

**Л. А. Андросова**

*кандидат социологических наук, доцент  
кафедра философии и социальных коммуникаций  
Пензенский государственный университет, г. Пенза, Российская Федерация*

**А. А. Алешина**

*магистрант  
Пензенский государственный университет, г. Пенза, Российская Федерация*

## **УКРЕПЛЕНИЕ БРЕНДА РАБОТОДАТЕЛЯ: ПОВЫШЕНИЕ ВОВЛЕЧЕННОСТИ СОТРУДНИКОВ ЧЕРЕЗ РАБОТУ С ЛИДЕРАМИ МНЕНИЙ**

*Аннотация.* В статье основное внимание отведено стратегии укрепления бренда работодателя, уровня вовлеченности персонала в работу организации. Рассматривая уровень вовлеченности персонала в работу организации, авторы обосновывают, что вовлеченность может быть достигнута лишь в том случае, если работа в организации побуждает и формирует у персонала готовность, чувство самоуважения, заинтересованность в достижении значимых результатов, ответственность за результаты работы. Оценивая вовлеченность персонала в работу организации, особое внимание было уделено понятию «лидеры мнений» и их роли, влиянию на других. Были выделены признаки лидеров мнений, такие как: активность, контактность, заинтересованность, уверенность и вовлеченность. Рассматривая роль лидеров мнений в функционировании организации, авторами были предложены методы их выявления: социометрический, оценки информантов, «снежный ком», наблюдение и др.

*Ключевые слова:* бренд, бренд работодателя (HR-бренд), персонал, организация, лидер мнений, социометрический метод, метод информантов, «снежный ком», наблюдение.

---

**L. A. Androsova**

*Candidate of Sociology, associate professor  
Department of Philosophy and Social Communications  
Penza State University, Penza, the Russian Federation*

**A. A. Aleshina**

*Master student  
Penza State University, Penza, the Russian Federation*

## **STRENGTHENING EMPLOYER BRAND: INCREASING EMPLOYEE ENGAGEMENT THROUGH WORKING WITH OPINION LEADERS**

*Abstract.* The article focuses on the strategy of strengthening the employer's brand, the level of staff involvement in the work of the organization. Considering the level of staff involvement in the work of the organization, the authors argue that involvement can be achieved only if the work in the organization encourages and forms the staff: readiness, self-esteem, interest in achieving significant results, responsibility for the results of work. Assessing the involvement of staff in the work of the organization, special attention was paid to the concept of "opinion leaders" and their role, influence on others. The features of opinion leaders such as activity, contact, interest, confidence and involvement were highlighted. Considering the role of opinion leaders in the functioning of the organization, the authors proposed methods of their identification: sociometric, evaluation of informants, "snowball", observation, etc.

*Key words:* brand, employer brand (HR-brand), staff, organization, opinion leader, sociometric method, informant method, "snowball", observation.

---

Целью создания любой компании является получение прибыли. Одним из ресурсов, приносящих дополнительную прибыль, является бренд работодателя.

Понятие «бренд работодателя» (в России также применяется термин «HR-бренд») относится к привлечению и удержанию квалифицированного персонала организаций [9, с. 229].

Рассматривая бренд работодателя, было выявлено, что он дает следующие источники прибыли:

- увеличение производительности труда за счет повышения вовлеченности сотрудников (у вовлеченных сотрудников производительность труда на 20% выше, чем в среднем по организации);
- снижение ущерба от невыполнения производственных планов из-за отсутствия обученного персонала;
- сокращение убытков от низкой производительности труда неопытных сотрудников;
- отсутствие частых ремонтов оборудования из-за неквалифицированных действий обслуживающего персонала;
- сокращение расходов на постоянный поиск «утекающих» кадров (вовлеченные сотрудники на 87% менее склонны к уходу из организации);
- снижение затрат на поиск, обучение и подготовку сотрудников [10, с. 195].

Бренд — это не только внешнее представление (то, что видят клиенты со своей стороны), но и его внутреннее отражение сотрудниками организации: то, какие минусы и плюсы они видят в нем, и как их видение транслируется внешней аудитории [4, с. 196]. Например, если в организации наступает кризис корпоративной культуры, начинаются массовые увольнения. Во внешней среде это становится известно клиентам и соискателям, т.к. на сайте компании или на сайтах по поиску работы появляется большое количество вакансий без маркера «в связи с расширением штата». Если такая ситуация сохраняется в течение длительного времени, то это может говорить соискателям о том, что в компании некомфортные условия труда или компания нестабильна и низкий уровень корпоративной культуры.

Негативное отношение сотрудников к условиям работы в компании также может проецироваться на клиентов. В таких случаях клиенты могут оставлять негативные отзывы в открытых ресурсах, которые доступны соискателям. Таким образом, для формирования бренда работодателя важно, какое значение для организации как развитие человеческого капитала: как людей нанимают, развивают, мотивируют, увольняют и насколько они в целом ценны для предприятия. Совокупность этой деятельности называется HR-доктрина, а ее эффективность определяется уровнем вовлеченности сотрудников.

Термин «вовлечение» (engagement) был впервые применён К. Томпсоном и означает следующее: «Чтобы донести обещание бренда до потребителя, работник должен полностью понимать и разделять ценности бизнеса» [11].

Так, вовлечённость в работу организации может быть достигнута лишь в том случае, если работа в организации побуждает и формирует у людей:

- готовность, если этого требуют интересы организации, к дополнительным усилиям, не ограничиваясь должностными инструкциями;
- чувство самоуважения, основанное на удовлетворённости своими профессиональными достижениями и своей работой;
- заинтересованность в достижении значимых для организации рабочих результатов;
- ответственность за результаты своей работы.

Анализируя уровень вовлеченности персонала в деятельность организации, выделяют высокий и низкий уровень вовлеченности. Высокий уровень вовлеченности означает высокий уровень продуманности и сильную эмоциональную реакцию, в то время как низкий уровень вовлеченности наблюдается тогда, когда работники вкладывают меньше энергии в свои мысли и чувства. Это показатель взаимоотношений «организация - работник», при котором работник готов

выполнять действия, выходящие за рамки своего функционала, прилагать дополнительные усилия, рекомендовать свою компанию в качестве работодателя, работать в компании как можно дольше.

Анализ вторичных источников показал:

1. По данным Nau Group, у компаний с высоким уровнем вовлеченности персонала прибыль растет в два с половиной раза быстрее, чем у других игроков в данной отрасли, а показатели удовлетворенности клиентов выше на 22 процентных пункта.

2. По информации Towers Watson, 5% роста уровня вовлеченности приводит к 0,7% роста операционной рентабельности [8, с. 5].

Раскрывая вовлеченность в работу организации, можно выделить следующие показатели:

1. Атмосфера в компании – определяется степенью, в которой сотрудник чувствует, что члены управленческой команды общаются, говорят правду, прислушиваются к мнению сотрудников и учитывают это мнение при решении вопросов, показывают ценность сотрудника для компании посредством их личного поведения. Этот блок также описывает, насколько декларируемые миссия и ценности компании совпадают с поступками членов команды.

2. Стратегия компании – это относится к степени, в которой сотрудник понимает цели и задачи компании, понимает ее значение и знает последствия его индивидуального вклада в достижение этих целей. Также этот драйвер включает признание заслуг сотрудника.

3. Рабочая среда – этот драйвер используется для характеристики ежедневного содержания задач, выполняемых сотрудником, распорядок сотрудника, условия труда и степень, в которой он/она получает эмоциональное и психическое возбуждение. Включает в себя чувство «бросить вызов» на рабочих местах и возможность участия в принятии решений на работе.

4. Приверженность компании – уровень гордости и самоуважения сотрудника, что он является частью организации. Готовность рекомендовать компанию потенциальным клиентам, заказчикам и сотрудникам и выражать положительные чувства о рабочем месте.

5. Возможности для развития – относится к степени, в которой сотрудник чувствует, что есть будущие возможности карьерного роста, продвижения и развития для него в организации. Сотрудник чувствует, что компания или менеджер по развитию персонала прилагает конкретные и целенаправленные усилия по развитию навыков сотрудника до полного раскрытия потенциала.

6. Отношения с руководителем – это степень, в которой сотрудник ценит отношения и связи со своим непосредственным руководителем. Это не относится к профессиональным и рабочим аспектам их отношений, скорее относится к человеческому взаимопониманию и комфортности в отношениях между сотрудником и руководителем.

7. Эффективность коммуникаций – этот драйвер показывает влияние коллег на повышение уровня вовлеченности сотрудников. Так как сотрудники проводят значительное время на рабочем месте вместе с коллегами, то отношения, которые складываются между ними, играют важную роль в уровне вовлеченности. Чем эффективнее коммуникации между сотрудниками, с клиентами и другими заинтересованными сторонами, тем успешнее управляет предприятие своими бизнес-процессами.

8. Мотивация – условия, при которых возникает внутренняя мотивация.

Необходимо создать такие условия, чтобы сотрудники ощущали значимость своей работы. Конечно, немаловажную роль играет заработная плата и материальные льготы остаются важными, но они перестают быть единственными средствами мотивации.

Следовательно, стимулирование вовлеченности сотрудников – это ключ для создания продуктивной обстановки на рабочем месте. Существуют материальные и нематериальные инструменты повышения вовлеченности сотрудников.

Рост оптимизма сотрудников приводит к большей готовности рекомендовать компанию друзьям и знакомым. По результатам исследований, оптимистичные сотрудники в 2 раза чаще рекомендуют компанию как хорошего работодателя.

Несомненно, сильный бренд работодателя повышает степень вовлеченности сотрудников, а повышение вовлеченности сотрудников усиливает бренд работодателя и увеличивает прибыль путем повышения производительности труда и уменьшения убытков от использования неквалифицированных сотрудников, сокращения текучести кадров и затрат на найм и обучение персонала.

Следовательно, необходимо создать привлекательный бренд работодателя, и это должно быть для компании частью ее стратегии, так как HR-бренд используется для привлечения и удержания в компании талантливых и мотивированных сотрудников, а также для увеличения прибыли.

Немаловажную роль функционирования организации, вовлеченности персонала, внутренней оценки деятельности организации играют лидеры мнений.

Понятие «лидер общественного мнения» ввел К. Лазарсфельд, изучавший вместе со своими коллегами в середине прошлого века воздействие сообщений СМИ на аудиторию [2]. В 1930-х гг. Э. Роджерс обосновал диффузную теорию распространения идей, в рамках которой говорится о существовании следующих пяти ролей, характерных для коммуникативной передачи:

- сознающий – человек, открывающий для себя идею;
- интересующийся – человек, который старается получить как можно больше информации о ней;
- пытающийся – человек, который старается проверить идею на других;
- оценивающий – человек, проверяющий, соответствует ли идея его интересам;
- усвоивший – человек, который интегрирует идею в свое собственное мнение [13].

Позднее Э. Роджерс предложил разделить всей аудитории на пять типов: инноваторы (их около 2-3% всей аудитории), ранние усвоившие (13-14%, среди них большинство лидеров мнений), раннее большинство (34%), позднее большинство (34%), поздние усвоившие (16%). Э. Бернейс – один из крупнейших специалистов по PR – говорил, что «если вы можете влиять на лидеров, независимо от того, осознают они это или нет, Вы автоматически влияете на группы людей, находящихся под их влиянием» [3].

Таким образом, для того, чтобы любая идея, нужная руководству компаний «прижилась», следует убедить критическую массу – 5% от всей аудитории. А когда 20% сотрудников принимают какую-нибудь идею, ее уже сложно остановить. Коллективное мнение (позиция) формируется под действием лидеров мнения и может стать причиной провала или, наоборот, успеха новых начинаний и инициатив руководства.

Официально лидеры мнений могут быть и не на руководящих должностях, но влиянием среди коллег пользуются. Неформальное лидерство зарождается чаще всего стихийно и является своеобразным символом общности сотрудников [7; 12]. Оно основывается на компетентности, личных симпатиях и ряде психологических свойств: например, умении человека найти эффективный выход из сложных ситуаций. Лидер мнений важен потому, что он постоянно функционирует на фоне меняющихся отношений внутри группы, оказывая влияние на людей, выступающих «ведомыми». Неформальный лидер во многом помогает руководителю, успешно дополняя его работу. Лидерское влияние затрагивает поведенческую и мотивационную сферы, способствует усилению или, наоборот, нивелировке

личностных черт. В хорошо организованных группах лидер чаще пользуется такими формами обращения, как совет и просьба, и гораздо реже — наставления. Огромное влияние на вовлеченность оказывает личный пример лидеров мнений. Если неформальные лидеры искренне заинтересованы в делах компании, они формируют вокруг себя круг таких же энтузиастов. Если же в лидерах циники и скептики, то проявлять заинтересованность в работе становится практически невозможно. Лидеры мнений влияют на других, используя различные каналы информации для формирования своего мнения, высоко ценя устные коммуникации, имея страсть к распространению идей.

Для того чтобы успешно задействовать лидеров мнений в повышении вовлеченности персонала, необходимо хорошо знать их социально-психологические особенности и, планируя кампанию повышения вовлеченности персонала, учитывать их. Лидеры мнений имеют пять общих признаков (по материалам исследований компании RogerASW):

1. Активность – активная жизненная позиция. Лидерам мнений нравится быть не просто зрителями, они предпочитают активную вовлеченность в жизнь.

2. Контактность – речь идет не просто о знакомстве с большим количеством людей, но о создании сетей контактов, умении их поддерживать, постоянно пополняя этот круг новыми связями.

3. Заинтересованность – стремление участвовать в распространении полезных советов и информации. Лидерам мнений нравится, когда к ним обращаются за советами и интересуются их мнением. Они осознают свою значимость в процессе улучшения качества жизни других, охотно делятся своими знаниями, опытом и дают советы. Решая проблемы окружающих, они рады роли миссионера, наставника и с удовольствием ее исполняют.

4. Уверенность – уверенность при формировании тренда. Так как лидеры мнений любят учиться, они обычно раньше других знакомятся с новыми технологиями.

5. Вовлеченность – желание решать чужие проблемы. Лидеры мнений по своей сути являются теми, кто решает чужие проблемы. Одним из объяснений такого, на первый взгляд, странного хобби может быть следующее: лидеры мнений рассматривают любую проблему как возможность узнать что-то новое. Когда они видят перспективную, с их точки зрения, инновацию, то тут же иницируют ее внедрение.

Для выявления тех кто, является лидерами мнений, были предложены следующие методы [1; 6]: социометрический метод, метод оценки информантов или метод ключевых информантов, метод «снежный ком», метод наблюдения, метод самоопределения, метод электронной почты.

Лидеры мнений являются одним из резервов, который можно использовать для повышения вовлеченности сотрудников и укрепления бренда работодателя. Влияние на лидеров мнений, независимо от того, осознают они это или нет, оказывает автоматическое влияние на группы людей, находящихся под воздействием лидеров мнений.

## СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННОЙ ЛИТЕРАТУРЫ

1. Алешина И.В. Поведение потребителей / И.В. Алешина. — М. : Экономистъ, 2006. — 525 с.
2. Батыгин Г.С. Ремесло Пауля Лазарсфельда (введение в его научную биографию) / Г.С. Батыгин // Вестник АН СССР. — 1990. — № 8. — С. 94–108.
3. Бернейс Э. Инженерия согласия / Э. Бернейс // Полис. Политические исследования. — 2013. — № 4. — С. 122–131.
4. Головки Ю.В. Эффективное функционирование бренда во внутренней среде. Бренд работодателя / Ю.В. Головки // Бренд-менеджмент. — 2013. — № 5. — С. 276–282.

5. Друкер Питер Ф. Задачи менеджмента в XXI веке. Пер. с англ. / Питер Ф. Друкер. — М. : Вильямс, 2004. — 272 с.
6. Ефименко Ю. Социометрический метод исследования: автор, теоретические основания, характеристика, процедура проведения / Ю. Ефименко / Портал ФБ.ру [Электронный ресурс]. — Режим доступа: <http://fb.ru/article/263659/sotsiometricheskiiy-metod-issledovaniya-avtor-teoreticheskie-osnovaniya-harakteristika-protsedura-provedeniya> (дата обращения: 16.10.2017).
7. Золотарева С. Неформальные лидеры в коллективе: как ими управлять / С. Золотарева // Журнал «Генеральный Директор» [Электронный ресурс]. — Режим доступа: <https://www.gd.ru/articles/4330-neformalnye-lidery> (дата обращения: 21.10.2017).
8. Измерение и управление вовлеченностью сотрудников (Семинар компаний Hewitt Associates и HR Center) / Сайт компании HR Center [Электронный ресурс]. — Режим доступа: <http://new.hrc.com.ua/downloads/Free%20Seminar%20May%202013.pdf> (дата обращения: 16.10.2017).
9. Караваева А.А. Модель построения бренда работодателя / А.А. Караваева, А.А. Ушкова // Молодой ученый. — 2012. — № 5. — С. 229–232.
10. Николаев Н.А. Алгоритм повышения эффективности труда сотрудников малых предприятий на основе управления вовлеченностью / Н.А. Николаев // Вестник Самарского государственного университета. — 2015. — № 5(127). — С. 194–209.
11. Thomson K.M., *The Employee Revolution: Corporate Internal Marketing*. London Pitman Publ., 1990, 256 p.
12. Do Kyun Kim. *Communication Studies Identifying Opinion Leaders by Using Social Network Analysis: A Synthesis of Opinion Leadership Data Collection Methods and Instruments*. A dissertation Ph.D., 2007, 220 p.
13. Rogers E. *Diffusion of Innovations*. Simon and Schuster, 2010, 518 p.

## REFERENCES

1. Aleshina I.V. *Povedenie potrebiteli* [Consumer behavior]. Moscow, Ekonomist" Publ., 2006, 525 p.
2. Batygin G.S. Paul Lasarsfeld's work (introduction to his scientific biography). *Vestnik AN SSSR = Bulletin of Academy of Sciences of the USSR*, 1990, no. 8, pp. 94–108 (in Russian).
3. Berneis E. Engineering of consent. *Polis. Politicheskie issledovaniia = Polis. Political Studies*, 2013, no 4, pp. 122–131 (in Russian).
4. Golovko Iu.V. Effective functioning of a brand in the internal environment. Brand of the employer. *Brend-menedzhment = Brand management*, 2013, no. 5, pp. 276–282 (in Russian).
5. Druker Piter F. *Zadachi menedzhmenta v XXI veke*. [Management Challenges for the 21st Century]. Moscow, Vil'iams Publ., 2004, 272 p.
6. Efimenko Iu. *Sotsiometricheskiiy metod issledovaniia: avtor, teoreticheskie osnovaniia, kharakteristika, protsedura provedeniia* (Sociometric method of a research: author, theoretical bases, characteristic, procedure of carrying out). Available at: <http://fb.ru/article/263659/sotsiometricheskiiy-metod-issledovaniya-avtor-teoreticheskie-osnovaniya-harakteristika-protsedura-provedeniya> (accessed 16.10.2017).
7. Zolotareva S. Informal leaders in collective: as to operate them. *Zhurnal «General'nyi Direktor» = Journal «Director General»*. Available at: <https://www.gd.ru/articles/4330-neformalnye-lidery> (accessed 21.10.2017).
8. *Izmerenie i upravlenie вовлеченност'iu sotrudnikov (Seminar kompanii Hewitt Associates i HR Center)* (Measurement and management of the involvement of employees (Seminar of the Hewitt Associates and HR Center companies)). Available at: <http://new.hrc.com.ua/downloads/Free%20Seminar%20May%202013.pdf> (accessed 16.10.2017).
9. Karavaeva A.A., Ushkova A.A. Model of creation of a brand of the employer. *Molodoi uchenyi = Young scientist*, 2012, no. 5, pp. 229–232 (in Russian).
10. Nikolaev N.A. Algorithm to increase labour productivity of employees of small enterprises on the basis of management by involvement. *Vestnik Samarskogo gosudarstvennogo universiteta = Vestnik of Samara State University*, 2015, no. 5(127), pp. 194–209 (in Russian).
11. Thomson K.M., *The Employee Revolution: Corporate Internal Marketing*. London Pitman Publ., 1990, 256 p.

12. Do Kyun Kim. *Communication Studies Identifying Opinion Leaders by Using Social Network Analysis: A Synthesis of Opinion Leadership Data Collection Methods and Instruments. A dissertation Ph.D.*, 2007, 220 p.

13. Rogers E. *Diffusion of Innovations*. Simon and Schuster Publ., 2010, 518 p.

#### **ИНФОРМАЦИЯ ОБ АВТОРАХ**

Андросова Любовь Александровна — кандидат социологических наук, доцент, кафедры философии и социальных коммуникаций, Пензенский государственный университет, 440026, г. Пенза, ул. Красная 40, Российская Федерация, e-mail: [lanal654@yandex.ru](mailto:lanal654@yandex.ru).

Алешина Анна Александровна — магистрант, Пензенский государственный университет, 440026, г. Пенза, ул. Красная 40, Российская Федерация, e-mail: [psu\\_pr@pnzgu.ru](mailto:psu_pr@pnzgu.ru).

#### **AUTHORS**

*Androsova Lyubov' Aleksandrovna* — Candidate of Sociology, associate professor, department of Philosophy and Social Communications, Penza State University, 40 Krasnaya Street, Penza, 440026, Russian Federation, e-mail: [lanal654@yandex.ru](mailto:lanal654@yandex.ru).

*Aleshina Anna Aleksandrovna* — Master student, Penza State University, 40 Krasnaya Street, Penza, 440026, the Russian Federation, e-mail: [psu\\_pr@pnzgu.ru](mailto:psu_pr@pnzgu.ru).

#### **БИБЛИОГРАФИЧЕСКОЕ ОПИСАНИЕ СТАТЬИ**

Андросова Л.А. Укрепление бренда работодателя: повышение вовлеченности сотрудников через работу с лидерами мнений / Л.А. Андросова, А.А. Алешина // Электронный научный журнал «Наука. Общество. Государство». — 2017. — Т. 5, № 4 [Электронный ресурс]. — Режим доступа: <http://esj.pnzgu.ru>.

#### **BIBLIOGRAPHIC DESCRIPTION**

Androsova L. A., Aleshina A. A. Strengthening employer brand: increasing employee engagement through working with opinion leaders. *Electronic scientific journal «Science. Society. State»*, 2017, vol. 5, no. 4, available at: <http://esj.pnzgu.ru> (In Russian).