговому значению ($p = 0,077$).

В содержательном отношении результаты регрессионного анализа показывают, что смысл участия в СНУ для сотрудников ГК Лукойл раскрывается прежде всего в их реальной возможности повлиять на улучшение работы, развивать компетенции, получать поддержку и признание, а также безопасно высказывать предложения.

В связи с этим вовлечённость персонала в повышение эффективности бизнес-процессов определяется не столько общим положительным отношением к идее СНУ,

Контент доступен под лицензией Creative Commons Attribution 4.0 License.
The content is available under Creative Commons Attribution 4.0 License.

сколько качеством организационных условий, посредством которых участие сотрудника будет иметь понятное практическое значение.

Качество построенной логистической модели характеризуется статистически значимым улучшением относительно модели, содержащей только константу – логарифм функции правдоподобия изменился с -277,26 до -214,9, значение критерия χ^2 составило 124,6 с 15 степенями свободы при $p < 0{,}001$. Объясняющая способность модели по псевдокоэффициенту R^2 Нэйджелкерка составила 0,357, что свидетельствует о заметной связи включённых факторов с фактическим участием работников в СНУ.

По порогу классификации 0,5 было верно классифицировано 73 % наблюдений, в т.ч. 75,5 % работников с фактическим участием и 70,5 % сотрудников ГК Лукойл из второй сравнительной группы.

Площадь под ROC-кривой составила 0,799 (рис. 1), вследствие чего модель характеризуется хорошей способностью различать сотрудников двух групп ГК Лукойл по значениям исследуемых факторов.

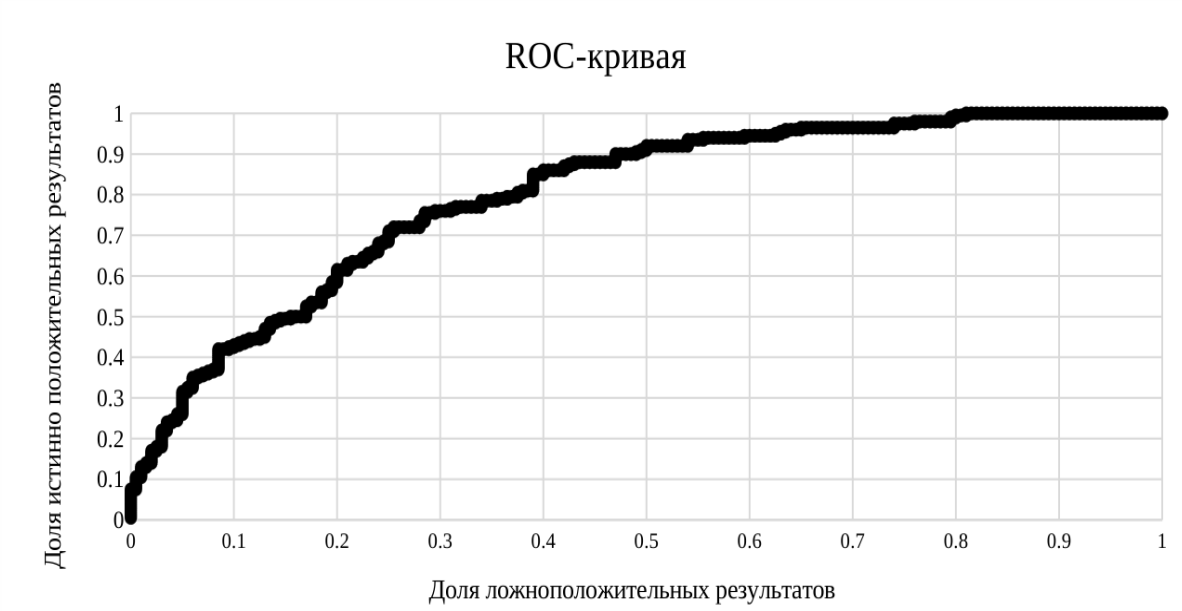


Рисунок 1 – ROC-кривая
Источник: составлено автором по внутренним данным ГК Лукойл

Информационный критерий Акаике (AIC = 461,910) и байесовский информационный критерий (BIC = 525,773) характеризуют соотношение качества соответствия модели исходным данным и её сложности.

В расширенную регрессионную модель были включены контрольные переменные пола, возраста, должностной категории, образования и вида деятельности, при этом графа «Знак» отражает сохранение направления коэффициента относительно базовой модели.

В качестве базовых категорий использованы наиболее представленные группы работников, что обеспечивает содержательно понятную интерпретацию коэффициентов контрольных переменных.

В гендерном разрезе базой выступили мужчины, в возрастном – работники от 41 года до 50 лет, по должностной категории – рабочие и другие служащие, по образованию – работники с высшим образованием, по виду деятельности – персонал геологоразведки и добычи.

Контент доступен под лицензией Creative Commons Attribution 4.0 License.
The content is available under Creative Commons Attribution 4.0 License.

Коэффициенты остальных категорий контрольных переменных интерпретируются относительно соответствующей базовой группы (табл. 8).

Таблица 8 – Сравнение результатов регрессионного анализа с контрольными переменными

Переменная	**Базовая модель**		**Модель с контрольными переменными**		**Знак**
	Коэффициент β	p-значение	Коэффициент β	p-значение	
X1	-0,108	0,349	-0,137	0,262	Сохранён
X2	-0,083	0,425	-0,073	0,499	Сохранён
X3	0,376***	0,001	0,378***	0,001	Сохранён
X4	0,016	0,885	-0,008	0,947	Изменён
X5	0,527***	< 0,001	0,595***	< 0,001	Сохранён
X6	0,001	0,996	0,053	0,650	Сохранён
X7	0,283*	0,011	0,374**	0,002	Сохранён
X8	-0,206	0,077	-0,212	0,083	Сохранён
X9	-0,042	0,683	0,013	0,904	Изменён
X10	-0,082	0,465	-0,110	0,354	Сохранён
X11	0,383***	0,001	0,437***	< 0,001	Сохранён
X12	0,025	0,807	-0,038	0,730	Изменён
X13	0,416***	< 0,001	0,407***	0,001	Сохранён
X14	0,262*	0,022	0,242*	0,046	Сохранён
X15	0,358**	0,002	0,294*	0,014	Сохранён

Источник: авторская разработка на основе результатов исследования
Примечание: число итераций – 20; уровень значимости – 0,05; * – p < 0,05; ** – p < 0,01; *** – p < 0,001

Сопоставление базовой и расширенной моделей показывает сохранение состава статистически значимых факторов вовлечённости работников в СНУ после включения контрольных характеристик персонала.

Значимая связь с фактическим участием установлена для параметров X3 «Поддержка руководства», X5 «Обучение и развитие компетенций», X7 «Признание и стимулирование», X11 «Доступность и прозрачность подачи и рассмотрения идей», X13 «Ролевая модель и культура улучшений», X14 «Проактивность работника в совершенствовании собственной работы» и X15 «Психологическая безопасность проявления инициативы».

Направление коэффициентов по всем данным факторам сохранилось положительным, тогда как изменения знака по X4, X9 и X12 сопровождались сохранением статистической незначимости соответствующих коэффициентов.

Наиболее заметное усиление связи после включения контрольных характеристик наблюдается по параметрам X5, X7 и X11, тогда как по X13, X14 и X15 величина коэффициентов несколько снизилась с учётом сохранения статистической значимости (табл. 9).

Следовательно, выявленные зависимости характеризуются устойчивостью к различиям сотрудников ГК Лукойл по полу, возрасту, должностной категории, образованию и виду деятельности, т.е. фактическое участие в СНУ в большей степени связано с организационными условиями вовлечения и личной готовностью сотрудников ГК Лукойл к совершенствованию работы.

Контент доступен под лицензией Creative Commons Attribution 4.0 License.
The content is available under Creative Commons Attribution 4.0 License.

Таблица 9 – Направление и статистическая значимость связи факторов вовлечённости с фактическим участием сотрудников ГК Лукойл в СНУ

Код	**Наименование**	**Направление связи**	**Статистическая значимость**
X1	Согласование целей работника и компании	Отрицательная	Незначимая
X2	Ресурсы для участия в улучшениях	Отрицательная	Незначимая
X3	Поддержка руководства	Положительная	Значимая
X4	Коммуникация и обратная связь	Отрицательная	Незначимая
X5	Обучение и развитие компетенций	Положительная	Значимая
X6	Единообразие методики улучшений	Положительная	Незначимая
X7	Признание и стимулирование	Положительная	Значимая
X8	Полномочия работника в совершенствовании процессов	Отрицательная	Незначимая
X9	Командное участие в управленческих решениях	Положительная	Незначимая
X10	Информированность и понимание СНУ	Отрицательная	Незначимая
X11	Доступность и прозрачность подачи и рассмотрения идей	Положительная	Значимая
X12	Воспринимаемая ценность участия в СНУ	Отрицательная	Незначимая
X13	Ролевая модель и культура улучшений	Положительная	Значимая
X14	Проактивность работника в совершенствовании собственной работы	Положительная	Значимая
X15	Психологическая безопасность проявления инициативы	Положительная	Значимая

Источник: авторская разработка на основе результатов исследования

Выводы

Таким образом, анализ вовлеченности персонала ГК Лукойл в СНУ показал, что кадровая основа совершенствования бизнес-процессов в компании характеризуется устойчивой численностью основных категорий работников, развитием цифровых кадровых процессов и постепенным включением персонала в сервисную модель управления. В рамках СНУ вовлечённость связана с фактическим участием работников в улучшениях, тогда как действующий подход к её оценке допускает разные способы измерения, что обусловило разработку авторской методики и проведение опроса сотрудников ГК Лукойл. По результатам регрессионного анализа было выявлено, что наиболее значимая статистическая связь с фактическим участием установлена для обучения и развития компетенций и, кроме того, по силе воздействия выделяются ролевая модель и культура улучшений, доступность подачи и рассмотрения идей, поддержка руководства и психологическая безопасность проявления инициативы. Значимое влияние также оказалось связано с признанием результатов и проактивностью работника, притом, что данные зависимости сохраняются после учёта контрольных переменных (пол, возраст, должностная категория, образование и вид деятельности).

Итак, полученные результаты позволяют рассматривать вовлечённость персонала как значимую составляющую СНУ, уровень которой определяется качеством организационных условий участия сотрудников в совершенствовании бизнес-процессов и их готовностью включаться в соответствующую работу. Вместе с тем результаты проведенного анализа выявили ряд ограничений действующей организации СНУ, что обуславливает необходимость оценки её преимуществ и недостатков как корпоративного механизма управления совершенствованием бизнес-процессов.

Контент доступен под лицензией Creative Commons Attribution 4.0 License.
The content is available under Creative Commons Attribution 4.0 License.

Литература

1. De Medeiros N. C. et al. Measuring employee involvement in lean manufacturing efforts: proposal of a robust scale // International Journal of Production Research. 2025. Vol. 63. No. 12. P. 4590-4615. DOI: 10.1080/00207543.2024.2448767.
2. Van Assen M.F. Training, employee involvement and continuous improvement - the moderating effect of a common improvement method // Production Planning & Control. 2021. Vol. 32. No. 2. P. 132-144. DOI: 10.1080/09537287.2020.1716405 EDN: RZCAZF.
3. Kwon B., Farndale E., Park J. G. Employer-sponsored voice practices in South Korea: when do employees believe it is worth speaking up? // Human Resource Management Journal. 2026. Vol. 36. No. 2. P. 205-221. DOI: 10.1111/1748-8583.70017 EDN: KPIWDR.
4. Yang Y. et al. The role of employees in continuous improvement: a study on employee participation // European Journal of Training and Development. 2025. Vol. 49. No. 5-6. P. 493-515.
5. Маничев С.А., Милетич М.П., Лепёхин Н.Н., Ильина О.Н., Погребицкая В.Е. Русскоязычная версия "Шкалы настройки работы" ("Job Crafting Scale"): психометрическая проверка, валидизация и перспективы использования // Организационная психология. 2023. Т. 13. № 1. С. 92-116. DOI: 10.17323/2312-5942-2023-13-1-92-116 EDN: YYUXVC.
6. Маничев С.А., Астапенко Е.Е., Погребицкая В.Е., Лепёхин Н.Н. Рабочие события как предиктор проактивного поведения работников // Организационная психология. 2024. Т. 14. № 2. С. 9-26. DOI: 10.17323/2312-5942-2024-14-2-9-26 EDN: XSMKUS.
7. Каблашова И.В., Логунова И.В., Родионова В.Н. Методология обеспечения вовлеченности персонала в условиях цифровой трансформации предприятия // Вестник университета. 2023. № 8. С. 40-48. DOI: 10.26425/1816-4277-2023-8-40-48 EDN: JDJFUE.
8. Кисляков П.А., Шмелева Е.А. Концептуальные подходы и методы диагностики психологической безопасности за рубежом // Современная зарубежная психология. 2023. Т. 12. № 3. С. 8-18. DOI: 10.17759/jmfp.2023120301 EDN: UAUYVZ.
9. Jo Y., Hong A. J. Development and validation of a readiness for organizational change scale // SAGE Open. 2023. Vol. 13. No. 4. DOI: 10.1177/21582440231207705 EDN: LFOFAU.
10. Likert R. A technique for the measurement of attitudes // Archives of Psychology. 1932. No. 140. 55 p.
11. Кокрен У. Методы выборочного исследования / пер. с англ. И. М. Сонина; под ред. А. Г. Волкова. М.: Статистика, 1976. 440 с.
12. Чуриков А.В. Основы построения выборки для социологических исследований. М.: Институт Фонда "Общественное мнение", 2020. 240 с.
13. Годовые отчёты. ПАО Лукойл. [Электронный ресурс]. URL: https://www.e-disclosure.ru/portal/files.aspx?id=17&type=2 (дата обращения: 26.09.2026).

References

1. De Medeiros N.C. et al. Measuring employee involvement in lean manufacturing efforts: proposal of a robust scale. International Journal of Production Research. 2025. Vol. 63. No. 12. P. 4590-4615. DOI: 10.1080/00207543.2024.2448767.
2. Van Assen M.F. Training, employee involvement and continuous improvement – the moderating effect of a common improvement method. Production Planning & Control. 2021. Vol. 32. No. 2. P. 132-144. DOI: 10.1080/09537287.2020.1716405. EDN: RZCAZF.

Контент доступен под лицензией Creative Commons Attribution 4.0 License.
The content is available under Creative Commons Attribution 4.0 License.

3. Kwon B., Farndale E., Park J.G. Employer-sponsored voice practices in South Korea: when do employees believe it is worth speaking up? Human Resource Management Journal. 2026. Vol. 36. No. 2. P. 205-221. DOI: 10.1111/1748-8583.70017. EDN: KPIWDR.

4. Yang Y. et al. The role of employees in continuous improvement: a study on employee participation. European Journal of Training and Development. 2025. Vol. 49. No. 5-6. P. 493-515.
5. Manichev S.A., Miletich M.P., Lepekhin N.N., Ilina O.N., Pogrebitskaya V.E. Russian-Language Version of the Job Crafting Scale: Psychometric Testing, Validation and Prospects for Use. Organizatsionnaya psikhologiya. 2023. Vol. 13. No. 1. P. 92-116. DOI: 10.17323/2312-5942-2023-13-1-92-116. EDN: YYUXVC. (In Russ.).
6. Manichev S.A., Astapenko E.E., Pogrebitskaya V.E., Lepekhin N.N. Work Events as a Predictor of Employees' Proactive Behavior. Organizatsionnaya psikhologiya. 2024. Vol. 14. No. 2. P. 9-26. DOI: 10.17323/2312-5942-2024-14-2-9-26. EDN: XSMKUS. (In Russ.).
7. Kablashova I.V., Logunova I.V., Rodionova V.N. Methodology for Ensuring Employee Engagement in the Context of Enterprise Digital Transformation. Vestnik Universiteta. 2023. No. 8. P. 40-48. DOI: 10.26425/1816-4277-2023-8-40-48. EDN: JDJFUE. (In Russ.).
8. Kislyakov P.A., Shmeleva E.A. Conceptual Approaches and Methods for Assessing Psychological Safety Abroad. Sovremennaya zarubezhnaya psikhologiya. 2023. Vol. 12. No. 3. P. 8-18. DOI: 10.17759/jmfp.2023120301. EDN: UAUYVZ. (In Russ.).
9. Jo Y., Hong A.J. Development and validation of a readiness for organizational change scale. SAGE Open. 2023. Vol. 13. No. 4. DOI: 10.1177/21582440231207705. EDN: LFOFAU.
10. Likert R. A technique for the measurement of attitudes. Archives of Psychology. 1932. No. 140. 55 p.
11. Cochran W.G. Sampling Techniques. Translated from English by I.M. Sonin; ed. by A.G. Volkov. Moscow: Statistika, 1976. 440 p. (In Russ.).
12. Churikov A.V. Fundamentals of Sampling Design for Sociological Research. Moscow: Institute of the Public Opinion Foundation, 2020. 240 p. (In Russ.).
13. Annual Reports. PJSC Lukoil. URL: https://www.e-disclosure.ru/portal/files.aspx?id=17&type=2 (accessed: 26.09.2026). (In Russ.).

Контент доступен под лицензией Creative Commons Attribution 4.0 License.
The content is available under Creative Commons Attribution 4.0 License.