



ОТ ОЩУЩЕНИЙ К МЕТРИКАМ: ИНДЕКС КОРПОРАТИВНОЙ КУЛЬТУРЫ ДЛЯ ПРИНЯТИЯ УПРАВЛЕНЧЕСКИХ РЕШЕНИЙ



**Виктория
Мамчиц**

руководитель группы
HR-исследований, ОРО



Основные вызовы в HR индустрии сегодня

- (01) Кризис и сокращения бюджетов на найм
- (02) Ценные сотрудники по-прежнему всем нужны
- (03) Нет возможности удерживать сотрудников повышением зарплат

Источники:

1. [Lenta: В России упал спрос на новых работников](#)
2. [Ведомости: Главные тенденции в HR в 2026 году](#)
3. [РБК: Как будет выглядеть рынок труда в 2026 году](#)
4. [RT: Конец эпохи быстрого найма](#)

Как сохранять ценные кадры без дополнительной финансовой мотивации?



Бизнесу не хватает фундаментального подхода к управлению удержанием

Много оценок

Рейтинги работодателей и индексы привлекательности помогают сравнивать бренды в найме

Мало рычагов

Но они редко отвечают на главный управленческий вопрос: что делать, чтобы люди оставались

Нет системы

Точечные исследования удержания – нет системного подхода к мониторингу опыта сотрудников

“Мало фундаментальных исследований, и это – зона различных манипуляций, как имиджевых, так и финансовых

HRD, Ритейл, Топ-5 торговых сетей

Чтобы управлять, нужно правильно измерить

Бизнес

⁽⁰¹⁾ Как управлять?

- Сформулировать цели по удержанию
- Расставить приоритеты
- Отслеживать прогресс

Исследователи

⁽⁰²⁾ Что измерить?

- Найти, что важно людям на работе, помимо денег
- Определить зоны для роста

⁽⁰³⁾ Как измерить?

- Создать показатель успеха
- Регулярно собирать обратную связь от сотрудников

2025/ 26 – фундаментальная подготовка

Лето-осень 2025

(01) **Экспертные интервью**

HR-директора крупных компаний

Подтвердили, что на **удержание** должна **влиять** корпоративная культура

Зима 2026

(02) **Качественный этап**

100 интервью в Telegram-боте с работающими россиянами

Стали выяснять, **как люди понимают** корпоративную культуру

ORO Spotlight:

немодерируемый качественный опрос через чат-бот, в котором респонденты отвечают на открытые вопросы с помощью аудио- и видеосообщений



Преимущества методики

- (01) Живые инсайты
- (02) Возможность количественной оценки
- (03) Честные ответы без эффекта модератора
- (04) Быстрый запуск

«Какой образ или метафора наиболее точно отражают ощущение корпоративной культуры в вашей компании?»



Улей - потому что каждый сотрудник важен. Каждая пчелка: кто-то ставит соты, кто-то защищает дом, кто-то нектар собирает.



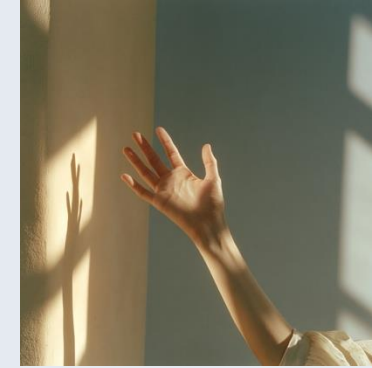
Автомобиль: он едет, потому что слаженно работают все системы, четко. А на предприятии каждый отдел, каждый цех работает взаимосвязанно и согласованно.



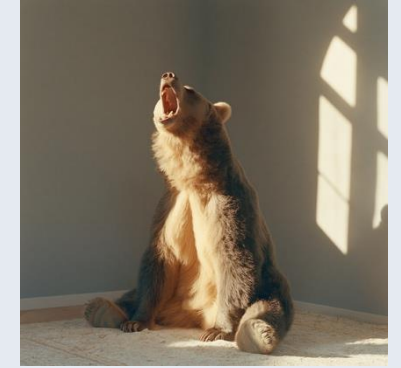
Образ большой дружной **семьи**. У нас в рабочей семье тепло, уютно, есть поддержка, помощь на каждом этапе. Есть главный – это как в семье папа, которого все слушаются.



Змеиный клубок. Между отделами очень сложно достичь понимания. Один отдел пытается переложить ответственность на другой.




Образ **человеческого организма:** без любого из органов не может поддерживаться нормальное функционирование.



Образ **ленивого медведя**, которого нужно постоянно подпирать, чтобы производство шевелилось.

“Один за всех и все за одного!”

Универсального
 понимания, что такое
корпоративная культура,
мы не нашли

Каждый вкладывает
в понятие корпоративной культуры
что-то свое

Атмосфера, климат в коллективе

Одинаковое отношение к сотрудникам

Стиль общения между коллегами

Корпоративы

Уровень заработной платы

Традиции, ритуалы

Корпоративные ценности

«В Вашей компании есть
корпоративные ценности
(принципы, стандарты, модели
поведения)?»

23%

ценности **формально**
прописаны

49%

ценности есть,
но **не прописаны**

Количественный этап: оцифровка ощущений

Лето-осень 2025

(01) Экспертные интервью

HR-директора крупных компаний

**Подтвердили, что на
удержание должна
влиять корпоративная
культура**

Зима 2026

(02) Качественный этап

100 интервью в Telegram-боте с
работающими россиянами

**Стали выяснять, как
люди понимают
корпоративную
культуру**

Весна 2026

(03) Количественный этап

- Онлайн-опрос
- 8 000 интервью
- 14+ лет
- Работают в найме / ищут
- Россия, города 100 тыс.+

**Выявили самые
важные аспекты
корпоративной
культуры**

В основании сильной культуры — три ключевых фактора, которые влияют на нее напрямую



Чтобы сформировать стратегию управления культурой, важно понимать, из чего складывается каждый из факторов

● Дружелюбная атмосфера

● Уважение личного времени

● Одинаковое отношение к сотрудникам

● Корпоративные ценности

● Традиции и ритуалы

● Корпоративы

● Цели и миссия

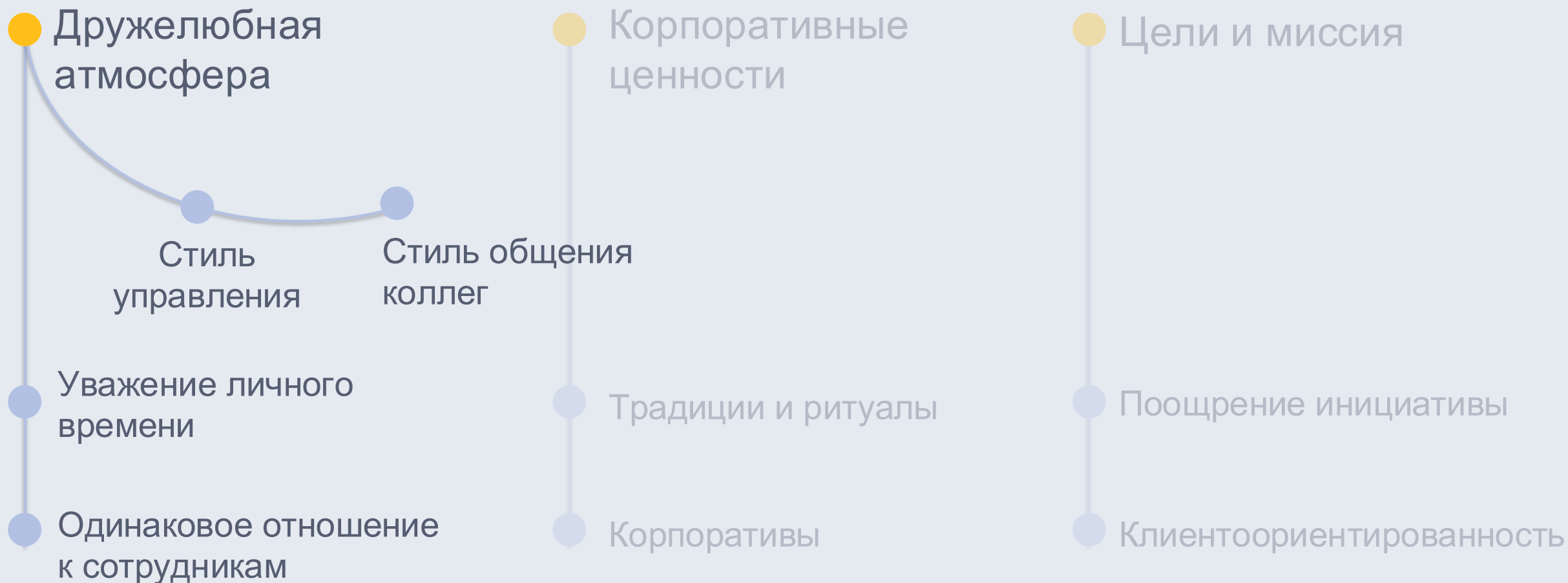
● Поощрение инициативы

● Клиентоориентированность

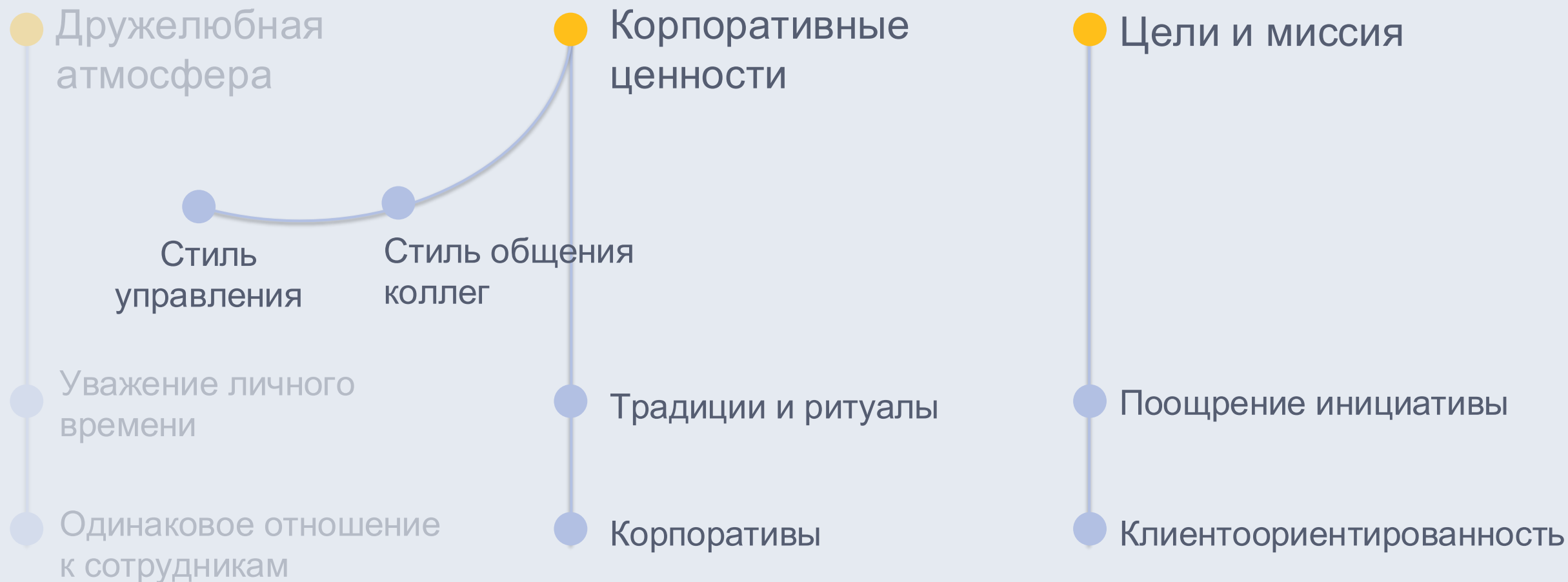
Чтобы сформировать стратегию управления культурой, важно понимать, из чего складывается каждый из факторов



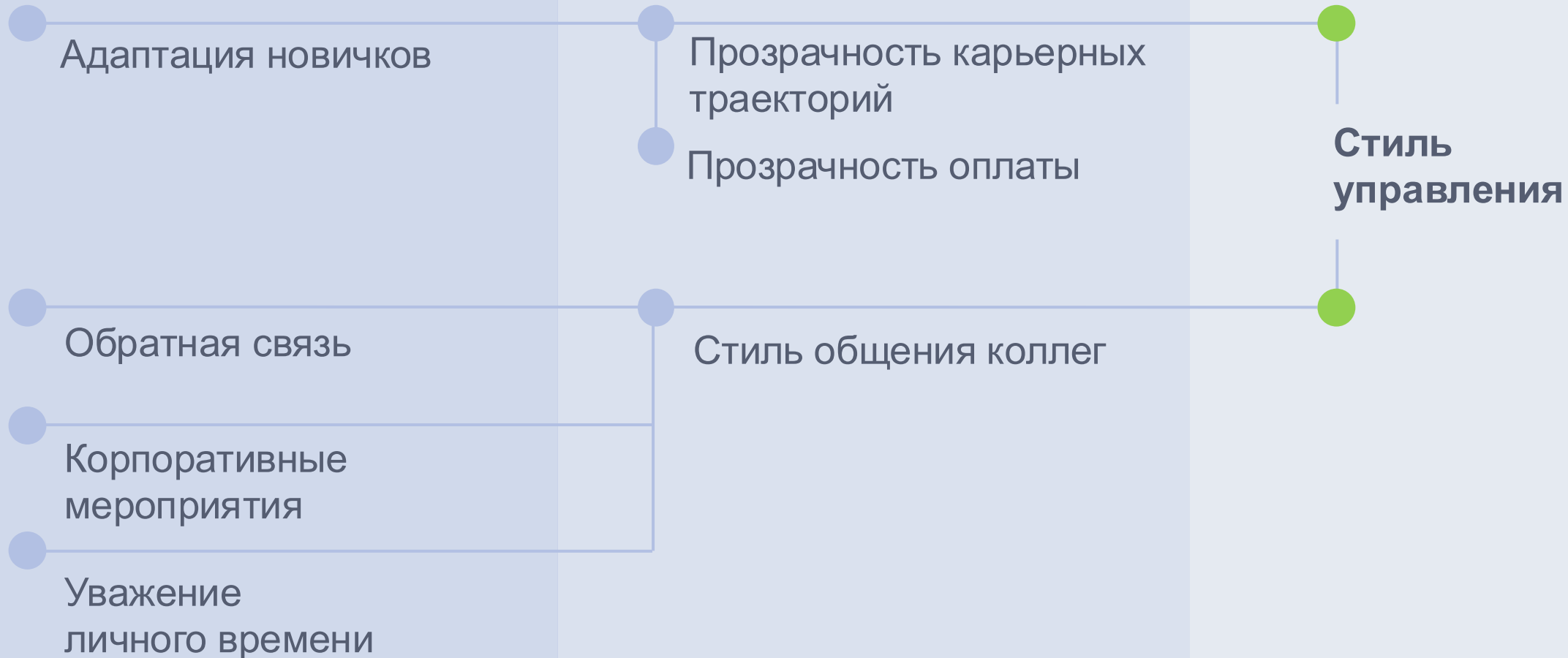
Так, здоровая атмосфера – это не только нормальный стиль общения, но и уважение к времени, и отсутствие дискриминации




Корпоративные ценности транслируются через стиль общения, а закрепляются во время неформальных мероприятий



Чтобы сотрудникам хотелось оставаться в компании, руководитель должен прозрачно озвучивать перспективы





Для быстрого
принятия решений
нужен единый
индекс

Из чего состоит индекс корпоративной культуры?

- Включает все нематериальные составляющие, важные и для бизнеса, и для сотрудников

Каким должен быть индекс корпоративной культуры?

- Убедительно связан с удержанием сотрудников
- Может масштабироваться и использоваться разными компаниями
- Измеряется через компактный 5-минутный опрос



ORO

При расчете индекса учитываются не только оценки 27 параметров, но и то, насколько важен каждый из них



Индекс
измеряется
по **100-балльной**
шкале

60 баллов

Оценка средней
компании по России

89 баллов

20% лучших
компаний по
Индексу
корпоративной
культуры

27 баллов

20% худших
компаний по
Индексу
корпоративной
культуры

Сильная корпоративная культура = более счастливые сотрудники, которые хотят остаться в компании





Посмотрим пример
работы с индексом

Дано:

компания X
сталкивается с высокой
текучкой и хочет
повысить удержание
сотрудников

Компания X

- Индекс корпоративной культуры, баллы
- Удовлетворенность работой в компании, % (полностью + скорее)
- Планируют остаться в компании, % (точно + скорее)

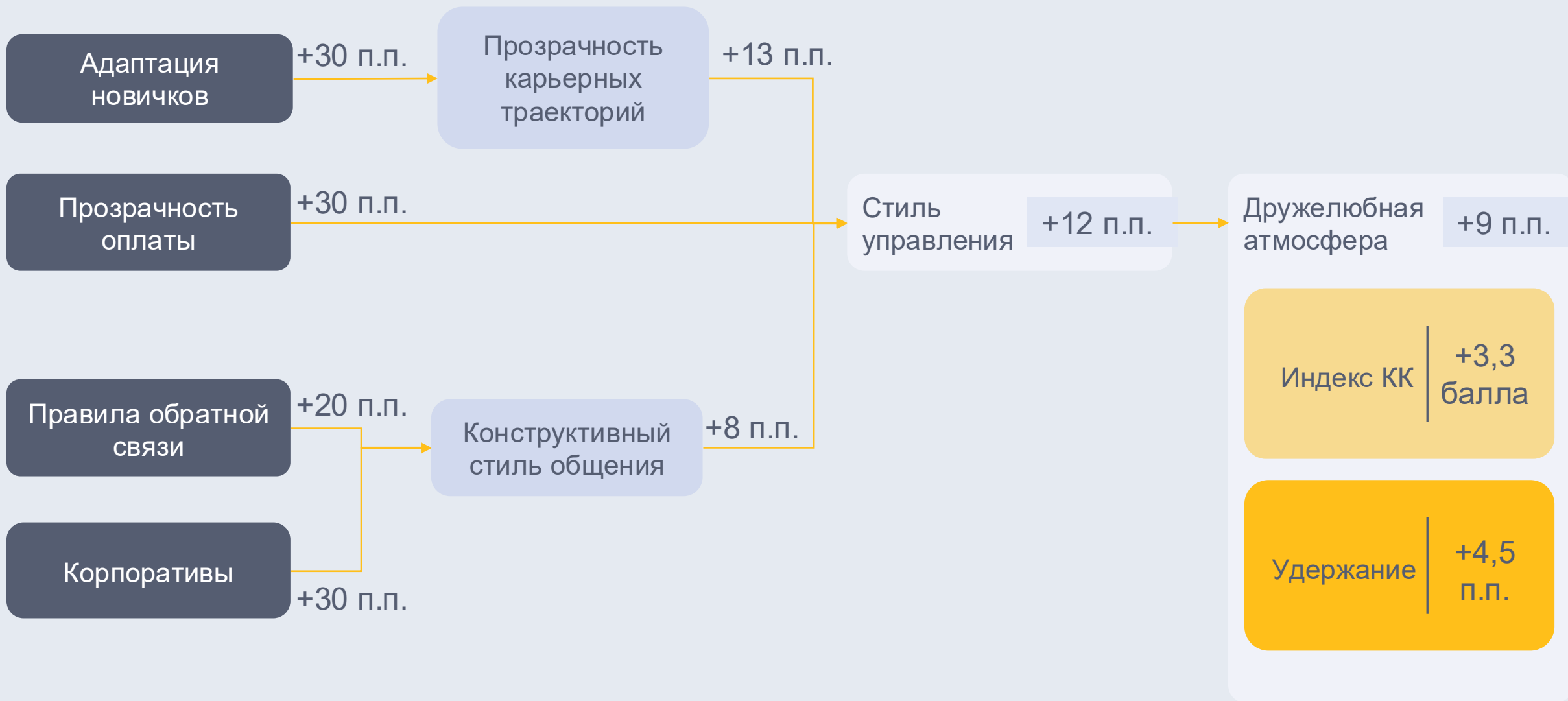
Текущий статус

56

45

36

Компания X проводит ряд мероприятий для улучшения стиля управления



Добавляем мероприятия, направленные на уважение к личному времени и укрепление корпоративных ценностей



* Суммарный прирост за счет всех мер на этом и прошлом слайдах

Что получилось?

Компания X

- Индекс корпоративной культуры, баллы
- Удовлетворенность работой в компании, % (полностью + скорее)
- Планируют остаться в компании, % (точно + скорее)

Было

Стало

56



61

45



52

36



42

«Отдача» от укрепления корпоративной культуры зависит от вашей стартовой позиции

	Индекс корпоративной культуры	Намерение остаться в компании
Слабая корпоративная культура (Индекс 30 → 40)	+10 баллов	+8 п.п.
Средняя корпоративная культура (Индекс 50 → 60)	+10 баллов	+12 п.п.
Сильная корпоративная культура (Индекс 80 → 90)	+10 баллов	+4 п.п.



ORO

Teamplay:

новый исследовательский
продукт

(01) Узнать, что происходит на рынке

По запросу предоставим подробную информацию по исследованию в разрезах по различным индустриям, возрасту сотрудников, позиции и т.п.

(02) Измерить корпоративную культуру внутри

Поможем измерить индекс корпоративной культуры по вашей компании.

Опционально доступен расчет различных стратегий развития

(03) Понять, что делать дальше

Организуем стратегический воркшоп в вашей компании для разработки плана действий по росту индекса корпоративной культуры

Люди остаются не в рейтингах. Люди остаются в среде.

Индекс корпоративной культуры нужен, чтобы эту среду перестать обсуждать на уровне ощущений и начать ей управлять.

