

УПРАВЛЕНИЕ РЕПУТАЦИЕЙ КОМПАНИИ: ТОНКОСТИ ВНУТРЕННЕГО РЕПУТАЦИОННОГО АУДИТА

Ольга Бобрус

В предыдущей статье (журнал «Связи с общественностью в бизнесе» 4/2014) мы рассказывали о значении репутации как нематериального актива и всех тех бонусах, которые дает тщательная проработка этого направления работы. В этом материале хотелось бы подробнее остановиться на проблемах, с которыми приходится сталкиваться при осуществлении внутреннего репутационного аудита, предложить варианты их решения.

Любые вопросы, связанные с формированием репутационного капитала, неотделимы от предварительного исследования специфики восприятия организации ее сотрудниками, топ-менеджментом и так называемой ближней аудиторией (семей сотрудников, студентов профильных специальностей – потенциальных работников и т. д.). Результаты внутреннего репутационного аудита, основанного на анализе эмпирического материала, позволяют выявить «разрывы» в восприятии сотрудниками основных аспектов деятельности компании, зон репутационного риска или репутационных пробелов. Репутационный капитал во многом зависит от того, насколько сотрудники организации сами разделяют и вовлечены в корпоративную культуру, насколько верно транслируют образ компании вовне.

Обобщение результатов наших исследований, экспертных оценок, подходов к внутреннему репутационному аудиту позволило выделить два уровня проблем:

1. Первый – методологический пласт проблем. Суть заключается в том, что сегодня перед практиками остро стоит проблема разработки и создания единой методологической базы для изучения такого сложного социального образования, как репутационный капитал. Есть рекомендации, основанные на международных стандартах по корпоративной социальной отчетности. Однако они по большей части носят общий ха-

рактер (допустим, оценка финансовой устойчивости, оценка рыночной устойчивости, возможность реализации перспектив и т. п.). Исследовательские методики пока еще не верифицированы, не разработана универсальная система параметров оценки репутации, а, следовательно, предприятия не могут использовать данные репутационного аудита в диалоге с широкой общественностью и тем более не имеют возможности количественно сопоставлять собственный репутационный капитал с другими предприятиями даже в рамках одной отрасли. Это проблемы общего плана.

2. Второй пласт – проблемы практического осуществления внутреннего репутационного аудита. Речь идет в первую очередь о трудностях сбора первичной информации, оценок репутации самими сотрудниками компании. Для осуществления репутационного аудита, как правило, привлекаются независимые исследовательские агентства, но даже несмотря на это, не всегда удается убедить сотрудников-респондентов в том, что их ответы останутся анонимными, конфиденциальными. В итоге всегда есть вероятность получить социально приемлемые, декларируемые, фактически «заученные» ответы. В связи с этим возникает необходимость в поиске адекватных методических приемов, позволяющих нивелировать напряженность, избегать декларируемых ответов, получать достоверные результаты.

ОЛЬГА БОБРУС

Руководитель аналитического отдела PR News.

Начала свою работу в рекламно-информационном агентстве «Психосинтез» в 1997 году. Параллельно с исследовательской деятельностью с 2002 по 2012 год преподавала и курировала научную работу в томском филиале РГСУ (доцент, заведующая кафедрой рекламы и связей с общественностью). В агентстве PR News работает с 2013 года.

Окончила Томский государственный университет по специальности «Психология», кандидат психологических наук, доцент.



Одним из вариантов решения представленной проблемы являются использованные и уже апробированные нами на практике комплексные методы многомерного оценивания репутации компании.

Преимущества используемого нами метода:

1. Первое – в отличие от стандартных подходов, где изучение восприятия деятельности компании ограничивается анализом уровня удовлетворенности условиями труда и заработной платы, мы предлагаем акцентировать внимание на субъективных психологических факторах, мало осознаваемых установках, стоящих «за» оценками – ценностно-мотивационные ориентиры, оценочные реакции, ожидания и т. д. Именно они в большей степени отвечают за градус корпоративной атмосферы, оказывают существенное влияние на формирование репутационного капитала.

В контексте ключевых целей внутреннего репутационного аудита особый интерес представляет не то, насколько, к примеру, объективны и «справедливы» сотрудники, а убеждения, стереотипы, установки (которые можно обнаружить только косвенно при сопоставлении ответов на различные вопросы), сопровождающие процесс оценивания. Именно они позволяют понять, каковы психологические условия возникновения той или иной оценки, а также, что важно, насколько они подвержены изменениям посредством корпоративных коммуникаций.

Данный метод ориентирован на комплексный анализ следующих критериев:

- представления сотрудников о пользе, приносимой предприятием. Полученные данные являются отражением миссии компании в представлениях сотрудников;

- ценности, традиции, ритуалы, регулирующие жизнь организации. В совокупности данные параметры раскрывают содержание корпоративной культуры;
- степень включенности коллектива в организационную жизнь, корпоративные мероприятия, профессиональные праздники;
- степень удовлетворенности сотрудников различными аспектами деятельности организации;
- субъективные ожидания, профессиональные потребности сотрудников, которые представляют собой составную часть перспективных установок сотрудников, влияют и на мотивацию, и на эмоциональный климат организации, и на отношение к руководству;
- субъективные представления сотрудников компании о причинах конфликтов;
- ключевые каналы внутрикорпоративных коммуникаций на предприятии;
- оценки сотрудниками рекламно-информационной деятельности компании;
- установки сотрудников в отношении предприятия и выпускаемой продукции.

2. Второе преимущество – анализу и сопоставлению подвергаются репутационные составляющие в представлениях различных категорий: рядовых сотрудников, топ-менеджмента, среднего звена. Этот прием позволяет обнаружить зоны потенциальных репутационных рисков. Мы исходим из того, что главный принцип управления нефинансовыми рисками – регулярный диалог со стейкхолдерами. А для планирования этого диалога важно иметь четкие представления о том, насколько совпадает видение будущего компании топ-менеджментом и рядо-

выми сотрудниками, средним звеном. К примеру: несоблюдение высшим звеном, даже в мелочах, заявленной миссии приводит к тому, что и сами сотрудники по принципу идентификации позволяют себе нарушать ключевые корпоративные ценности – вот и зона риска.

Основное преимущество этого подхода не столько в выявлении оценок, сколько в анализе того, в какой степени разные категории сотрудников единодушны при расстановке приоритетов, определении проблем и перспектив развития компании. Стержнем корпоративной культуры является наличие понятной, поддерживаемой большинством идеи, на которую каждый мог бы проецировать свои ожидания, потребности, понимать выгоду от нее лично для себя.

3. Важнейшей составляющей не только корпоративной культуры, но и шире – репутационного капитала – является уровень лояльности и вовлеченности сотрудников. Используемый нами метод позволяет унифицировать результаты исследований различных групп сотрудников по единой рейтинговой шкале.

Расчеты интегрального показателя лояльности осуществляются на основе имеющихся данных, по косвенным признакам, исходя из основных аспектов определения понятия:

- уважительное, корректное и благожелательное отношение к организации-работодателю;
- заинтересованность в успешном развитии организации;
- приверженность целям, задачам и миссии организации;
- признание авторитета, профессионализма руководителя и т. д.

Для расчета сотрудников выбираются вопросы, отражающие ключевые аспекты лояльности. Качественные и количественные ответы на вопросы кодируются по шкале от 0 до 10:

- высокий уровень лояльности – 7 – 10;
- средний уровень лояльности – 4 – 6;
- низкий уровень лояльности – 1 – 3;
- не лоялен – 0 (к примеру: «не разделяю миссию организации», «собираюсь уйти из организации»).

Качественный материал кодируется исходя из эмоционально-смыслового содержания ответов. При анализе мы опираемся на критерии психосемантического метода – формальным, стереотипным, шаблонным, но по содержанию положительным ответам присваивается категория «низкий или средний уровень». Развернутые, субъек-

тивно окрашенные, яркие ответы получают высокие оценки (наличие сравнений, эпитетов, метафор и т. д.).

Первый уровень анализа – ценностно-мотивационный. Категоризация и последующая оценка ответов осуществляются на основании того, какого уровня потребности, ценности отражены в ответах. За основу взята наиболее универсальная иерархия:

- базовые, витальные потребности (безопасность, защита, выживание) – смыслом этой категории присваиваются средние баллы 3,4,5,6;
- социальные (общение, уважение, профессионализация, карьерный рост) – присваиваются баллы 7, 8, 9;
- социально-культурные, духовные (самореализация, самосовершенствование и т. д.) – ответы, содержащие эти позиции, получают 9,10 баллов.

Кроме того, учитывается степень персонализации ответа. Сопричастность к организации определяется на основании того, есть ли в ответе позиция «я», «мы», «нам» и т. д. или же ответ безличностный, в крайнем случае, носит отстраненный характер. К примеру, «предприятие просто обеспечивает их работой»; «предоставляет им работу». Такие ответы получают низкие баллы, поскольку отражают высокий уровень дистанцированности респондента и от коллег, и от предприятия. Напротив, ответам, содержащим позиции «я» или «мы», присваиваются высокие баллы, поскольку их наличие указывает на высокую степень идентификации с предприятием, его целями. К примеру, 10 баллов – «польза для сотрудников от нашего предприятия – у нас современная система управления, классные технологии, по этим параметрам мы не отстаем от передовых компаний, у меня есть возможность повышать квалификацию, мы на фоне других компаний – лучшие» и т. п.

По итогам расчетов для каждого сотрудника мы получаем индивидуальный показатель, который может варьироваться от 0 до 100: 70-100 баллов – высокий уровень; 40-69 баллов – средний уровень; 2-39 баллов – низкий уровень; 0-1 балл – нелояльный сотрудник. В результате мы можем определить, насколько «критичной» с точки зрения управления репутационным капиталом является доля невовлеченных сотрудников, насколько велики разрывы в восприятии ситуации между руководством и подчиненными, какие меры необходимо предпринимать: кризисные или эволюционно-поступательные.