Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение высшего профессионального образования

Санкт-Петербургский государственный университет

Институт «Высшая школа менеджмента»

**УПРАВЛЕНИЕ БРЕНДОМ РАБОТОДАТЕЛЯ В УСЛОВИЯХ ГЕНДЕРНОГО ДИСБАЛАНСА НА ПРИМЕРЕ КОМПАНИИ L’OREAL**

Выпускная квалификационная работа студента 4 курса бакалаврской программы, профиль – Управление человеческими ресурсами

**ГРЕНАДЕРСКОГО Даниила Евгеньевича**

*(подпись)*

Научный руководитель:

к.э.н., старший преподаватель кафедры организационного поведения

КУЧЕРОВ Дмитрий Геннадьевич

*(подпись)*

Санкт-Петербург

2017

Заявление о самостоятельном выполнении

выпускной квалификационной работы

Я, Гренадерский Даниил Евгеньевич, студент 4 курса направления 080200 «Менеджмент» (профиль подготовки – Управление человеческими ресурсами), заявляю, что в моей выпускной квалификационной работе на тему «Управление брендом работодателя в условиях гендерного дисбаланса на примере компании L’Oreal», представленной в службу обеспечения программ бакалавриата для последующей передачи в государственную аттестационную комиссию для публичной защиты, не содержится элементов плагиата. Все прямые заимствования из печатных и электронных источников, а также из защищённых ранее курсовых и выпускных квалификационных работ, кандидатских и докторских диссертаций имеют соответствующие ссылки.

Мне известно содержание п. 9.7.1 Правил обучения по основным образовательным программам высшего и среднего профессионального образования в СПбГУ о том, что «ВКР выполняется индивидуально каждым студентом под руководством назначенного ему научного руководителя», и п. 51 Устава федерального государственного бюджетного образовательного учреждения высшего профессионального образования «Санкт-Петербургский государственный университет» о том, что «студент подлежит отчислению из Санкт-Петербургского университета за представление курсовой или выпускной квалификационной работы, выполненной другим лицом (лицами)».

\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_ (Подпись студента)

\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_ (Дата)

# ОГЛАВЛЕНИЕ

[ВВЕДЕНИЕ 4](#_Toc483139215)

[ГЛАВА 1. ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ КОНЦЕПЦИИ БРЕНДА РАБОТОДАТЕЛЯ В УСЛОВИЯХ ГЕНДЕРНОГО ДИСБАЛАНСА 8](#_Toc483139216)

[1.1 Организационно-экономическая характеристика современного рынка труда в условиях проблемы гендерного дисбаланса 8](#_Toc483139217)

[1.2 Концепция бренда работодателя 20](#_Toc483139218)

[Выводы. 41](#_Toc483139219)

[ГЛАВА 2. МЕТОДОЛОГИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ ИССЛЕДОВАНИЯ 43](#_Toc483139220)

[2.1 Аналитический обзор карьерных предпочтений мужчин и женщин 43](#_Toc483139221)

[2.2 Формирование модели для измерения атрибутов бренда работодателя 49](#_Toc483139222)

[2.3 Описание компании L’Oreal 54](#_Toc483139223)

[2.4 Методология исследования 57](#_Toc483139224)

[Выводы 59](#_Toc483139225)

[ГЛАВА 3. ЭМПИРИЧЕСКИЕ РЕЗУЛЬТАТЫ ИССЛЕДОВАНИЯ 61](#_Toc483139226)

[3.1 Результаты глубинного интервью и анализа документов 61](#_Toc483139227)

[3.2 Результаты анкетирования 63](#_Toc483139228)

[3.3 Формирование рекомендаций компании L’Oreal по управлению брендом работодателя 77](#_Toc483139229)

[Выводы 81](#_Toc483139230)

[ЗАКЛЮЧЕНИЕ 83](#_Toc483139231)

[СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННОЙ ЛИТЕРАТУРЫ 85](#_Toc483139232)

[ПРИЛОЖЕНИЕ 1. СООТНОШЕНИЕ ЧИСЛА СОИСКАТЕЛЕЙ ОБОИХ ПОЛОВ НА РАЗЛИЧНЫЕ ПРОФЕССИИ (ПО ДАННЫМ ПОРТАЛА SUPERJOB.RU) 92](#_Toc483139233)

[ПРИЛОЖЕНИЕ 2. ОПРОСНИК ДЛЯ ИЗМЕРЕНИЯ АТРИБУТОВ БРЕНДА РАБОТОДАТЕЛЯ «ИДЕАЛЬНОГО РАБОТОДАТЕЛЯ» И ВОСПРИНИМАЕМОГО БРЕНДА РАБОТОДАТЕЛЯ КОМПАНИИ L’OREAL 93](#_Toc483139234)

[Паспортичка 93](#_Toc483139235)

[Основная часть 93](#_Toc483139236)

# ВВЕДЕНИЕ

Представленная выпускная квалификационная работа посвящена проблеме управления брендом работодателя в условиях гендерного дисбаланса на примере компании L’Oreal. Данный дисбаланс вызван различием восприятия бренда компании L’Oreal как работодателя молодыми специалистами разных полов.

Гендерная асимметрия, под которой в данной работе понимается неравное количественное соотношение мужчин и женщин вкупе с их неравными возможностями, обуславливается целым рядом причин. В первую очередь стоит отметить, что соотношение мужчин и женщин в России, как и в мире в целом [The World Bank, 2016], является асимметричным – против 46% мужчин в Российской Федерации приходится 54% женщин [Росстат, 2016]. Определенную роль в этом вопросе играет также и то, что в России достаточно сильны стереотипы относительно социальных ролей мужчин и женщин [Римашевская, 2007]: до сих пор в большом количестве домохозяйств именно мужчина выполняет функции «добытчика», зарабатывая большую часть совокупного дохода семьи. К тому же многие женщины воспринимают карьеру как нечто временное, ставя в приоритет семью и воспитание детей, что может выражаться их невыходом из декретного отпуска. В связи с этим многие компании больше полагаются на сотрудников мужского пола [Ведомости, 2015], предпочитая нанимать и продвигать по карьерной лестнице именно их, зачастую также полагаясь на стереотип о большей функциональности, эмоциональной устойчивости и более высоком уровне интеллекта у мужчин. Это привело к образованию гендерной сегрегации профессий – некоторые специальности традиционно считаются женскими или мужскими, как сотрудник бухгалтерии или IT-службы соответственно [Росстат, 2016; Superjob, 2013]. Все это привело к тому, что во многих компаниях женщины де-факто получают неравные с мужчинами возможности для карьерного роста, меньшую оплату труда [The World Economic Forum, 2016] и в целом ущемляются по ряду значимых показателей, несмотря на различные нормативные документы [Конституция РФ, 1993; ТК РФ, 2016; ООН, 1979], которые прокламируют равенство полов. В рамках исследования данного феномена даже был разработан специальный термин – «стеклянный потолок», что означает невидимые преграды для вертикального роста женщин в компаниях.

Асимметрия между возможностями работников разных полов подтверждается многими показателями: например, безработица выше среди женщин, нежели среди мужчин [Росстат, 2016], оплата труда женщин значительно уступает аналогичному показателю у мужчин [The World Economic Forum, 2016; HeadHunter, 2015; Kelly Services, 2015]. Все это приводит к тому, что в большом количестве компаний именно мужчины составляют основную часть рабочей силы, но, в то же время, есть и обратные примеры – компании, в которых среди сотрудников подавляющее число составляют женщины (EY[[1]](#footnote-2) и прочие компании «четверки», L’Oreal и другие косметические компании, Почта России и др.). Однако политики многих компаний (PepsiCo, L’Oreal, IKEA, Philips, Sandoz) направлены на достижение равенства в соотношении сотрудников разных полов, а многие исследования [Catalyst, 2004; McKinsey, 2012, 2015; Credit Suisse, 2016; Nadeem, Zaman, Saleem, 2017] показывают целесообразность данного шага – прибыль, маржинальность и другие немаловажные финансовые показатели компаний с женщинами в совете директоров лучше, чем в компаниях с «мужским» составом совета директоров благодаря привносимым уникальным знаниям, взглядам и компетенциям женщин. К тому же, в условиях растущей глобализации рынков разных стран компании идут навстречу своим клиентам, расширяя представительство различных миноритарных гендерных или национальных групп, ведь такой шаг показывает клиентам желание компании лучше понимать нужды соответствующих групп потребителей.

В компании L’Oreal женщины составляют порядка 70% среднесписочной численности персонала, к тому же присутствует существенное различие в долях являющихся целевой аудиторией компании на рынке труда молодых людей и девушек, которые рассматривают компанию как своего потенциального работодателя. Как было сказано выше, в России существует ряд отраслей и профессий, в которых половая принадлежность сотрудников является традиционной: например, образование и здравоохранение являются исконно «женскими» секторами экономики, строительство и добыча полезных ископаемых – мужскими. Компания L’Oreal осуществляет свою деятельность в нише производства и продажи косметической и парфюмерной продукции FMCG-сектора, а данная ниша традиционно является значительно более привлекательной для соискателей женского пола. В связи с этим в большинстве компаний, осуществляющих свою деятельность в этой нише, проблема дисбаланса в соотношении мужчин и женщин является характерной. Неравенство в этом соотношении прослеживается не только непосредственно в численности сотрудников компании, но и уходит глубже – в потоке кандидатов в компанию. Тем не менее, ввиду своей международной политики равных прав и диверсификации для компании L’Oreal важно соблюдать гендерный баланс среди своих сотрудников. Соответственно, то, как управлять брендом работодателя в условиях гендерного дисбаланса, является исследовательской проблемой данной работы. Для решения этой проблемы необходимо изменение используемых практик управления брендом работодателя компании с целью формирования более привлекательного в глазах молодых людей бренда работодателя. Для корректного использования данной концепции в работе было прослежено формирование и изменение концепции брендинга на рынке труда, проанализированы инструменты для измерения бренда работодателя и значимые его атрибуты. На основании данного анализа была сформирована модель оценки бренда работодателя, с помощью которой была произведена оценка атрибутов бренда работодателя условного «идеального работодателя» в глазах целевой аудитории компании L’Oreal и бренда работодателя самой компании. Далее в работе были проанализированы расхождения и на основании этого предложен ряд рекомендаций по управлению брендом работодателя, которые помогут эти расхождения нивелировать.

Целью данного исследования является разработка рекомендаций компании L’Oreal по управлению брендом работодателя для привлечения персонала в условиях внутрифирменного гендерного дисбаланса. Эти рекомендации позволят компании изменить восприятие своего бренда работодателя потенциальными и действующими сотрудниками таким образом, что компания будет в равной степени привлекательна как для молодых людей, так и для девушек. Для достижения данной цели в работе были поставлены и достигнуты следующие задачи:

* Изучить существующие проявления гендерной асимметрии на рынке труда России и в мире, а также теоретические основы концепции брендинга работодателя;
* Определить факторы, влияющие на выбор работодателя соискателями разных полов, и составить модель для оценки бренда работодателя;
* Провести анализ восприятия бренда идеального работодателя и компании L’Oreal как работодателя ее целевой аудиторией на рынке труда;
* Сопоставить восприятие бренда работодателя компании L’Oreal с восприятием идеального работодателя.

Объектом данного исследования являются потенциальные соискатели вакантных должностей компании L’Oreal, а предметом исследования – восприятие потенциальными соискателями вакантных должностей компании L’Oreal ее бренда работодателя.

Для проведения исследования была использована смешанная методология, поскольку использование только одного из видов методологии не позволяло подойти к исследуемой проблеме всеобъемлюще. Составляющая работы, в которой исследовались причины выбора соискателями того или иного места работы, отвечает на вопрос «почему отличаются предпочтения соискателей на рынке труда». Это подталкивает к исследованию проблемы вглубь – рассмотреть культурные аспекты, которые влияют на различия в предпочтениях мужчин и женщин, их социальные роли, а также их взаимоотношения с компаниями. Данный вопрос обосновывает использование инструментария, относящегося к качественной и смешанной методологиям исследования – глубинного интервью и анализа документов. В то же время в работе также рассматриваются практики управления брендом работодателя и оцениваются атрибуты бренда работодателя компании L’Oreal и некоего абстрактного «идеального работодателя», что требует разработки проблемы вширь. Для этой части исследования наиболее важным является выявить тенденции относительно того, как соискатели подходят к процессу выбора места работы и на какие атрибуты бренда работодателя обращают внимание, что привело к необходимости применения также и инструментария, относящегося к количественной методологии – опросника.

В представленном исследовании рассматривается понятие гендерного дисбаланса, его проявлений и влияния на рынок труда и деятельность компаний, описывается рынок труда в контексте неравенства полов. Также раскрывается понятие бренда работодателя, практик его управления, моделей и инструментария для его измерения и оценки, значимые атрибуты бренда работодателя и их составляющие. Автором исследуются особенности управления брендом работодателя в условиях гендерного дисбаланса и определяются наиболее подходящие практики для его устранения. В данной работе также проводится исследование того, каким целевая на рынке труда аудитория компании L’Oreal видит своего идеального работодателя, как эта аудитория воспринимает компанию L’Oreal, и проводится анализ расхождений между этими двумя образами у соискателей разных полов и расхождений в оценке бренда идеального работодателя и бренда работодателя компании L’Oreal.

# ГЛАВА 1. ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ КОНЦЕПЦИИ БРЕНДА РАБОТОДАТЕЛЯ В УСЛОВИЯХ ГЕНДЕРНОГО ДИСБАЛАНСА

## 1.1 Институционально-экономическая характеристика современного рынка труда в условиях проблемы гендерного дисбаланса

Для компании L’Oreal целевой аудиторией на рынке труда являются студенты и недавние выпускники из университетов по специальностям бизнес, маркетинг, экономика, менеджмент, возраст которых, соответственно, составляет от 18 до 23 лет. В связи с этим в дальнейшем в работе под «мужчинами» и «женщинами» в методологической и эмпирической частях будут пониматься молодые специалисты мужского и женского полов соответственно, подпадающие под обозначенные выше критерии.

В данном исследовании используется система рабочих понятий, связанных с брендом работодателя, его оценкой и управлением, а также с гендером, балансом в соотношении гендеров и проч. Во избежание разночтений вначале будут определены ключевые понятия работы. В первую очередь, под **гендером** в данной работе будет пониматься совокупность людей, относящихся к мужскому или женскому биологическому полу человека по генетическим и физиологическим характеристикам, но не включая критерий самоидентификации. Под **гендерным балансом** в компании в представленном исследовании будет пониматься приблизительно равное соотношение сотрудников обоих полов, пределы гендерной сбалансированности колеблются в пределах 5% отклонения от абсолютного равенства [Глоссарий гендерных терминов, ЮНИФЕМ]. Соответственно, под **гендерным дисбалансом** будет пониматься обратная ситуация, когда число сотрудников определенного пола значительно превышает число сотрудников противоположного пола. **Гендерная сегрегация** же будет подразумевать под собой разделение отраслей, секторов экономики и профессий по половому признаку [Словарь гендерных терминов; Мальцева, Рощин, 2007]. В случае, когда число мужчин или женщин в определенном секторе экономики, отрасли, профессии будет значительно превышать число занятых другого пола, будет говориться о существовании гендерной сегрегации. В случае же, когда будут существовать неравные условия продвижения по иерархической лестнице для сотрудников определенного пола, будет существовать неравенство оплаты труда, поблажки при приеме на работе или же будет иная форма асимметричного отношения к сотрудникам определенного пола, будет говориться о **трудовой дискриминации** [Murphy, 2010]. Под **политикой равных возможностей** в контексте исследуемого вопросапонимается как раз отсутствие признаков трудовой дискриминации и предоставление компаниями одинаковых возможностей устроиться на работу и развиваться как личностно, так и профессионально всем участникам рынка труда [ООН, 1979]. И, наконец, под **рынком труда** в работе будет пониматься экономическая среда, в которой за счет конкуренции при помощи механизма спроса и предложения между экономическими агентами (участниками рынка труда) устанавливается некоторый уровень занятости (безработицы) и уровень оплаты труда. Участниками рынка труда, соответственно, являются работники, работодатели и регулирующие его деятельность органы.

В мире на 2015 год по данным «The World Bank[[2]](#footnote-3)» лиц мужского пола жило 50.45%, тогда как женщин было относительно меньше – лишь 49.55%. По данным Росстата на 2016 год в России же проживало 67.9 миллионов мужчин и 78.6 миллионов женщин, что делало их соотношение 46% к 54% соответственно. Стоит отметить, что данное соотношение остается неизменным с 2004 года, с 1989 года до 2004 это соотношение было 47% к 53% в пользу женщин, до этого статистика велась с меньшей периодичностью, а рассматриваемые значения колебались в пределах 1-2 процентных пунктов. Среди всего населения в трудоспособном возрасте на 2014 год находилось 44416.8 тысяч мужчин и 40997.9 женщин[[3]](#footnote-4), что, учитывая численное превосходство женщин над мужчинами во всем населении России, обуславливается тем, что трудоспособный возраст мужчин заканчивается в 59 лет, тогда как женский – в 54 года. Соответственно, среди пребывавшего в трудоспособном возрасте населения было 52% мужчин и 48% женщин, похожая статистика прослеживалась и среди занятого населения: 51.3% мужчин, 48.7% женщин[[4]](#footnote-5). Безработными из них являются 2’296 тысяч мужчин (5.8% безработицы) и 1’968 тысяч женщин (5.3% безработицы), что не идет вразрез с выявленными тенденциями.

Также немаловажным аспектом касательно гендерного распределения рабочей силы в России являются стереотипы и традиционные распределения ролей: издавна мужчины исполняют роль «добытчиков», в то время как женщины – «хранительниц очага» утверждает зав. лабораторией гендерных проблем Института социально-экономических проблем народонаселения РАН Н. М. Римашевская в публикации «Гендерные стереотипы и логика социальных отношений[[5]](#footnote-6)». К тому же многие профессии и позиции традиционно разделяют на «мужские» и «женские», что способствовало появлению термина «стеклянный потолок», а в дальнейшем – и «стеклянных стен». Анджелика Шмидт и Реджин Бендль в статье «From ‘Glass Ceilings’ to ‘Firewalls’ — Different Metaphors for Describing Discrimination[[6]](#footnote-7)» определяют «стеклянный потолок» как «инструмент для выявления и объяснения символических аспектов дискриминации». В этой же статье приводится определение, данное Мюррелом и Хейесом Джеймсом, которое объясняет причину возникновения метафоры стеклянного потолка: «невидимый барьер, не позволяющий многим женщинам и другим меньшинствам продвигаться на высокие руководящие позиции внутри организации». Термин же «стеклянные стены» подразумевает под собой горизонтальную сегрегацию профессий – существенные различия в наличии представителей разных полов в некоторых отраслях или же в конкретных профессиях. В России данные предубеждения все еще крепко сидят в головах людей, в том числе и ответственных за прием новых сотрудников на работу, вследствие чего работодатели чаще предпочитают нанимать мужчин. Также компании зачастую действуют с оглядкой на то, что женщины традиционно уделяют большее значение своему вкладу в семью, могут уйти в декретный отпуск, что неблагоприятно повлияет на их карьерный путь, навредив и компании, которая вместо продвижения этого сотрудника будет вынуждена искать нового, усложнив и без того непростой процесс планирования карьер.

*В связи с этим было выдвинуто эмпирическое предположение о том, что для женщин приверженность компании принципам равноправия более важна, чем для мужчин.*

Гендерная сегрегация отраслей и профессий в России подтверждается не только субъективным мнением отдельных специалистов, но и различными данными. Например, согласно проведенному кадровым агентством Hays исследованию «Hays gender diversity report 2016 – Гендерная диверсификация в мире карьеры и бизнеса[[7]](#footnote-8)» среди 1’685 респондентов из России из числа различных российских и международных компаний разного масштаба и направленности бизнеса 27% среди барьеров развития карьеры женщин наравне с карьерами мужчин назвали представления о типично «мужских» позициях. Не менее репрезентативны и данные Росстата относительно занятости специалистов обоих полов в различных секторах экономики. Если принять необходимую для того, чтобы назвать экономический сектор «женским» или «мужским», долю занятых в отрасли сотрудников соответствующего пола превышающей 65%, то гендерная сегрегация по секторам экономики согласно данным сборника «Рабочая сила, занятость и безработица в России» за 2016 год выглядит следующим образом:

**Таблица 1** Гендерная сегрегация по секторам экономики в России.

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| **Сектор экономики** | **Доля женщин** | **Сектор экономики** | **Доля мужчин** |
| Гостиничный бизнес | 75.7% | Рыболовство, рыбоводство | 87.6% |
| Финансовая деятельность | 67.2% | Добыча полезных ископаемых | 81,5% |
| Образование | 82.1% | Производство и распределение электроэнергии, газа и воды | 73,4% |
| Здравоохранение и предоставление социальных услуг | 79.2% | Строительство | 86% |
| Предоставление прочих коммунальных, социальных, персональных и других услуг | 68.4% | Транспорт и связь | 74,6% |

Данные же исследовательского центра портала Superjob[[8]](#footnote-9) дополняют сведения Росстата, рассматривая не сектора экономики в целом, а специальности в частности. Так, согласно проведенному по размещенным в базе данных рекрутингового портала резюме исследованию женщины практически не претендуют на должности, связанные с тяжелым физическим трудом, что отчасти обосновывается трудовым законодательством РФ[[9]](#footnote-10), а также рабочие профессии. Мужчины же остаются индифферентны к работе в отделе кадров, бухгалтерии и журналистике, а также к большинству профессий, которые подразумевают монотонный труд. Подробнее с данным соотношением можно ознакомиться в Приложении 1.

К тому же, женщины в среднем зарабатывают меньше мужчин, несмотря на содержание статьи 2 Трудового Кодекса Российской Федерации, в которой среди прочего провозглашено «обеспечение равенства возможностей работников без всякой дискриминации на продвижение по работе с учетом производительности труда, квалификации и стажа работы по специальности, а также на подготовку и дополнительное профессиональное образование[[10]](#footnote-11)». Также еще в 1979 году в ООН была принята Конвенция «О ликвидации всех форм дискриминации против женщин[[11]](#footnote-12)», что обязывает все страны, входящие в состав ООН способствовать устранению этой дискриминации, обеспечивая, в том числе, равные возможности для труда мужчин и женщин, его компенсации и прочих сопряженных аспектов.

Тем не менее, глобальное исследование 2016 года, результаты которого представлены в докладе «The Global Gender Gap Report» Всемирного Экономического Форума[[12]](#footnote-13), показывает среди прочего и разрыв в доходах женщин и мужчин. Согласно приведенным данным, в мире нет страны, где бы труд женщин оплачивался соразмерно труду мужчин, а стран, где заработная плата женщин составляет 80% и выше от заработной платы мужчин, всего 5 – Исландия (87.4%), Финляндия (84.5%), Норвегия (84.2%), Швеция (81.5%) и Руанда (80%). Россия же занимает в рейтинге 65 строчку с индексом 0.65 – данный индекс отображает как раз соотношение доходов женщин и мужчин за аналогичную работу по методологии авторов доклада. Согласно исследованию «Ведомостей» «Женский труд дешевле[[13]](#footnote-14)», многие компании предлагают асимметричный компенсационный пакет соискателям на одну вакансию, но разных полов. Руководитель группы подбора персонала кадрового агентства «Юнити» Станислав Злобин обуславливает это тем, что временами компании хотят «разбавить» женский коллектив мужчинами, потому привлекают их более высоким окладом, а временами придерживаются стереотипного мышления относительно более высокой работоспособности мужчин и их большей готовностью к переработкам. В этом же исследовании приводятся данные о зарплатных ожиданиях соискателей обоих полов: согласно анализу 400’000 российских резюме, проведенному компанией HeadHunter, женщины запрашивают заработную плату в среднем на 20-30% ниже, чем мужчины с аналогичной квалификацией. Согласно данным HeadHunter разница в зарплатных ожиданиях увеличивается прямо пропорционально росту должностей по иерархической лестнице – если на старте карьеры этой разницы практически нет, то на уровне топ-менеджмента она уже может достигать 50%. Виной тому пресловутые стереотипы о том, что мужчина – главный кормилец семьи, а потому и женские зарплатные притязания ниже, поскольку их доход в большинстве случаев в семье не является основным.

*На основании этого была выдвинута гипотеза о том, что для мужчин конкурентный уровень заработной платы как сразу, так и в будущем является более важным, чем для женщин.*

С другой стороны, женщины в России в среднем имеют более высокую степень профессионального образования. Среди женщин, входящих в состав рабочей силы, высшим образованием обладают 35.4%, тогда как среди мужчин – лишь 27.8%. Это подкрепляют и данные о соотношении студентов различных полов: среди 5’209’019 студентов (на начало учебного года 2014/15) 2’396’350 были мужского пола, а 2’812’669 – женского согласно приведенным в статистическом сборнике «Индикаторы образования: 2016» НИУ ВШЭ. При этом женщины аналогичной квалификации зарабатывают существенно меньше мужчин: по данным на 2013 год средняя заработная плата женщин с высшим образованием составляла 33’050 рублей, тогда как у мужчин – 45’952 рубля, а средняя для работников с высшим образованием – 38’233 рубля. Таким образом, получается, что средняя заработная плата для мужчин с высшим образованием была на 39% выше, чем у женщин с соответствующей квалификацией. Та же ситуация прослеживалась и для мужчин и женщин со средним профессиональным образованием (разница в 35%), средним общим (разница в 62%), основным общим (разница в 60%) и отсутствующим документально подтвержденным образованием (разница в 57%). Полностью же данные представлены в таблице 2.

Асимметрию среди менеджеров разных полов в России отображает и рейтинг «Топ 1000 менеджеров России» за 2015 год, составленный Ассоциацией менеджеров России. В этот рейтинг женщин входит лишь порядка одной трети, остальные позиции заняты менеджерами-мужчинами[[14]](#footnote-15). При этом, по словам президента Ассоциации Владимира Сенина усредненный портрет менеджера выглядит следующим образом – «мужчина средних лет – 43 года, который работает в этой должности восемь лет[[15]](#footnote-16)».

**Таблица 2** Средняя заработная плата работников по уровню образования и полу, рубли[[16]](#footnote-17).

|  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
|  | **Всего** | **С высшим образованием** | **Со средним профессиональным** | **Со средним общим** | **С основным общим** | **Без основного общего** |
| **Все работники** | 28702 | 38233 | 23869 | 22886 | 21622 | 18850 |
| **Мужчины** | 33301 | 45952 | 28464 | 27339 | 25769 | 23187 |
| **Женщины** | 24721 | 33050 | 21093 | 16898 | 16086 | 14809 |

Тем не менее, в последние годы соотношение сильно выравнивается: еще в 2012 году в вышеупомянутом рейтинге «Топ 1000 менеджеров России» доля женщин составляла лишь около 25% (против 33% за 2015 год), что свидетельствует о приросте числа женщин в этом списке на 8 процентных пунктов. Однако этот рейтинг включает в себя лишь отобранных по ряду параметров, по мнению составителей свидетельствующих в пользу эффективности, менеджеров. Репрезентативным является исследование Grant Thornton International «Women in business: Turning promice into practice[[17]](#footnote-18)», в котором утверждается, что Россия занимает лидирующую позицию в мире по числу женщин на высших управленческих позициях – 45% на 2016 год, что на 5 процентных пунктов больше, чем годом ранее. В то же время среднемировой показатель доли женщин на высших управленческих позициях – 24%, а в странах «Большой семерки» и того меньше – лишь 22%. Исследователи Grant Thornton International приводят также следующие цифры: в среднем 33% мировых компаний обходятся без женщин на высших руководящих постах, а в уделяющих столь большое внимание аспектам гендерного равенства странах G7 данный показатель выше на 6 процентных пунктов – 39% компаний не имеют в высшем руководстве лиц женского пола. В то же время в России в высшем руководстве каждой принимавшей участие в исследовании компании присутствовали женщины.

Суммируя вышеприведенные данные, можно заключить, что причины более низкой зарплаты у сотрудниц женского пола во многом объясняются как раз тем, что компании менее охотно продвигают женщин по службе, что, в свою очередь, обосновывает малое количество женщин на руководящих позициях в компаниях. К примеру, среди 100 компаний с наибольшей капитализацией, котирующихся на Лондонской фондовой бирже, по данным отчета «Women on boards[[18]](#footnote-19)» в 2010 году женщины составляли лишь 12.5% от общего числа членов советов директоров. Этот отчет содержит ряд рекомендаций по улучшению соотношения между мужчинами и женщинами на высших руководящих позициях для британских компаний, среди которых:

* Установить цель по процентной доле женщин в совете директоров к 2013 и 2015 годам, причем к 2015 году цель должна быть не ниже 25% женщин в компаниях из топ-100 FTSE;
* Компании, входящие в состав подлежащих квотированию, должны ежегодно отчитываться о доле женщин в совете директоров, на высших руководящих позициях, а также о доле сотрудников женского пола во всей организации;

и прочие меры. Как видно из отчета за 2015 год «Women on boards: 5 year summary[[19]](#footnote-20)», число женщин удвоилось за 5 лет с момента опубликования первого отчета – доля женщин в советах директоров топ-100 FTSE компаний составила уже 26.1%, что сопровождалось резким сокращением числа советов директоров, включающих в себя исключительно мужчин. Среди топ-250 компаний FTSE таковых на момент публикации отчета осталось лишь 15 против 152 на 2011 год, а среди топ-100 компаний в каждый совет директоров входит хотя бы одна женщина. Соединенное Королевство не одиноко в этих проблемах, в абсолютном большинстве стран прослеживается та же тенденция. Согласно исследованию «Targeting Inequity: The Gender Gap in U.S. Corporate Leadership[[20]](#footnote-21)» в топ-500 мировых компаниях по версии Fortune представительство женщин на разных ступенях корпоративной иерархии нагляднее всего представляется в виде пирамиды (рис. 1).

2.6% CEO

15.2% Членов совета директоров

6.3% Самых высокооплачиваемых позиций

15.3% Исполнительных директоров

25.9% Старших менеджеров

39.8% Руководителей среднего и низшего звена

46.4% Общего числа сотрудников

**Рис. 1** Пирамида представительства женщин на разных позициях компаний Fortune 500.

Из этих данных становится очевидно, что, если поначалу в компании приходит примерно равное число мужчин и женщин, то по мере продвижения по службе это соотношение сильно переваливает на сторону представителей сильного пола.

*Для того, чтобы оценка была справедливой и непредвзятой, работодатель должен судить о работниках исключительно по результатам их деятельности. В связи с этим было выдвинуто эмпирическое предположение о том, что для женщин акцент на результатах работы более важен, чем для мужчин. Также было выдвинуто предположение и о том, что для женщин меритократия в компании более важна, чем для мужчин.*

Как было отмечено выше, в Великобритании правительство всерьез обеспокоилось этой проблемой, следствием чего и стал выработанный ряд рекомендаций компаниям. Также в большинстве стран мира в рамках политики равных возможностей приняты различные меры, например, обязательство компаний не принимать в расчет пол, расу, возраст и прочие не относящиеся к профессиональной квалификации сотрудника параметры при установлении размера заработной платы, а также при продвижении работников по службе. В некоторых странах Европейского Союза введены регулятивные меры по установлению гендерного баланса – иногда на корпоративном, а иногда даже на государственном уровне введено квотирование числа женщин в компаниях на разных уровнях иерархии. Именно такие несоответствия реальных показателей принятой политике подтолкнули правительства стран Евросоюза к дальнейшим шагам: в 2003 году в Норвегии впервые в мире были введены квоты для женщин-руководителей в бизнесе (на тот момент доля женщин в совете директоров составляла 7%; введенная квота – 40%[[21]](#footnote-22)), в 2007 году – в Испании, а в 2010 – во Франции, Исландии и Нидерландах[[22]](#footnote-23).

Из приведенных исследований и статистических данных явственно следует, что число мужчин и женщин в большинстве компаний может кардинально отличаться, что особенно заметно на высших уровнях руководства. Но нужно ли вообще компаниям обращать внимание на эту разницу?

Такая ситуация сложилась ввиду обусловленного рядом рассмотренных выше причин существования так называемого «стеклянного потолка». Во многих компаниях для женщин существуют неравные в сравнении с мужчинами возможности для продвижения по карьерной лестнице, даже несмотря на то, что вхождение женщин в совет директоров зачастую улучшает экономические показатели компаний. В исследовании «The Bottom Line: Connecting Corporate Performance and Gender Diversity[[23]](#footnote-24)» НКО Catalyst, борющейся за прогресс в вопросе равенства труда женщин, приводятся данные, подтверждающие прямую зависимость финансовых результатов компании от числа женщин в составе топ-менеджмента. Это утверждение основано на том, что компании с наибольшим числом женщин топ-менеджеров получили на 35% более высокий показатель рентабельности собственного капитала и на 34% более высокий показатель общего дохода акционеров в сравнении с компаниями с наименьшим представительством женщин на высшем уровне руководства.

О том же свидетельствует и доклад компании McKinsey&Company «Женщины как ценный актив[[24]](#footnote-25)»: по приведенным данным средняя рентабельность собственного капитала компаний, в руководстве которых нет женщин, составляет 15% против 22% в компаниях с самой большой долей женщин в руководстве. То же относится и к средней марже EBIT: 11% против 17% соответственно. Авторы исследования, основываясь на анализе результатов опроса 800 руководителей фирм из разных стран, полагают, что во многом причиной выявленной тенденции является то, что у мужчин и женщин взаимодополняющие стили управления, что и способствует гармоничному развитию компании. Другое исследование McKinsey «Diversity matters[[25]](#footnote-26)» показывает, что компании, придерживающиеся политики гендерной диверсификации, на 15% вероятнее достигнут финансовых показателей, превышающих среднерыночные, в сравнении с остальными компаниями. Схожие данные приводятся и в исследовании «The CS Gender 3000: The Reward for Change[[26]](#footnote-27)» – согласно приведенным данным компании с больше, чем 15% женщин среди менеджеров высшего звена, значительно выигрывают в сравнении с теми, у которых эта доля составляет менее 10%. В компаниях с присутствием женщин выше 15%, показатель ROE в среднем на 19% выше, а размер выплачиваемых дивидендов – на 9%.

В рассмотренных выше исследованиях говорилось о положительном влиянии присутствия женщин в совете директоров компании на ее финансовые показатели. Но различные исследования также утверждают о позитивном влиянии политики гендерной диверсификации и на иные важные показатели компании. Так, в частности в статье «Boardroom gender diversity and corporate sustainability practices: Evidence from Australian Securities Exchange listed firms[[27]](#footnote-28)» подтверждается гипотеза о том, что присутствие женщин в составе совета директоров сподвигает компанию на то, чтобы имплементировать в свою стратегию принципы корпоративной социальной ответственности. Авторы исследования сумели найти зависимость между гендерной диверсификацией компании и ее соответствием принципам устойчивого развития, что немаловажно в долгосрочной перспективе.

*На основании этого было выдвинуто предположение о том, что для женщин соответствие компании принципам корпоративной социальной ответственности более важно, чем для мужчин.*

В подтверждение тезиса о необходимости достижения баланса в гендерном соотношении сотрудников в компании выступают и авторы исследования «Retaining a diverse workforce: the impact of gender-focused human resource management», выдвигая гипотезу о том, что политика диверсификации в компании ведет к более высокой текучести персонала. Авторы основываются на демографической теории, которая и гласит о связи диверсификации персонала с его текучестью, выдвигая и проверяя соответствующую гипотезу. Для этого были проанализированы данные по 1’855 компаниям, чьи акции торгуются на Австралийской фондовой бирже. Однако собранные эмпирические данные и их анализ опровергли сделанные авторами на основе демографической теории гипотезы, подтвердив, тем самым, положительное влияние гендерной диверсификации в компании и таковой политики на текучесть персонала, что также сокращает расходы компаний на подбор, привлечение и обучение персонала.

В гарвардском обзоре «Gender Quotas and Female Leadership[[28]](#footnote-29)» говорится также и о том, что у мужчин и женщин разные предпочтения касательно приоритетов политики компании. Соответственно, присутствие представителей обоих полов в составе совета директоров делает политику компании более сбалансированной и равномерной, обеспечивая устойчивое развитие. К тому же, потребители компаний также крайне редко бывают однородными, в соответствии с чем и для компании логично учитывать мнения представителей разных социальных групп, в том числе и полов, что подразумевает для компании быть диверсифицированной в контексте сотрудников, и не только на рядовых позициях.

На сегодняшний день все большее число компаний начинает задумываться о внедрении политики равных возможностей для всех сотрудников и соискателей, следствием чего является провозглашение различных принципов, в том числе и гендерной диверсификации. Но далеко не везде эти принципы действительно соблюдаются – так, в исследовании «The great disappearing act: Gender parity up the corporate ladder[[29]](#footnote-30)», проведенном консалтинговой компанией Bain & Company, который базируется на результатах проведенного совместно с Harvard Business Review опроса, больше 75% респондентов утверждают, что в компаниях, где они работают, приняты инициативы для установления гендерного паритета, но далеко не везде эти программы дают запланированный эффект. Лишь 1 из 4 респондентов в среднем считает таковые программы приоритетом внутренней политики компании, и лишь один из пяти придерживается мнения о том, что компания прикладывает соизмеримые цели усилия и использует соответствующие ресурсы.

Однако некоторым компаниям все же удается связать провозглашенные политики с желаемыми результатами, а также сочетать это с эффективной основной деятельностью. Так, один из крупнейших в мире ритейлеров товаров для дома и мебели IKEA активно работает над тем, чтобы добиться паритета в соотношении женщин и мужчин в компании на всех организационных уровнях. И принимаемые компанией меры привели к тому, что на окончание финансового 2015 года в IKEA Group было 55% женщин среди всех сотрудников и 48% – среди всех менеджеров[[30]](#footnote-31). Не столь впечатляющих, но также серьезных успехов на этом пути сумела достичь и компания PepsiCo, провозглашенной целью которой является достижение гендерного паритета на менеджерских позициях и в оплате труда к 2025 году. Генеральным директором компании и по совместительству председателем правления является женщина, а среди старших исполнительных директоров компании женщины составляют 27%[[31]](#footnote-32).

## 1.2 Концепция бренда работодателя

Впервые термин «бренд работодателя» был введен в обращение Тимом Амблером и Симоном Бэрроу в статье «The Employer Brand[[32]](#footnote-33)». В разработанной ими концепции брендинга работодателя маркетинговые техники используются для привлечения и удержания персонала в компании. Их изначальное видение данной концепции предполагало исключительно использование маркетинговых методов в привлечении персонала, приравнивая соискателей на рынке труда к потребителям на рынке сбыта продукции, но затем переросло в нечто большее. Амблер и Бэрроу увидели возможность использования внутреннего маркетинга компании для построения новых уровней мотивации и вовлеченности персонала, что также оказывает положительное влияние на удержание персонала в компании и продуктивность его работы.

Возникновение же данной концепции обусловлено усилением конкуренции на рынке труда Великобритании. Как пишет Дмитрий Кучеров в статье «Бренд работодателя: область маркетинга или управления человеческими ресурсами[[33]](#footnote-34)», в Соединенном королевстве как в одной из развитых стран в процессе становления рыночной экономики возникало много корпораций, что вылилось в обострение конкуренции между ними. Образование новых компаний, разумеется, повлекло за собой открытие новых рабочих мест и повышение спроса на трудовые ресурсы. Однако в ход этого процесса вмешались внешние обстоятельства, по которым снизилась численность населения в целом, а, следовательно, пропорционально снизилась и численность трудоспособного населения, и высококвалифицированных сотрудников в частности. Это снижение было настолько сильным, что на рынке труда образовался дефицит таковых кадров, трансформировав рынок труда в высококонкурентный, где спрос на трудовые ресурсы долгое время значительно превышал предложение. Эта ситуация и вызвала необходимость нового инструмента для привлечения и удержания персонала, вследствие чего как один из таковых инструментов и был придуман брендинг работодателя[[34]](#footnote-35), пишет в своей статье «Employer Branding Revisited» Кристин Бакхаус.

Стоит также разобраться и с тем, что именно понимается под самим термином «бренд работодателя», прежде чем углубляться в связанные с ним практики и аспекты. Изначально понятие «бренд» возникло в маркетинге, где термин «бренд» согласно Котлеру и Келлеру означает «имя, термин, знак, символ, рисунок или их сочетание, предназначенные для идентификации товаров или услуг одного продавца или группы продавцов и дифференциации их от товаров и услуг конкурентов». Бренд и связанные с ним маркетинговые практики являются ключевыми активностями в маркетинговых коммуникациях, будучи непосредственно связанными с созданием и продвижением торговых марок, будучи нематериальным активом компании и обуславливая добавленную стоимость товара или услуги. Позднее, сам феномен брендинга получил дальнейшее развитие из относящегося сугубо к товару фирмы к уже более широкому понятию – корпоративному бренду. Как пишет Дмитрий Кучеров в вышеупомянутой статье «Бренд работодателя: область маркетинга или управления человеческими ресурсами?», «эволюция концепции брендинга способствовала трансформации представлений о семантическом поле бренда: бренд продолжает оставаться ключевым нематериальным активом, эффективным инструментом управления и уникальным источником формирования добавленной ценности». Более того, по мнению Тима Амблера[[35]](#footnote-36) понятие «бренд», некогда применимое лишь к потребительским товарам, теперь относится к каждой сфере. Тогда как начиналось это понятие с определения «символ идентификации», то сейчас включает в себя полный набор выгод для конечного потребителя, это то, что продает фирма:

Бренд = Продукт + Упаковка + Добавленная ценность.

Разумеется, в некоторых случаях под упаковкой подразумевается не физическая обертка, а лишь то, как продукт преподносится. Дэвид Аакер в книге «Создание сильных брендов[[36]](#footnote-37)» также оценивает бренд не просто как товар или услугу, предоставляемую фирмой, но также отождествляет его и с организацией, одним из первых вводя в обращение новый термин «корпоративного бренда». Согласно описанной концепции корпоративного бренда фокус бренда с товара или услуги перемещается на саму организацию, ее ценности, культуру, работников и т.д. Лесли де Чернатони[[37]](#footnote-38) краеугольным камнем корпоративного брендинга видит управление корпоративной культурой, а потому и отводит ведущую роль в формировании корпоративного бренда отделу по управлению человеческими ресурсами. В дальнейшем в статье «The role of internal branding in the delivery of employee brand promise»[[38]](#footnote-39) внутренний брендинг характеризуется авторами как способ создания сильных корпоративных брендов. Внутренний брендинг выстраивает ложащиеся в основу корпоративного брендинга бизнес-процессы и организационную культуру, а также формирует в сотрудниках организации способность передавать во внешнюю среду заложенные в бренде коммуникации. А внутренний брендинг вкупе с концепцией внутреннего маркетинга напрямую приводит к концепции бренда работодателя, поскольку внутренний маркетинг также является направленным на внутренних потребителей – сотрудников – феноменом. Под внутренним маркетингом понимается «философия заботы о сотрудниках как о клиентах», стратегия формирования предложения работы как продукта, с применением маркетинговых практик. Это делается для привлечения в организацию лучших специалистов, их удержания в компании и стимулирования их к выполнению своей работы наилучшим образом, пишут авторы книги «Marketing services: Competing through qualities»[[39]](#footnote-40).

Однако термин «бренд работодателя» возник раньше, чем эта тема стала изучаться в различных научных исследованиях – в конце 1990-х годов это словосочетание озвучил президент консалтинговой компании People in Business, Симон Бэрроу. Чуть позже совместно с Тимом Амблером Симон и сформулировал одно из первых определений понятия: в своей статье «The Employer Brand[[40]](#footnote-41)» авторы определяют это понятие как «набор функциональных, экономических и психологических выгод, которые сотрудник получает при трудоустройстве в рассматриваемую компанию и ассоциирует с ней». Похожего мнения придерживаются и в CIPD, исследователи которого определяют бренд работодателя как «набор свойств и качеств, зачастую нематериальных, которые и составляют отличительные черты компании, обещают конкретный тип приобретаемого от работы опыта, а также подходит тем людям, которые именно в такой корпоративной культуре смогут показать свой максимум[[41]](#footnote-42)». В статье «Бренд работодателя в системе управления человеческими ресурсами организации[[42]](#footnote-43)» авторы определяют исследуемое понятие как «уникальный нематериальный актив, содержащий совокупность экономических, психологических и символьных выгод для работника, обеспечиваемых системой УЧР компании». Это уже больше говорит о том, что компания сама формирует собственный бренд работодателя, нежели это является неконтролируемым процессом восприятия ее работников и соискателей.

Суммируя приведенные определения, можно заключить, что под **брендом работодателя** понимается совокупность некоторых аспектов (экономических, функциональных, психологических, организационных), по которым работники и соискатели оценивают компанию как работодателя, определяя присущие именно ей уникальные черты, связанные с занятостью в этой компании. К тому же этот процесс происходит при непосредственном участии компании, которая при помощи определенных практик может влиять на формирование определенного бренда работодателя.

Введение этого термина в оборот компаний не было случайным: ввиду изменения конъюнктуры рынка в частности и эволюции бизнеса в целом, все большее внимание компаниями стало уделяться их нематериальным активам, а не материальным, как это было ранее. Параллельно с этим развивалась и концепция брендинга как такового вкупе с изменениями предпочтений соискателей, которые подобно потребителям основной продукции стали обращать внимание не только на основную составляющую предложения, но и на дополнительные его аспекты. Все это и привело компании к тому, что стало необходимым рассматривать брендинг не только непосредственно в разрезе продукта или услуги, а корпоративный брендинг в целом, который включает в себя и бренд компании как работодателя. С возрастанием роли бренда работодателя для компаний стало важным не отпускать процесс формирования бренда на самотек, а вырабатывать систему стратегического управления брендом для того, чтобы он действительно соответствовал компании. Уже в 2003 году по результатам исследования The Economist[[43]](#footnote-44) выяснилось, что среди занятых в сфере HR специалистов о существовании понятия «бренд работодателя» осведомлено около 61% респондентов, а среди не имеющих отношения к HR – порядка 41%. На данный момент ситуация изменилась, и даже само рассуждение касательно бренда работодателя идет в других категориях: так, в исследовании консалтинговой компании Employer Brand International «2014 Employer Branding Global Trends Study Report[[44]](#footnote-45)» среди прочего выяснялось, есть ли в компаниях, которые представляли респонденты, четкая разработанная стратегия по управлению брендом работодателя. Вариант «Нет, мы не разрабатывали такую стратегию» выбрало лишь 14% респондентов, в то время как в 52% компаний эта стратегия есть (35% считают, что она может быть развита в дальнейшем), а 32% работают над созданием таковой.

Все это приводит к практикам управления брендом работодателя, и стоит отметить, что, как и по самому термину «бренд работодателя», так и по его управлению до сих пор не существует единства в вопросе дефиниции рассматриваемого понятия. Однако в большинстве своем под управлением брендом работодателя понимаются «стратегии, направленные на создание привлекательного образа компании в глазах и ее нынешних, и потенциальных сотрудников[[45]](#footnote-46)», как, например, в пособии «Brand Management:Research, Theory & Practice». В исследовании CIPD «Employer branding – fad or the future for HR?[[46]](#footnote-47)» Ширли Дженнер и Стивен Тэйлор под управлением брендом работодателя понимают «усилия компании, направленные на коммуникацию с внутренней и внешней аудиторией, которые делают компанию желанной и в то же время отличающейся от других как работодатель». Тем не менее, успех компании зиждется не только в привлечении талантливых сотрудников, но и в их удержании в компании, потому ключевым фактором является и то, как компания доносит преимущества работы в ней до своих потенциальных и нынешних сотрудников. В статье «The 8 Elements of a Successful Employer Brand[[47]](#footnote-48)» доктора Салливана рассматриваемое понятие определяется как «целенаправленная долгосрочная стратегия управления осведомленностью и восприятием сотрудников, как нынешних, так и потенциальных, и прочих заинтересованных сторон в отношении конкретной фирмы». По мнению автора приведенного исследования, эта стратегия может применяться для получения эффекта от усилий, затрачиваемых на привлечение, удержание и повышение продуктивности персонала, то есть в фокусе оказываются как потенциальные сотрудники, так и уже занятые в фирме.

В данном исследовании под **управлением брендом работодателя** будет пониматься использование компанией практик по управлению человеческими ресурсами, направленными на формирование ценностного предложения компании как работодателя, а также использование интегрированных маркетинговых коммуникаций для донесения своего ценностного предложения до целевой аудитории компании на рынке труда. Стоит также отметить, что ввиду использования в российских исследованиях различной терминологии на исследуемую тему в работе будет использоваться также понятие «брендинг работодателя», которое принято эквивалентным в контексте заданных условий.

Важность работы компании над собственным брендом работодателя также неоднократно подтверждена, например, в статьях «Employer brand trust and affect: linking brand personality to employer brand attractiveness [[48]](#footnote-49)» и «Conceptualizing and researching employer branding[[49]](#footnote-50)». Также в пользу важности развития бренда работодателя свидетельствует большое количество компаний, проводящих данную работу, и положительная взаимосвязь между сильным брендом работодателя с прочими важными показателями компаний. Авторы исследования «Employer Branding: A Descriptive Study[[50]](#footnote-51)» выделили ряд параметров, хорошие показатели по которым напрямую обосновываются сильным брендом работодателя в компании. Этот перечень включает в себя:

* **Время на закрытие вакансии**

Сильный бренд работодателя помогает компании быстрее находить подходящего кандидата на открывшуюся вакансию, поскольку кандидаты охотнее откликаются на письма и приглашения компаний принять участие в отборе или других мероприятиях компании, когда имеют положительное мнение о компании; к тому же повышается вероятность того, что подходящий кандидат сам выйдет на компанию;

* **Стоимость за наем сотрудника**

Это тесно сопряжено с предыдущим пунктом: поскольку компании приходится тратить меньше времени и усилий на подбор сотрудников, то и финансовые затраты в конечном итоге оказываются меньше при прочих равных условиях, что крайне важно для компаний в условиях ограниченного бюджета;

* **Корпоративная культура**

Коммуницируя через свой бренд работодателя свои же цели, ценности, миссию и философию, компания уже на ранних стадиях знакомства с компанией позволяет понять сотруднику, насколько он подходит под корпоративную культуру и разделяет убеждения организации. В конечном итоге, это сильно уменьшает число сотрудников, которые чувствуют себя в связи с несоответствием корпоративным ценностям несчастливыми, и улучшает рабочую атмосферу в целом;

* **Качество найма персонала**

Компании с сильным брендом работодателя способны привлекать и удерживать лучших специалистов в отрасли, поскольку те предпочитают работать, соответственно, в лучших компаниях. К тому же, как было сказано выше, зачастую сотрудники оказываются хорошо знакомы с корпоративной культурой и разделяют ценности компании

* **Рост прибыли**

Позитивная динамика по данному показателю напрямую связана с предыдущими: сокращение расходов даже при сохранении прежнего уровня доходов означает рост прибыли. А в случае с сильным брендом работодателя компания также увеличивает и доходы, поскольку привлечение сильных сотрудников позволяет повысить эффективность деятельности компании в целом за счет роста отдачи от каждого из сотрудников.

Более того, исследование «Creating People Advantage 2012, Mastering HR Challenges in a Two-Speed World[[51]](#footnote-52)» консультантов из Boston Consulting Group показало разницу в росте прибыли у компаний, одни из которых достигали наивысших результатов по развитию собственного бренда работодателя (5 баллов по 5-балльной шкале), а другие – наихудших (1 балл по 5-балльной шкале). Под ростом прибыли понималось значение прибыли в момент обследования в сравнении с аналогичным показателем за предшествовавший введению мер по развитию бренда работодателя период в той же самой компании. Это отличие составило 140% в пользу тех компаний, которые активнее развивали собственный бренд работодателя, а различие в росте размера прибыли отличалось у компаний на 80%.

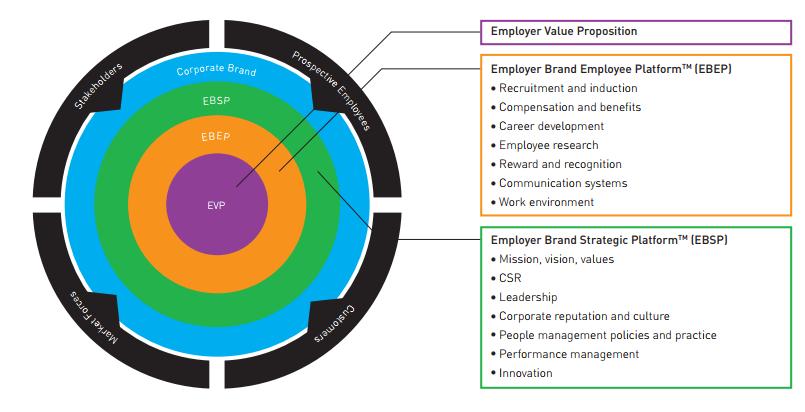
Эти данные дополняют и выявленные исследованием от LinkedIn «Why Your Employer Brand Matters[[52]](#footnote-53)» закономерности на основании опроса 7’250 пользователей социальной сети, представлявших разнообразный перечень компаний из разных стран мира. Исследование показало, что компании с сильным брендом работодателя тратят на привлечение новых сотрудников на 46.4% меньше в сравнении с компаниями, в которых бренд работодателя слабый. Это также положительно отражается и на уровне текучести – сильный бренд работодателя снижает его на 28%, что подтверждает тезис о положительной корреляции силы бренда работодателя с удержанием сотрудников в компании. В этом же исследовании авторы также выявили, что потенциальные кандидаты в возрасте до 40 лет на 61% вероятнее будут опираться на факторы, связанные с брендом работодателя при выборе места работы. Это также относится и к сотрудникам младших позиций: сотрудники на Junior-позициях и менеджеры низшего звена почти в три раза чаще ассоциируют бренд работодателя с местом работы (на 186%).

Весьма показательно также и то, какие выгоды для себя видят сами компании, развивая собственный бренд работодателя. Так, например, по результатам описанного выше исследования CIPD «Employer Branding: A no-nonsense approach», компании в первую очередь выстраивают бренд работодателя для того, чтобы взгляды и убеждения сотрудников совпадали с видением и ценностями компании – об этом говорят 84% респондентов. Второе и третье места в этом рейтинге занимают цели по улучшению работы компании в области рекрутинга и укреплению конкурентных позиций на локальном рынке труда – в пользу этого высказались 78% и 72% соответственно. Более подробно с преследуемыми организациями целями при развитии бренда работодателя можно ознакомиться на рисунке № 2.

**Рис. 2** Преследуемые компаниями цели при развитии бренда работодателя (доля респондентов, выбравших данный вариант, в процентах).

Как уже было сказано выше, бренд работодателя формулирует конкретное уникальное предложение компании как работодателя на рынке труда, создавая для действующих и потенциальных сотрудников причину для работы в конкретной компании, отражая её конкурентные преимущества. Однако это все верно лишь при условии эффективного управления компанией собственным брендом работодателя.

Для того, чтобы управление брендом работодателя происходило эффективно, были разработаны модели, упорядочивающие процесс брендинга компании как работодателя. В основу большинства моделей ложится предложенная президентом специализирующейся на вопросах бренда работодателя консалтинговой компании Employer Brand International Брэттом Минчингтоном структура бренда работодателя, представленная на рисунке 3:



**Рис. 3** Структура бренда работодателя по Б. Минчингтону[[53]](#footnote-54).

Ядром этой модели является Employer Value Proposition – Ценностное предложение компании-работодателя. Под ценностным предложением компании-работодателя понимается «уникальный набор предложений, ценностей и ассоциаций, которые положительно влияют на выбор наиболее подходящими компании кандидатами этой компании при выборе работодателя[[54]](#footnote-55)». Иными словами, это такие особенности компании как работодателя, которые, являясь уникальными и характерными исключительно для конкретной компании, могут склонить наиболее подходящих компании кандидатов к выбору ее как работодателя. Такими характеристиками компании могут быть «вдохновляющая культура и коллектив, конкурентоспособный компенсационный пакет, возможность построить международную карьеру, потенциально высокий карьерный рост, будущая оплата образования и т.д.», [[55]](#footnote-56) пишет Ник ван Дам в статье «Building an Employer Brand through Investments in Learning».

Вторым уровнем структуры бренда работодателя является Employer Brand Employee Platform, или Управленческая платформа бренда работодателя. На этом уровне компанией определяются практики управления человеческими ресурсами, которые способствуют формированию ценностного предложения компании как работодателя. Автор модели приводит среди прочих следующие: привлечение сотрудников и их ввод в должность, компенсационный пакет, обустройство рабочей среды, признание и вознаграждение сотрудников.

Employer Brand Strategic Platform, или Стратегическая платформа бренда работодателя, является третьим уровнем структуры бренда работодателя. На ней принятые практики управления человеческими ресурсами для создания составляющих ценностного предложения компании как работодателя согласуются со стратегической политикой компании: ее миссией, видением, корпоративными ценностями и культурой. Это, как и на втором уровне формирования бренда работодателя, обоюдный процесс согласования – составляющие ценностного предложения компании как работодателя не просто не должны противоречить культуре компании, они должны отражать ее ценности и пересекаться с ними. Точно так же и практики управления человеческими ресурсами естественным образом должны сочетаться с культурой компании и обеспечивать формирование этих самых составляющих ценностного предложения. И весь комплекс бренда работодателя является одной из составляющих корпоративного бренда компании, как видно из приведенной иллюстрации модели. По словам вице-президента по стратегии в компании Universum Ричарда Мосли, платформа бренда работодателя «частично является ценностным предложением компании-работодателя, его приоритетными зонами для компании, тремя или четырьмя зонами, на которых она действительно хочет сфокусировать внимание. Также туда входит индивидуальность компании, ее образ и ощущения сотрудников[[56]](#footnote-57)».

Похожую структуру построения бренда работодателя использует и Дмитрий Кучеров, она представлена на рисунке 4:

**Рис. 4** Структура бренда работодателя [Кучеров, 2017].

В данной структуре атрибуты бренда работодателя являются ядром самого бренда, а подразделяет их автор согласно классическому определению Амблера и Бэрроу – экономические, психологические и функциональные. Вторым «слоем» идут внутренние идентификаторы бренда работодателя, под которыми Дмитрий Кучеров подразумевает подход к формированию в компании этих самых атрибутов бренда работодателя – выгод для кандидатов, которые они получают от трудоустройства в компанию. В рамках этого подхода используются политики и стратегия управления человеческими ресурсами – «эффективная система УЧР должна формировать набор дополнительных ценностей, позволяющих привлекать новых работников и удерживать работающих сотрудников в компании[[57]](#footnote-58)». Элементами эффективной системы управления человеческими ресурсами могут выступать всевозможные практики и политики: обучение и развитие персонала, мотивация и стимулирование, вознаграждение, продвижение и система оценки результатов деятельности, и прочие. И, наконец, последним уровнем рассматриваемой структуры являются внешние идентификаторы бренда работодателя, под чем понимаются активности по брендингу работодателя на рынке труда – маркетинговые коммуникации для взаимодействия с внешними стейкхолдерами. В более широком смысле под этим понимаются способы донесения информации о ценностном предложении компании как работодателя до целевой аудитории компании на рынке труда, например, распространяя информацию о работе в компании, ее корпоративной культуре, участвуя в университетских днях карьер, организовывая программу стажировок и так далее. Также в качестве внешних идентификаторов бренда работодателя компании могут выступать некие символьные идентификаторы компании, такие как название, логотип, корпоративные цвета, слоганы и прочее.

Сам процесс брендинга на рынке труда Дмитрий Кучеров подразделяет также на три этапа. В уже вышеприведенной работе «Бренд работодателя в системе управления человеческими ресурсами» в брендинге компании как работодателя автор выделяет следующие этапы:

1. Формирование бренда работодателя:
   1. Определение целевой аудитории компании на рынке труда и выявление ее потребностей, анализ восприятия ею компании как работодателя и сегментирование целевой аудитории;
   2. Формирование концепции бренда работодателя;
   3. Создание уникальности предложения бренда работодателя;
   4. Формирование ценностного предложения компании как работодателя;
   5. Использование инструментов интегрированных маркетинговых коммуникаций для донесения содержания ценностного предложения компании как работодателя до ее целевой аудитории на рынке труда.
2. Управление брендом работодателя:
   1. Принятие регулярных управленческих решений по использованию различных идентификаторов компании как привлекательного работодателя на рынке труда и выбор инструментов интегрированных маркетинговых коммуникаций;
   2. Оценка результатов брендинга компании на рынке труда.
3. Развитие бренда работодателя:
   1. Смена позиционирования;
   2. Расширение ценностного предложения компании как работодателя;
   3. Ребрендинг.

Для определения конкретных слабых зон компании в контексте бренда работодателя компаниям необходимы были специальные инструменты, которые бы позволяли таковые зоны выявлять и работать над ними. Одним из первых инструментов, предложенных для декомпозиции бренда работодателя на составляющие, было «колесо бренда работодателя», представленное Cимоном Бэрроу и Ричардом Мосли в их книге «The Employer Brand: Bringing the Best of Brand Management to People at Work[[58]](#footnote-59)». Это колесо сочетает в себе все ключевые факторы, влияющие на отношение сотрудников (потенциальных и занятых в компании) к бренду компании как работодателя, подробнее с этим колесом можно ознакомиться на рис. 5.

**Рис. 5** Колесо бренда работодателя.

В этом колесе содержатся 12 ключевых с точки зрения авторов факторов, которые суммарно и определяют бренд работодателя. Как видно из иллюстрации, на ранней стадии изобретения данного инструмента С. Бэрроу и Р. Мосли включали туда политику компании и ее ценности, честность и сотрудничество, корпоративную индивидуальность, внешнюю репутацию компании, коммуникации в компании, систему развития сотрудников, их привлечения и введения в должность, практики управления производительностью сотрудников, организацию рабочего пространства, систему вознаграждения, возможности трудоустройства после работы в компании, и видение компании вкупе с ее системой лидерства. В дальнейшем это колесо эволюционировало в «микс бренда работодателя», поскольку с течением времени авторы пересмотрели перечень составляющих, которые определяют бренд работодателя, разделив их к тому же на две группы: внутренние факторы компании (практики) и внешние (политики). Микс бренда работодателя представлен на изображении № 6:

**Рис. 6** Микс бренда работодателя.

Можно заметить, что некоторые факторы все же остались вхожими в инструмент, например, внешняя репутация компании, система привлечения сотрудников и их введения в должность, а также организация рабочего пространства, однако, появились и новые, такие как принципы Корпоративной социальной ответственности вкупе с корпоративными ценностями, внутренние инструменты оценки, служба поддержки и оценка производительности.

В основу обеих моделей легло приведенное ранее классическое определение бренда работодателя, данное Ричардом Мосли и Симоном Бэрри – «набор функциональных, экономических и психологических выгод, которые сотрудник получает при трудоустройстве в рассматриваемую компанию и ассоциирует с ней». Согласно данному определению бренд работодателя разделяется на три составляющих, атрибута – функциональный, экономический и психологический. Авторы берут в основу определения атрибутов классификацию потребительских выгод от товаров и услуг. Согласно приведенному толкованию в «The employer brand» под каждой из них понимается следующее:

* Функциональная выгода *(virtuositas)*:

Не просто качество продукта или услуги, но и то, как данный продукт или услуга помогают своему потребителю;

* Экономическая выгода *(raritas)*:

Не просто цена продукта или услуги, но и показатель того, насколько хороша данная сделка;

* Психологическая выгода *(complacibilitas)*:

Не просто общий образ продукта или услуги, но и соответствие представлению о повышении благосостояния потребителя от сделки.

Применительно же к концепции бренда работодателя авторы проводят параллели с данными выгодами, определяя тем самым и атрибуты бренда работодателя:

* Функциональный атрибут:

Развивающие и/или ценные практики управления человеческими ресурсами компании;

* Экономический атрибут:

Предоставляемый соцпакет и финансовое вознаграждение;

* Психологический атрибут:

Поддержание в сотрудниках чувства принадлежности к компании и целеустремленности.

Соответственно, выделенные в колесе бренда работодателя и миксе бренда работодателя аспекты можно разделить согласно этой модели, что представлено в таблице 3.

**Таблица 3** Соответствие элементов колеса и микса бренда работодателя выделенным атрибутам бренда работодателя.

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| **Атрибут бренда работодателя** | **Колесо бренда работодателя** | **Микс бренда работодателя** |
| Психологический | Привлечение и введение в должность сотрудников | |
| Честность и сотрудничество | – |
| Видение компании и система лидерства |
| Функциональный | Коммуникации в компании | |
| Организация рабочего пространства | |
| Система развития сотрудников | Обучение и развитие |
| Практики управления производительностью сотрудников | Внутренние системы оценки |
| Управление командной работой |
| Экономический | Система вознаграждения | Оценка результатов работы |
| Возможности будущего трудоустройства | Признание и вознаграждение |
| Дополнительный | Внешняя репутация компании | |
| Политика компании и ее ценности | Служба поддержки |
| Высшее руководство |
| Корпоративная индивидуальность | Корпоративные ценности и КСО |

Как видно из таблицы 3, не все включенные в колесо и микс бренда работодателя элементы можно отнести к тому или иному атрибуту бренда работодателя, выделенному основоположниками концепции. Такие элементы как внешняя репутация компании, ее политика и ценности, корпоративная индивидуальность, служба поддержки, высшее руководство и политика корпоративной социальной ответственности скорее относятся к некой другой категории, атрибуту.

Возможно, именно в связи с неполнотой представленной модели другие исследователи также попытались иначе классифицировать атрибуты бренда работодателя. К примеру, в своей работе «Captivating company: dimensions of attractiveness in employer branding» Пьер Бертон, Майкл Эвинг и Ли Лайа Ха рассматривают пятифакторную модель измерения привлекательности бренда работодателя для сотрудников. Они опираются на описанную Амблером и Бэрроу модель с тремя выделенными атрибутами (функциональные, экономические и психологические атрибуты) и расширяют данную модель до пяти атрибутов, с помощью проведенного исследования подтверждая их значимость – то есть степень того, насколько влияет на приверженность сотрудников компании достигнутое высокое значение по каждому отдельно взятому критерию. Ниже подробнее рассмотрены эти атрибуты:

* **Интерес**

Этот атрибуты обуславливается сложностью и притяжательностью для сотрудника выполняемой работы, применением нестандартных практик креативности сотрудников в рабочем процессе, а также производством высококачественных инновационных продуктов и услуг;

* **Социальный атрибут**

Зависит от того, насколько рабочая среда несет в себе радость и счастье для вовлеченных в рабочий процесс сотрудников, обеспечивает хорошие взаимоотношения между коллегами и общий командный дух;

* **Экономический атрибут**

Подразумевает предоставление компанией уровня высокого (выше среднего) уровня окладов, компенсационного пакета, надежности сохранения работы и перспектив по продвижению.

* **Развитие**

В широком смысле включает в себя признание компанией результатов работы сотрудников, поддержку их самоуважения и уверенности в себе, помноженное на опыт подъема по карьерной лестнице и создание трамплина для будущей занятости;

* **Применимость и человекоориентированность**

Степень того, насколько полученные в работе знания являются прикладными, а также, насколько среда позволяет сотрудникам проявлять себя, являясь в одно время и клиентоориентированной, и человекоориентированной: возможность сотрудников обучать друг друга в процессе работы, а также то, насколько компания соответствует принципам устойчивого развития и корпоративной социальной ответственности.

В своей работе «Изучение внутреннего имиджа высшего учебного заведения как работодателя[[59]](#footnote-60)» Дмитрий Кучеров и Михаил Платонов выделяют четыре атрибута бренда работодателя, добавляя к классическому перечню атрибутов по Амблеру и Бэрроу организационный, который во многом соответствует выделенному в таблице 3 «дополнительному» атрибуту. В перечень входящих в каждый из атрибутов элементов исследователи включают:

1. Психологический атрибут: сильная корпоративная культура, заинтересованность руководства в деятельности сотрудников, комфортная рабочая атмосфера, объективная оценка результатов работы, отсутствие «кумовства»;
2. Экономический атрибут: конкурентная заработная плата, развитая система премирования, стабильность трудоустройства, удобный график работы;
3. Функциональный атрибут: содержание работы, возможности прохождения обучения, потенциальный карьерный рост, возможность реализовать себя в полной мере;
4. Организационный атрибут: интернациональность компании, ее история и лидерство на рынке, известность потребительских брендов, репутация топ-менеджеров компании, система и стиль управления в компании.

Той же классификации придерживаются и авторы статьи «Employer Brand of Choice: an employee perspective[[60]](#footnote-61)», сравнивая влияние различных элементов атрибутов бренда работодателя на восприятие бренда работодателя. По итогам анализа влияния выделенных в ходе исследования факторов авторами была сформирована модель идеального работодателя, которая отражала выявленные предпочтения. Похожая методология используется и в других статьях – например, в «Workplace branding: Leveraging human resources management practices for competitive advantage through “Best Employer” surveys[[61]](#footnote-62)» и «The strength of the employer brand: Influences and implications for recruiting [[62]](#footnote-63)», где авторы также оценивают степень влияния различных вхожих в модель оценки бренда работодателя элементов на его силу и воспринимаемую привлекательность.

Уточнение данной классификации атрибутов бренда работодателя проводится в статье «Бренд работодателя в системе управления человеческими ресурсами организации». Дмитрий Кучеров и Елена Завьялова в управлении брендом работодателя предлагают опираться на дополнительные ценности для работника, понимая под этими ценностями те атрибуты компании, которые возбуждают в работнике интерес к компании как работодателю, побуждают его продолжать работу и выполнять её эффективно, отказываться от предложений компаний-конкурентов и от альтернативных ценностей. Это определение соответствует принятому в данном исследовании описанию атрибутов бренда работодателя, а ядро данной модели составляет ценностное предложение компании как работодателя. В то же время, для систематизации данных атрибутов исследователи разделяют их на две группы: материальные и нематериальные, понимая под первыми те, что непосредственно влияют на материальное благосостояние сотрудника, а под вторыми – связанные с организацией труда и рабочего места, психологическим состоянием работника и его статусом.

Также Бретт Минчингтон в статье «Building Employer Brand Equity[[63]](#footnote-64)» предлагает модель для оценки ценности бренда работодателя. Согласно предложенной автором классификации ценность бренда работодателя складывается из следующих критериев:

* Осведомленность целевой аудитории компании на рынке труда о существовании бренда работодателя конкретной компании;
* Восприятие целевой аудиторией компании на рынке труда атрибутов бренда работодателя компании;
* Лояльность целевой аудитории компании на рынке труда к бренду работодателя компании, то есть желание примкнуть к компании или остаться работать в ней;
* Полученный опыт от трудоустройства, то есть восприятие (бывшим) сотрудником атрибутов бренда работодателя организации, основанное на его работе в компании.

Эта классификация во многом напоминает классический маркетинговый инструмент – воронку конверсии покупателей на пути к приобретению продукта. Первоначально[[64]](#footnote-65) она получила название AIDA как аббревиатура из названий стадий этой воронки – осведомленность клиента о существовании этого продукта/услуги (awareness), дальнейший интерес узнать о выгодах от потребления данного продукта/услуги (interest), желание приобрести этот продукт/услугу (desire), покупка (action). Несколькими годами позже в воронку была также включена стадия удовлетворения от покупки (satisfaction), чтобы показать важность повторных продаж.

В данной работе будет использован инструмент, объединяющий два рассмотренных выше: воронка конверсии целевой группы компании на рынке труда на пути к трудоустройству в компанию. Данная модель будет включать в себя три стадии, на которых будет исследоваться:

1. Осведомленность целевой аудитории компании на рынке труда о возможности трудоустройства в компании;
2. Желание узнать больше о компании как о работодателе и выгодах от трудоустройства в нее;
3. Сформировавшееся желание «совершить сделку», то есть намерение откликнуться на вакансию компании.

По итогам проведенного литературного анализа [Кучеров Д. Г., 2009, 2012; Римашевская Н.М., 2007; Росстат, 2015, 2016; Ambler T., Barrow S., 2016; Ambler T., 2000; Bellou V. et al., 2015; Bendl R., Schmidt A., 2010; Hays, 2016; Grant Thornton International, 2016; McKinsey, 2015; Minchington B., 2014; The World Economic Forum, 2016] в работе были выдвинуты следующие гипотезы:

1. **Существуют различия между намерениями молодых специалистов разных полов как соискателей вакансий компании L’Oreal на разных стадиях конверсионной воронки.**
   1. Возможность трудоустройства в компанию L’Oreal рассматривает большее число молодых специалистов женского пола, чем мужского, среди знающих компанию L’Oreal респондентов.
   2. Намерение откликнуться на вакансию компании L’Oreal имеет большее число молодых специалистов женского пола, чем мужского, среди рассматривающих возможность работы в компании L’Oreal респондентов.
2. **Существуют различия в оценке важности функционального атрибута бренда работодателя молодыми специалистами разных полов.**
3. **Существуют различия в оценке важности экономического атрибута бренда работодателя молодыми специалистами разных полов.**
4. **Существуют различия в оценке важности психологического атрибута бренда работодателя молодыми специалистами разных полов.**
5. **Существуют различия в оценке важности корпоративного атрибута бренда работодателя соискателями разных полов.**
6. **Существуют различия в восприятии корпоративного атрибута бренда работодателя компании L’Oreal молодыми специалистами разных полов.**
7. **Восприятие бренда работодателя компании L’Oreal и бренда идеального работодателя молодыми специалистами мужского пола различается.**

7.1. Для молодых специалистов мужского пола привлекательность товаров компании L’Oreal меньше, чем привлекательность товаров или услуг идеального работодателя.

7.2. Для молодых специалистов мужского пола значение вдохновляющей миссии и ценности компании L’Oreal хуже, чем соответствующее значение идеального работодателя.

## Выводы.

В первой главе были даны определения ключевым понятиям работы – гендеру, гендерному балансу и дисбалансу, гендерной сегрегации, трудовой дискриминации и политике равных возможностей, рынку труда, бренду работодателя и его управлению. Также были выявлены проявления гендерной сегрегации и трудовой дискриминации, такие как разделения секторов экономики на «женские» и «мужские», явление «стеклянного потолка» и «стеклянных стен» в организации, разница в уровне заработных плат между мужчинами и женщинами. Были проанализированы причины данных проявлений, предпосылки к возникновению такой ситуации, а также меры, которые проводятся для нивелирования данных различий. Более того, в работе были выявлены причины, по которым компании и государства стремятся к установлению гендерного баланса, а также рассмотрена эффективность внедренных мер.

В рамках первой главы также была рассмотрена концепция брендинга работодателя, причины и обстоятельства, которые привели к возникновению данной концепции. Было рассмотрено развитие данной концепции, важность построения сильного и привлекательного бренда работодателя для компаний в современных реалиях, а также сам процесс построения бренда работодателя и управления им. Были выделены те атрибуты, которые составляют бренд работодателя, а также вхожие в атрибуты элементы, проанализированы цели компаний, которые они преследуют при формировании бренда работодателя и модели его оценки. На основании проведенного литературного анализа также был выдвинут ряд эмпирических предположений.

# ГЛАВА 2. МЕТОДОЛОГИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ ИССЛЕДОВАНИЯ

## 2.1 Аналитический обзор карьерных предпочтений мужчин и женщин

Те компании, которые придерживаются политики многообразия, могли бы попытаться нивелировать разрыв в соотношении мужчин и женщин путем склонения своего выбора при приеме на работу в пользу кандидатов «нужного» им пола. Также руководство компаний иногда усматривает возможность для восстановления гендерного баланса в создании асимметричных условий для соискателей разных полов, например, предлагая компенсационный пакет выше для соискателей определенного пола.

Однако и то, и другое являются грубыми нарушениями трудового законодательства РФ. Запрещение дискриминации в сфере труда является краеугольным принципом правового регулирования социально-трудовых отношений, который наряду с упоминанием в ст. 2 ТК[[65]](#footnote-66) получил дополнительное описание в ст. 3[[66]](#footnote-67) ТК. Этим в Трудовом Кодексе была подчеркнута важность обозначенного принципа, приписываемая ему международным правом в целом, и международным трудовым правом в частности, а также рядом различных норм внутренних правовых систем многих демократических государств. Такая важность данного принципа заключается в том, что он служит универсальной правовой гарантией, которая обеспечивает всеобщее и естественное право человека на равенство с другими людьми [ст. 1 Всеобщей декларации прав человека 1948 г.; преамбула Международного пакта о гражданских и политических правах 1966 г.; ст. 19 Конституции РФ]. Содержащийся в ч. 2 ст. 3 ТК запрет на дискриминацию основывается на положениях ст. 2 Всеобщей декларации прав человека[[67]](#footnote-68) и п. 2 ст. 2[[68]](#footnote-69) Международного пакта об экономических, социальных и культурных правах. Международное трудовое право, как было указано выше, не обошло вниманием данную проблему и посвятило ее решению отдельную Конвенцию N 111 МОТ "Относительно дискриминации в области труда и занятий" (принята в г. Женеве 25 июня 1958 г.). Россия входит в перечень государств, которые ратифицировали данную Конвенцию. Более того, о всеобщем запрете дискриминации говорится и в ч. 2 ст. 19[[69]](#footnote-70) Конституции РФ. Запрещенная законом дискриминация человека в трудовых отношениях понимается как всякое ограничение трудовых прав и свобод или преимущество в трудовых правах и свободах, полученное в зависимости от любого из обстоятельств, перечисленных в данной статье (пола, расы, цвета кожи и т.п.), либо в зависимости от не указанных в данной статье обстоятельств в случае, когда такое ограничение или преимущество не связано с деловыми качествами работника. Из этого явственно следует, что отказ в приеме на работу, который основывается не на профессиональных качествах кандидата, а среди прочего на его личных либо физических особенностях, считается необоснованным и дискриминационным. То же самое относится и к прочим методам «отсеивания» кандидатов, будь то асимметричная заработная плата кандидатам разного пола, но равной квалификации, или же какие-то другие проявления неравного отношения к соискателям на основании их пола.

Это приводит компании к необходимости перестраивать свою работу на рынке труда таким образом, что в случае необходимости выровнять гендерное соотношение среди персонала, компания должна привлечь кандидатов «нужного» им пола. В таком случае, став более привлекательной для целевой категории сотрудников на рынке труда, компания сумеет выровнять гендерное соотношение в потоке соискателей. Благодаря этому компания повысит число нанятых сотрудников из целевой категории и, как следствие, сумеет восстановить гендерный баланс среди занятых в компании сотрудников. Для этого компании необходим инструмент, с помощью которого она сможет привлекать сотрудников в компанию, а также конкретизировать свое предложение под спецификацию спроса своей целевой аудитории на рынке труда. Соответственно, для того, чтобы предложение компании отвечало спросу ее целевой аудитории, компании необходимо понимать особенности своей целевой группы; в контексте гендерного дисбаланса этой целевой группой будут соискатели того или иного пола, а их особенностями – характерные конкретному полу карьерные предпочтения. Кроме того, для усиления эффекта влияния содержимого предложения компании на целевую категорию соискателей компания может использовать более «маскулинные» или «фемининные» коммуникации. Таковым инструментом привлечения конкретной группы соискателей в компанию, который отображает ценностное предложение компании как работодателя, как раз и является бренд работодателя. Об этом же говорится и в статье «To Understand Your Company’s Gender Imbalance, Make a Graph [[70]](#footnote-71)», где автор выделяет три уровня, на которых в компании может формироваться гендерный дисбаланс:

* Наем персонала – соотношение соискателей мужского и женского полов существенно «проседает» в сторону одного из полов;
* Удержание персонала – относительная текучесть персонала для сотрудников одного из полов диспропорциональна их относительной доле в потоке соискателей и сотрудников компании;
* Продвижение персонала – сотрудники одного пола в среднем продвигаются по иерархической лестнице гораздо быстрее в сравнении с сотрудниками пола противоположного, существование пресловутого «стеклянного потолка».

В случае, когда гендерный дисбаланс возникает как раз на стадии привлечения персонала, автор предлагает компании оценить свой бренд работодателя и вызываемые им ассоциации у соискателей, а также каналы и методы его коммуникации. Авива Виттенберг-Кокс предполагает, что проблема может крыться в излишней их «маскулинности» или «фемининности», но причинно-следственная связь в данном случае может быть и обратной. Для компании может быть необходимым как раз сделать свои коммуникации и их каналы заточенными под соискателей конкретного пола, чтобы восстановить баланс.

В плане карьерных предпочтений между мужчинами и женщинами существует определенная разница. Между оплатой труда женщин и мужчин существует определенный разрыв [НИУ ВШЭ, 2016; Ведомости, 2015; HeadHunter, 2014; The World Economic Forum, 2016], который не в последнюю очередь обосновывается и зарплатными ожиданиями самих женщин, что подводит к первому выявленному фактору различия в выборе работодателя соискателями женского и мужского полов – зарплатным ожиданиям. В статье «Restructuring the employment relationship[[71]](#footnote-72)» говорится о том, что мужчины чаще работают в связи с необходимостью зарабатывать деньги вследствие доселе существующих традиционных ролей «мужчины-добытчика» и «женщины-хранительницы очага». Женщины в меньшей степени концентрируют внимание на размер оплаты их труда, поскольку в большинстве случаев их заработок является не основным в семье, однако нередки случаи, когда именно благодаря их финансовому вкладу в доход домохозяйства уровень общего дохода достигает необходимого для благополучия семьи. Меньшая важность оплаты труда для женщин подтверждается и в статье Harvard Business Review «Почему женщины не обсуждают зарплату на собеседованиях[[72]](#footnote-73)» – по приведенным автором данным лишь около 12% женщин торгуются относительно своей компенсации, тогда как среди мужчин таковых около 50%. Об этом говорится и в другой статье Harvard Business Review – «Как покончить с разницей в окладах[[73]](#footnote-74)», но, в то же время там приводится еще один критерий различия в принятии решений о выборе работодателя – меньшая географическая мобильность женщин в сравнении с мужчинами, что свидетельствует в пользу важности отсутствия переездов для большинства женщин. Этот тезис подтверждается и в исследовании «Гендерные различия в профессиональной мобильности и сегрегация на рынке труда[[74]](#footnote-75)», где приводятся следующие данные: уровень мобильности среди сотрудников мужского пола в возрасте 16-25 лет составляет 37.4%, среди сотрудниц того же возраста – 23.7%.

Весьма актуальным является и исследование важности баланса между работой и личной жизнью для сотрудников обоих полов, «Beyond ‘gender differences’»[[75]](#footnote-76) является одной из статей, в которой поднимается данный вопрос. Автор этой статьи приводит данные, согласано которым женщины с детьми в среднем склонны работать меньшее число часов в неделю, чем бездетные мужчины и женщины, а мужчины с детьми наоборот – больше остальных, что говорит о более высокой важности баланса между работой и личной жизнью для женщин. В статье «Work-life ‘balance’, recession and the gendered limits to learning and innovation»[[76]](#footnote-77) говорится о том, что традиционно женщины больше вовлечены в воспитание ребенка и в выполнение домашних дел. По мнению автора статьи именно поэтому для женщин, в особенности в первое время после рождения ребенка, баланс между работой и личной жизнью важен в большей мере – к примеру, предоставляемая работодателем возможность частичной занятости повышает привлекательность работодателя в глазах женщин. О важности частичной занятости также говорится и в исследовании «Time, money and the Gender Order[[77]](#footnote-78)»: женщины куда реже в сравнении с мужчинами склонны работать для обеспечения существования. Это приводит к тому, что для женщин куда важнее получать удовольствие от работы, заниматься чем-то интересным «для себя». В поддержку этого аргумента выступает и исследование «Гендерные различия в профессиональной мобильности и сегрегация на рынке труда: опыт российской экономики[[78]](#footnote-79)», автор которого утверждает, что вследствие выполнения женщинами «двойной функции» – работы и воспитания детей, а зачастую и работы по дому – женщинам требуется «меньше времени, чем мужчинам, расходовать на работу за заработную плату». Это и приводит к выбору ими работы с различными видами гибкой занятости: неполным рабочим днем или сокращенной рабочей неделей.

В статье «Nice girls don’t ask[[79]](#footnote-80)» говорится о том, что зачастую женщины по причине особенностей в воспитании медленнее растут в компаниях вследствие того, что «сами же не обращаются к руководству с просьбами о повышении зарплаты и продвижении на лучшую позицию». Линда Бэбкок также утверждает, что компании зачастую негативно воспринимают такие запросы со стороны женщин, пресекая в будущем потенциальные повторы таковых. Однако Кэтрин Хит в исследовании «Even When Women Ask for a Raise, They Don’t Ask for Enough[[80]](#footnote-81)» говорит о том, что ситуация немного изменилась – зачастую женщины обращаются с просьбами поднять зарплату или повысить их, но просят слишком малого. При этом по данным исследования важность возможности роста для женщин является не меньшей, чем для мужчин, просто многие из респондентов заявляют о боязни показаться настырными и дерзкими, что происходит вследствие их низкой оценки своих способностей и показываемого результата. Это вкупе с рассмотренным выше феноменом «стеклянного потолка» наталкивает на важность при выборе работодателя для женщин регулярной оценки деятельности по результатам и равных возможностей для продвижения.

Приведенные выше статистические данные из различных источников [Росстат, 2015, 2016; Hays, 2016; The World Economic Forum, 2016; HeadHunter, 2014; Grant Thornton International, 2016] говорят о том, что женщины оцениваются асимметрично в сравнении с мужчинами в большинстве компаний – и в вопросе заработной платы, и относительно их продвижения в компании, и, как следствие, представленности на высших менеджерских позициях. Тем не менее, нет никаких данных, согласно которым можно было бы заключить, что женщины действительно в меньшей степени хотят себя реализовать или оценивают свой труд ниже, чем труд мужчин соответствующей квалификации. Наоборот, в исследовании McKinsey[[81]](#footnote-82) приводятся следующие данные: среди менеджеров среднего и высшего звена 79% женщин хотят достичь уровня топ-менеджмента, что практически не уступает желанию мужчин – 81%. В то же время, лишь 69% среди респондентов женского пола питают уверенность в том, что им удастся этого достичь, тогда как среди мужчин таковых 86%. Соответственно, можно предположить также и большую важность политики гендерного равенства или политики равных возможностей для женщин в сравнении с мужчинами. Об этом же говорит и Инна Мальцева в рассмотренном выше исследовании «Гендерные различия в профессиональной мобильности и сегрегация на рынке труда: опыт российской экономики», утверждая, что «дискриминация со стороны работодателей в неявном виде также опосредует выбор работниками сферы деятельности, поскольку повышает для дискриминируемой группы издержки работы в нетипичных для их пола профессиях».

Исследование «Гендерные дисбалансы в трудовом коллективе[[82]](#footnote-83)» показывает также и то, что почти половина респондентов мужского пола изъявили желание работать в коллективе со сбалансированным соотношением мужчин и женщин, а среди женщин такое желание выказали чуть меньше 40% респондентов. По данным Клима Легчакова сотрудники обоих полов в 3 из 4 случаях предпочитают работать под начальством мужчины, нежели женщины, да и в целом как мужчины, так и женщины по данным приведенного исследования больше склонны к работе в «мужском» коллективе, нежели в «женском». В контексте исследуемой компании L’Oreal, в которой налицо преобладание женщин над мужчинами в составе персонала, что подробнее будет рассмотрено в дальнейшем, для мужчин политика гендерного равенства может быть весьма привлекательным аспектом работодателя, поскольку большее число мужчин предпочитает работать в мужском или сбалансированном коллективе, чем в чисто женском.

Наконец, по оценке директора компании HeadHunter Юрия Вировца женщины чаще подвергаются увольнениям из компаний, чем мужчины. К тому же, подробно рассмотренные далее данные [Росстат, 2015, 2016; НИУ ВШЭ, 2016] свидетельствуют также о том, что женщинам труднее найти работу после увольнения. Все это приводит к заключению о том, что для соискателей женского пола фактор защищенности занятости должен быть важнее, ведь в случае потери работы женщина с большим трудом будет искать новую, чем соискатели-мужчины.

## 2.2 Формирование модели для измерения атрибутов бренда работодателя

Сами же компании также подходят к концепции собственного брендинга как работодателя с точки зрения создаваемых дополнительных ценностей. Вышеупомянутое исследование, проведенное консалтинговой компанией Employer Brand International «2014 Employer Branding Global Trends Study Report», провело исследование среди менеджеров различных компаний, ведущих свою деятельность в разных странах мира, и предложило им проранжировать по значимости элементы бренда работодателя, которые, по их мнению, привлекают новых сотрудников в их компанию. По результатам опроса они получили следующие результаты (значимость элементов бренда работодателя оценивалась от 1 = наименее важный до 7 = наиболее важный; элементы представлены в порядке убывания):

* Развитие карьеры – 6.07
* Система лидерства – 6.02
* Рабочая среда – 5.97
* Корпоративная репутация и культура – 5.95
* Вознаграждение и признание в компании – 5.76
* Практики управления персоналом и политика компании – 5.65
* Миссия компании, её видение и ценности – 5.58
* Устройство процессов отбора и вхождения в должность – 5.43
* Компенсации и льготы – 5.38
* Управление производительностью – 5.33
* Инновации в компании – 5.26
* Система коммуникаций – 4.95
* Корпоративная социальная ответственность – 4.81
* Изучение работы сотрудников – 4.49

Эти критерии частично совпадают с развернутым списком вопросов, которые использовались для оценки каждого из элементов бренда работодателя в рассмотренной выше модели Бертона, Эвинга и Ха. Таким образом, эта модель является комплексной оценкой бренда работодателя, а усредненные мнения менеджеров компаний говорят о том, что в потенциальных работодателях сотрудников привлекает в первую очередь возможность развития в компании (средняя оценка подпунктов 5.89), затем социальные факторы (5.61), на третьем месте располагается экономический фактор (5.38), а на последних двух – интерес (5.26) и применимость знаний вкупе с ориентированностью компании на людей (5.23).

В то же самое время интерес представляет оценка самих соискателей того, какие критерии являются для них определяющими в вопросе выбора работодателя. Данные сведения присутствуют в исследовании предпочтений студентов по значимым факторам работодателей, проведенном компанией Universum путем опроса более 25’000 студентов 93 высших учебных заведений по России. По итогам данного опроса исследователи Universum выявляли соответствие каждого из атрибутов бренда работодателя образу «идеального работодателя» в глазах студентов. Под «идеальным работодателем» в данном исследовании понимается та компания, в которой респондент хотел бы работать, основывая свое желание на собственном субъективном сознательном и подсознательном восприятии, а каждому респонденту предлагалось выбирать 5 компаний, которые соответствуют его образу идеального работодателя.

Исследование показало, что в среднем критерии, соответствующие фактору репутации компании как работодателя и её образу на 46.1% соответствуют образу «идеального работодателя», соответствующие фактору люди и культура внутри организации – на 47.9%, фактору характеристики работы – на 50.3%, а фактор вознаграждение и возможности продвижения в компании показал наибольшее соответствие образу идеального работодателя – 50.8%. Из результатов следует, что отличительными чертами «идеального работодателя» по мнению российских студентов являются следующие характеристики: успех компании на рынке, профессиональное обучение и развитие и высокий заработок в будущем. Главными карьерными целями российских студентов в то же время в порядке убывания является обеспечить себе стабильную и надежную занятость, решать интересные и сложные рабочие задачи и иметь баланс между работой и личной жизнью[[83]](#footnote-84). В то же время в другой статье Universum[[84]](#footnote-85) дополняется данная информация – по словам старшего вице-президента компании Джонны Сьовалла результаты исследования показывают, что одним из главных страхов студентов при выборе места работы является боязнь не подойти под корпоративную культуру компании. Происходит это зачастую вследствие того, что соискатель слишком мало знает о компании, а потому и не может сформировать четкого мнения о том, насколько в компании поддерживается лидерство, взаимоуважение, креативность и так далее. В данном исследовании на первое место здесь вышел баланс между работой и личной жизнью, а недалеко расположился и такой элемент как возможности карьерного роста в компании – выпускники жаждут высокого уровня ответственности, который позволит им проявлять себя и расти в компании. И, наконец, согласно исследованию в последние годы филантропия и корпоративная социальная ответственность компании играет все более важную роль для соискателей. Студенты и выпускники университетов не исключение – большинство из них заинтересованы в том, чтобы их работа служила также на благо обществу, и хотят посвятить себя высшим целям, оттого и желают, чтобы их работодатель положительно влиял на окружающую среду, социум и служил улучшению благосостояния общества.

Таким образом, сопоставив данные по восприятию ключевых аспектов бренда работодателя соискателями с точки зрения представителей компаний и самих соискателей, можно заметить, что оценка несимметрична. Делая допущение об эквивалентности факторов в разных моделях, представленных в таблице 4, можно заметить разрыв в оценке значимости некоторых факторов. Например, высоко оценивая важность возможности развития сотрудника в компании, менеджеры недооценивают важность достойного вознаграждения для сотрудников. Также, интерес, который вызывает выполняемая работа и крайне низко оценивается менеджерами компаний, в глазах сотрудников является весьма важной характеристикой их идеального работодателя.

Основываясь на моделях оценки бренда работодателя, описанных выше, можно заключить, что для оценки бренда работодателя используются разные системы, которые, впрочем, объединяет одна важная деталь. В основу каждой модели ложится оценка некоторых дополнительных ценностей, создаваемых компанией для сотрудника при его трудоустройстве. Эти ценности могут быть сгруппированы определенным образом, где и имеются ключевые расхождения: методика их группировки зачастую зависит от трактовок бренда работодателя исследователями или же от целей, которые преследуют исследователи и компании, пытаясь оценить бренд работодателя. Осознавая пробелы в каком-то аспекте бренда работодателя, компания может сделать намеренный акцент в его сторону, либо же использовать, наоборот, комплексную оценку всех известных критериев бренда работодателя при попытке такие пробелы выявить.

**Таблица 4** Соответствие атрибутов оценки бренда работодателя между моделью Бертона, Эвинга и Ха с моделью Universum.

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| **Оценка атрибутов по 5-факторной системе Эвинга, Бертона и Ха работодателями** | | **Оценка атрибутов по 4-факторной системе Universum соискателями** | |
| ***Фактор*** | ***Оценка атрибута (из 7 баллов)*** | ***Атрибут*** | ***Оценка атрибута***  ***(из 100%)*** |
| Интерес | 5.26 | Характеристики работы | 50.3 |
| Экономический | 5.38 | Вознаграждение и возможности продвижения в компании | 50.8 |
| Развитие | 5.89 |
| Социальный | 5.61 | Люди и культура внутри организации | 47.9 |
| Применимость и человекоориентированность | 5.23 | Репутация компании как работодателя[[85]](#footnote-86) | 46.1 |

На основе приведенного выше литературного анализа по исследуемому вопросу и проведенного обследования поведенческих особенностей специалистов обоих полов в контексте выбора работодателя можно выделить следующие значимые атрибуты бренда работодателя:

* Экономический
* Функциональный
* Психологический
* Корпоративный

Соответственно, в этом исследовании используется модель оценки бренда работодателя, включающая в себя четыре атрибута, как и в работе Дмитрия Кучерова, в основу которой ложится классическое определение бренда работодателя, данное Амблером и Бэрроу. Модель для оценки бренда работодателя, которая использована в данном исследовании, представлена на рисунке 7.

**Рис. 7** Модель оценки бренда работодателя

* **Корпоративный атрибут**

*Атрибуты работодателя как компании в целом:* соответствие этическим нормам и прозрачность компании, вдохновляющее лидерство и цели компании, рыночные позиции и престиж работы в компании, и прочее;

* **Психологический атрибут**

*Социальная среда в компании, а также атрибуты рабочего места:* дружелюбная атмосфера в коллективе, приверженность компании к принципам равных возможностей, возможность совмещать личные профессиональные интересы с рабочим графиком и взаимодействовать с иностранными клиентами и коллегами, меритократия в компании и отбор в компанию исключительно лучших сотрудников, и прочее;

* **Функциональный атрибут**

*Содержание работы и требования по квалификации к её выполнению, включая возможности личностного роста благодаря этой работе:* гибкие условия работы, фокус на результат, высокий уровень ответственности и постоянные вызовы, профессиональное развитие и обучение, ориентация на командную работу и прочее;

* **Экономический атрибут**

*Материальное вознаграждение и прочие выгоды и льготы как сейчас, так и в будущем:* четкий путь развития в компании и быстрое продвижение, конкурентный уровень заработной платы и потенциально высокий уровень дохода в будущем, «хорошая строчка в резюме», премии и бонусы на основании результатов деятельности, оплата образования в будущем и прочее.

В данном исследовании для выявления причин гендерного дисбаланса в компании L’Oreal был проведен анализ восприятия потенциальными соискателями бренда компании как работодателя и сформирован собирательный образ условного идеального работодателя.

## 2.3 Описание компании L’Oreal

Как было указано ранее, объектом данного исследования являются потенциальные сотрудники компании L’Oreal, а предметом – восприятие ими бренда работодателя компании L’Oreal. Для более полного понимания контекста исследования необходимо также изучить специфику компании и ее характеристику. Компания L’Oreal является мировым лидером индустрии красоты, занимая лидирующие позиции практически во всех сегментах отрасли во всех 130 странах своего присутствия. В портфеле компании находится 32 различных косметических бренда, из которых на российском рынке представлено 27. Компания подразделяется на 4 дивизиона, в каждый из которых входит перечень брендов, группированных по общности каналов дистрибуции и рынка сбыта: активная косметика, продукция широкого спроса, профессиональная продукция и продукция люкс. Компания L’Oreal была основана в 1909 году, а в Россию пришла в 1990, ее российский офис расположен в Москве, где и занято большинство сотрудников компании. В основе всей деятельности компании L’Oreal лежит этика, а этическими принципами компании являются честность, уважение, смелость и открытость. Также компания интегрирует понятие разнообразия на всех организационных уровнях – по словам президента и генерального директора L’Oreal Жан-Поля Агона[[86]](#footnote-87) «разнообразие трудовых ресурсов на всех должностях и уровнях укрепляет творческие способности компании и ее понимание потребителей, позволяя ей разрабатывать и выпускать актуальные продукты». Более того, социальная направленность культуры компании во многом строится на принципе разнообразия рабочих коллективов, поскольку компания уверена в том, что обогащается за счет разнообразия занятых в компании сотрудников. Поддерживаемое разнообразие сотрудников способствует плюрализму взглядов в компании, что способствует лучшему пониманию различных рынков и потребителей, что крайне важно для компании ввиду ее широкой географии присутствия и диверсификации продуктового портфеля. Поэтому L’Oreal считает именно разнообразие своей важнейшей ценностью, принимая и уважая различия между людьми, а также делая все для продвижения этих различий ради повышения собственной производительности и улучшения результатов деятельности. Все вышеописанное и служит фундаментом для желания компании стать мировым лидером по управлению разнообразием. В связи с провозглашенными принципами и желаниями L’Oreal призывает также свои дочерние филиалы реализовывать собственные инициативы, относящиеся к политике разнообразия. В этическом кодексе компании L’Oreal среди прочего особое место занимает гендерное равенство в профессии и указывается, что «принципы политики вознаграждения L’Oreal применяются без дискриминации по половому признаку[[87]](#footnote-88)». Компания обязуется исправить несправедливые различия в заработной плате сотрудников, если таковые будут выявлены, а также поддерживать и укреплять приверженность принципам многообразия, особенно в вопросах кадровой политики, маркетинга, закупок и вклада в сообщества. L’Oreal провозглашает также недопустимость дискриминации, притеснения и запугивания по следующим признакам:

* Пол;
* Ограниченная дееспособность;
* Семейное положение;
* Сексуальная ориентация;
* Возраст и т. д.

Данная политика касается не только приема на работу, но и принятия решений о прохождении обучения, повышении в должности, продолжения трудовых отношений и общими условиями работы, а также взаимоотношений компании с поставщиками, клиентами, партнерами и третьими сторонами.

Тем не менее, в российском подразделении компании L’Oreal существует гендерный дисбаланс. Среди 1’627 сотрудников компании женщин 1’131 человек, или почти 70%, в то время как мужчин – лишь 496 человек, или около 30%, что свидетельствует о явном гендерном дисбалансе. В связи с этим российское подразделение компании очень заинтересовано в привлечении мужчин, особенно на те должности, где относительное число мужчин среди всех сотрудников функционального подразделения меньше всего – маркетинг, продажи, управление человеческими ресурсами.

Как было указано выше, целевой аудиторией компанией на рынке труда являются студенты и недавние выпускники университетов по специальностям маркетинг, менеджмент, бизнес и экономика. В целом, если основываться на ежегодном рейтинге топ-100 идеальных работодателей компании Universum, то позиции компании L’Oreal весьма неплохи. На российском рынке труда студенты по направлению Бизнес/Коммерция, которое включает в себя и экономику, и маркетинг, и управление человеческими ресурсами, и финансы, высоко оценивают компанию L’Oreal как работодателя, причем динамика у компании положительна (подробнее динамика представлена на рисунке 8).

**Рис. 8** Динамика изменения позиции компании L’Oreal в рейтинге топ-100 идеальных работодателей.

Однако, если посмотреть на этот рейтинге в разрезе полов, то лишнее подтверждение получает выявленная проблема – тогда как для девушек L’Oreal является четвертым идеальным работодателем, уступая Google, Газпрому и Unilever, то в аналогичном рейтинге по версии молодых людей компания L’Oreal лишь 53-я. Основными конкурентами компании L’Oreal на рынке труда, помимо вышеуказанных Google, Unilever и Газпрома, являются Nestle, LVMH, Procter&Gamble, BMW Group, McKinsey&Company, IKEA и Яндекс. Несмотря на то, что компания работает в beauty-сегменте FMCG сектора и по виду своей основной деятельности не конкурирует ни с кем из приведенных выше компаний, кроме LVMH, P&G и Unilever, на рынке труда сфера интересов компании L’Oreal простирается шире, потому и конкурентов на рынке труда больше, и профиль их деятельности шире.

## 2.4 Методология исследования

В предыдущих частях работы были рассмотрены особенности процесса управления брендом работодателя в условиях гендерного дисбаланса, а также была дана характеристика компании L’Oreal и ее потенциальных соискателей. Для проведения дальнейшего исследования и поиска ответа на вопрос, к каким практикам управления брендом работодателя должна прибегать компания L’Oreal в условиях гендерного дисбаланса, в работе была использована смешанная методология. Сочетание качественной и количественной методологии позволило комплексно подойти к решению проблемы и найти ответ на исследовательский вопрос.

Глубинное интервью как метод исследования, соответствующий смешанной методологии, проводилось с целью определения целевой аудитории компании на рынке труда и используемых на данный момент практик управления брендом работодателя. Также интервью позволило определить видение управленческой проблемы компанией, причины, по которым компания видит гендерный дисбаланс проблемой. Интервью и полученные с помощью него сведения послужили фундаментом дальнейшего количественного исследования, позволив уточнить сформированные гипотезы и определить способы оценки эффективности от внесения предполагаемых изменений. В качестве интервьюируемого выступала сотрудница HR-службы компании L’Oreal, являющаяся специалистом по привлечению талантов и занимающаяся среди прочего брендингом компании на рынке труда. Также был использован такой метод исследования, как анализ внутренней документации. В рамках этого метода были задействованы этический кодекс компании, свод принципов политики равных возможностей и разнообразия.

В качестве метода сбора данных в рамках количественной методологии было выбрано анкетирование, позволившее собрать необходимые данные для оценки восприятия бренда работодателя компании L’Oreal ее целевой аудиторией на рынке труда, а также оценить бренд идеального работодателя согласно восприятию респондентов, сопоставить получившиеся оценки и выявить разрывы. В опросе приняло участие 54 респондента, среди которых были студенты и выпускники входящих в пул целевых университетов и специальностей компании L’Oreal: НИУ ВШЭ, СПбГЭУ, МГУ, ВШМ и другие факультеты СПбГУ. Из 54 респондентов 22 было мужского пола, 32 – женского, около четверти респондентов на момент прохождения опроса не имели опыта работы, чуть больше половины – имели опыт до 1 года, остальные уже работали от года и больше. Подавляющее большинство (85,2%) респондентов на момент прохождения опроса находилось в возрасте 23 лет, остальные – в возрасте от 23 до 27 лет. 20% респондентов в качестве своего альма-матер указали ВШМ СПбГУ, 63% - другие факультеты СПбГУ, остальные представляли НИУ ВШЭ, МГУ, СПбГЭУ, и другие университеты. При этом около половины (48,1%) респондентов являлись студентами 3-4 курсов бакалавриата, чуть больше четверти (27,8%) уже закончили бакалавриат, а остальные обучаются в магистратуре. В опрос были включены вопросы о том, какими коммуникативными каналами пользовались респонденты для поиска информации о компаниях при выборе работодателя, для того, чтобы определить, существуют ли различия между каналами коммуникации, которые предпочитают соискатели разных полов. Также в опросе респондентам было предложено оценить важность атрибутов бренда работодателя, проранжировав их от одного до четырех по убыванию степени важности атрибута, чтобы впоследствии оценить, какой атрибут бренда работодателя является наиболее важным для целевой аудитории компании L’Oreal, и выделить присущие ему элементы в ценностном предложении компании L’Oreal как работодателя. Далее респонденту предлагалось оценить важность элементов каждого из атрибутов бренда идеального работодателя и компании L’Oreal как работодателя, выделенных в ходе литературного анализа и скомпонованных в модель из четырех атрибутов бренда работодателя (психологический, функциональный, экономический и корпоративный), каждый из которых включал в себя десять элементов. Важность данных элементов респондентам было предложено оценить по шкале Лайкерта от одного (наиболее важный) до пяти (наименее важный). Также респондентам предлагалось ответить на ряд вопросов, чтобы выявить их намерения устроиться на работу в компанию согласно конверсионной воронке трудоустройства, сформированной в первой главе представленной работы. В случае, когда респондент отвечал отрицательно на вопрос, относящийся к рассмотрению компании L’Oreal как своего потенциального работодателя или желанию откликнуться на вакансию компании, респонденту также предлагалось выбрать причину, по которой он не намерен это делать, из списка. Подробнее ознакомиться с содержанием опросника можно в приложении 2. Соответственно, каждый вопрос соответствовал изучаемой зависимой переменной, а пол респондента выступал как независимая переменная, влияющая на значения зависимых переменных.

Полученные в ходе анкетирования результаты были обработаны при помощи программы SPSS. Для проверки выдвинутых эмпирических предположений методом обработки данных был выбран многомерный дисперсионный анализ и однофакторный дисперсионный анализ (ANOVA), предварявший их критерий Ливиня для проверки гомогенности дисперсий выборок, а также описательная статистика со сравнением средних для ряда данных. Более того, для проверки различий в оценке респондентами мужского пола бренда идеального работодателя и бренда компании L’Oreal как работодателя был использован t-критерий Стьюдента для независимых переменных. Разные виды дисперсионного анализа и соответствующие им критерии были выбраны, поскольку исследовалось влияние одного фактора – половой принадлежности респондентов – на оценку ими бренда идеального работодателя и бренда работодателя компании L’Oreal. Проведение многомерного дисперсионного анализа позволило представить соответствующие каждому из атрибутов бренда работодателя элементы как одну многомерную переменную, поскольку внутри каждой группы элементов была выявлена значимая положительная корреляция. А однофакторный дисперсионный анализ позволил выявить значимость фактора половой принадлежности респондента применительно к каждой переменной, которой соответствовал вопрос о важности элемента атрибута бренда работодателя. В свою очередь, t-критерий Стьюдента был выбран, поскольку он позволяет выявить статистически значимые различия между двумя выборками, что требовалось в данном случае. Хотя на первый взгляд выборки являются зависимыми, так как сопоставляются ответы одних и тех же респондентов, посчитанный коэффициент корреляции для пар соответствующих переменных во многих случаях был отрицательным, что говорит о независимости выборок. В то же время t-критерий Стьюдента может быть рассчитан для зависимых выборок как для независимых, но никак не наоборот, потому все пары выборок рассматривались как независимые.

## Выводы

Во второй главе были рассмотрены нормативные ограничения по тем мерам, которые компании могут использовать для привлечения сотрудников определенного пола, определены специфические для соискателей разных полов требования к работодателям, а также проанализированы причины, по которым данные различия возникли. Также были проанализированы результаты прошлых исследований по тому, какие элементы бренда работодателя представители компаний считают наиболее важными для соискателей, а также оценку самих соискателей аналогичных элементов. В этой части работы также были рассмотрены и проанализированы существующие модели оценки бренда работодателя, а также составлены собственные модели согласно контексту исследования. Кроме того, было дано описание объекта и предмета исследования, компании L’Oreal, ее рыночного положения и сферы деятельности, принципы ее работы и основные политики, была определена целевая аудитория компании на рынке труда и ее специфика. Также была выбрана методология исследования, исследовательская стратегия и инструментарий для сбора данных, и дано пояснение сделанного выбора.

# ГЛАВА 3. ЭМПИРИЧЕСКИЕ РЕЗУЛЬТАТЫ ИССЛЕДОВАНИЯ

## 3.1 Результаты глубинного интервью и анализа документов

Как было указано ранее, первой частью эмпирического исследования являлось глубинное интервью с сотрудницей HR-подразделения компании L’Oreal, дополненное анализом внутренней документации компании. В рамках интервью исследовалась оценка компанией собственного бренда работодателя, используемые практики по управлению брендом работодателя, а также видение компанией управленческой проблемы.

По результатам исследования было установлено, что в компании L’Oreal соотношение мужчин и женщин приблизительно равно 30 к 70 соответственно. Компания считает это проблемой ввиду своей международной политики разнообразия, одним из пунктов которой является гендерное разнообразие. В то же время компания видит проблему именно в привлечении сотрудников разных полов, а именно гендерный дисбаланс среди соискателей в сторону женщин. По мнению компании, причина этого является в том, что L’Oreal как работодатель менее привлекателен для мужчин, чем для женщин, поскольку для многих потребителей бренд работодателя компании ассоциируется с потребительским брендом L’Oreal Paris, одним из потребительских брендов компании. Данный бренд относится к подразделению продукции массового спроса, в него входит женская косметика по доступным ценам, что во многом и отталкивает соискателей мужского пола. Также в качестве причины, по которой мужчины в меньшей степени идут работать в L’Oreal в сравнении с женщинами, приводится то, что мужчинами компания воспринимается как фемининная и вследствие этого мужчины считают, что им будет некомфортно работать в такой компании.

В рамках управления брендом работодателя компания L’Oreal подразделяет используемые практики на имиджевые и рекрутинговые. Под определение компанией рекрутинговых практик подпадают те, которые непосредственно влияют на процесс найма, например, проведение стажировок. К имиджевым же относятся те практики, которые влияют на осведомленность соискателей о возможностях трудоустройства в компании, на получение соискателями информации о компании. Измерение же эффективности этих практик проводится в целом по изменению места компании как работодателя в рейтинге идеальных работодателей, составляемом компанией Universum по результатам исследования предпочтений разных групп соискателей. Целью компании является не терять достигнутых позиций по сводному рейтингу и в рейтинге предпочтений соискателей женского пола, а также достичь ежегодного движения вверх на 10% в «мужском» рейтинге. По отдельности же имиджевые активности в области брендинга работодателя компания L’Oreal оценивает по охвату своей целевой аудитории, а в особенности мужчин, и по тому, насколько компания сумела донести составляющие своего бренда работодателя до соискателей. Рекрутинговые активности в L’Oreal измеряются по тому, какая конверсия происходит в дальнейшем после их проведения, то есть какая доля охваченных конкретной активностью в дальнейшем устраивается в компанию на работу.

В то же время у компании L’Oreal нет четко сформулированного ценностного предложения как работодателя, что ложится в основу формирования бренда работодателя. Потому главной задачей компания видит формирование своего ценностного предложения как работодателя таким образом, чтобы оно не только отвечало уникальным присущим компании чертам, но и было симметричным спросу целевой аудитории компании на рынке труда. Для восстановления гендерного баланса в L’Oreal используются коммуникации, которые по мнению экспертов из компании являются «мужскими» – например, компания использует образы мужчин в своих коммуникациях, чтобы формировать большую связь мужчин с компанией, более спокойные и приглушенные цвета. Также L’Oreal организовывает совместные имиджевые мероприятия совместно с другими компаниями, которые являются более привлекательными работодателями для мужчин согласно рейтингу Universum: например, совместные кейс-чемпионаты с BMW и McKinsey&Company.

Как было указано ранее, в основу формирования ценностного предложения компании ложатся ее отличительные черты как работодателя. Тем не менее, у компании уже есть сформировавшийся бренд работодателя, который требует видоизменений: выделение в ценностном предложении отличительные черты компании, подчеркивая для соискателей и работников компании выгоды от работы в компании и выделяя уникальность компании. Соответственно, для формирования рекомендаций по управлению брендом работодателя, которые бы отражали также ценности компании и отличительные черты от трудоустройства в нее, интервьюируемая сотрудница HR-подразделения компании также была опрошена насчет этих черт. Согласно полученной информации, компания считает своими ключевыми ценностями инновации, предпринимательский дух, широту взглядов и стремление к совершенству. Для того, чтобы соответствовать собственным ценностям, в компании реализуется ряд практик управления человеческими ресурсами. Компании характерна дружеская атмосфера в коллективе, открытость в общении, которая во многом обеспечивается отсутствием жесткой иерархии и высокой организационной гибкости. Благодаря этому в компании многие сотрудники имеют возможность проявить себя как лидеры, постоянно пробуя себя на эту роль, и быстро подниматься по карьерной лестнице. Стоит также отметить, что в L’Oreal как и в других французских компаниях принята соответствующая модель интеллектуального лидерства, которая провозглашает меритократию – главенство интеллекта при продвижении сотрудников. В компании с интеллектуальным лидерством и характерной для L’Oreal политикой равных прав и поддержания гендерного соотношения среди сотрудников у всех существуют равные возможности для развития, к тому же это развитие не обязательно должно быть строго «вверх». У сотрудников L’Oreal есть возможность проходить также и горизонтальную ротацию, и построить международную карьеру, перейдя в офис компании в другой стране. И при этом компания не забывает и о социальной ответственности, регулярно реализовывая новые проекты по помощи обществу и заботясь об окружающей среде. Также характерным для компании является лидерство практически на всех рынках, где представлена продукция компании – в абсолютном большинстве регионов и сегментов рынка.

## 3.2 Результаты анкетирования

Для проверки выдвинутых эмпирических предположений был использован многомерный дисперсионный анализ, ограничением которого является наличие корреляции между переменными, которые в рамках анализа составляют одну многомерную. Поскольку статистически значимый уровень положительной корреляции был выявлен, то применение метода было корректным, однако по его результатам ни для одной пары «независимая переменная – многомерная зависимая» статистически значимое влияние исследуемого фактора обнаружено не было. Следовательно, по результатам применения этого метода гипотезы не получили подтверждения. Далее был проведен однофакторный дисперсионный анализ, который позволил определить, есть ли статистически значимое влияние фактора пола на различия между ответами респондентов по каждой из выделенных переменных. Как было сказано ранее, ограничением для проведения однофакторного анализа является однородность дисперсий сравниваемых выборок, для чего перед использованием данного инструмента был проведен анализ по критерию Ливиня, который позволяет сравнить дисперсии на однородность. В случае, когда значимость критерия выше значения альфа (0,05 при доверительном интервале 95%), то выборки являются однородными. Анализ показал, что выборки всех переменных являются однородными, кроме сочетаний пола с важностью высоких этических стандартов у идеального работодателя, привлекательностью его товаров или услуг, высоким уровнем будущего заработка в компании, являющейся условным идеальным работодателем, и оцениваемой приверженностью L’Oreal принципам равноправия в отношении персонала, а также знанием респондентами компании L’Oreal. Это позволяет использовать однофакторный дисперсионный анализ как инструментарий обработки данных для всех пар зависимых переменных с независимой, помимо вышеперечисленных. С полной таблицей значений критерия Ливиня можно ознакомиться в приложении 3. Тем не менее, по указанным выше парам переменных, чьи выборки оказались неоднородными согласно проведенному анализу, также был проведен дисперсионный анализ, однако выводы по его результатам были сделаны с учетом данного ограничения.

Гипотеза 1 заключалось в том, что на разных стадиях конверсионной воронки соискателей, сформулированной в главе 1, будут возникать различия между мужчинами и женщинами, что приведет к статистически значимым различиям в конверсии – относительному количеству респондентов, перешедших из одной стадии в последующую. В частности, было выдвинуто предположение о том, что меньшее число мужчин рассматривает компанию L’Oreal как потенциального работодателя в сравнении с женщинами (гипотеза 1.1) и о том, что меньшее число мужчин намереваются пойти на работу в компанию L’Oreal (гипотеза 1.2). Однако, как видно из таблицы 5, обе эти гипотезы были опровергнуты, поскольку ни на одной из стадий конверсионной воронки статистических различий выявлено не было – p-значение для каждой из стадий оказалось выше 0.05. Причиной данного расхождения может быть университетская принадлежность большинства респондентов – как уже было указано выше, среди респондентов 83% получают или получали свое высшее образование в СПбГУ. В то же время L’Oreal достаточно активно взаимодействует с этим университетом, что с большой вероятностью сказалось на восприятии студентами данного университета компании L’Oreal и стерло мужские предрассудки по отношению к компании. Результатом этого и стало то, что практически одинаковая доля мужчин и женщин как рассматривает компанию L’Oreal как своего потенциального работодателя (53% женщин и 50% мужчин), так и намеревается откликнуться на вакансию компании (88% женщин и 80% мужчин).

Для того, чтобы выявить расхождения в оценке респондентами разного пола бренда работодателя компании L’Oreal и бренда идеального работодателя (гипотезы 2-6), был проведен однофакторный дисперсионный анализ попарно между каждой зависимой переменной с единственной независимой. Результаты данного анализа показали, что в вопросах об элементах атрибутов брендов идеального работодателя существуют статистически значимые различия между ответами респондентов разного пола, что представлено в таблице 6.

**Таблица 5** Результаты однофакторного дисперсионного анализа для стадий конверсионной воронки соискателей относительно компании L’Oreal.

|  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
|  | | Сумма квадратов | ст.св. | Средний квадрат | F | Знач. |
| Знаете ли Вы компанию L'Oreal? | Между группами | 0,000 | 1 | 0,000 | - | - |
| Внутри групп | 0,000 | 52 | 0,000 | - | - |
| Всего | 0,000 | 53 | - | - | - |
| Рассматриваете ли Вы компанию L’Oreal как потенциальное место работы? | Между группами | 0,013 | 1 | 0,013 | 0,049 | 0,825 |
| Внутри групп | 13,469 | 52 | 0,259 | - | - |
| Всего | 13,481 | 53 | - | - | - |
| Планируете ли Вы откликаться в будущем на вакансии компании L’Oreal (или, быть может, уже откликнулись)? | Между группами | 0,021 | 1 | 0,021 | 0,155 | 0,697 |
| Внутри групп | 3,386 | 25 | 0,135 | - | - |
| Всего | 3,407 | 26 | - | - | - |

Результаты однофакторного анализа показывают, что в каждом из атрибутов бренда идеального работодателя обнаружены статистически значимые различия, что дает частичное подтверждение гипотез 2-5. В то же время, ни один из элементов, по которому выявлены различия не относится к оценке корпоративного атрибута компании L’Oreal, что говорит об опровержении гипотезы 6 – пол не влияет на оценку респондентами корпоративного атрибута бренда работодателя компании L’Oreal. Полученные результаты говорят о том, что различия выявлены для ряда элементов оценки бренда работодателя, для того, чтобы оценить характер этих различий следует обратиться к описательной статистике. В данном случае было проведено сравнение средних значений по переменным в гендерном разрезе (изображения 9-12). Кроме того, для фактора «соответствие компании принципам корпоративной социальной ответственности» p-значение анализа составляет всего 0.057, что немного превышает доверительный интервал, а потому можно допустить влияние фактора пола на оценку респондентами соответствия компанией принципам корпоративной социальной ответственности.

**Таблица 6** Результаты однофакторного анализа для элементов атрибутов бренда работодателя, по которым было выявлено статистическое различие.

|  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| Сравниваемые элементы бренда работодателя | | Сумма квадратов | ст.св. | Средний квадрат | F | Значимость |
| Компания нанимает только лучших кандидатов | Между группами | 6,162 | 1 | 6,162 | 4,652 | 0,036 |
| Внутри групп | 68,875 | 52 | 1,325 | - | - |
| Всего | 75,037 | 53 | - | - | - |
| Высокий уровень будущего заработка | Между группами | 1,416 | 1 | 1,416 | 6,721 | 0,012 |
| Внутри групп | 10,955 | 52 | 0,211 | - | - |
| Всего | 12,370 | 53 | - | - | - |
| Стабильность трудоустройства (гарантии, что Вас не уволят без компенсации) | Между группами | 3,838 | 1 | 3,838 | 6,275 | 0,015 |
| Внутри групп | 31,810 | 52 | 0,612 | - | - |
| Всего | 35,648 | 53 | - | - | - |
| Гибкие условия труда | Между группами | 4,001 | 1 | 4,001 | 4,857 | 0,032 |
| Внутри групп | 42,832 | 52 | 0,824 | - | - |
| Всего | 46,833 | 53 | - | - | - |
| Высокие этические стандарты компании | Между группами | 12,889 | 1 | 12,889 | 11,527 | 0,001 |
| Внутри групп | 58,148 | 52 | 1,118 | - | - |
| Всего | 71,037 | 53 | - | - | - |
| Прозрачность компании | Между группами | 5,518 | 1 | 5,518 | 4,398 | 0,041 |
| Внутри групп | 65,241 | 52 | 1,255 | - | - |
| Всего | 70,759 | 53 | - | - | - |

Однако интерес также представляют и причины, по которым для ряда других факторов не было выявлено различий. Большая часть исследований, которые свидетельствовали в пользу того, что женщинам важнее возможность совмещать личную жизнь с работой и что женщины менее мобильны в сравнении с мужчинами, строилась на рождении детей у женщин и последующим за ними уходом. Вероятно, респонденты женского пола, принимавшие участие в данном исследовании, ввиду своего возраста (85.2% респондентов моложе 23 лет) еще не задумываются о рождении ребенка, и потому данный фактор не оказывает влияние на их карьерный выбор. Кроме того, можно предположить, что разница не выявилась между ответами респондентов разных полов относительно важности конкурентного уровня заработной платы с самого начала, престижности работы в компании и ее рыночного успеха ввиду того, что амбиции студентов престижных университетов не различаются в зависимости от пола. Отсутствие влияния фактора пола на данные переменные можно объяснить именно тем, что студенты лучших университетов вне зависимости от пола в равной степени заинтересованы и в будущем иметь отношение к лучшим организациям, только уже на уровне работодателя. Эти же причины могут послужить объяснением и тому, почему дружелюбная атмосфера на рабочем месте важна респондентам в равной степени – причины, которые выдвигались исследователями в пользу того, что атмосфера важнее для женщин, заключаются в том, что заработок женщин – не основной в семье, и женщины склонны оценивать работодателя по комфорту работы. Касательно интерпретации того, что такие факторы как превалирование важности акцента на результатах работы, главенство меритократии в компании и приверженность компании принципам равноправия для женщин также оказались равнозначными для респондентов разных полов, можно отталкиваться от опыта работы респондентов. Около половины респондентов (53.7%) имели опыт работы менее одного года, а почти четверть (24.1%) не имели такового вовсе. Вследствие этого можно заключить, что большинство респондентов женского пола еще не сталкивались с существованием стеклянного потолка в компаниях, неравенством возможностей при продвижении по карьерной лестнице и прочими проявлениями гендерной асимметрии, и оттого не выделяют данные элементы бренда работодателя в сравнении с мужчинами.

**Рисунок 9** Сравнение оценок психологического атрибута бренда идеального работодателя респондентами разных полов.

**Рисунок 10** Сравнение оценок экономического атрибута бренда идеального работодателя респондентами разных полов.

**Рисунок 11** Сравнение оценок функционального атрибута бренда идеального работодателя респондентами разных полов.

**Рисунок 12** Сравнение оценок корпоративного атрибута бренда идеального работодателя респондентами разных полов.

Как видно из представленных выше графических представлений описательной статистики, среди элементов бренда работодателя с выявленными статистическими различиями для мужчин в сравнении с женщинами более важными являются следующие:

* Гибкие условия труда;
* Стабильность трудоустройства;
* Соответствие компании принципам корпоративной социальной ответственности;
* Высокие этические стандарты компании;
* Корпоративная прозрачность.

Гипотеза 6 о различии между воспринимаемым респондентами значением элементов корпоративного атрибута компании L’Oreal и важностью соответствующих элементов в бренде идеального работодателя, как было сказано выше, не получила подтверждения. Это можно объяснить тем же, что и отсутствие различий на разных стадиях конверсионной воронки. Взаимодействие компании с альма-матер большинства респондентов и, как следствие, воздействие интегрированных маркетинговых коммуникаций по бренду работодателя компании L’Oreal на студентов СПбГУ могло выровнять их отношение к репутации компании в целом и к элементам корпоративного атрибута ее бренда работодателя в частности, стерев гендерные различия в восприятии оных.

Для выявления статистически значимых различий между оценкой респондентами мужского пола бренда идеального работодателя и бренда работодателя компании L’Oreal и, соответственно, для проверки общей гипотезы 7 и частных гипотез 7.1 и 7.2 был рассчитан t-критерий Стьюдента для независимых выборок. Значения критерия представлены в таблице 7, где представлены пары элементов бренда работодателя, по оценке которых критерий выявил статистически значимые различия.

**Таблица 7** P-значения критерия Стьюдента для пар элементов бренда работодателя, между которыми выявлено различие.

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| **Атрибут бренда работодателя** | **Элемент атрибута бренда работодателя** | **p-значение критерия Стьюдента** |
| Психологический | Возможность взаимодействовать с коллегами и клиентами из-за рубежа | 0,008 |
| Меритократия | 0,018 |
| Уважение компании к собственным сотрудникам | 0,021 |
| Компания нанимает только лучших кандидатов | 0,048 |
| Экономический | Высокий уровень будущего заработка | 0,014 |
| Бонус на основании результатов труда | 0,023 |
| Оплата сверхурочной работы | 0,003 |
| Функциональный | Стабильность трудоустройства | 0,009 |
| Разнообразие поставленных задач | 0,044 |
| Гибкие условия труда | 0,016 |

Как видно из таблицы 7, различия не выявлено ни по одной из пар элементов корпоративного атрибута бренда работодателя между оценками значений, соответствующих идеальному работодателю и компании L’Oreal. Соответственно гипотезы 7.1 и 7.2 также отвергаются, однако проведенный анализ выявил различия по элементам бренда работодателя, соответствующим другим атрибутам согласно использованной классификации. Таким образом, несмотря на опровержение гипотез 7.1 и 7.2, общая гипотеза 7 частично подтверждена. Для определения характера данных различий стоит вновь обратиться к описательной статистике, графики, сопоставляющие оценки бренда идеального работодателя и L’Oreal как работодателя респондентами мужского пола, представлены на рисунках 13-15.

Данные сравнения позволили выявить различия между проведенными оценками и наиболее эффективно определить те элементы атрибутов бренда работодателя, на которые необходимо сделать акцент при составлении ценностного предложения бренда работодателя и выбора методов его коммуникации. При этом комплекс использованных инструментов позволил выявить различия как между оценкой элементов бренда идеального работодателя, так и между оценкой мужчинами идеального работодателя и компанией L’Oreal, а проведенное глубинное интервью позволило определить те составляющие бренда работодателя, которые присущи компании L’Oreal благодаря используемым в компании практикам управления человеческими ресурсами.

**Рисунок 13** Сравнение оценок психологического атрибута бренда идеального работодателя и бренда компании L’Oreal как работодателя респондентами мужского пола.

**Рисунок 14** Сравнение оценок экономического атрибута бренда идеального работодателя и бренда компании L’Oreal как работодателя респондентами мужского пола.

**Рисунок 15** Сравнение оценок экономического атрибута бренда идеального работодателя и бренда компании L’Oreal как работодателя респондентами мужского пола.

Как видно из сопоставления полученных результатов, ряд элементов, составляющих бренд работодателя компании L’Oreal, получил более низкую оценку, нежели те же самые элементы в оценке респондентами бренда идеального работодателя. Такими элементами являются:

* Меритократия в компании;
* Уважение компании к собственным сотрудникам;
* Высокий уровень будущего заработка;
* Бонус на основании результатов труда;
* Оплата сверхурочного труда;
* Стабильность трудоустройства;
* Разнообразие поставленных задач;
* Гибкие условия труда.

Тем не менее, для формирования рекомендаций немаловажно и то, насколько значимыми респонденты признали рассматриваемые атрибуты бренда работодателя. Ранжирование их по важности респондентами позволяет посмотреть на усредненную значимость атрибутов и определить то, какой из атрибутов является наиболее важным. Несмотря на то, что однофакторный дисперсионный анализ не выявил статистически значимых различий между оценками респондентов, можно сопоставить результаты также и в гендерном разрезе, что отображено на изображении 16.

**Рисунок 16** Средние значения по ранжированию атрибутов бренда работодателя.

Соответственно, поскольку значения шкалы ранжирования шли по возрастанию (1 – наиболее важный, 4 – наименее важный), то самым важным атрибутом бренда работодателя является экономический как для всего пула респондентов, так и для мужчин. В то же время для женщин наиболее важным является функциональный, тогда как для мужчин этот атрибут оказался наименее важным, пропустив на второе и третье места психологический и корпоративный атрибуты соответственно.

Если сопоставить результаты проведенного анализа, можно обнаружить, что некоторые элементы атрибутов бренда работодателя, выделенные на разных этапах, совпадают. Такие элементы как «стабильность трудоустройства» и «гибкие условия труда» оказались вхожими в оба списка, что дает им повышенную важность в контексте ситуации. Сводные результаты проведенного анализа представлены в таблице 8.

**Таблица 8** Сравнение полученных разными оценками результатов.

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| **Выявленные специфичные для мужчин элементы** | **Выявленные воспринимаемые слабые стороны компании** | **Выявленные черты компании** |
| Гибкие условия труда | Следование меритократии | Дружеская и креативная рабочая атмосфера |
| Стабильность трудоустройства | Уважение компании к собственным сотрудникам | Возможности горизонтальной ротации |
| Соответствие компании принципам КСО | Высокий уровень будущего заработка | Возможности построить международную карьеру |
| Высокие этические стандарты компании | Бонус на основании результатов труда | Рыночный успех компании |
| Корпоративная прозрачность | Оплата сверхурочного труда | Меритократия и быстрый карьерный рост |
| **–** | Стабильность трудоустройства | Соответствие компании принципам КСО |
| **–** | Разнообразие поставленных задач | Этичность компании |
| – | Гибкие условия труда | Возможности лидерства |

Как видно из таблицы 8, гибкие условия труда и стабильность трудоустройства оказались как специфичными для мужчин элементами бренда работодателя, так и воспринимаемыми слабыми сторонами компании в сравнении с идеальным работодателем. Это делает данные элементы наиболее важными элементами ценностного предложения компании как работодателя и центром коммуникаций компании. Следующими по важности элементами коммуникаций должны быть высокий уровень будущего заработка, бонус на основании результатов труда и оплата сверхурочной работы, поскольку экономический атрибут был определен респондентами наиболее важным атрибутом бренда работодателя. Меритократия, уважение компании к собственным сотрудникам и комфортная рабочая атмосфера должны являться следующим приоритетом в коммуникациях компании. Также возможность горизонтальной ротации между разными функциональными отделами, обеспечивающая разнообразие рабочих задач сотрудника, и возможность построить международную карьеру должны дополнять ценностное предложение компании как работодателя. И, наконец, немаловажной составляющей также должна являться коммуникация рыночного успеха компании, что позволит поднять воспринимаемую престижность работы в компании. Хотя проведенный анализ полученных первичных данных и не выявил данный элемента как слабую сторону, результаты глубинного интервью говорят о том, что это также является одной из причин. Также в пользу включения этого элемента в ценностное предложение говорит и литературный анализ.

Кроме того, полученные посредством анкетирования данные говорят о том, что больше трети респондентов, которые не рассматривают компанию L’Oreal как потенциального работодателя, говорят о малой информированности о работе в компании. Также каждый пятый респондент, отвергший возможность работы в компании, сделал это по причине непринятия ее корпоративной культуры. В то же время, проведенный анализ показывает, что воспринимаемая оценка некоторых элементов бренда работодателя компании L’Oreal противоречит реальности – например, меритократия и разнообразие выполняемой работы являются одновременно и воспринимаемыми респондентами слабыми сторонами, и характерными по мнению HR-службы компании чертами. С другой стороны, некоторые элементы, наоборот, не являются выделяемыми характерными чертами компании, хотя и входят в перечень выявленных важных для мужчин. Соответственно, компании для установления соответствия между спросом соискателей и своим предложением на рынке труда необходимо пересмотреть некоторые практики управления человеческими ресурсами. Это касается таких элементов, как гибкие условия труда, высокий уровень будущего заработка, стабильность занятости и некоторых других.

Для осуществления эффективных коммуникаций важно также понимать и то, какие каналы будут давать больший эффект. В опроснике респондентам было предложено выбрать те каналы коммуникаций, которыми они пользовались для поиска информации о компании, что позволяет также сделать рекомендации и на этот счет. Практически две трети респондентов использовали такие каналы коммуникаций, как корпоративные сайты компаний и их карьерные разделы в частности, немного меньше респондентов искало информацию в социальных сетях (63%) и черпало информацию о компаниях посредством внутренней университетской рассылки (59.3%). Мероприятия, проводимые учебными заведениями респондентов, например, дни карьер, посещало меньше половины респондентов, что ставит под сомнение традиционно приписываемую данному каналу коммуникации ценность.

Также изучение специальной литературы по особенностям маркетинговых коммуникаций, направленным на определенную гендерную группу, и по особенностям гендерных особенностей потребления показало, что существуют различия между коммуникациями в зависимости от пола целевой группы коммуникации. К примеру, в «Гендерных различиях в поведении покупателей с позиций мерчандайзинга[[88]](#footnote-89)» говорится о том, что мужчины предпочитают темные цвета и строгие линии в оформлении. В «Психологии потребителя[[89]](#footnote-90)» говорится и о том, что полезными визуальными образами для продвижения бренда среди потребителей-мужчин являются те, которые подсознательно ассоциируются с силой и могуществом. Таковыми являются мужчины, представленные в окружении хищных зверей, природных стихий и тому подобное. Кроме того, изображение мужчин успешными и деловыми, рядом с дорогими и статусными предметами (машины, украшения, одежда) также является полезным. Касательно языка сообщения говорится, что он должен быть «лаконичным, предметным, …, он может содержать жаргонные слова и специальные термины, главное – информация должна быть важной и полезной».

## 3.3 Формирование рекомендаций компании L’Oreal по управлению брендом работодателя

Таким образом, подводя итоги проведенного эмпирического исследования, можно сформировать следующий перечень выводов по исследованию бренда идеального работодателя и компании L’Oreal как работодателя:

1. Коммуникации должны отражать такие преимущества от работы в компании, как:

* Гибкие условия труда;
* Стабильность занятости;
* Высокий уровень будущего заработка;
* Бонус на основании результатов деятельности;
* Оплата сверхурочного труда;
* Меритократия;
* Возможность быстрого роста;
* Уважение компании к сотрудникам;
* Возможность горизонтальной ротации и разнообразие выполняемой работы;
* Возможность построить международную карьеру;
* Рыночный успех компании.

1. Коммуникации должны быть специфицированы под мужскую аудиторию следующим образом (один параметр или их сочетание):

* Содержать сочетание образа успешного и делового мужчины;
* Содержать изображение предметов, подчеркивающих статусов;
* Изображать мужчину в условиях, символизирующих его силу и могущество;
* Язык коммуникации должен быть лаконичным, послание – четким и предметным;
* Оформление должно быть в темных цветах и использовать строгие линии.

1. Коммуникации непременно должны доноситься через следующие каналы:

* Корпоративный сайт компании;
* Социальные сети;
* ВУЗовские рассылки;
* Мероприятия, проводимые ВУЗами.

Сопоставляя существующую корпоративную культуру компании и те выгоды от работы в компании, которые обеспечивают реализуемые в компании практики управления человеческими ресурсами, с теми выгодами, которые были выявлены желанными и/или недооцененными относительно компании L’Oreal со стороны молодых специалистов мужского пола, можно выделить следующие черты компании L’Oreal как необходимые к продвижению:

* Высокий уровень будущего заработка;
* Бонус на основании результатов деятельности;
* Меритократия;
* Возможность быстрого роста;
* Уважение компании к сотрудникам;
* Возможность горизонтальной ротации и разнообразие выполняемой работы;
* Возможность построить международную карьеру;
* Рыночный успех компании.

Кроме того, основываясь на результатах описательной статистики, можно выделить следующие составляющие бренда работодателя (элементы, получившие наиболее близкие к 1 оценки) как наиболее важные для молодых специалистов мужского пола:

* Начальство поддерживает и способствует моему развитию;
* Креативная и дружелюбная атмосфера на рабочем месте;
* Конкурентный уровень заработной платы с самого начала работы;
* Акцент на результатах работы;
* Разнообразие поставленных задач.

Соответственно, стоит учитывать также и эти элементы бренда работодателя при формировании рекомендаций по управлению брендом работодателя компании L’Oreal. По результатам проведенного анализа, можно заключить, что компании необходимо проводить управление брендом работодателя таким образом, чтобы в совокупности изменить негативное восприятие мужчинами ряда выделенных элементов бренда работодателя компании L’Oreal, а также транслировать соответствие отличительных черт компании как работодателя выявленным наиболее важным для мужчин элементам бренда работодателя.

Для достижения этих целей компании L’Oreal предложены следующие мероприятия, разбитые согласно используемым каналам коммуникаций, которые также были определены в ходе эмпирического исследования:

1. **Корпоративный сайт.**

При помощи данного канала коммуникаций компания L’Oreal может всеобъемлюще преподнести информацию о содержимом собственного ценностного предложения как работодателя. Раздел «карьера» должен быть доработан таким образом, чтобы было четкое логическое деление преимуществ от работы в компании на 4 группы, согласно атрибутам бренда работодателя в разработанной модели: экономические преимущества, функциональные, психологические и корпоративные. В соответствующей группе должны находиться и определенные элементы бренда работодателя:

* Высокий уровень будущего заработка;
* Бонус на основании результатов деятельности;
* Конкурентный уровень заработной платы с самого начала работы;
* Меритократия;
* Возможность быстрого роста;
* Уважение компании к сотрудникам;
* Рыночный успех компании.
* Начальство поддерживает и способствует развитию собственных сотрудников;
* Креативная и дружелюбная атмосфера на рабочем месте;
* Акцент на результатах работы.

Такие элементы как «возможность построить международную карьеру» и «разнообразие выполняемых задач» должны находиться в отдельном блоке с перечнем функциональных подразделений и соответствующим им вакансиям. Для подкрепления приведенных тезисов о выгодах работы в компании должны быть приведены примеры роста заработной платы по мере продвижения сотрудника по службе с ориентировочным хронометражом, что также даст соискателю понимание возможностей карьерного роста. Также открытие программы стажировки с горизонтальной ротацией в нескольких отделах поможет изменить убеждение соискателей о малом разнообразии выполняемых задач, а увеличение сроков стажировки повысит значение воспринимаемой стабильности трудоустройства в глазах соискателей компании. Для той же цели компании следует также подчеркнуть «белое» трудоустройство, что для кандидата будет означать безопасность в связи с защитой со стороны трудового законодательства.

1. **Социальные сети.**

В социальных сетях компании L’Oreal стоит запустить появление регулярных историй от сотрудников мужского пола, которые занимают высокие управленческие должности – например, директоров функциональных направлений по дивизионам. Данные истории могут быть как в текстовом формате, так и в формате видеозаписей, которые будут кратко повествовать о текущей позиции и функционале повествователя, а также о его истории успеха. Также сотрудник, ведущий повествование, может дополнять свою историю какой-то чертой компании L’Oreal, которую он считает особенно важной и близкой для себя. Выбирать таковую черту сотрудник должен из представленного выше перечня элементов бренда работодателя, которые компании L’Oreal рекомендованы к продвижению. Кроме того, стоит подбирать сотрудников и на основании их историй успеха: быстро продвинувшиеся по карьерной лестнице сотрудники будут вдохновлять кандидатов на повторение их успеха; сумевший параллельно с работой пройти курс обучения в университете сотрудник покажет возможную гибкость условий труда; а выражающий благодарность своему начальству работник компании покажет проявляемое в компании уважение к собственным сотрудникам.

Таким образом, постепенно работа в компании L’Oreal целевой аудитории компании на рынке труда будет значительно больше ассоциироваться с «мужской» работой, и больше ассоциироваться с успехом ввиду статуса тех сотрудников, которые будут вести повествование. Более того, упоминание ими выделенных элементов бренда работодателя как присущих компании будет способствовать формированию необходимого компании восприятия бренда работодателя.

1. **Университетская рассылка.**

Сотрудничество с ВУЗами, в которых проходят обучение студенты, впоследствии становящиеся целевыми для компании L’Oreal специалистами, позволит в первую очередь повысить информированность таковых студентов о возможности трудоустройства в компанию. Компания должна рассылать информацию о возможности прохождения стажировки студентам в большее число своих целевых ВУЗов, сопровождая предложение указанием размера вознаграждения за стажировку, поскольку именно экономический атрибут бренда работодателя был определен как первостепенный для соискателей мужского пола. Пробудив интерес в студентах узнать больше о компании и о предоставляемых компанией условиях, рассылка должна предлагать студентам перейти на сайт компании или на одну из ее страниц в социальных сетях, где информация будет донесена до целевой аудитории нужным образом. Также посредством университетской рассылки электронных писем на корпоративную (университетскую) почту, компания L’Oreal будет информировать целевую аудиторию о своих предстоящих мероприятиях, таких как участие в дне карьер, гостевых лекциях и других встречах с представителями компании. Оформление текста должно следовать приведенным выше критериям: текст должен быть лаконичным и содержать лишь непосредственно относящуюся к делу информацию. Также он может быть сопровожден образом мужчины, который будет символизировать сотрудника L’Oreal, в условиях, подчеркивающих его силу и могущество, а в целом представленное изображение должно быть выполнено в приглушенных неярких цветах.

1. **Взаимодействие с ВУЗами.**

К данному каналу коммуникаций может относиться не только традиционное участие в ярмарках карьер, но и проведение гостевых лекций сотрудниками мужского пола, и участие компании L’Oreal в учебной деятельности ВУЗов, предоставляя им реальные бизнес-кейсы для решения студентами в рамках учебных курсов. Кроме того, компании следует учредить должность амбассадоров в университетах, на которые могут привлекаться прошедшие стажировку в компании студенты. Эта мера позволит компании L’Oreal не только устанавливать новые контакты с представителями своей целевой группы на рынке труда, но и поддерживать связь с уже знакомыми с компанией молодыми специалистами. Участие в учебном процессе позволит компании также повысить осведомленность студентов о возможности трудоустройства в компанию, а предоставление материалов кейсов по брендам, производящим мужскую продукцию, поможет развеять у мужской части студентов стереотип о «фемининности» компании. Гостевые лекции, проводимые сотрудниками компании L’Oreal мужского пола, дадут отчасти тот же эффект, что и истории успеха в социальных сетях – укрепление связи между образом успешного мужчины и работой в компании L’Oreal. Наконец, участие компании в ярмарках карьер, устраиваемых ВУЗами, позволит сотрудникам компании больше и активнее взаимодействовать с кандидатами, лично донося до них информацию о выгодах работы в компании.

## Выводы

В третьей главе были представлены результаты проведенного глубинного интервью, которые включили в себя мотивацию компании к установлению гендерного баланса, текущее состояние соотношения численности мужчин и женщин в компании и оценка HR-службой компании причин сложившегося дисбаланса. Также были выявлены используемые компанией практики управления брендом работодателя, их классификация и оценка эффективности проводимых мероприятий. Кроме того, принятые в компанияи практики управления человеческими ресурсами были проанализированы на предмет того, какие элементы бренда работодателя они формируют. Далее были представлены и интерпретированы результаты эмпирического исследования восприятия респондентами бренда некоего идеального работодателя и бренда компании L’Oreal как работодателя. Полученные результаты были сравнены между собой, благодаря чему были выявлены различия в восприятии составляющих бренда идеального работодателя мужчинами и женщинами, а также различия в восприятии брендов идеального работодателя и компании L’Oreal мужчинами. Сопоставление всех полученных результатов позволило сформировать набор рекомендаций для компании L’Oreal по управлению брендом работодателя, в котором были учтены все выявленные в работе факторы, оказывающие влияние на предпочтения соискателей.

# ЗАКЛЮЧЕНИЕ

В представленной работе были проанализированы теоретические основы управления брендом работодателя в условиях гендерного дисбаланса: в частности, были изучены причины и проявления гендерного дисбаланса в населении России и мира, а также на российском рынке труда. Также в работе были изучены возможности, предоставляемые компаниями сотрудникам мужского и женского полов, равенство их оплаты труда, а также причины выявленных расхождений – культурные особенности России, стереотипы, присущие обществу и традиционные социальные роли мужчин и женщин в обществе. В работе была прослежена динамика развития концепции бренда работодателя от её возникновения на высококонкурентном рынке труда в Великобритании в 1990-х годах до текущего момента, были проанализированы важные атрибуты бренда работодателя и их составляющие. Был сформулирован перечень ключевых атрибутов бренда работодателя, комплекс которых позволяет всеобъемлюще подойти к оценке бренда компании как работодателя, а также выделен ряд элементов, помогающих в данной оценке.

Для проведения эмпирического исследования в работе были также проанализированы существующие модели оценки бренда работодателя, и по итогам данного анализа была сформирована собственная модель оценки бренда работодателя, которая в наибольшей мере охватывала важные в рамках исследования факторы. Под данную модель был разработан инструментарий сбора данных, который позволил оценить восприятие бренда работодателя компании L’Oreal целевой группой потенциальных соискателей компании на рынке труда, а также видение этой же группой респондентов образа «идеального работодателя». Для получения необходимой информации о компании было проведено глубинное интервью, а также был проведен анализ внутренней документации компании, что позволило выделить отличительные характеристики компании как работодателя, ее ценности, этические принципы и принятые практики управления человеческими ресурсами в организации. Получение двух образов бренда работодателя – идеального работодателя и компании L’Oreal – позволило провести между ними сравнения по разнице в оценке респондентов мужского пола, по восприятию бренда работодателя компании L’Oreal респондентами разных полов, а также между образами «идеального работодателя» по оценкам респондентов мужского и женского пола. Выявленные различия позволили понять, в чем заключается разница между карьерными предпочтениями у молодых людей и девушек, в чем различается их восприятие компании L’Oreal, а также в чем воспринимаемый образ компании L’Oreal отличается от видения «идеального работодателя» целевой группой компании. Затем полученные результаты были сопоставлены с отличительными чертами компании, что позволило сформировать перечень критериев, которые совпадают между спросом целевой группы компании L’Oreal на рынке труда и ее собственным предложением. Все это и позволило сформулировать набор рекомендаций для компании, как данные различия ликвидировать, что включило в себя поэтапный перечень действий компании относительно процесса управления брендом работодателя, сгруппированный по критерию общности канала коммуникации.

# СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННОЙ ЛИТЕРАТУРЫ

Аакер Д. Создание системы брендов: Пер. с англ //М.: Издат. дом Гребенникова. – 2003.

Байбардина Т. Н., Мищенко Л. В., Бурцева О. А. Психология потребителя. Практикум. – 2015.

Борисова Д., Стрехова О. Женщины как ценный актив //McKinsey&Company // http://www. mckinsey. com. – 2012.

Гохберг Л. М., Забатурина И. Ю., Ковалева Н. В. Индикаторы образования: 2016: статистический сборник; Нац. исслед. ун-т «Высшая школа экономики». – 2016.

Женщины осваивают мужские профессии чаще, чем мужчины - женские. // SuperJob [Электронный ресурс] Режим доступа: https://www.superjob.ru/research/articles/111137/zhenschiny-osvaivayut-muzhskie-professii-chasche/ (дата обращения: 14.01.2017).

Иванова Е.А., Дунаева А.Н., Крячков А.Ф. Гендерные различия в поведении покупателей с позиций мерчандайзинга // Материалы VIII Международной студенческой электронной научной конференции «Студенческий научный форум». [Электронный ресурс] – Режим доступа: http://www.scienceforum.ru/2017/2276/26555 (дата обращения: 16.04.2017)

Компания Universum представляет рейтинг «Самых привлекательных работодателей России 2016» и результаты исследования карьерных предпочтений и ожиданий от работодателя // Universum Global [Электронный ресурс]

Конвенция О. О. Н. о ликвидации всех форм дискриминации в отношении женщин //Принята. – 1979. – Т. 18. – С. 26-36.

Конституция Российской Федерации» (принята всенародным голосованием 12.12.1993) (с учетом поправок, внесенных Законами РФ о поправках к Конституции РФ от 30.12.2008 № 6-ФКЗ, от 30.12.2008 № 7-ФКЗ) // «Собрание законодательства РФ», 26.01.2009, № 4, ст.19, ч. 2.

Кучеров Д. Г. Бренд работодателя в системе управления человеческими ресурсами организации: автореф. дис. канд. экон. наук: 08.00.05. - СПб., 2012. - 15 с.

Кучеров Д. Г. Бренд работодателя: область маркетинга или управления человеческими ресурсами? //Вестник Санкт-Петербургского университета. Серия 8. Менеджмент. – 2009. – №. 3.

Кучеров Д. Г., Завьялова Е. К. Бренд работодателя в системе управления человеческими ресурсами организации //Вестник Санкт-Петербургского университета. Серия 8. Менеджмент. – 2012. – №. 4.

Кучеров Д. Г., Платонов М. Ю. Изучение внутреннего имиджа высшего учебного заведения как работодателя //Ученые записки СПбГИПСР. – 2008. – №. 2. – С. 137-142.

Легчаков К. Е. Гендерные дисбалансы в трудовом коллективе //Секретарское дело. – 2011. – №. 6. – С. 63-68.

Мальцева И. О. Гендерные различия в профессиональной мобильности и сегрегация на рынке труда: опыт российской экономики //М.: EERC. – 2005. – С. 33.

Мальцева И. О. Гендерные различия в профессиональной мобильности и сегрегация на рынке труда: опыт российской экономики //М.: EERC. – 2005. – С. 33.

Откуда дует ветер лидерства // Ведомости [Электронный ресурс] Режим доступа: https://www.vedomosti.ru/newspaper/articles/2014/03/19/otkuda-duet-veter-liderstva (дата обращения: 18.10.2016).

Официальный сайт компании Hays [Электронный ресурс] // [Электронный ресурс] Режим доступа: https://www.hays.ru/cs/groups/hays\_common/@ru/@content/documents/digitalasset/hays\_1602179.pdf // (дата обращения: 28.03.2016)

Рабочая сила, занятость и безработица в России (по результатам выборочных обследований рабочей силы). 2016: Стат.сб./Росстат. – М., 2016. – 146 c..

Рейтинг успеха: Как изменился «Топ-1000 российских менеджеров» в 2015 году // Росинформбюро [Электронный ресурс] Режим доступа: http://www.rosinform.ru/biznes/914100-reyting-uspekha-kak-izmenilsya-top-1000-rossiyskikh-menedzherov-v-2015-godu/ (дата обращения: 10.02.2017).

Римашевская Н. М. Гендерные стереотипы и логика социальных отношений //Гендерные стереотипы в современной России/Отв. ред. Назарова ИБ, Лобза ЕВ Москва. – 2007. – С. 7-24.

Российским женщинам платят на 30% меньше, чем мужчинам // Аналитика, финансовые новости, электронная версия газеты Ведомости. [Электронный ресурс] – Режим доступа : https://www.vedomosti.ru/management/articles/2015/11/24/618007-rossiiskim-zhenschinam-platyat-30-menshe-chem-muzhchinam (дата обращения: 10.12.2016).

Топ 1000 менеджеров России // Издательский дом Коммерсантъ. [Электронный ресурс] – Режим доступа : http://www.kommersant.ru/apps/102663 (дата обращения: 10.12.2016).

Труд и занятость в России. 2015: Стат.сб./Росстат – М., 2015. – 274 c.

Трудовой кодекс Российской Федерации, Статьи № 253-264: [федер. закон № 197 – ФЗ: принят Гос. Думой 21 дек. 2001 г. : в редакции от 03.07.2016 : с изм. и доп., вступ. в силу с 01.01.2017] ― Плюс К. [Электронный ресурс] //Режим доступа: http://www. consultant.ru. – 2015. – Т. 3.

Трудовой кодекс Российской Федерации, Статья № 2: [федер. закон № 197 – ФЗ: принят Гос. Думой 21 дек. 2001 г. : в редакции от 03.07.2016 : с изм. и доп., вступ. в силу с 01.01.2017] ― Плюс К. [Электронный ресурс] //Режим доступа: http://www. consultant.ru. – 2015. – Т. 3.

Трудовой кодекс Российской Федерации, Статья № 3: [федер. закон № 197 – ФЗ: принят Гос. Думой 21 дек. 2001 г. : в редакции от 03.07.2016 : с изм. и доп., вступ. в силу с 01.01.2017] ― Плюс К. [Электронный ресурс] //Режим доступа: http://www. consultant.ru. – 2015. – Т. 3.

Чернатони Л. Д. От видения бренда к оценке бренда. Стратегический процесс роста и усиления брендов //М.: ИДТ. – 2007.

Этический кодекс компании L’Oreal.

A Guide to Employer Brand Management // LinkHumans - London's employer branding agency.[Электронный ресурс] Режим доступа: http://linkhumans.com/podcast/employer-brand-management-richard-mosley

Ambler T. Marketing metrics //Business Strategy Review. – 2000. – Т. 11. – №. 2. – С. 59-66.

Ambler T., Barrow S. The employer brand //Journal of brand management. – 1996. – Т. 4. – №. 3. – С. 185-206.

Assembly U. N. G. International Covenant on Economic, Social and Cultural Rights (1966) //United Nations, Treaty Series. – Т. 993. – С. 3.

Assembly U. N. G. Universal declaration of human rights //UN General Assembly. – 1948. – Art. 2

Babcock L. et al. Nice girls don’t ask //Harvard Business Review. – 2003. – Т. 81. – №. 10.

Backhaus K. Employer Branding Revisited //Organization Management Journal. – 2016. – Т. 13. – №. 4. – С. 193-201.

Backhaus K., Tikoo S. Conceptualizing and researching employer branding //Career development international. – 2004. – Т. 9. – №. 5. – С. 501-517.

Barrow S., Mosley R. The employer brand: Bringing the best of brand management to people at work. – John Wiley & Sons, 2011.

Barry T. E., Howard D. J. A review and critique of the hierarchy of effects in advertising //International Journal of Advertising. – 1990. – Т. 9. – №. 2. – С. 121-135.

Bellou V. et al. Employer Brand of Choice: an employee perspective //Journal of Business Economics and Management. – 2015. – Т. 16. – №. 6. – С. 1201-1215.

Bendl R., Schmidt A. From ‘Glass Ceilings’ to ‘Firewalls’—different metaphors for describing discrimination //Gender, Work & Organization. – 2010. – Т. 17. – №. 5. – С. 612-634.

Berry L. L., Parasuraman A. Marketing services: Competing through quality. – Simon and Schuster, 2004.

Bowles H. R. Why women don’t negotiate their job offers //Harvard Business Review. – 2014. – Т. 19.

Catalyst. The bottom line: Connecting corporate performance and gender diversity. – Catalyst, 2004.

Coffman J., Gadiesh O., Miller W. The great disappearing act: Gender parity up the corporate ladder //Bain & Company. – 2010.

Datta S., Guha A., Iskandar-Datta M. Ending the wage gap //Harvard business review. – 2013. – Т. 91. – №. 5. – С. 30-31.

Devillard S., Sancier-Sultan S., Werner C. Why gender diversity at the top remains a challenge //McKinsey Quarterly. – 2014. – Т. 2. – С. 1-3.

Employer Brand Survey // The Economist. 2003 [Электронный ресурс]. — Режим доступа: http://www.employerbrand.com/points\_detail.asp?id=2

Fagan C. Time, money and the gender order: work orientations and working‐time preferences in Britain //Gender, Work & Organization. – 2001. – Т. 8. – №. 3. – С. 239-266.

Ford D., Pande R. Gender Quotas and Female Leadership //Background Paper for World Development Report, World Bank. – 2011.

Ford D., Rohini P. Gender quotas and female leadership: A review. Background paper for the world development report on gender. – 2011.

Franca V. The strength of the employer brand: Influences and implications for recruiting //Journal of Marketing and Management. – 2012. – Т. 3. – №. 1. – С. 78.

Gallie D. et al. Restructuring the employment relationship //OUP Catalogue. – 1998.

Guide C. Employer Branding A Nononsense Approach. – 2007.

Gupta P., Patti R., Marwah S. Employer Branding: A Descriptive Study //International Journal of Economic and Management Strategy. – 2014. – Т. 4. – №. 1. – С. 1-10.

Heath K. Even When Women Ask for a Raise, They Don’t Ask for Enough//Harvard Business Review. – 2014. – Т. 14.

Hunt V., Layton D., Prince S. Diversity matters //McKinsey & Company. – 2015. – Т. 1.

IKEA Group 2015 annual review [Электронный ресурс] // IKEA Group. — Режим доступа: http://www.ikea.com/ms/ru\_RU/pdf/yearly\_summary/IKEA\_Group\_Yearly\_Summary\_2015.pdf (дата обращения: 26.12.2016).

James A. Work–life ‘balance’, recession and the gendered limits to learning and innovation (or, why it pays employers to care) //Gender, Work & Organization. – 2014. – Т. 21. – №. 3. – С. 273-294.

Jenner S., Taylor S. Employer branding: fad or the future for HR?. – 2007.

L’Oreal [Электронный ресурс] // Официальный сайт компании L’Oreal. — Режим доступа: http://www.loreal.com.ru/.

Lang I. Targeting inequity: The gender gap in US corporate leadership //Statement made before the Joint Economic Committee, US Congress. – 2010.

Linkedin Talent Solutions (2012). Why Your Employer Brand Matters. [Электронный ресурс] // Режим доступа: https://business.linkedin.com/content/dam/business/talent-solutions/regional/nl\_nl/campaigns/PDFs/why-your-employer-brand-matters-whitepaper.pdf (дата обращения : 15.04.2017).

Love L. F., Singh P. Workplace branding: Leveraging human resources management practices for competitive advantage through “Best Employer” surveys //Journal of Business and Psychology. – 2011. – Т. 26. – №. 2. – С. 175-181.

Minchington B. Build Employer Brand Equity //HR Future Magazine. – 2011. – №. 13.

Minchington B. Employer Branding Global Trends Study Report //Employer Brand International—EBI: Torrensville, Australia. – 2014.

Nadeem M., Zaman R., Saleem I. Boardroom gender diversity and corporate sustainability practices: Evidence from Australian Securities Exchange listed firms //Journal of Cleaner Production. – 2017. – Т. 149. – С. 874-885.

PepsiСo (2017). Ответственно к цели 2025. [Электронный ресурс] Режим доступа: http://pepsico.ru/ (дата обращения: 12.01.2017).

Punjaisri K., Wilson A. The role of internal branding in the delivery of employee brand promise //Journal of Brand Management. – 2007. – Т. 15. – №. 1. – С. 57-70.

Ranson G. Beyond ‘gender differences’: a Canadian study of women's and men's careers in engineering //Gender, Work & Organization. – 2003. – Т. 10. – №. 1. – С. 22-41.

Rohner U., Bohnet I. The CS Gender 3000: The Reward for Change // Credit Suisse Research Institute. – 2016.

Storvik A., Teigen M. Women on board //The Norwegian Experience. Friedrich Ebert Stiftung. Germany. – 2010.

1. Strack R. et al. Creating people advantage 2012: Mastering HR challenges in a two-speed world. – Society for Human Resource Management, 2012.
2. The 8 Elements of a Successful Employer Brand [Электронный ресурс] // ERE Media: HR, Recruiting and Sourcing News. – Режим доступа: https://www.eremedia.com/ere/the-8-elements-of-a-successful-employment-brand/ (дата обращения: 24.03.2017).
3. The Global Gender Gap Report 2016 // The World Economic Forum – Режим доступа: http://www3.weforum.org/docs/GGGR16/WEF\_Global\_Gender\_Gap\_Report\_2016.pdf (дата обращения: 10.12.2016).
4. The World Bank. – Режим доступа : http://data.worldbank.org/indicator/SP.POP.TOTL.FE.ZS?end=2015&start=2007 (дата обращения: 7.12.2016).
5. Thornton G. Women in business: turning promise into practice //Grant Thornton International. – 2016.
6. Tilde Heding, Charlotte F. Knudtzen, Mogens Bjerre. Brand Management - Research, Theory and Practice, 2009
7. To Understand Your Company’s Gender Imbalance, Make a Graph//Harvard Business Review. – 2016. – Т. 7.
8. Van Dam N. Building an Employer Brand through Investments in Learning // Chief Learning Officer. 2006. Vol. 5. June. N 6. P. 13
9. Viktoria Rampl L., Kenning P. Employer brand trust and affect: linking brand personality to employer brand attractiveness //European Journal of Marketing. – 2014. – Т. 48. – №. 1/2. – С. 218-236.
10. What do Graduates Look for in an Employer? // Universum Global [Электронный ресурс] Режим доступа : http://universumglobal.com/articles/2017/05/graduates-look-employer/
11. What is employer value proposition? // Universum Global [Электронный ресурс] Режим доступа: https://www.slideshare.net/duraturo/what-is-an-employer-value-proposition
12. What is strategic employer branding? // Employer Brand International [Электронный ресурс]. – Режим доступа : http://www.employerbrandinternational.com/single-post/2015/05/26/What-is-strategic-employer-branding
13. Women on boards // GOV.UK - The place to find government services and information. [Электронный ресурс]. – Режим доступа : https://www.gov.uk/government/uploads/system/uploads/attachment\_data/file/31710/11-745-women-on-boards.pdf (дата обращения: 12.12.2016).
14. Women on boards: 5 year summary (Davies review) [Электронный ресурс] // GOV.UK - The place to find government services and information. — Режим доступа: https://www.gov.uk/government/uploads/system/uploads/attachment\_data/file/482059/BIS-15-585-women-on-boards-davies-review-5-year-summary-october-2015.pdf (дата обращения: 12.12.2016).

# ПРИЛОЖЕНИЕ 1. СООТНОШЕНИЕ ЧИСЛА СОИСКАТЕЛЕЙ ОБОИХ ПОЛОВ НА РАЗЛИЧНЫЕ ПРОФЕССИИ (ПО ДАННЫМ ПОРТАЛА SUPERJOB.RU)

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| **Профессия** | **Доля женщин** | **Профессия** | **Доля мужчин** |
| Редактор | 71% | Слесарь-ремонтник | 100% |
| Журналист | 74% | Токарь | 99% |
| Директор по персоналу | 74% | Энергетик | 99% |
| Начальник отдела кадров | 86% | Оператор станков с ЧПУ | 99% |
| Инспектор отдела кадров | 97% | Прораб | 97% |
| Врач | 60% | Охранник | 96% |
| Фармацевт | 88% | Машинист | 96% |
| Медсестра/медбрат | 94% | Персональный водитель | 99% |
| Главный бухгалтер | 90% | Шеф-повар | 82% |
| Бухгалтер | 95% | Инженер-механик | 99% |
| Аудитор | 67% | Инженер КИПиА | 98% |
| Налоговый аудитор | 74% | Инженер по автоматизации | 92% |
| Библиотекарь | 95% | IT-директор | 99% |
| Парикмахер | 89% | Администратор баз данных | 94% |
| Учитель | 85% | Специалист по информационной безопасности | 88% |
| PR-менеджер | 75% | Веб-программист | 87% |

# ПРИЛОЖЕНИЕ 2. ОПРОСНИК ДЛЯ ИЗМЕРЕНИЯ АТРИБУТОВ БРЕНДА РАБОТОДАТЕЛЯ «ИДЕАЛЬНОГО РАБОТОДАТЕЛЯ» И ВОСПРИНИМАЕМОГО БРЕНДА РАБОТОДАТЕЛЯ КОМПАНИИ L’OREAL

## Паспортичка

1. Укажите ваш пол: *м/ж*
2. Укажите Ваш возраст: *до 23, 23-27, 27+*
3. Укажите Ваш ВУЗ: НИУ ВШЭ, СПбГУ ВШМ, СПбГУ, СПбГЭУ, МГИМО, МГУ, ВАВТ, ГУУ, МФИ, другое: \_\_\_\_\_\_\_
4. Ваш уровень образования: среднее, неоконченное высшее, бакалавриат, магистратура, кандидатская/докторская степень
5. Ваш опыт работы: нет опыта, до 1 года, 1-3 года, 3-7 лет, 7+

## Основная часть

Наверняка Вы уже сталкивались с вопросом выбора места работы и стажировки, и знаете, что разные компании по-разному информируют о своих карьерных возможностях для студентов и молодых специалистов. Я бы хотел выяснить, какими способами в основном Вы пользуетесь, когда ищете возможности для трудоустройства.

1. Выберите, пожалуйста, из следующего списка, чем Вы пользовались и на что ориентировались при поиске стажировки/работы (возможно несколько вариантов):
   1. Социальные сети (паблики о стажировках, карьерах)
   2. Карьерные разделы корпоративных сайтов компаний
   3. Внутренняя рассылка от университета
   4. Рассказы (бывших) сотрудников компаний
   5. Ярмарки карьер и прочие карьерные мероприятия, организованные не университетами
   6. ВУЗовские мероприятия, посвященные будущей карьере
   7. Блоги
   8. Корпоративная принадлежность персоны, которая является для Вас ролевой моделью (Вы фанат Стива Джобса, потому хотите в Apple; Ваш папа работает в Газпроме, потому Вы заинтересованы в работе именно там)
   9. Рекомендации друзей, однокурсников
   10. Брошюры компаний
   11. Другое: \_\_\_\_\_\_\_\_

В данном опросе речь пойдет о бренде работодателя компаний. Так же, как бренд компании вызывает у Вас определенные ассоциации с характеристиками продукта, ассоциации вызывает и корпоративный бренд, только с характеристиками работы в компании. Такие ассоциации являются набором уникальных выгод, которые соответствуют конкретной компании и которые Вы ассоциируете с именно с ней. Если говорить о бренде компании как работодателя, то каждая из этих выгод является так называемым «атрибутом бренда работодателя», и включает в себя перечень взаимосвязанных критериев работодателя, что будет подробнее рассмотрено в дальнейшем.

Сначала я хотел бы сформировать представление о Вашем некоем «идеальном работодателе», то есть о том, каким Вы видите свое желаемое место работы. Для этого я попрошу Вас ответить на ряд следующих вопросов:

1. Проранжируйте нижеперечисленные атрибуты бренда работодателя от 1 (наиболее важный) до 4 (наименее важный):
   1. Психологический – Социальная среда в компании, а также атрибуты рабочего места;
   2. Экономический – Материальное вознаграждение и прочие выгоды и льготы как сейчас, так и в будущем;
   3. Функциональный – Содержание работы и требования по квалификации к её выполнению, включая возможности личностного роста благодаря этой работе;
   4. Корпоративный – Атрибуты работодателя как компании в целом.
2. Оцените следующие аспекты Психологического атрибута бренда работодателя согласно Вашему представлению об Идеальном работодателе (от 1 – очень важен до 5 – совершенно не важен):
   1. Начальство поддерживает и способствует моему развитию
   2. Дружелюбная атмосфера на рабочем месте
   3. Возможность взаимодействовать с коллегами и клиентами из-за рубежа
   4. Меритократия (продвижение сотрудников на основании результатов их деятельности)
   5. Креативная и динамичная атмосфера в компании
   6. Уважение компании к собственным сотрудникам
   7. Приверженность компании принципам равноправия в отношении персонала (равные права для мужчин, женщин, людей с ограниченными способностями и прочее)
   8. Возможность совмещать свои личные интересы и дела с работой в компании
   9. Компания нанимает только лучших кандидатов
   10. Компания поддерживает гендерное равенство (соотношение мужчин и женщин)
3. Оцените следующие аспекты Экономического атрибута бренда работодателя согласно Вашему представлению об Идеальном работодателе (от 1 – очень важен до 5 – совершенно не важен):
   1. Высокий уровень будущего заработка
   2. Конкурентный уровень заработной платы с самого начала работы
   3. Четкий путь развития в компании
   4. Быстрое продвижение
   5. Возможности пробовать себя в роли лидера
   6. Хорошая строка в резюме
   7. Бонус на основании результатов труда
   8. Оплата обучения в будущем
   9. Предоставляемый соцпакет (ДМС, автомобиль, корпоративная связь и т.д.)
   10. Оплата сверхурочной работы
4. Оцените следующие аспекты Функционального атрибута бренда работодателя согласно Вашему представлению об Идеальном работодателе (от 1 – очень важен до 5 – совершенно не важен):
   1. Возможность прохождения тренингов в компании
   2. Возможность построить международную карьеру (командировки, работа в зарубежных филиалах)
   3. Стабильность трудоустройства (гарантии, что Вас не уволят без компенсации)
   4. Акцент на результатах работы
   5. Сложная работа, ставящая все время новые вызовы
   6. Разнообразие поставленных задач
   7. Командная работа
   8. Гибкие условия труда
   9. Высокий уровень ответственности
   10. Ориентация на потребителя
5. Оцените следующие аспекты Корпоративного атрибута бренда работодателя согласно Вашему представлению об Идеальном работодателе (от 1 – очень важен до 5 – совершенно не важен):
   1. Рыночный успех компании
   2. Престижность работы в компании
   3. Вдохновляющие миссия и цели организации
   4. Быстрорастущая компания
   5. Вдохновляющее руководство
   6. Привлекательные товары/услуги
   7. Инновационность компании
   8. Высокие этические стандарты компании
   9. Соответствие принципам корпоративной социальной ответственности
   10. Прозрачность компании
6. Знаете ли Вы компанию L’Oreal?
7. (если на первый вопрос ответ – «да») Рассматриваете ли Вы компанию L’Oreal как потенциальное место работы?
8. (если на второй вопрос ответ – «да») Планируете ли откликаться в будущем на вакансии компании L’Oreal (ответьте «да» также в том случае, если Вы уже работаете в компании)?

(Если ответ «нет» на 2 или 3 вопрос)

1. По каким причинам Вы не рассматриваете компанию L’Oreal как потенциальное место работы/не планируете откликаться?
   1. Ценности компании не соответствуют Вашим собственным и Вас не привлекает образ компании? (престижность работы в компании, положение компании на рынке, этические стандарты в компании)
   2. Вы полагаете, что Вам не подойдет корпоративная культура компании и Вы не сможете работать комфортно с сотрудниками организации?
   3. Вас не устраивают предполагаемое содержание и сложность работы, уровень предполагаемой ответственности, возможности профессионального и личностного развития в компании?
   4. Вас не устраивает предполагаемый размер вознаграждения?
   5. Вас не устраивают возможности карьерного роста в компании?
   6. Вы слишком мало знаете о компании?
   7. Другое: \_\_\_\_\_\_\_\_
2. Оцените следующие аспекты Психологического атрибута бренда работодателя согласно Вашему представлению о компании L’Oreal (от 1 – очень важен до 5 – совершенно не важен):
   1. Начальство поддерживает и способствует моему развитию
   2. Дружелюбная атмосфера на рабочем месте
   3. Возможность взаимодействовать с коллегами и клиентами из-за рубежа
   4. Меритократия (продвижение сотрудников на основании результатов их деятельности)
   5. Креативная и динамичная атмосфера в компании
   6. Уважение компании к собственным сотрудникам
   7. Приверженность компании принципам равноправия в отношении персонала (равные права для мужчин, женщин, людей с ограниченными способностями и прочее)
   8. Возможность совмещать свои личные интересы и дела с работой в компании
   9. Компания нанимает только лучших кандидатов
   10. Компания поддерживает гендерное равенство (соотношение мужчин и женщин)
3. Оцените следующие аспекты Экономического атрибута бренда работодателя согласно Вашему представлению о компании L’Oreal (от 1 – очень важен до 5 – совершенно не важен):
   1. Высокий уровень будущего заработка
   2. Конкурентный уровень заработной платы с самого начала работы
   3. Четкий путь развития в компании
   4. Быстрое продвижение
   5. Возможности пробовать себя в роли лидера
   6. Хорошая строка в резюме
   7. Бонус на основании результатов труда
   8. Оплата обучения в будущем
   9. Предоставляемый соцпакет (ДМС, автомобиль, корпоративная связь и т.д.)
   10. Оплата сверхурочной работы
4. Оцените следующие аспекты Функционального атрибута бренда работодателя согласно Вашему представлению о компании L’Oreal (от 1 – очень важен до 5 – совершенно не важен):
   1. Возможность прохождения тренингов в компании
   2. Возможность построить международную карьеру (командировки, работа в зарубежных филиалах)
   3. Стабильность трудоустройства (гарантии, что Вас не уволят без компенсации)
   4. Акцент на результатах работы
   5. Сложная работа, ставящая все время новые вызовы
   6. Разнообразие поставленных задач
   7. Командная работа
   8. Гибкие условия труда
   9. Высокий уровень ответственности
   10. Ориентация на потребителя
5. Оцените следующие аспекты Корпоративного атрибута бренда работодателя согласно Вашему представлению о компании L’Oreal (от 1 – очень важен до 5 – совершенно не важен):
   1. Рыночный успех компании
   2. Престижность работы в компании
   3. Вдохновляющие миссия и цели организации
   4. Быстрорастущая компания
   5. Вдохновляющее руководство
   6. Привлекательные товары/услуги
   7. Инновационность компании
   8. Высокие этические стандарты компании
   9. Соответствие принципам корпоративной социальной ответственности
   10. Прозрачность компании

1. Откуда дует ветер лидерства // Ведомости [Электронный ресурс] Режим доступа: https://www.vedomosti.ru/newspaper/articles/2014/03/19/otkuda-duet-veter-liderstva (дата обращения: 18.10.2016). [↑](#footnote-ref-2)
2. The World Bank. – Режим доступа : http://data.worldbank.org/indicator/SP.POP.TOTL.FE.ZS?end=2015&start=2007 (дата обращения: 7.12.2016). [↑](#footnote-ref-3)
3. Труд и занятость в России. 2015: Стат.сб./Росстат – М., 2015. – 274 c. [↑](#footnote-ref-4)
4. Рабочая сила, занятость и безработица в России (по результатам выборочных обследований рабочей силы). 2016: Стат.сб./Росстат. – М., 2016. – 146 c.. [↑](#footnote-ref-5)
5. Римашевская Н. М. Гендерные стереотипы и логика социальных отношений //Гендерные стереотипы в современной России/Отв. ред. Назарова ИБ, Лобза ЕВ Москва. – 2007. – С. 7-24. [↑](#footnote-ref-6)
6. Bendl R., Schmidt A. From ‘Glass Ceilings’ to ‘Firewalls’—different metaphors for describing discrimination //Gender, Work & Organization. – 2010. – Т. 17. – №. 5. – С. 612-634. [↑](#footnote-ref-7)
7. Официальный сайт компании Hays [Электронный ресурс] // [Электронный ресурс] Режим доступа: https://www.hays.ru/cs/groups/hays\_common/@ru/@content/documents/digitalasset/hays\_1602179.pdf // (дата обращения: 28.03.2016) [↑](#footnote-ref-8)
8. Женщины осваивают мужские профессии чаще, чем мужчины - женские. // SuperJob [Электронный ресурс] Режим доступа: https://www.superjob.ru/research/articles/111137/zhenschiny-osvaivayut-muzhskie-professii-chasche/ (дата обращения: 14.01.2017). [↑](#footnote-ref-9)
9. Трудовой кодекс Российской Федерации, Статьи № 253-264: [федер. закон № 197 – ФЗ: принят Гос. Думой 21 дек. 2001 г. : в редакции от 03.07.2016 : с изм. и доп., вступ. в силу с 01.01.2017] ― Плюс К. Электронный ресурс //Режим доступа: http://www. consultant.ru. – 2015. – Т. 3. [↑](#footnote-ref-10)
10. Трудовой кодекс Российской Федерации, Статья № 2: [федер. закон № 197 – ФЗ: принят Гос. Думой 21 дек. 2001 г. : в редакции от 03.07.2016 : с изм. и доп., вступ. в силу с 01.01.2017] ― Плюс К. Электронный ресурс //Режим доступа: http://www. consultant.ru. – 2015. – Т. 3. [↑](#footnote-ref-11)
11. Конвенция О. О. Н. о ликвидации всех форм дискриминации в отношении женщин //Принята. – 1979. – Т. 18. – С. 26-36. [↑](#footnote-ref-12)
12. The Global Gender Gap Report 2016 // The World Economic Forum – Режим доступа: http://www3.weforum.org/docs/GGGR16/WEF\_Global\_Gender\_Gap\_Report\_2016.pdf (дата обращения: 10.12.2016). [↑](#footnote-ref-13)
13. Российским женщинам платят на 30% меньше, чем мужчинам // Аналитика, финансовые новости, электронная версия газеты Ведомости. – Режим доступа : https://www.vedomosti.ru/management/articles/2015/11/24/618007-rossiiskim-zhenschinam-platyat-30-menshe-chem-muzhchinam (дата обращения: 10.12.2016). [↑](#footnote-ref-14)
14. Топ 1000 менеджеров России // Издательский дом Коммерсантъ. – Режим доступа : http://www.kommersant.ru/apps/102663 (дата обращения: 10.12.2016). [↑](#footnote-ref-15)
15. Рейтинг успеха: Как изменился «Топ-1000 российских менеджеров» в 2015 году // Росинформбюро [Электронный ресурс] Режим доступа: http://www.rosinform.ru/biznes/914100-reyting-uspekha-kak-izmenilsya-top-1000-rossiyskikh-menedzherov-v-2015-godu/ (дата обращения: 10.02.2017). [↑](#footnote-ref-16)
16. Гохберг Л. М., Забатурина И. Ю., Ковалева Н. В. Индикаторы образования: 2016: статистический сборник; Нац. исслед. ун-т «Высшая школа экономики». – 2016. [↑](#footnote-ref-17)
17. Thornton G. Women in business: turning promise into practice //Grant Thornton International. – 2016. [↑](#footnote-ref-18)
18. Women on boards // GOV.UK - The place to find government services and information. Режим доступа : https://www.gov.uk/government/uploads/system/uploads/attachment\_data/file/31710/11-745-women-on-boards.pdf (дата обращения: 12.12.2016). [↑](#footnote-ref-19)
19. Women on boards: 5 year summary (Davies review) [Электронный ресурс] // GOV.UK - The place to find government services and information. — Режим доступа: https://www.gov.uk/government/uploads/system/uploads/attachment\_data/file/482059/BIS-15-585-women-on-boards-davies-review-5-year-summary-october-2015.pdf (дата обращения: 12.12.2016). [↑](#footnote-ref-20)
20. Lang I. Targeting inequity: The gender gap in US corporate leadership //Statement made before the Joint Economic Committee, US Congress. – 2010. [↑](#footnote-ref-21)
21. Storvik A., Teigen M. Women on board //The Norwegian Experience. Friedrich Ebert Stiftung. Germany. – 2010. [↑](#footnote-ref-22)
22. Ford D., Rohini P. Gender quotas and female leadership: A review. Background paper for the world development report on gender. – 2011. [↑](#footnote-ref-23)
23. Catalyst. The bottom line: Connecting corporate performance and gender diversity. – Catalyst, 2004. [↑](#footnote-ref-24)
24. Борисова Д., Стрехова О. Женщины как ценный актив //McKinsey&Company // http://www. mckinsey. com. – 2012. [↑](#footnote-ref-25)
25. Hunt V., Layton D., Prince S. Diversity matters //McKinsey & Company. – 2015. – Т. 1. [↑](#footnote-ref-26)
26. Rohner U., Bohnet I. The CS Gender 3000: The Reward for Change // Credit Suisse Research Institute. – 2016. [↑](#footnote-ref-27)
27. Nadeem M., Zaman R., Saleem I. Boardroom gender diversity and corporate sustainability practices: Evidence from Australian Securities Exchange listed firms //Journal of Cleaner Production. – 2017. – Т. 149. – С. 874-885. [↑](#footnote-ref-28)
28. Ford D., Pande R. Gender Quotas and Female Leadership //Background Paper for World Development Report, World Bank. – 2011. [↑](#footnote-ref-29)
29. Coffman J., Gadiesh O., Miller W. The great disappearing act: Gender parity up the corporate ladder //Bain & Company. – 2010. [↑](#footnote-ref-30)
30. IKEA Group 2015 annual review [Электронный ресурс] // IKEA Group. — Режим доступа: http://www.ikea.com/ms/ru\_RU/pdf/yearly\_summary/IKEA\_Group\_Yearly\_Summary\_2015.pdf (дата обращения: 26.12.2016). [↑](#footnote-ref-31)
31. Pepsico.ru. (2017). Ответственно к цели 2025. [Электронный ресурс] Режим доступа: http://pepsico.ru/ (дата обращения: 12.01.2017). [↑](#footnote-ref-32)
32. Ambler T., Barrow S. The employer brand //Journal of brand management. – 1996. – Т. 4. – №. 3. – С. 185-206. [↑](#footnote-ref-33)
33. Кучеров Д. Г. Бренд работодателя: область маркетинга или управления человеческими ресурсами? //Вестник Санкт-Петербургского университета. Серия 8. Менеджмент. – 2009. – №. 3. [↑](#footnote-ref-34)
34. Backhaus K. Employer Branding Revisited //Organization Management Journal. – 2016. – Т. 13. – №. 4. – С. 193-201. [↑](#footnote-ref-35)
35. Ambler T. Marketing metrics //Business Strategy Review. – 2000. – Т. 11. – №. 2. – С. 59-66. [↑](#footnote-ref-36)
36. Аакер Д. Создание системы брендов: Пер. с англ //М.: Издат. дом Гребенникова. – 2003. [↑](#footnote-ref-37)
37. Чернатони Л. Д. От видения бренда к оценке бренда. Стратегический процесс роста и усиления брендов //М.: ИДТ. – 2007. [↑](#footnote-ref-38)
38. Punjaisri K., Wilson A. The role of internal branding in the delivery of employee brand promise //Journal of Brand Management. – 2007. – Т. 15. – №. 1. – С. 57-70. [↑](#footnote-ref-39)
39. Berry L. L., Parasuraman A. Marketing services: Competing through quality. – Simon and Schuster, 2004. [↑](#footnote-ref-40)
40. Ambler T., Barrow S. The employer brand //Journal of brand management. – 1996. – Т. 4. – №. 3. – С. 185-206. [↑](#footnote-ref-41)
41. Guide C. Employer Branding A Nononsense Approach. – 2007. [↑](#footnote-ref-42)
42. Кучеров Д. Г., Завьялова Е. К. Бренд работодателя в системе управления человеческими ресурсами организации //Вестник Санкт-Петербургского университета. Серия 8. Менеджмент. – 2012. – №. 4. [↑](#footnote-ref-43)
43. Employer Brand Survey // The Economist. 2003 [Электронный ресурс]. — Режим доступа: http://www.employerbrand.com/points\_detail.asp?id=2 [↑](#footnote-ref-44)
44. Minchington B. Employer Branding Global Trends Study Report //Employer Brand International—EBI: Torrensville, Australia. – 2014. [↑](#footnote-ref-45)
45. Tilde Heding, Charlotte F. Knudtzen, Mogens Bjerre. Brand Management - Research, Theory and Practice, 2009 [↑](#footnote-ref-46)
46. Jenner S., Taylor S. Employer branding: fad or the future for HR?. – 2007. [↑](#footnote-ref-47)
47. The 8 Elements of a Successful Employer Brand [Электронный ресурс] // ERE Media: HR, Recruiting and Sourcing News. – Режим Доступа: https://www.eremedia.com/ere/the-8-elements-of-a-successful-employment-brand/ (дата обращения: 24.03.2017). [↑](#footnote-ref-48)
48. Viktoria Rampl L., Kenning P. Employer brand trust and affect: linking brand personality to employer brand attractiveness //European Journal of Marketing. – 2014. – Т. 48. – №. 1/2. – С. 218-236. [↑](#footnote-ref-49)
49. Backhaus K., Tikoo S. Conceptualizing and researching employer branding //Career development international. – 2004. – Т. 9. – №. 5. – С. 501-517. [↑](#footnote-ref-50)
50. Gupta P., Patti R., Marwah S. Employer Branding: A Descriptive Study //International Journal of Economic and Management Strategy. – 2014. – Т. 4. – №. 1. – С. 1-10. [↑](#footnote-ref-51)
51. Strack R. et al. Creating people advantage 2012: Mastering HR challenges in a two-speed world. – Society for Human Resource Management, 2012. [↑](#footnote-ref-52)
52. Linkedin Talent Solutions (2012). Why Your Employer Brand Matters. [Электронный ресурс] // Режим доступа: https://business.linkedin.com/content/dam/business/talent-solutions/regional/nl\_nl/campaigns/PDFs/why-your-employer-brand-matters-whitepaper.pdf [дата обращения : 15.04.2017]. [↑](#footnote-ref-53)
53. What is strategic employer branding? // Employer Brand International [Электронный ресурс] Режим доступа: http://www.employerbrandinternational.com/single-post/2015/05/26/What-is-strategic-employer-branding [↑](#footnote-ref-54)
54. What is employer value proposition? // Universum Global [Электронный ресурс] Режим доступа: https://www.slideshare.net/duraturo/what-is-an-employer-value-proposition [↑](#footnote-ref-55)
55. Van Dam N. Building an Employer Brand through Investments in Learning // Chief Learning Officer. 2006. Vol. 5. June. N 6. P. 13 [↑](#footnote-ref-56)
56. A Guide to Employer Brand Management // LinkHumans - London's employer branding agency.[Электронный ресурс] Режим доступа: http://linkhumans.com/podcast/employer-brand-management-richard-mosley [↑](#footnote-ref-57)
57. Кучеров Д. Г. Бренд работодателя в системе управления человеческими ресурсами организации: автореф. дис. канд. экон. наук: 08.00.05. - СПб., 2012. - 15 с. [↑](#footnote-ref-58)
58. Barrow S., Mosley R. The employer brand: Bringing the best of brand management to people at work. – John Wiley & Sons, 2011. [↑](#footnote-ref-59)
59. Кучеров Д. Г., Платонов М. Ю. Изучение внутреннего имиджа высшего учебного заведения как работодателя //Ученые записки СПбГИПСР. – 2008. – №. 2. – С. 137-142. [↑](#footnote-ref-60)
60. Bellou V. et al. Employer Brand of Choice: an employee perspective //Journal of Business Economics and Management. – 2015. – Т. 16. – №. 6. – С. 1201-1215. [↑](#footnote-ref-61)
61. Love L. F., Singh P. Workplace branding: Leveraging human resources management practices for competitive advantage through “Best Employer” surveys //Journal of Business and Psychology. – 2011. – Т. 26. – №. 2. – С. 175-181. [↑](#footnote-ref-62)
62. Franca V. The strength of the employer brand: Influences and implications for recruiting //Journal of Marketing and Management. – 2012. – Т. 3. – №. 1. – С. 78. [↑](#footnote-ref-63)
63. Minchington B. Build Employer Brand Equity //HR Future Magazine. – 2011. – №. 13. [↑](#footnote-ref-64)
64. Barry T. E., Howard D. J. A review and critique of the hierarchy of effects in advertising //International Journal of Advertising. – 1990. – Т. 9. – №. 2. – С. 121-135. [↑](#footnote-ref-65)
65. Трудовой кодекс Российской Федерации, Статья № 2: [федер. закон № 197 – ФЗ: принят Гос. Думой 21 дек. 2001 г. : в редакции от 03.07.2016 : с изм. и доп., вступ. в силу с 01.01.2017] ― Плюс К. Электронный ресурс //Режим доступа: http://www. consultant.ru. – 2015. – Т. 3. [↑](#footnote-ref-66)
66. Трудовой кодекс Российской Федерации, Статья № 3: [федер. закон № 197 – ФЗ: принят Гос. Думой 21 дек. 2001 г. : в редакции от 03.07.2016 : с изм. и доп., вступ. в силу с 01.01.2017] ― Плюс К. Электронный ресурс //Режим доступа: http://www. consultant.ru. – 2015. – Т. 3. [↑](#footnote-ref-67)
67. Assembly U. N. G. Universal declaration of human rights //UN General Assembly. – 1948. – Art. 2 [↑](#footnote-ref-68)
68. Assembly U. N. G. International Covenant on Economic, Social and Cultural Rights (1966) //United Nations, Treaty Series. – Т. 993. – С. 3. [↑](#footnote-ref-69)
69. Конституция Российской Федерации» (принята всенародным голосованием 12.12.1993) (с учетом поправок, внесенных Законами РФ о поправках к Конституции РФ от 30.12.2008 № 6-ФКЗ, от 30.12.2008 № 7-ФКЗ) // «Собрание законодательства РФ», 26.01.2009, № 4, ст.19, ч. 2. [↑](#footnote-ref-70)
70. To Understand Your Company’s Gender Imbalance, Make a Graph//Harvard Business Review. – 2016. – Т. 7. [↑](#footnote-ref-71)
71. Gallie D. et al. Restructuring the employment relationship //OUP Catalogue. – 1998. [↑](#footnote-ref-72)
72. Bowles H. R. Why women don’t negotiate their job offers //Harvard Business Review. – 2014. – Т. 19. [↑](#footnote-ref-73)
73. Datta S., Guha A., Iskandar-Datta M. Ending the wage gap //Harvard business review. – 2013. – Т. 91. – №. 5. – С. 30-31. [↑](#footnote-ref-74)
74. Мальцева И. О. Гендерные различия в профессиональной мобильности и сегрегация на рынке труда: опыт российской экономики //М.: EERC. – 2005. – С. 33. [↑](#footnote-ref-75)
75. Ranson G. Beyond ‘gender differences’: a Canadian study of women's and men's careers in engineering //Gender, Work & Organization. – 2003. – Т. 10. – №. 1. – С. 22-41. [↑](#footnote-ref-76)
76. James A. Work–life ‘balance’, recession and the gendered limits to learning and innovation (or, why it pays employers to care) //Gender, Work & Organization. – 2014. – Т. 21. – №. 3. – С. 273-294. [↑](#footnote-ref-77)
77. Fagan C. Time, money and the gender order: work orientations and working‐time preferences in Britain //Gender, Work & Organization. – 2001. – Т. 8. – №. 3. – С. 239-266. [↑](#footnote-ref-78)
78. Мальцева И. О. Гендерные различия в профессиональной мобильности и сегрегация на рынке труда: опыт российской экономики //М.: EERC. – 2005. – С. 33. [↑](#footnote-ref-79)
79. Babcock L. et al. Nice girls don’t ask //Harvard Business Review. – 2003. – Т. 81. – №. 10. [↑](#footnote-ref-80)
80. Heath K. Even When Women Ask for a Raise, They Don’t Ask for Enough//Harvard Business Review. – 2014. – Т. 14. [↑](#footnote-ref-81)
81. Devillard S., Sancier-Sultan S., Werner C. Why gender diversity at the top remains a challenge //McKinsey Quarterly. – 2014. – Т. 2. – С. 1-3. [↑](#footnote-ref-82)
82. Легчаков К. Е. Гендерные дисбалансы в трудовом коллективе //Секретарское дело. – 2011. – №. 6. – С. 63-68. [↑](#footnote-ref-83)
83. Компания Universum представляет рейтинг «Самых привлекательных работодателей России 2016» и результаты исследования карьерных предпочтений и ожиданий от работодателя // Universum Global [Электронный ресурс] [↑](#footnote-ref-84)
84. What do Graduates Look for in an Employer? // Universum Global [Электронный ресурс] Режим доступа : http://universumglobal.com/articles/2017/05/graduates-look-employer/ [↑](#footnote-ref-85)
85. Здесь эквивалентность можно признать лишь в пересечении между соответствии компании принципам ориентации на человека и репутацией компании, однако выводов по сравнению этих критериев сделано не будет. [↑](#footnote-ref-86)
86. L’Oreal [Электронный ресурс] // Официальный сайт компании L’Oreal. — Режим доступа: http://www.loreal.com.ru/. [↑](#footnote-ref-87)
87. Этический кодекс компании L’Oreal [↑](#footnote-ref-88)
88. Иванова Е.А., Дунаева А.Н., Крячков А.Ф. Гендерные различия в поведении покупателей с позиций мерчандайзинга // Материалы VIII Международной студенческой электронной научной конференции «Студенческий научный форум» Режим доступа: http://www.scienceforum.ru/2017/2276/26555 (дата обращения: 16.04.2017) [↑](#footnote-ref-89)
89. Байбардина Т. Н., Мищенко Л. В., Бурцева О. А. Психология потребителя. Практикум. – 2015. [↑](#footnote-ref-90)