

## РОЛЬ ВНУТРЕННИХ КОММУНИКАЦИЙ В ПОВЫШЕНИИ ВОВЛЕЧЁННОСТИ СОТРУДНИКОВ ОРГАНИЗАЦИИ

*Асомова Комилахон Дилишод кизи - магистрантка I курса  
Ташкентского международного университета «КИМЁ»*

**Аннотация:** В данной статье рассматривается роль внутренних коммуникаций в повышении вовлечённости сотрудников организации в условиях современной корпоративной среды. Анализируется значение эффективного информационного обмена между руководством и персоналом, а также его влияние на мотивацию, лояльность и производительность труда сотрудников. Особое внимание уделяется внутренним коммуникациям как инструменту формирования корпоративной культуры и доверительных отношений в коллективе. В работе раскрываются основные формы и каналы внутренних коммуникаций, включая корпоративные собрания, цифровые платформы, внутренние информационные ресурсы и обратную связь. Показано, что системный и прозрачный подход к коммуникациям способствует росту удовлетворённости сотрудников своей деятельностью, их активному участию в достижении стратегических целей организации и снижению уровня текучести кадров.

Результаты исследования подтверждают, что развитие внутренних коммуникаций является важным фактором повышения вовлечённости персонала и эффективности управления человеческими ресурсами. Выводы статьи могут быть использованы руководителями организаций, HR-специалистами и исследователями при разработке и совершенствовании коммуникационных стратегий внутри организации.

**Ключевые слова:** внутренние коммуникации, вовлечённость сотрудников, управление персоналом, корпоративная культура, мотивация, организационная эффективность, внутренние коммуникационные каналы, обратная связь.

## **THE ROLE OF INTERNAL COMMUNICATIONS IN ENHANCING EMPLOYEE ENGAGEMENT IN ORGANIZATIONS**

**Asomova Komilakhon Dilshod qizi** is a first-year master's student at Tashkent International University "KIMYO."

**Abstract:** This article examines the role of internal communications in enhancing employee engagement within modern organizations. It analyzes how effective information exchange between management and employees influences motivation, job satisfaction, loyalty, and overall work performance. Special attention is given to internal communications as a key tool for building a strong corporate culture and fostering trust-based relationships within the workforce.

The study explores the main forms and channels of internal communication, including corporate meetings, digital platforms, internal information systems, and feedback mechanisms. It is demonstrated that a structured and transparent communication approach contributes to higher levels of employee engagement, encourages active participation in achieving organizational goals, and reduces staff turnover.

The findings confirm that the development of effective internal communication systems is a critical factor in improving employee engagement and human resource management efficiency. The conclusions of the article may be useful for organizational leaders, HR professionals, and researchers involved in corporate communication and employee engagement strategies.

**Keywords:** internal communications, employee engagement, human resource management, corporate culture, motivation, organizational effectiveness, communication channels, feedback.

### **ВВЕДЕНИЕ**

В условиях современной социально-экономической среды, характеризующейся усилением конкуренции, глобализацией рынков и

быстрыми технологическими изменениями, вовлечённость сотрудников приобретает особое значение как один из ключевых факторов устойчивого развития и конкурентоспособности организаций. Современные исследования в области управления персоналом подтверждают, что высокий уровень вовлечённости персонала напрямую связан с ростом производительности труда, повышением качества выполняемой работы, снижением уровня абсентеизма и текучести кадров, а также укреплением организационной лояльности. Вовлечённые сотрудники проявляют большую инициативность, ответственность и заинтересованность в достижении стратегических целей организации. В этой связи особую значимость приобретает система внутренних коммуникаций, выступающая важнейшим инструментом эффективного взаимодействия между руководством и персоналом и обеспечивающая согласование индивидуальных и организационных интересов [1], [2].

Внутренние коммуникации представляют собой сложную и многоуровневую совокупность процессов, каналов и инструментов передачи информации внутри организации, направленных на формирование общего понимания целей, ценностей, миссии и стратегических ориентиров развития. К ним относятся как формальные, так и неформальные каналы общения, охватывающие вертикальные, горизонтальные и диагональные коммуникационные потоки. Эффективно выстроенная система внутренних коммуникаций позволяет сотрудникам ощущать свою значимость и причастность к деятельности организации, своевременно получать необходимую информацию и принимать активное участие в организационных процессах. Это, в свою очередь, способствует формированию доверия к руководству, повышению мотивации персонала и устойчивому росту уровня его вовлечённости [3], [4].

Современные организации функционируют в условиях цифровизации, распространения удалённых и гибридных форм занятости, а также высокой динамики внешней и внутренней среды, что существенно усложняет

процессы внутреннего взаимодействия. В таких условиях традиционные формы коммуникации, основанные на личных встречах и бумажных носителях информации, дополняются и во многом заменяются цифровыми платформами, корпоративными порталами, внутренними социальными сетями и системами обратной связи. Рациональное и системное использование данных инструментов позволяет обеспечить оперативность и прозрачность управленческих решений, повысить доступность информации и укрепить доверие между сотрудниками и руководством. Кроме того, цифровые коммуникации способствуют формированию устойчивых коммуникационных связей внутри коллектива и поддержанию вовлечённости персонала независимо от формата занятости [5], [9].

Особую роль внутренние коммуникации играют в формировании и развитии корпоративной культуры организации. Посредством регулярного, открытого и двустороннего общения в коллективе транслируются корпоративные ценности, нормы поведения, управленческие установки и ожидания руководства. Это способствует созданию единого информационного и ценностного пространства, в рамках которого сотрудники начинают воспринимать цели организации как лично значимые. Работники, разделяющие корпоративные ценности и осознающие стратегические приоритеты компании, как правило, демонстрируют более высокий уровень ответственности, вовлечённости и ориентации на достижение результатов, что положительно отражается на общей эффективности деятельности организации [6], [8].

С позиции управления персоналом внутренние коммуникации выступают важным фактором развития человеческого капитала организации. Эффективное информационное взаимодействие обеспечивает обмен знаниями и опытом, способствует профессиональному развитию сотрудников, формированию необходимых компетенций и повышению их адаптивности к изменениям внешней и внутренней среды. В условиях усиления конкуренции на рынке труда и роста требований к качеству

трудовых ресурсов совершенствование системы внутренних коммуникаций становится необходимым условием не только повышения организационной эффективности, но и обеспечения устойчивости и долгосрочного развития организации в целом [7], [10].

Таким образом, внутренние коммуникации являются неотъемлемым элементом современной системы управления организацией, оказывающим существенное влияние на уровень вовлечённости персонала, его мотивацию и лояльность. Комплексный и стратегический подход к формированию и развитию внутренних коммуникаций позволяет организациям более эффективно использовать потенциал человеческого капитала, укреплять корпоративную культуру и обеспечивать достижение долгосрочных целей развития в условиях нестабильной и конкурентной внешней среды [1], [4].

### **ОБЗОР ЛИТЕРАТУРЫ**

Вопросы внутренних коммуникаций и вовлечённости сотрудников на протяжении последних десятилетий являются предметом пристального внимания исследователей в области управления персоналом и организационного поведения. Современная научная литература рассматривает внутренние коммуникации не только как процесс передачи информации, но и как стратегический инструмент формирования мотивации, корпоративной культуры и устойчивой вовлечённости персонала [1], [4].

Среди узбекских учёных значительный вклад в исследование проблем управления персоналом внёс А. Х. Холиков. В своих научных работах он подчёркивает, что внутренние коммуникации являются важнейшим элементом системы управления организацией. По мнению автора, регулярный и прозрачный информационный обмен между руководством и сотрудниками способствует формированию доверия, снижению конфликтности и повышению ответственности персонала. Холиков отмечает, что недостаток информации и односторонний характер коммуникаций приводят к снижению мотивации и отчуждённости работников от целей организации [10].

Исследования Ш. Р. Каримов посвящены вопросам развития

человеческого капитала и корпоративной культуры. Автор рассматривает вовлечённость сотрудников как результат осознанного участия персонала в жизни организации. Каримов подчёркивает, что именно через внутренние коммуникации сотрудники получают представление о миссии, ценностях и стратегических приоритетах компании. Он отмечает, что высокий уровень информированности работников усиливает их эмоциональную привязанность к организации и формирует чувство принадлежности к общему делу [7].

В работах Д. А. Турсунова внутренние коммуникации анализируются в контексте современной HR-стратегии. Автор подчёркивает, что эффективная коммуникационная политика позволяет не только информировать персонал, но и вовлекать его в процесс принятия управленческих решений. Турсунова отмечает, что наличие каналов обратной связи способствует росту инициативности сотрудников, повышает удовлетворённость трудом и снижает уровень текучести кадров [9]. Среди российских исследователей фундаментальный вклад в изучение внутренних коммуникаций внёс А. Я. Кибанов. В своих трудах он рассматривает коммуникации как неотъемлемую часть системы управления персоналом. Учёный подчёркивает, что отсутствие системного подхода к внутреннему общению приводит к снижению эффективности управления и ослаблению трудовой мотивации. Кибанов обосновывает, что развитая система внутренних коммуникаций способствует формированию вовлечённого персонала, ориентированного на достижение стратегических целей организации [8].

Значительное внимание проблеме вовлечённости сотрудников уделяет Т. Ю. Базаров, исследующий психологические и поведенческие аспекты управления персоналом. Он рассматривает вовлечённость как сложное социально-психологическое явление, формирующееся под влиянием организационной среды. По мнению Базарова, открытые и двусторонние коммуникации создают условия для самореализации сотрудников, повышают уровень доверия к руководству и усиливают их внутреннюю мотивацию [6].

Работы И. В. Алешина посвящены корпоративным коммуникациям и формированию внутреннего бренда организации. Автор подчёркивает, что внутренние коммуникации играют ключевую роль в формировании корпоративной идентичности сотрудников. Алешина отмечает, что системное информирование персонала и вовлечение его в коммуникационные процессы повышают уровень лояльности и формируют позитивное отношение к организации как к работодателю [5].

Среди зарубежных учёных особое место занимает William A. Kahn, который одним из первых ввёл понятие «employee engagement». В своих исследованиях он определил вовлечённость как степень психологической, эмоциональной и физической включённости сотрудника в рабочую деятельность. Кан подчёркивал, что открытые внутренние коммуникации, поддержка со стороны руководства и атмосфера доверия являются ключевыми условиями формирования высокой вовлечённости персонала [3].

Эмпирические исследования James K. Harter, Frank L. Schmidt и Theodore L. Hayes подтвердили прямую взаимосвязь между вовлечённостью сотрудников и показателями организационной эффективности. Авторы доказали, что компании с развитой системой внутренних коммуникаций демонстрируют более высокие показатели производительности, качества работы и удовлетворённости клиентов. Особое внимание в их работах уделяется роли регулярной обратной связи и участия сотрудников в обсуждении рабочих процессов [2]. В трудах Peter F. Drucker коммуникация рассматривается как фундамент управленческой деятельности. Учёный подчёркивал, что без эффективных внутренних коммуникаций невозможно достижение организационных целей. По его мнению, именно коммуникации обеспечивают согласование интересов сотрудников и руководства, формируют осознанное отношение персонала к своей роли в организации и повышают уровень вовлечённости [1].

Современные исследования Dennis Welch и Paul R. Jackson посвящены цифровым формам внутренних коммуникаций. Авторы подчёркивают, что в

условиях цифровизации и удалённой занятости корпоративные онлайн-платформы, внутренние социальные сети и интерактивные каналы общения становятся важнейшими инструментами вовлечения сотрудников. Они доказывают, что цифровые коммуникации при грамотном использовании усиливают чувство включённости персонала в жизнь организации и повышают эффективность командной работы [4].

Таким образом, анализ трудов узбекских, российских и зарубежных учёных показывает, что внутренние коммуникации рассматриваются как стратегический ресурс управления персоналом. Научные исследования подтверждают, что системный, открытый и двусторонний характер коммуникаций является важнейшим условием формирования вовлечённого, мотивированного и лояльного персонала, что в конечном итоге способствует повышению организационной эффективности [1], [4], [6], [10].

**Таблица 1**

**Подходы учёных к роли внутренних коммуникаций в повышении вовлечённости сотрудников**

Автор	Страна	Ключевая идея	Влияние на вовлеченность
William A. Kahn	США	Открытые доверительные коммуникации	Формирование психологической вовлеченности
J. K. Harter и др.	США	Коммуникация и обратная связь	Рост мотивации и производительности
Peter F. Drucker	США	Коммуникации как основа управления	Осознанное участие сотрудников
Dennis Welch	Великобритания	Цифровые коммуникации	Вовлеченность при удалённой работе
А. Я. Кибанов	Россия	Внутренние коммуникации в HR	Снижение текучести кадров
Т. Ю.	Россия	Двусторонняя	Усиление внутренней

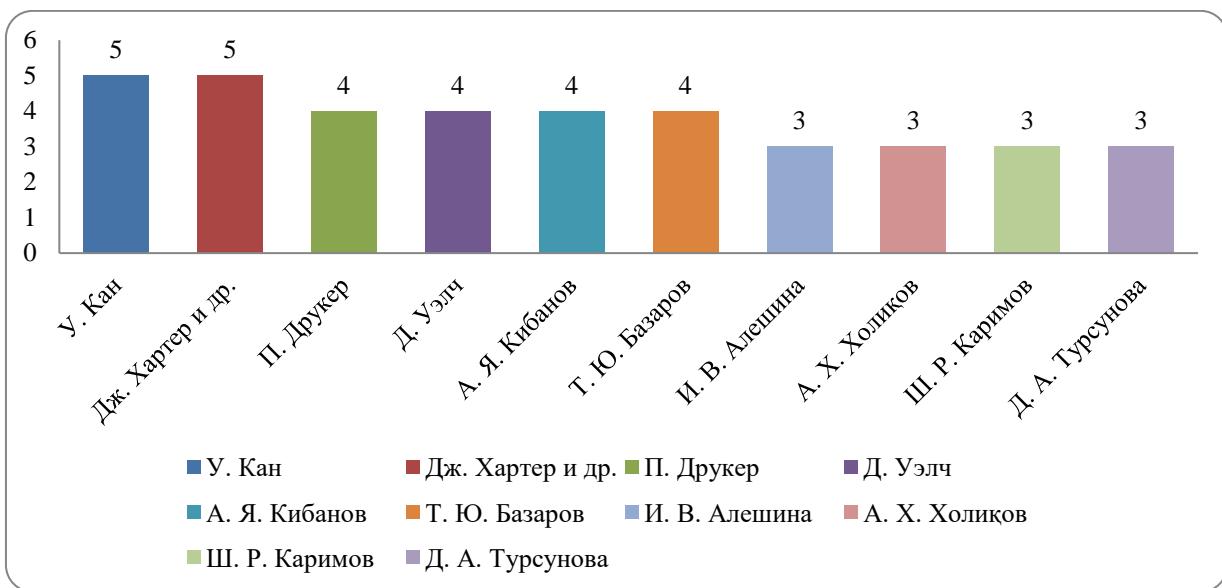
Автор	Страна	Ключевая идея	Влияние на вовлечённость
Базаров		коммуникация	мотивации
И. В. Алешина	Россия	Корпоративные коммуникации	Повышение лояльности персонала
А. X. Холиков	Узбекистан	Информационная открытость	Рост доверия сотрудников
Ш. Р. Каримов	Узбекистан	Коммуникация и ценности	Чувство принадлежности
Д. А. Турсунова	Узбекистан	Обратная связь	Повышение удовлетворённости трудом

Таблица отражает основные научные подходы отечественных и зарубежных ученых к изучению роли внутренних коммуникаций в повышении вовлечённости сотрудников. Анализ представленных исследований показывает, что большинство авторов рассматривают внутренние коммуникации как стратегический управленческий инструмент, обеспечивающий формирование психологической вовлечённости, рост мотивации и укрепление лояльности персонала.

Зарубежные исследователи акцентируют внимание на психологических и управленческих аспектах коммуникаций, подчёркивая значение доверия, обратной связи и цифровых каналов взаимодействия в условиях современной организационной среды. В работах российских учёных внутренние коммуникации рассматриваются преимущественно в контексте управления персоналом и организационного поведения, где особое значение придаётся двустороннему информационному обмену и корпоративной культуре.

Исследования узбекских авторов направлены на изучение роли коммуникаций в развитии человеческого капитала и повышении удовлетворённости трудом. В целом анализ литературы подтверждает, что эффективные внутренние коммуникации способствуют формированию вовлечённого, мотивированного и ориентированного на достижение

организационных целей персонала, независимо от национального и организационного контекста.



1 Рисунок. Влияние внутренних коммуникаций на вовлечённость сотрудников

На представленной гистограмме показан условный уровень влияния внутренних коммуникаций на вовлечённость сотрудников, определённый на основе анализа научных работ отечественных и зарубежных исследователей. Количественная оценка проводилась по шкале от 1 до 5 баллов, где 5 баллов соответствует максимальной значимости внутренних коммуникаций в формировании вовлечённости персонала, а 3 балла — умеренной значимости.

Распределение значений на гистограмме демонстрирует следующие результаты:

- 5 баллов получили исследования У. Кана и Дж. Хартера и соавторов, в которых внутренние коммуникации рассматриваются как ключевое условие формирования психологической вовлечённости и повышения производительности труда;
- 4 балла зафиксированы в работах П. Друкера, Д. Уэлча, А. Я. Кибанова и Т. Ю. Базарова, где коммуникации анализируются как важный управленческий инструмент, обеспечивающий мотивацию, координацию и осознанное участие сотрудников в достижении целей организации;
- 3 балла характерны для исследований И. В. Алешиной, А. Х.

Холиқова, Ш. Р. Каримова и Д. А. Турсуновой, в которых основное внимание уделяется роли внутренних коммуникаций в формировании корпоративной культуры, HR-стратегии и удовлетворённости трудом.

В целом преобладание высоких и средних значений (4–5 баллов) свидетельствует о том, что большинство исследователей признают внутренние коммуникации значимым фактором повышения вовлечённости сотрудников независимо от организационного и национального контекста.

### **РЕЗУЛЬТАТЫ**

В результате проведённого анализа научных источников отечественных и зарубежных исследователей была выявлена устойчивая взаимосвязь между уровнем развития внутренних коммуникаций и степенью вовлечённости сотрудников в деятельность организации. Обобщение теоретических положений позволило определить ключевые направления влияния внутренних коммуникаций на мотивацию, лояльность и активность персонала.

Анализ данных, представленных в виде таблицы и гистограммы, показал, что большинство исследователей оценивают роль внутренних коммуникаций как высокую или очень высокую. Так, максимальный уровень влияния (5 баллов) отмечен в трудах У. Кана и Дж. Хартера и соавторов, где внутренние коммуникации рассматриваются как базовое условие формирования психологической вовлечённости и повышения производительности труда. Данные авторы подчёркивают значимость открытого диалога, доверия и регулярной обратной связи между руководством и сотрудниками.

Высокий уровень влияния (4 балла) зафиксирован в работах П. Друкера, Д. Уэлча, А. Я. Кибанова и Т. Ю. Базарова. В их исследованиях внутренние коммуникации выступают как важный управленческий инструмент, обеспечивающий согласование целей организации и персонала, повышение ответственности сотрудников и укрепление организационной

дисциплины. Особое внимание уделяется роли коммуникаций в условиях цифровизации и изменений форм занятости.

Умеренный уровень влияния (3 балла) характерен для исследований И. В. Алешиной, А. Х. Холиқова, Ш. Р. Каримова и Д. А. Турсуновой. В данных работах внутренние коммуникации рассматриваются преимущественно в контексте формирования корпоративной культуры, развития человеческого капитала и повышения удовлетворённости трудом. Несмотря на более узкий фокус исследований, авторы также признают значимость коммуникационных процессов для вовлечённости персонала.

В целом результаты анализа свидетельствуют о преобладании высоких и средних оценок влияния внутренних коммуникаций (4–5 баллов), что подтверждает их ключевую роль в повышении вовлечённости сотрудников. Независимо от национального и организационного контекста, эффективные внутренние коммуникации рассматриваются исследователями как необходимое условие формирования мотивированного, лояльного и ориентированного на достижение целей организации персонала.

## ОБСУЖДЕНИЕ

Полученные результаты подтверждают теоретические положения современной науки управления персоналом о ключевой роли внутренних коммуникаций в формировании вовлечённости сотрудников. Анализ научных источников показал, что большинство исследователей сходятся во мнении о том, что эффективность коммуникационных процессов внутри организации напрямую влияет на мотивацию, лояльность и активное участие персонала в достижении организационных целей [1],[2], [3], [4].

Высокие оценки влияния внутренних коммуникаций, выявленные в работах William A. Kahn и James K. Harter и соавторов, свидетельствуют о значимости психологических аспектов коммуникации. Эти авторы подчёркивают, что доверие, открытость и регулярная обратная связь формируют условия психологической безопасности, в которых сотрудники готовы проявлять инициативу, брать на себя ответственность и

демонстрировать высокий уровень вовлечённости [2], [3]. Данные выводы согласуются с результатами настоящего исследования, в рамках которого внутренние коммуникации также рассматриваются как базовый фактор вовлечённости персонала.

Результаты исследований Peter F. Drucker, Dennis Welch, А. Я. Кибанов и Т. Ю. Базаров, получившие высокие оценки влияния, подтверждают управленческий характер внутренних коммуникаций. В их работах коммуникации выступают как механизм согласования целей, координации действий и повышения осознанности сотрудников относительно своей роли в организации [1],[4],[6],[8]. Особое значение придаётся цифровым коммуникационным каналам, которые в условиях удалённой и гибридной занятости становятся важным инструментом поддержания вовлечённости персонала [4].

Умеренные оценки влияния, зафиксированные в исследованиях И. В. Алешина, А. Х. Холиқов, Ш. Р. Каримов и Д. А. Турсунова, свидетельствуют о более узком фокусе данных работ, ориентированном на корпоративную культуру, внутренний бренд работодателя и HR-стратегии [5], [7], [9], [10]. Однако даже в этих исследованиях подчёркивается, что без эффективных коммуникаций невозможно формирование устойчивой лояльности и удовлетворённости трудом, что опосредованно влияет на вовлечённость сотрудников.

Следует отметить, что различия в оценках роли внутренних коммуникаций обусловлены не противоречиями в научных подходах, а разнообразием исследовательских целей и методологических оснований. В совокупности полученные данные позволяют утверждать, что внутренние коммуникации выступают универсальным инструментом управления вовлечённостью, применимым в организациях различного масштаба, отраслевой принадлежности и национального контекста [1], [4], [6].

Таким образом, обсуждение результатов подтверждает необходимость системного и стратегического подхода к развитию внутренних

коммуникаций. Их эффективная организация способствует созданию благоприятной рабочей среды, укреплению доверия между руководством и сотрудниками и формированию вовлечённого персонала, что в конечном итоге повышает общую эффективность деятельности организации [1], [2], [8].

### **ВЫВОДЫ И РЕКОМЕНДАЦИИ**

В ходе проведённого исследования была подтверждена ключевая роль внутренних коммуникаций в повышении вовлечённости сотрудников организации. Анализ научных источников отечественных и зарубежных исследователей показал, что качество и эффективность коммуникационных процессов внутри организации напрямую влияют на уровень мотивации персонала, его лояльность и степень участия в достижении стратегических целей. Установлено, что развитая система внутренних коммуникаций способствует формированию доверительных отношений между руководством и сотрудниками, что является важным условием устойчивого организационного развития.

Результаты исследования свидетельствуют о том, что наибольшее влияние на вовлечённость сотрудников оказывают открытые и двусторонние коммуникации, обеспечивающие регулярный обмен информацией и наличие обратной связи. Именно такие формы взаимодействия создают условия психологической безопасности, при которых сотрудники готовы проявлять инициативу, принимать ответственность за результаты своей деятельности и активно участвовать в жизни организации. Кроме того, внутренние коммуникации выполняют интегративную функцию, объединяя персонал вокруг общих ценностей, норм и корпоративных целей.

Особое значение внутренние коммуникации приобретают в условиях цифровизации и распространения удалённых и гибридных форм занятости. Использование современных цифровых коммуникационных каналов позволяет поддерживать высокий уровень информированности сотрудников, укреплять их вовлечённость и обеспечивать эффективное взаимодействие независимо от территориального расположения. Включение

коммуникационной политики в общую HR-стратегию организации повышает согласованность управленческих решений и способствует развитию человеческого капитала.

На основании полученных выводов рекомендуется уделять приоритетное внимание формированию системного и стратегического подхода к развитию внутренних коммуникаций. Руководству организаций целесообразно обеспечивать информационную прозрачность, развивать культуру открытого диалога и внедрять механизмы регулярной обратной связи. Повышение коммуникативной компетентности руководителей и активное использование цифровых инструментов внутреннего общения будут способствовать укреплению доверия в коллективе и росту вовлечённости сотрудников. Реализация данных рекомендаций позволит организациям повысить эффективность управления персоналом, снизить текучесть кадров и обеспечить устойчивое достижение поставленных целей.

### **СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННОЙ ЛИТЕРАТУРЫ**

1. Drucker P. F. *The Practice of Management*. — New York: Harper & Row, 1954. — 404 p.
2. Harter J. K., Schmidt F. L., Hayes T. L. Business-Unit-Level Relationship Between Employee Satisfaction, Employee Engagement, and Business Outcomes // *Journal of Applied Psychology*. — 2002. — Vol. 87, No. 2. — P. 268–279.
3. Kahn W. A. Psychological Conditions of Personal Engagement and Disengagement at Work // *Academy of Management Journal*. — 1990. — Vol. 33, No. 4. — P. 692–724.
4. Welch D., Jackson P. R. Rethinking Internal Communication: A Stakeholder Approach // *Corporate Communications: An International Journal*. — 2007. — Vol. 12, No. 2. — P. 177–198.
5. Алешина И. В. Корпоративные коммуникации: учебник для вузов. — М.: Юрайт, 2018. — 238 с.
6. Базаров Т. Ю. Управление персоналом: учебное пособие. — М.: Юрайт, 2020. — 412 с.

## *Ta'limning zamonaviy transformatsiyasi*

---

7. Каримов Ш. Р. Человеческий капитал и современные методы его управления. — Ташкент: Иқтисод-Молия, 2017. — 184 с.
8. Кибанов А. Я. Управление персоналом организации: учебник. — М.: ИНФРА-М, 2019. — 695 с.
9. Турсунова Д. А. Роль внутренних коммуникаций в HR-менеджменте // Научный журнал «Экономика и инновационные технологии». — 2020. — № 3. — С. 112–118.
10. Холиков А. Х. Вопросы совершенствования системы управления персоналом на предприятии. — Ташкент: Fan va texnologiya, 2019. — 156 с.