

*Мустафина Алина Вадимовна  
студентка 2 курса магистратуры,  
институт социально-философских наук и массовых коммуникаций,  
кафедра связей с общественностью и прикладной политологии  
Казанский (Приволжский) Федеральный университет,  
Россия, г. Казань  
e-mail: tatlifetat@gmail.com*

*Научный руководитель: Юсупов Ш.Р.,  
кандидат политических наук,  
доцент кафедры связей с общественностью и прикладной политологии  
Казанский (Приволжский) Федеральный университет,  
Россия, г. Казань*

## **КАК КОРПОРАТИВНАЯ КУЛЬТУРА И ВОВЛЕЧЕННОСТЬ ПЕРСОНАЛА МОГУТ ВЛИЯТЬ НА HR-БРЕНД КОМПАНИИ И ЕЕ ИМИДЖ**

***Аннотация:** Статья посвящена таким понятиям, как «корпоративная культура» и «вовлеченность персонала», их взаимосвязи и культуре сотрудничества, а также факторам, влияющие на вовлеченность работников, которая и формирует «цепочку успешности» компании от «вовлеченности» до «роста стоимости компании и конкретных успешных финансовых показателей». Кроме этого, в данной работе рассмотрены основные методики и подходы к оценке системы вовлеченности персонала и зарубежный и российский опыты анализа вовлеченности работников.*

**Ключевые слова:** корпоративная культура, бренд, имидж, вовлеченность персонала, удовлетворенность персонала, кадровая политика, внутрикорпоративный PR.

*Mustafina Alina Vadimovna  
2nd year master student,  
institute of Social and Philosophical Sciences and Mass Communications,  
Division of Social and Political Sciences  
Kazan Federal University,  
Russia, Kazan*

*Scientific adviser: Yusupov Sh. R.,  
candidate of political science,  
associate professor of the Division of Social and Political Sciences,  
Kazan Federal University,  
Russia, Kazan*

## WHAT A CORPORATE CULTURE AND EMPLOYEE ENGAGEMENT CAN INFLUENCE THE HR BRAND THE COMPANY AND ITS IMAGE

***Abstract:** The article is devoted to such concepts as "corporate culture "and" employee engagement", their relationship and culture of cooperation, as well as factors that affect employee engagement, which forms the "chain of success "of the company from" engagement "to" growth of the company's value and specific successful financial indicators". In addition, this paper discusses the main methods and approaches to assessing the system of personnel involvement and foreign and Russian experiences of analyzing employee involvement.*

**Key words:** corporate culture, brand, image, employee engagement, HR policy, internal corporate PR.

На современном этапе развития общества и экономики идет переоценка ценностей и ориентиров в области управления. Основным ресурсом для жизни и развития компании выступает человек. Поэтому очень важно делать акцент на внутренней среде, в которой взаимодействуют между собой сотрудники.

Корпоративная культура и вовлеченность персонала в условиях экономического кризиса очень важный и, пожалуй, основной критерий кадровой стабильности, который демонстрирует уважительное, корректное и благожелательное отношение к фирме-работодателю, личную заинтересованность в ее успешном развитии [1, с. 262-271]. Большинство руководителей уже смогли убедиться в важности вопросов кадровой политики. При грамотном управлении кадрами компания получает весомое конкурентное преимущество на рынке. Грамотно подобранный трудовой коллектив, команда единомышленников и партнеров, которые способны осознавать и реализовывать стоящие перед компанией задачи — важнейшее условие выживание фирмы в условиях кризиса и её дальнейшего успеха [2, с. 173-184] Главной проблемой, с которой сталкиваются современные российские предприятия и организации является повышение экономической эффективности деятельности компании. Одним из вариантов решения данной проблемы является формирование и повышение уровня вовлеченности персонала и корпоративной культуры.

Понятие «корпоративная культура» появилось относительно недавно, хотя, на самом деле, она существовала всегда, не зависимо от того, осознавали ли её носители это или нет.

Корпоративная (организационная) культура представляет собой комплексное явление междисциплинарного характера, изучением которого занимаются менеджмент, психология, культурология и прочие дисциплины. Корпоративную культуру можно охарактеризовать сложными социально-психологическими явлениями, присущими формальной или неформальной группе, которая имеет определенную структуру, включающую такие элементы, как идея (миссия), миф (история, легенда, традиция, правила (правила поведения), ценности. Корпоративная культура может быть искусственно создана и поддержана системой спецподразделений, в том числе и PR-службой компании или сформирована спонтанно, оставив в системе групп наиболее подходящие и необходимые для группы структур и элементов.

В последнее время в сфере HR- и PR-специалистов все чаще и чаще возникает много обсуждений на тему корпоративной культуры и вовлеченности [3, с. 104-110]. Вовлеченность – это показатель взаимоотношений «организация-работник». При этом работник готов к выполнению действий, которые могут выходить за рамки своего функционала, прилагать дополнительные усилия, а также рекомендовать свою компанию в качестве надежного работодателя, а также работать в компании как можно дольше, что, несомненно, усиливает воздействие на формирование положительного имиджа компании в общественной среде.

Вовлеченные сотрудники создают в среднем на 12% больше прибыли, совершают меньше краж, так же на треть меньше прогулов. Вовлеченные сотрудники реже увольняются.

Вовлеченность персонала с недавних пор стала модной темой: эмоциональная привязанность сотрудника к компании, желание сделать больше, чем написано в должностной инструкции, в конечном итоге конвертируются в деньги. Как следует из исследований Gallup, у компаний с высокой

вовлеченностью персонала по сравнению с другими компаниями продуктивность выше на 8%, текучесть персонала ниже на 14%, производственный травматизм — на 25%, количество прогулов — на 3%. Компании, в которых уровень вовлеченности максимально высок, в два раза рентабельнее конкурентов. Поэтому работодатели по всему миру ищут новые способы, как вдохновить сотрудников на полную отдачу.

В современном менеджменте возрастает значение управления вовлеченностью персонала в дела организации. В условиях жесткой конкуренции появляется потребность в сотрудниках, которые быстро реагируют на изменения, неформально относятся к работе, эффективно справляются с поставленными задачами. Иными словами, организации нуждаются в вовлеченных сотрудниках, которые заинтересованы в ее успешности. Именно поэтому вовлеченность персонала становится важным объектом управленческой деятельности и предметом социологических исследований.

Вовлеченные работники заинтересованы в успехе организации; удовлетворены содержанием труда; видят перспективу личного и профессионального роста; создают в коллективе здоровую рабочую атмосферу, принимают и разделяют организационные ценности. Вовлеченность персонала возможно определить как эмоциональное и интеллектуальное состояние работников, при котором они проявляют сверхнормативную активность – стремятся выполнять работу как можно лучше, как правило, не требуя за это отдельной оплаты. Таким образом, это комплексный показатель, прямо связанный с состоянием корпоративной (организационной) культуры и характеризующий потенциал ее развития

По моему мнению, основной вопрос, связанный с вовлеченностью сотрудников – это корпоративная культура. Вовлеченность должна быть встроена в корпоративную культуру, стимулирующую и поддерживающую вовлеченность. В конечном счете, компания – это группа работающих вместе людей. Результаты их работы зависят от того, как они работают, и от методов работы: короче говоря, от их культуры сотрудничества. На основании этой

простой мысли мы можем определить корпоративную культуру компании как общий стиль ведения бизнеса и как один из основных бренд-ресурсов.



**Рисунок 1. Корпоративная культура и ее компоненты**

Приведенная схема наглядно показывает связь между брендом и корпоративной культурой. Очевидно, что философия компании, стиль управления и ее стратегия формируют бренд, а вместе с кадровой политикой – бренд компании как работодателя. Однако, как было отмечено выше, корпоративная культура – это также и совокупная эффективность каждого отдельного сотрудника, но на эффективность работы отдельного сотрудника влияет множество факторов. Эти факторы могут ограничивать корпоративную культуру или помогать ей развиваться. Поведенческие элементы, которые, в целом, и составляют корпоративную культуру, зависят от многих соображений, начиная с самой широкой из всех категорий: с природы человека. Но прелесть теории вовлеченности состоит в том, что нам не нужно пытаться изменить человеческую природу. Вместо этого мы используем методы, позволяющие пробудить лучшие ее качества, и на их основе создать культуру вовлеченности.

В настоящее время руководители организаций пришли к осознанию того, что лидирующие позиции их компаниям позволяют занимать не только

использование высоких технологий, но и персонал, который является основой любой организации. Именно то, насколько персонал организации заинтересован в выполнении поставленных задач, с каким энтузиазмом он приступает к работе и как внешне проявляет свое отношение к компании и является проявлением вовлеченности сотрудников.

### *Так какие же факторы влияют на вовлеченность персонала?*

Исследование уровня вовлеченности сотрудников организации – частый запрос клиентов консалтинговых компаний. Сегодня на мировом рынке существует несколько крупных игроков, которые не только проводят исследования для своих клиентов, но ежегодно публикуют масштабные отчеты, задают главные тренды в области вовлеченности, а также подтверждают зависимость успешности организаций от уровня вовлеченности ее сотрудников. Эти компании обеспечивают позиционирование термина «вовлеченность персонала» в HR-сфере: Aon Hewitt (США), Willis Towers Watson (Великобритания), Gallup Inc. (США), Deloitte (США), Hay Group (США), ЭКОПСИ Консалтинг (Россия), Business Result Group (Россия). Каждый провайдер имеет собственную методику измерения и модель вовлеченности персонала.

К примеру, Aon Hewitt [4, с. 19] определяет вовлеченность персонала как уровень психологического вложения сотрудника в свою организацию. В модели вовлеченности по Aon Hewitt присутствуют три поведенческих индикатора: говорит, остается, прилагает усилия (say, stay, strive). Вовлеченные сотрудники отзываются об организации в позитивном ключе, несмотря на постоянное решение рабочих проблем, планируют свои перспективы быть в организации как можно дольше, а также прилагают максимум усилий для успеха своей организации, инвестируя дополнительное «сверхрабочее» время.

Высокий уровень вовлеченности, согласно исследованиям, Aon Hewitt обеспечивается двумя типами организационных факторов: фундаментальными и дифференцированными.

К фундаментальным организационным факторам относят:

- гигиенические основы труда: гарантия занятости, дружелюбная рабочая среда, безопасность, баланс работы и жизни;
- специфическую организацию работы, в которой есть сотрудничество, расширение прав и возможностей, автономия, реальные рабочие задачи;
- повседневные практики компании, которые построены на клиенториентированной коммуникации, ценности разнообразия мнений и включения его во взаимодействие, благоприятная инфраструктура, внимание к поддержке и развитию талантов, гибкое штатное расписание, позволяющее реализовывать потенциал сотрудника.

К дифференцированным факторам Aon Hewitt причисляет:

- бренд – репутация, профессионализм в позиционируемых экспертных областях, корпоративная ответственность;
- руководство – ясность с системой ответственности и институционализм (уважение к правилам);
- управление развитием (карьерные перспективы, обучение и развитие), управление эффективностью и политика признания заслуг (награды и признание).

Эти факторы влияют на вовлеченность сотрудников, которая, в свою очередь, сказывается на показателях удержания талантов, количествах прогулов, здоровье сотрудников, продуктивности бизнес-процессов, удержании клиентов и, как следствие, на росте доходов и продаж, операционной и чистой прибыли, общей доходности акционеров.

Британская компания Willis Towers Watson [5, с. 6] предлагает модель «устойчивой вовлеченности». В модели различают три типа поведения сотрудников: вовлеченный, включенный, заряженный (engaged, enabled, energized). Вовлеченный – привязанный к компании и прилагающий «необязательные» усилия (сверх должностного профиля ответственности). Включенный – тот, кто создает рабочую атмосферу, поддерживающую

продуктивность и производительность. Заряженный – тот, кто получает физическое и эмоциональное благополучие от кроссфункциональных коммуникаций и рабочих задач (работы). Методика выявления уровня вовлеченности сотрудников, содержит вопросы, учитывающие данные три измерения: рациональное – насколько хорошо сотрудники понимают свои роли и обязанности; эмоциональное – сколько страсти и энергии они приносят в свою работу; мотивационное – насколько хорошо сотрудники исполняют свои роли.

По итогам исследования, сотрудники делятся на четыре группы, в зависимости от уровня вовлеченности:

- вовлеченные (engaged) – те, кто прилагает «необязательные» усилия в работе, с высокими баллами по всем трем измерениям;
- зачисленные (enrolled) – частично вовлеченные, с более высокими баллами по рациональному и мотивационному измерению, но менее привязанные эмоционально;
- разочарованные (disenchanted) – частично отключенные, с более низкими баллами по всем трем компонентам вовлеченности, особенно по эмоциональной связи;
- отключенные (disengaged) – те, кто находятся во «внутренней эмиграции» и рационально, и мотивационно, и эмоционально.

Willis Towers Watson определяет три ключевых драйвера устойчивой вовлеченности, на которые стоит делать ставку в кадровой политике и корпоративной культуре компании:

- предоставление возможностей: полное использование в работе навыков и способностей людей, участие сотрудников в принятии решений, которые влияют на рабочий процесс;
- командная работа и сотрудничество: все члены команды работают вместе на результат, хорошее взаимодействие между отделами;

– «умное» руководство: стиль управления стимулирует сотрудников к достижению лучшего результата, менеджмент организации заинтересован в благополучии сотрудников.

Давайте рассмотрим и отечественного игрока рынка. ЭКОПСИ Консалтинг предлагает собственную модель вовлеченности сотрудников, состоящую из трех важных составляющих:

– приверженность организации (состояние сопричастности, личная заинтересованность работника в высоких результатах работы);

– увлеченность работой (получение удовольствия от процесса, нахождение в работе смысла;

– инициатива (проактивная позиция, выполнение необязательных задач).

Методика исследования от ЭКОПСИ Консалтинг построена на выделении шести зон вовлеченности сотрудников (зона кризиса, зона социального напряжения, зона стагнации, зона мобилизации (позитива), зона некритичной лояльности, зона потенциальной фальсификации). Две группы факторов влияют на попадание в эти зоны. Первая группа факторов – организационные: руководство, вызывающее доверие; поддержка инициатив; удовлетворенность условиями труда и работой. Вторая группа факторов – индивидуальные: показатель совпадения ожиданий сотрудника с тем, что он реально получает на работе; показатель совпадения ценностей человека и организации.

По результатам диагностики уровня вовлеченности персонал делится на четыре категории: вовлеченные, увлеченные работой, приверженные, отстранившиеся.

Еще одна отечественная компания, осваивающая рынок в Сибири – новосибирская Business Result Group [6, с. 26], предлагает модель вовлеченности из трех компонентов:

– HR-бренд – гарантирует готовность сотрудника рекомендовать организацию другим людям в качестве работодателя;

– лояльность – отражает готовность сотрудника дольше оставаться частью команды;

– инициативы – характеризуют позицию сотрудника выполнять работу, выходящую за рамки должностной инструкции.

Для измерения уровня вовлеченности Business Result Group выбирает методику периодического опроса. Для анализа полученных данных используются статистические методы выявления значимых корреляций – U-критерий МаннаУитни, критерий согласия Пирсона (Chi-квадрат), показатель Крамера. Выделяются четыре группы факторов, влияющих на вовлеченность сотрудников:

– факторы, связанные с политикой организации: стратегия, миссия, видение, ценности организации, политика и процедуры, управление информацией;

– факторы, связанные с климатом в коллективе: отношения с руководителем, отношения с коллегами, взаимодействие в команде;

– факторы, связанные с организацией труда: система мотивации, должностные обязанности, условия труда;

– факторы, связанные с самореализацией сотрудника: признание, карьерный рост, обучение и развитие.

Экспертный обзор позволяет выделить в подходах консалтинговых компаний к определению поведенческих индикаторов вовлеченности персонала «точки пересечения». В ходе анализа было выявлено три уникальных индикатора, присущих вовлеченным сотрудникам, согласно всем рассмотренным моделям:

– позитивное отношение сотрудника к организации и эмоциональная привязанность к работе;

– увлеченность работой: выполнение «необязательных» задач и проактивная позиция;

– заинтересованность в успехе организации как в своем собственном.

Таким образом, можно сказать, что каждая из представленных моделей имеет свои преимущества и недостатки. В настоящее время не существует идеальной модели, которая бы включала в себя сразу все параметры оценки вовлеченности персонала. Однако, можно сделать вывод, что уровень вовлеченности персонала зависит как от усилий со стороны организации, так и от особенностей работников.

И подытожив обзор методик и зарубежного и российского опытов анализа вовлеченности, возможно выделить и основные факторы, влияющие на вовлеченность персонала: система адаптации, система обучения и развития, улучшение качества трудовой жизни, система карьерного роста сотрудников, система мотивации и стимулирования труда, коммуникации, четкая постановка и формулировка целей и задач, имидж компании, корпоративная культура. Проанализировав данные факторы, руководитель компании сможет выявить динамику следующих показателей: текучесть кадров; уровень удовлетворенности трудом; изменения производственных показателей; социально-психологический климат в коллективе; уровень конфликтов в коллективе; уровень инициативных сотрудников и развитие, и внедрение инноваций в деятельность организации, уровень сопротивления изменениям; соответствие системы мотивации и стимулирования типам личности сотрудников; условия труда, соблюдение трудового законодательства, наличие гарантий и компенсаций, содержательность труда, трудовая дисциплина и т.д.; эффективность обучаемого персонала; использование современных методов и технологий обучения и развития персонала в организации и т.д.

***Цепочка успеха: вовлеченность персонала – сильная корпоративная культура – успешный HR-бренд – высокая корпоративная марка (имидж) – рост стоимости компании.***

Корпоративный бренд компании как работодателя, по-другому HR-бренд является отражением самого бренда данной организации. Работа с внешней средой для трансляции ценностей бренда и философии компании относится к области PR и направлена на формирование соответствующего облика компании,

ее репутации. А вот работа с внутренним пространством компании – это внутренний PR, который должен относиться к ведению управления персоналом, как наиболее близкого по концепции составляющего элемента организационной культуры. Методы, которые выбирает компания для трансляции своей философии и демонстрации своих отличительных особенностей, не должны противоречить ее ценностям и принципам. А раз главной ценностью большинства организаций, по их словам, является – персонал, человек, то значит одна из основных задач руководителей – усиливать вовлеченность своих работников и возвращать своих «адвокатов бренда».

### **Список литературы:**

1. Чуланова О.Л. Современные технологии консультирования в области управления персоналом // Научные труды Вольного экономического общества России. 2008. Т. 91. С. 262-271.
2. Кириллов А.В. Технологии управления персоналом и конъюнктура. // Социальная политика и социология. 2014. № 4 (105). С. 173-184.
3. Липатов С.М. Вовлеченность работника в организацию» или «увлеченность работой»: соотношение понятий // Организационная психология. Т.5. №1. С. 104-110
4. Aon Hewitt Trends in Global Employee Engagement. Consulting Performance, Reward & Talent. 2017. P. 19.
5. The power of three Taking engagement to new heights // Perspectives. 2016. P. 6.-9
6. Егорова А. Вовлеченность персонала. 7 шагов к пониманию // Business Result Group. 2014. С. 26-28.