****

ПРАВИТЕЛЬСТВО РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ

ФЕДЕРАЛЬНОЕ ГОСУДАРСТВЕННОЕ БЮДЖЕТНОЕ ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЕ УЧРЕЖДЕНИЕ

ВЫСШЕГО ПРОФЕССИОНАЛЬНОГО ОБРАЗОВАНИЯ

САНКТ-ПЕТЕРБУРГСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ УНИВЕРСИТЕТ

ФАКУЛЬТЕТ СОЦИОЛОГИИ

Направление 39.04.01 «Социология»

Магистерская программа «Социология организаций и управления персоналом»

**МАГИСТЕРСКАЯ ДИССЕРТАЦИЯ**

ФОРМИРОВАНИЕ HR-БРЕНДА ОРГАНИЗАЦИИ КАК СПОСОБ ПОВЫШЕНИЯ ЛОЯЛЬНОСТИ ПЕРСОНАЛА

Выполнила:

Дергачёва Валерия Дмитриевна

Научный руководитель:

Заведующий кафедрой социального управления и планирования,

проф., доктор социологических наук, Пруель Н.А.

Санкт-Петербург

2016

Оглавление

Введение……………………………………………………………………………….. 3

Глава 1. Теоретические основы формирования HR-бренда организации………… 9

1.1 HR-бренд как объект исследования: понятие и история возникновения.…….. 9

1.2 Основные этапы и способы формирования HR-бренда организации.…………17

Глава 2. Лояльность персонала в процессе формирования HR-бренда организации………………………………………………………………………....... 34

2.1 Лояльность персонала организации: понятие и основные компоненты формирования……………………………………………………….……………….. 34

2.2 Лояльность персонала как фактор успешности формирования HR-бренда организации…………………………………………………………………………... 46

Глава 3. Исследование взаимосвязи между HR-брендом организации и уровнем лояльности персонала в частной медицинской клинике………………..………….. 53

3.1 Программа социологического исследования ..……………………..………….. 53

3.2 Анализ эмпирического материала социологического исследования .………… 59

Заключение…..……………………………………………………………………...... 67

Список литературы…………………………………………………………..………. 70

Приложения…....…………………………………………………..…………………. 78

Приложение №1……………………………………………………………………… 78

Приложение №2……………………………………………………………………… 80

Введение

Изменения, происходящие в экономике страны, всегда оказывают влияние на рынок труда. Рынок труда – это среда, в которой формируется спрос на рабочую силу и предложение труда. На сегодняшний день процессы поиска и отбора сотрудников, формирования предложения со стороны работодателя и отклик на него со стороны сотрудника значительно проще технологически, чем какое-то время назад до появления электронных ресурсов. Однако это приводит к высокой степени информированности о деятельности организации среди компаний-конкурентов и потенциальных сотрудников. В этих условиях каждый руководитель вынужден заботиться о благополучии своей организации, где движущей силой являются ее сотрудники. Многие работодатели до сих пор не уделяют должного внимания развитию своего персонала и улучшению условий труда, не говоря уже о выстраивании системы мотивации. Результатом этого является высокая текучесть кадров, а отдел персонала вынужден вновь и вновь вкладывать средства в подбор персонала и использовать устаревшие схемы и программы по управлению персоналом из-за нехватки времени на формирование и обновление стратегии под актуальные потребности организации.

В своей работе я рассматриваю два взаимосвязанных, на мой взгляд, понятия: HR-бренд и лояльность персонала.

**Актуальность исследования**

Актуальность исследования связана с тем, что формирование HR-бренда организации – практика, которая из года в год набирает все большую популярность во всем мире и в России в том числе. Крупнейшие компании и порталы по подбору персонала и поиску работы ежегодно проводят собственные исследования по определению лучших работодателей. Формирование и поддержание бренда работодателя становится долгосрочной стратегией, позволяющей привлекать талантливых и нужных сотрудников, удерживать их в компании и формировать совместные цели, достижение которых возможно только при взаимной договоренности сотрудников и руководства. В современных условиях от сотрудников требуется не только исполнение должностных инструкций. Все чаще работодатель стремится к созданию эффективной команды, которая будет разделять ценности организации и «болеть» (в хорошем смысле слова) за общее дело. Поэтому лояльность персонала сегодня включает в себя и удовлетворенность трудом, и вовлеченность в процессы, и желание прилагать все большие усилия для достижения результата. Процесс формирования HR-бренда позволяет комплексно подойти к решению сразу нескольких задач: управление человеческими ресурсами внутри организации и формирование внешнего имиджа работодателя для привлечения соискателей. Предполагается, что при реализации стратегии по формированию внутреннего бренда работодателя, уровень лояльности персонала будет одним из показателей успешности ее внедрения.

**Степень научной разработанности темы исследования**

Понятие HR-бренд находится на стыке нескольких дисциплин: маркетинга, управления человеческими ресурсами, психологии и социологии. Лояльность персонала лежит в предметной области психологии, социологии и менеджмента.

Среди зарубежных исследователей проблемой организации труда и повышения эффективности управления человеческими ресурсами занимались: Ф. Тейлор - основатель научного подхода в менеджменте; Э. Мэйо является основоположником теории человеческих отношений; Д. Макгрэгор призывал искать подходы к раскрытию человеческого потенциала; П. Друкер писал о том, что концепция управления должна соответствовать целям, а руководители должны быть вовлечены в свою работу.

Понятие «бренд» изначально рассматривалось только специалистами в области маркетинга. А. Аакер ввел понятие «капитал бренда» как совокупность активов и обязательств, которые наращивают или ослабляют ценность для его потребителя. Одним из способов измерения капитала бренда он выдвинул лояльность к бренду. Ф. Котлер под брендом подразумевал набор определенных характеристик и обещаний для потребителя, которые и формируют его ценность на рынке.

Исследования рынка труда, которые проводят компании с целью выявления факторов привлекательности работодателя для потенциальных сотрудников показывают, что среди предпочтительных критериев выпадают: заработная плата, стабильность, возможность карьерного роста и баланс между работой и личным временем. Психологические исследования определяют факторы привлекательности компании как работодателя и залог положительного восприятия действий руководства среди сотрудников. Например, теория психологического контракта была введена в литературу К. Арджирисом. Он использовал «психологический рабочий контракт» для обозначения взаимопонимания между рабочими фабрики и мастерами. Этот термин предполагал неофициальные взаимные обязательства двух сторон (сотрудника и работодателя), которые надеются на их взаимное выполнение. Психологический контракт определяется через его компоненты, основанные на иерархической системе ожиданий субъектов от своей организации и ответных обязательств перед ней. В теории ролей (Дж. Г. Мид) социальные ролевые ожидания занимают ведущее место. Система ролевых ожиданий оказывает значительное влияние на формирование личности и является определяющим фактором в процессе налаживания эффективного взаимодействия.

Выстраивание HR-бренда организации предполагает соотнесение представлений о нормах и ценностях, которых придерживается работник и которые доносит организация. То есть формируемый компанией образ должен соответствовать идеальному образцу, который складывается в сознании потенциального кандидата. Здесь интересен подход социологии и ее теории социальной идентичности (Н. Луман и П. Бергер).

Проблемой формирования HR-бренда российские исследователи начали интересоваться с 2000-х гг., но труды пока представлены только на уровне научно-популярной литературы (Н. Осовицкая, Р.Е. Мансуров), которая представляет практический интерес в первую очередь для руководителей организации. Зарубежные исследователи несколько раньше увидели и почувствовали необходимость в изучении понятия бренда работодателя. С начала 1990-х годов С. Бэрроу считается создателем термина «бренд работодателя». Дж. Сулливан, известный специалист в области HR и автор множества статей, назвал HR-бренд «самой ходовой стратегией в сфере занятости».[[1]](#footnote-1)

Понятие организационной культуры (возникает в процессе приспособления организации к внешней среде и создает предпосылку для формирования HR-бренда) было введено Э. Шейном.

Лояльность персонала, не смотря на значительное внимание, которое ей уделяется за рубежом, пока не нашла единого определения и подхода. Г. Беккер был первым, кто рассмотрел понятие лояльности как самостоятельную категорию. Среди наиболее заметных исследователей, которые предложили методики измерения лояльности: Л. Портер, Дж. Мейер и Н. Аллен. Свое понимание лояльности предлагают М. Шелдон, Р. Кантер, Б. Бучанан. Среди российских исследователей процедура построения шкалы и методика измерения лояльного отношения сотрудника к организации была создана Л.Г. Почебут на основе применения шкалы Л. Терстоуна. Следует выделить В. И. Доминяка, который подробно рассмотрел понятие организационной лояльности, различные подходы к определению лояльности и предоставил свою интерпретацию перевода вышеназванных методик измерения лояльности персонала. Он также разработал методику «Возможность реализации мотивов», которая выявляет причины того или иного отношения к организации. Также определения организационной лояльности предлагают К. Харский, М. Магура, И. Чумарин, А. Ковров. Т. Соломандина рассматривает лояльность с точки зрения мотивации персонала.

**Объектом исследования** является HR-бренд организации, рассмотренный на примере медицинской клиники.

**Предмет исследования**: лояльность персонала в процессе формирования HR-бренда организации.

**Цель и задачи исследования**

Цель работы: рассмотреть формирование HR-бренда организации как способ повышения лояльности персонала

В ходе работы для достижения цели я планирую выполнить следующие задачи:

- изучить теоретические основы формирования HR-бренда организации;

- рассмотреть понятие HR-бренда;

- проанализировать основные способы формирования HR-бренда организации;

- исследовать понятие «лояльность персонала» и основные компоненты ее формирования

- рассмотреть понятие лояльности персонала как фактора успешности формирования HR-бренда организации;

- провести анализ эмпирического материала социологического исследования.

Гипотеза исследования: формирование HR-бренда в организации позволяет сохранять высокие показатели уровня лояльности персонала.

Теоретико-методологическую основу исследования составляют, подходы к определению понятия HR-бренда (С. Бэрроу, Т. Эмблер, Р.Е. Мансуров), концепции и подходы изучения лояльности (Л. Портер, Дж. Мейер, Н. Аллен, К. В. Харский, В.И. Доминяк, М.И. Магура), методика «Опросник организационной лояльности» Л. Портера.

Эмпирическую базу исследования составляют данные, полученные с помощью анкетного опроса по методике измерения уровня лояльности персонала Л. Портера и анализ информации, полученной в ходе глубинного экспертного интервью по вопросу формирования HR-бренда в организации.

**Структура работы**

Исследование состоит из введения, трех глав, заключения, библиографического списка и приложений. Во введении обоснована актуальность исследования, определена цель, задачи, объект и предмет исследования, сформулированы гипотезы.

В первой главе рассматривается понятие HR-бренда, его виды и основные способы формирования бренда компании как работодателя.

Во второй главе обозначены взгляды зарубежных и российских исследователей на понятие «лояльность персонала», а также проведена попытка установления взаимосвязи между формированием HR-бренда и лояльностью персонала в организации.

Третья глава содержит программу социологического исследования, описание компании, а также анализ материалов, полученных в ходе проведения исследования.

В заключении подведены общие итоги дипломного исследования, изложены основные выводы и определены проблемы, требующие дальнейшего детального изучения.

Глава 1. Теоретические основы формирования HR-бренда организации

1.1 HR-бренд как объект исследования: понятие и история возникновения

В этой главе я рассмотрю основные определения бренда работодателя, а также выделю способы формирования HR-бренда в зависимости от ориентации на внутренних сотрудников или внешних соискателей.

Для того, чтобы понять сущность и природу возникновения понятия «HR-бренд», необходимо разобрать его по частям и обратиться к источнику возникновения каждой из них.

Задолго до появления понятия «HR» (human resources – человеческие ресурсы), отношение к труду, работникам и принципам организации труда на предприятии претерпело существенные изменения. Одним из первооткрывателей научного подхода в практике менеджмента был Ф. Тейлор с его взглядами на принципы измерения труда и разделения функций менеджера и исполнителя. Целью его разработок стало исследование способов повышения производительности труда. Он считал, что правильная организация труда на заводе с устаревшим оборудованием будет обеспечивать лучшие результаты, чем работа современного предприятия с плохой организацией.[[2]](#footnote-2) В связи с этим ученый счел необходимым: разделять функции администратора и рабочего, производить отбор сотрудников с последующим обучением каждого из них, призывал к сотрудничеству администрации с рабочим для достижения тех научных целей, которые ставит перед собой организации. Таким образом, уже в начале XXв. мы сталкиваемся с тем, что рабочий являлся неотъемлемой частью организации, незаменимой единицей, с которой необходимо взаимодействовать. Функции и задачи сотрудника зависят от сферы деятельности организации, а существование организации и уровень ее развития, в свою очередь, определяется качественным выполнением сотрудниками своих задач.

Другой взгляд на сотрудников внутри организации представил основоположник исследований в области человеческих отношений Э. Мэйо[[3]](#footnote-3) в 1930-1950гг. Ученый был критиком подхода Ф. Тейлора и анализировал социальную и психологическую обстановку на рабочем месте как способ повышения производительности труда. Он считал, что руководителю необходимо понимать и стремиться к выявлению потребностей и особенностей человека в организации. Разработки социального психолога Д. Макгрэгора исходили из подвижной природы самого человека и его поведения. Он разработал теорию «X» (средний человек способен выполнять работу только под контролем, не честолюбив и уклоняется от обязанностей) похожую на подход Ф. Тейлора к работнику и теорию «Y» (любовь к труду, стремление к ответственности, самодисциплина). Ученый призывал рассматривать человека в действии и искать способы, которые бы позволили ему проявить и реализовать свой потенциал на благо организации.[[4]](#footnote-4)

Таким образом, в поле зрения исследователей в области труда и его производительности попадает, прежде всего, сам работник как основная сила организации. Человек как фактор, повышающий конкурентоспособность организации, как основной ресурс, грамотное управление которым позволит поддерживать стратегию организации и увеличивать производительность, позволяя выходить на новый уровень и ставить новую планку. Человеческий ресурс – это «источник энергии» для организации. Его роль состоит в том, что каждый сотрудник несет в себе определенные знание, навыки, творческий потенциал, т.е. интеллектуальный капитал. В процессе взаимодействия на предприятии между работниками возникают связи, они делятся опытом друг с другом, передают его в процессе работы, этот опыт перенимают новые сотрудники. Возникают знания, которые образуются в процессе межличностного и группового взаимодействия, и называются социальным капиталом. Применение и внедрение знаний, которые создаются на основе опыта сотрудников составляют своеобразную базу знаний - организационный капитал. Поэтому человек является важной частью всего механизма под названием организация.[[5]](#footnote-5)

Согласно Американской ассоциации маркетинга, понятие «бренд» (имя, термин, знак, символ или дизайн либо их комбинацию) используется для идентификации товара и услуги одного продавца или группы продавцов и для дифференциации товара либо услуги от тех, кто является конкурентом.[[6]](#footnote-6) «Брендинг» первоначально использовался для дифференциации материальных продуктов. Однако по истечении многих лет его начали применять для того, чтобы отличать людей (имидж, стиль поведения, приверженность определенным ценностям и т.п.), места (в зависимости от предпочтений и привычного образа жизни), фирмы (отличительные принципы работы, способы взаимодействия с клиентами, производимые товары и услуги и т.д.).

Согласно определению , которое было дано одним из признанных классиков менеджмента Д. Аакером, бренд - это набор качеств, связанный с именем товара или услуги и символ, который способен усилить или ослабить ценность данного товара или услуги, предлагаемых под этим символом.[[7]](#footnote-7) По мнению Ф. Котлера, расширившего границы применения маркетинга, автора социальной концепции маркетинга, бренд - это имя, которое используется для выявления отличительных черт продукта.[[8]](#footnote-8) Оба исследователя делали акцент на том, что бренд подразумевает некое обещание о предоставлении определенного набора преимуществ для потребителя.

Понятие «HR-бренд» или «бренд работодателя» как направление, которое проходит на стыке нескольких дисциплин, было введено в оборот в Великобритании в конце XXв. С. Бэрроу. Позже оно было разъяснено им совместно с Т. Эмблером. Авторы определяют бренд работодателя как совокупность ценностей и привилегий, которые способен предоставить работодатель для сотрудника. В их трактовке «бренд работодателя - это совокупность функциональных, экономических и психологических преимуществ, получаемых в результате поступления на работу в определенную компанию и связанных с этой компанией. Главная роль бренда работодателя, таким образом, состоит в создании целостной основы, необходимой менеджменту компании для выделения приоритетов и концентрации на них, увеличения производительности, облегчения поиска сотрудников, их удержания и формирования у них лояльности к фирме».[[9]](#footnote-9) В итоге слияния понятия бренда и управления человеческими ресурсами получаем совершенно новый подход к труду и управлению персоналом в организации. Таким образом, устойчивость бренда компании (которую мы можем представить, как своего рода услугу для сотрудника) как работодателя напрямую зависит от спроса на эту услугу со стороны потребителя, коими являются работники как внутри организации, так и внешние соискатели на рынке труда.

В современной иностранной литературе понятие HR-бренда характеризуется следующими определениями:

- целевая и долгосрочная стратегия для управления осведомленностью и восприятием реальных и потенциальных сотрудников, а также связанных с ними заинтересованных сторон в отношении конкретной фирмы. Стратегия может быть направлена на рекрутинг, удержание сотрудников, поддержание и рост производительности. Процесс формирования HR-бренда направлен на поддержание организации как привлекательного места для работы; [[10]](#footnote-10)

- процесс построения опознаваемой и уникальной личности работодателя;[[11]](#footnote-11)

- усилия организации по разработке коммуникаций с внутренней и внешней аудиторией, что делает организацию привлекательной и отличной от других как потенциального работодателя;[[12]](#footnote-12)

- привлечение талантливых людей в организацию и создание условий для того, чтобы существующие и потенциальные сотрудники идентифицировали себя с компанией и достигали желаемых для компании результатов;[[13]](#footnote-13)

- договор, в котором присутствуют две стороны (работодатель и сотрудник), где с одной стороны, обозначено предложение работодателя (провозглашается в организационных целях, ценностях и инициативах, которые строят доверие сотрудников), а с другой - контрпредложение от работников в виде высокого уровня вовлеченности.[[14]](#footnote-14)

В России после распада СССР закончились процесс планового распределения студентов после окончания ВУЗа. В 90-е гг. начала формироваться переходная модель рынка труда. В связи с резким падением производства, спрос на рабочую силу был значительно меньше предложения, и только во второй половине 2000-х годов возник интерес к теме HR-брендинга, когда растущий рынок «требовал» все больше рабочей силы. Этот период характеризовался: потребностью в высоких профессиональных навыках, несоответствием подготовки в учебных заведениях к кадровым потребностям работодателя, оттоком рабочей силы из государственного в негосударственный сектор и т.д. В системе высокой конкуренции на рынке труда и желании привлекать профессиональных и перспективных работников встала необходимость в поиске и внедрении инструментов по привлечению и удержанию нужных и эффективных сотрудников.

Однако интерес с точки зрения обобщения и более глубокого теоретического и практического осмысления данной проблемы пока только набирает обороты. С 2006г. впервые на базе сайта по поиску работы и размещению вакансий компания «Headhunter» стала учреждать премию «HR-бренд», которая уже на сегодняшний день предоставляет актуальную информацию о внедренных программах по управлению персоналом и репутацией компании как для заинтересованных лиц – работодателей, так и для не менее заинтересованных – кандидатов. Примеры практического внедрения различных инициатив для поддержания HR-бренда являются показателем роста интереса к данной проблематике. Эксперт в области HR-брендинга компании «Headhunter» Н. Осовицкая в своей книге дает следующие определения бренда работодателя:

- образ компании как хорошего места работы в глазах всех заинтересованных лиц (нынешние и бывшие сотрудники, кандидаты, клиенты, акционеры и др.);

- набор экономических, профессиональных и психологических выгод, которые получает работник, присоединяясь к компании;

- способ, которым формируется идентичность бизнеса, начиная с базовых основ и ценностей и заканчивая тем, как эта информация доносится до всех заинтересованных лиц.[[15]](#footnote-15)

Мансуров Р.Е., который является не только теоретиком но и непосредственным участником мероприятий по управлению человеческими ресурсами, дает, на мой взгляд, четкое и простое определение: «HR-брендинг — это комплекс целенаправленных мероприятий по формированию положительного имиджа работодателя с целью постоянного привлечения лучших из лучших специалистов в своей отрасли».[[16]](#footnote-16) В книге он описывает не только свой взгляд на необходимость формирования бренда работодателя, но и делится примерами расчета эффективности его внедрения.

Все определения понятия HR-бренда можно свести к тому, что работодатель формирует определенный образ компании в глазах сотрудников, который должен соответствовать их ожиданиям. Образ, который доносит компания, должен постоянно актуализироваться, подстраиваться под внешние обстоятельства на рынке труда, а также учитывать внутреннее состояние персонала в организации. Ведь человек – сложный организм. Он выстраивает свои приоритеты, свою систему мировоззрения. Приспосабливаясь к окружающему миру, у человека возникает потребность включения в социальные процессы и связи, где он вынужден считаться с определенными социально-культурными нормами. Отождествление себя с определенной социальной группой, уподобление ей называется идентификацией. С точки зрения феноменологической социологии (П. Бергер и Н.Луман) процесс социальной идентификации имеет несколько сторон. С одной стороны, человек соотносит себя с уже существующими нормами в обществе, с другой – на основе сформированной идентичности и созданной реальности он соотносит свой «Я-образ» в процессе выстраивания социальных отношений.[[17]](#footnote-17) Авторы связывают социальную идентичность индивида с участием в определенном социальном порядке. Индивид занимает определенный статус в обществе и идентифицирует себя и других в соответствии с различными социальными ролями, но сохраняет при этом свою индивидуальность. Также индивиду необходимо, чтобы его идентичность была признана другими.[[18]](#footnote-18)«Социальная активность бренда в том, что он осуществляет диктат поведения, требует от индивида построения иерархии социального мира. Самоотождествление личности с желаемыми статусами и ролями происходит в процессе потребительской активности».[[19]](#footnote-19) Поэтому для успешного формирования бренда работодателя компания должна вступить в контакт и попытаться наладить связь с сотрудником. Для успешного взаимодействия необходимо соотнести и договориться о механизмах этого взаимодействия. Ведь для работника как потребителя предложения, которое делает работодатель, важно качество товара и услуги, которое он получает взамен на свою преданность бренду и принятие философии организации как своей собственной.

Разбор термина и все вышеназванные определения HR-бренда говорят о том, что это понятие носит междисциплинарный характер. Формирование бренда работодателя – это маркетинговая стратегия, т.к. организация формирует ценностное предложение для потенциальных сотрудников, позиционирует себя на рынке труда, продает себя как работодатель. С другой стороны, бренд компании затрагивает область управления человеческими ресурсами, когда идет речь о формировании ценностного предложения для внутренних сотрудников. Еще одну сторону этого понятия затрагивает концепция «психологического контакта»[[20]](#footnote-20). Она состоит в том, что работник обязуется выть лояльным к компании, в то время как работодатель гарантирует ему занятость. Либо ее более современная интерпретация: сотруднику в обмен на участие в деятельности организации предлагают обучение и карьерное развитие.[[21]](#footnote-21) Также для актуализации HR-бренда необходимо проводить мониторинг психологического состояния людей на рынке труда (выявлять потребности кандидатов) и организовывать сбор обратной связи по результатам внедрения программ по управлению персоналом.

1.2 Основные этапы и способы формирования HR-бренда организации

Формирование HR-бренда предполагает ряд мер, которые целенаправленно и постепенно осуществляются по мере роста и развития организации. В этот момент возникает вопрос, кто несет ответственность и занимается разработкой и формированием бренда работодателя? В предыдущем параграфе отмечалось, что понятие HR-бренда находится на стыке нескольких дисциплин. Вследствие этого стоит отметить, что создание устойчивой репутации работодателя не является исключительной прерогативой отдела по управлению человеческими ресурсами или персоналом. Это командный подход к делу, который берет начало от руководства и включает в себя как отдел по управлению персоналом, так и отдел маркетинга и финансов.

По мнению иностранных консультантов в области человеческих отношений необходимо осуществить пять шагов на пути к сильному HR-бренду: понять свою организацию; создать убедительное «обещание бренда» для сотрудников, отражающее обещание для клиентов; разработать стандарты для измерения степени выполнения обещаний бренда; контролировать и придерживаться используемой практики, чтобы поддерживать и усилить бренд; выполнять и измерить.[[22]](#footnote-22) Данный подход к формированию бренда работодателя во главу угла ставит обещание, которое дает работодатель как для своих сотрудников, так и для потенциальных кандидатов.

Стратегия формирования бренда компании как работодателя предполагает долгосрочное и целенаправленное планирование, которое зависит от целей, которые ставит перед собой организация. Анализ литературы позволяет выделить следующие процессы, которые описывают стратегию формирования либо реконструкции текущего бренда работодателя:

1. Охарактеризовать текущий бренда работодателя (как воспринимается компания со стороны опытных сотрудников, потенциальных кандидатов и другими заинтересованными сторонами).

2. Определить видение бренда работодателя (как компания хотела бы восприниматься опытными сотрудниками, потенциальными кандидатами и другими заинтересованными сторонами).

3. Определить разрыв между фактическим состоянием развития бренда и желаемым.

4. Разработать план устранения разрыва.

5. Принять меры, направленные на устранение разрыва между фактическим и желаемым брендом.

6. Контроль результатов предпринятых действий

7. Изменение плана устранения разрыва в случае необходимости.

Группа компаний «Headhunter» в книге «HR-брендинг. Как стать лучшим работодателем в России» описывает процесс взаимодействия работодателя с сотрудниками в виде четырех последовательных этапа: с момента, когда в процессе учебы человек только начинает задумываться о построении карьеры до этапа расставания с сотрудником и формирования остаточных впечатлений о компании.[[23]](#footnote-23)

1. Этап знакомства и узнавание. Целевая аудитория - потенциальные кандидаты, находящиеся на стадии ознакомления с рынком труда. Инструменты взаимодействия: сотрудничество с учебными заведениями, участие в выставках, посвященных карьере и занятости, организация стажировок, ведение блогов и страниц в социальных сетях и.т.д

 2. Этап выбора и предпочтения. Целевая аудитория - кандидаты. Инструменты взаимодействия: публикация вакансий, проведение собеседований и отбор кандидатов, job offer (приглашение к сотрудничеству) и т.д.

3. Этап вовлечения и удержания. Целевая аудитория - сотрудники. Инструменты взаимодействия включают все HR-процессы и практики, внедряемые внутри организации (обучение, адаптация, оплата труда и мотивация, построение карьеры, обмен опытом, стажировки и т.п.)

4. Этап расставания. Целевая аудитория - бывшие сотрудники. Инструменты взаимодействие: заключительное интервью, формирование сообщества бывших сотрудников, налаживание коммуникаций и поддержание связи с бывшими сотрудниками и т.д.

В наиболее общем виде в зависимости от целевой аудитории формирование бренда работодателя представляется в виде трех этапов, которые впоследствии можно разделить еще на стратегии по реализации каждого из них:[[24]](#footnote-24)

1. Создать определенное представление о том, каким должен быть бренд работодателя, который будет представлен в виде презентации себя сотрудникам, чтобы сообщить о том, что организация им может предложить.

2. Внешний маркетинг бренда работодателя (компания направляет сообщение на рынок труда для кандидатов, рекрутинговых компаний и других целевых групп).

3. Внутренний маркетинг (его цель – развитие и управление человеческими ресурсами, которые должны оставаться верными организации и твердо придерживаться ее ценностей, достигать поставленных целей.

Такими образом, по способу формирования в зависимости от целевой аудитории выделяют внутренний HR-брендинг и внешний. Внутренний предполагает комплекс мероприятий по управлению человеческими ресурсами и созданию благоприятной атмосферы, внедрению различных инструментов по работе с персоналом, способствующих эффективной деятельности организации и формирующих доверие у ее сотрудников. Создание внешнего бренда похожа на маркетинговую стратегию по продвижению товара или услуги, коим в данном случае является сама организация. Стратегия формирования репутации компании как работодателя для внешних соискателей предполагает позиционирование компании на рынке труда. Оно должно включать общее предложение-заявку о себе для всей аудитории, а также отдельные предложения для ориентации на группы в зависимости от половой и возрастной принадлежностей. Одним из важных вопросов является выбор способов донесения информации – определение наиболее эффективных каналов коммуникации с заинтересованными лицами. Для поддержания репутации следует участвовать в различных мероприятиях, инициировать их организацию (тренинги, курсы, ярмарки вакансий, взаимодействие с центрами занятости и т.п.) с целью повышения узнаваемости компании на рынке труда.

Мансуров Р.Е. пишет, что «в идеальном варианте сначала необходимо отладить все внутренние HR-процессы, сформировать внутренний HR-бренд компании, т.е. стать самым что ни на есть привлекательным работодателем для своего работающего персонала, а потом уже приступать к реализации процедур внешнего HR-брендинга, формируя его внешние атрибуты и переходя к различным PR-акциям»[[25]](#footnote-25). Стоит согласиться с автором, ведь без соответствия внешнего предложения внутреннему содержанию, все заявленные обещания потеряют свою значимость в процессе сотрудничества сотрудника с работодателем, а проделанная работа по привлечению персонала будет бесполезной. Но я начну рассматривать формирование бренда работодателя с построения внешней репутации. Предположим, что компания определилась со своей стратегией развития, сформулировала задачи, которые являются ступенями на пути к достижению общей цели. Под каждую из задач необходимо сформировать отдел (например, отдел по развитию, по управлению персоналом, по продажам и т.д.), каждый из которых отвечает за свой участок. В итоге мы имеем список позиций, под которые необходимо подобрать людей. Далее создаем портрет вакансии и кандидата. Какие существуют способы информирования специалистов об организации и наличии потребности в специалистах?

Проведение рекламной кампании в структуре формирования внешнего HR-бренда состоит из совокупности действий, которые предполагают реализацию целого комплекса мероприятий с целью информирования общества об организации и ее предложении для потенциальных кандидатов.

Для начала следует определиться, есть ли необходимость в сегментировании рынка труда (нужна ли ориентация на конкретного специалиста или возрастную группу, либо сообщение будет носить тотальный характер). Выбор каналов распространении информации зависит и от бюджета, и от целевой аудитории, и от целей, которые преследуются. Например, электронные СМИ и интернет, доступ к которым на сегодняшний день есть у большинства работающих граждан, - это самый быстрый способ распространения и обмена информацией. Доступ к печатным СМИ также неограничен, однако аудитория будет ограничиваться выбором самих людей. Среди эффективных каналов, формирующих определенную степень доверия у населения, телевидение и радио. Наружная реклама – способ заявить о себе как о компании и в перспективе быть интересным как работодатель. Конечно, выбор канала обосновывается выбранной стратегией по формированию имиджа работодателя и зависит от специалистов, которых необходимо привлечь.

Остановимся на основных каналах по продвижению HR-бренда подробнее.

1.Сайты по поиску работы (наиболее популярные в России: «headhunter.ru», «superjob.ru», «avito.ru», «rabota.ru», но существуют и другие узкопрофильные и специализированные площадки, где кандидаты размещают резюме).

Использование этого пространства позволяет попадать информации точно в цель – к человеку, который находится в поиске работы, что ускоряет процесс поиска нужных людей. На сайтах по поиску работы практически не бывает случайных пользователей. На портале «Hh.ru», например, широкий спектр возможностей для создания индивидуального профиля компании (можно добавить любую информацию о компании, фотографию офиса и рабочего места, сформулировать общую цель и идею организации, карьерные возможности для будущих специалистов). Описание вакансии уже давно перестало носить обезличенный характер: «обязанности - условия работы - требования к кандидату». Каждая компания имеет возможность предложить свои индивидуальные и неповторимы условия, ведь нынешнее поколение стремится выразить свою индивидуальность и ждет того же от работодателя. Нередко возможность обучаться и развиваться становится главным критерием при выборе работы. На второй план уходит стабильность. Хотя изменения произошли уже за последние два года, когда экономическая ситуация в нашей стране стала более неопределенной, соискатели начали стремиться к большей определенности и стабильности на рабочем месте. Многие предпочитают «пересидеть» кризис. Имея доступ к базе резюме, компания всегда может корректировать поиск, менять тактику параллельно изменениям на рынке труда.

2. Социальные сети

На сегодняшний день доступ к социальной жизни людей и наличие платформы в виде социального окружения (пусть даже в большей степени виртуального) значительно расширяет возможности по поиску работы или поиску нужных специалистов. С появлением социальных сетей процесс передачи информации стал более простым и быстрым. Установление контакта теперь не требует определенных удобных обстоятельств, не зависит от местонахождения и не отнимает время. По данным исследований Kelly Global Workforce Index в 2013г. наибольшую популярность социальные сети имеют в азиатских странах, а поколение «X» идет практически наравне с поколением «Y» по количеству людей, пользующимися социальными сетями в процессе поиска работы. При этом, доля технических специалистов (маркетинг, IT, инжиниринг) и специалистов со специальными навыками (право, продажи) чаще, чем другие получали предложение от потенциальных работодателей посредством социальной сети.[[26]](#footnote-26) Этот факт показывает, что пространство социальных сетей позволяет охватить аудиторию, которая не находится в активном поиске работы, но готова рассматривать интересные предложения. Особенно актуально это для «охоты» на редких специалистов, поиск которых затруднителен, либо специалистов с высоким уровнем профессионализма, которые не остаются долго без работы (так называемый headhunting – поиск редких специалистов и менеджеров высшего звена). Таким образом, социальные сети являются открытым и свободным пространством для создания группы или профиля организации, размещение информации о компании, фото и видеоматериалов. Здесь можно обмениваться мнением в режиме «онлайн» и получать отзывы сотрудников. Этот вид коммуникации одновременно расширяет границы для формирования бренда компании как работодателя. Однако при неправильном подходе или одном неверном решении информация о работодателе может мгновенно распространиться и стать частью плохой репутации для компании.

3. Телевидение и радио

Не смотря на ускоренные темпы развития электронных средств коммуникации телевидение по-прежнему выполняет ценностнообразующую функцию, и формирует общественное мнения.[[27]](#footnote-27) Показателен тот факт, что даже крупнейшие интернет порталы пользуются не только собственным каналом, но и прибегают к телевизионной рекламе. Телевидение дает возможность не только услышать, но и визуализировать картинку. И телевидение, и радио до сих пор пользуются спросом из-за существующего доверия среди населения. Здесь возможности не ограничиваются только прямой рекламой. На радио часто проходят тематические беседы, куда приглашают экспертов, которые дают интервью и делятся собственным опытом. Например, наиболее популярная радиостанция для деловых людей «Business FM» периодически предоставляет обзор ситуации на рынке труда и сообщает о достижениях современных организаций, составляет и обнародует различные рейтинги среди организаций, делает обзор зарплат и различных инициатив в деловой сфере.

4. Наружная реклама и печатные СМИ

Особенность рекламы и газеты в том, что они имеют общеинформативный характер. где Каждый выбирает сам, останавливать свое внимание или пройти мимо. Однако среди печатных СМИ существуют и специализированные издания, посвященные работе. Их популярность, скорее, постепенно снижается из-за растущей доступности интернета, но все же определенный контингент рабочих или профессий, не требующих специальных знаний, они пока охватывают. Журналы также имеют профессиональную направленность (деловые издания) либо ориентированы на определенную половую или возрастную группу. Здесь можно встретить целевое интервью, рассказы о компании и ее корпоративной культуре, об успешных сотрудниках, советы по построению профессиональной карьеры и т.п.

5. Работа с ВУЗами, организация конференций и участие в ярмарках вакансий

Данные способы коммуникации подходят любой компании с активной позицией на рынке труда и заинтересованной в привлечении молодых специалистов и их последующем обучении. Для студентов и школьников стажировки и конференции - прекрасная возможность пройти учебную практику, попробовать себя и найти применения для своей будущей специальности. Организация взамен получает свежий взгляд, передает свой опыт и присматривается в поисках перспективного сотрудника. На подобных мероприятиях также можно проанализировать тенденции и устремления подрастающего поколения, чтобы выстроить собственные прогнозы и оценить перспективы.

5. Самопродвижение (слухи).

«Самый дешевый, один из эффективных, но в то же время наименее управляемый способ продвижения информации. Основой для его успешного функционирования является создание качественного внутреннего HR-бренда».[[28]](#footnote-28)

Конечно, можно найти еще множество альтернативных каналов для формирования бренда работодателя. Очевидно одно: успешно сформированная внешняя репутация компании позволяет привлекать лучших сотрудников и сформировать достойную профессиональную команду. Однако на этом деятельность по созданию имиджа не заканчивается. Необходимо решить вопрос о разработке внутренних процессов по работе с персоналом ведь профессиональные сотрудники – это не ключ к решению всех проблем. Перед организацией стоят ряд задач: организовать условия для продуктивной работы сотрудников и достижению ими наилучшего результата, удержать высококвалифицированных сотрудников, донести ценности организации до каждого и увлечь общей идеей. Конечно, разработка программы по работе с персоналом является задачей в первую очередь для HR-отдела. Однако результат сотрудников – это ответственность каждого из руководителей, поэтому им также необходимо принимать участие, вносить коррективы и предлагать свои инициативы по работе с персоналом. Формирование стратегии по управлению человеческими ресурсами, а затем и мониторинг ее реализации – это шаг на пути к созданию сильного внутреннего HR-бренда. Исследователи в области управления человеческими ресурсами считают, что формирование внутреннего бренда позволит: уменьшить текучесть кадров, поддерживать на достаточном уровне включенность персонала в работу, наладить хорошие взаимоотношения с текущими и бывшими работниками, снизить число «колеблющихся» сотрудников, понизить уровень неявки на рабочем месте, повысить уровень лояльности персонала.[[29]](#footnote-29)

Таким образом, объектом внимания и управления в процессе формирования внутреннего HR-бренда являются действующие сотрудники. Никто другой не может дать более объективную информацию о работе в компании для внешних соискателей. Именно действующие сотрудники формируют внутреннее содержание компании, ее ценности, корпоративную культуру и в конечном итоге успех на рынке товаров и услуг. Поэтому грамотное выстраивание политики в области управления человеческими ресурсами – неотъемлемая часть успешного бренда работодателя в будущем. На основе изученной литературы, я выделю основные составляющие внутреннего HR-бренда.

1.Внедрение различных программ по управлению персоналом

Каждому человеку вне зависимости от должности и материального статуса необходимо чувствовать собственную нужность и значимость. То же касается и сотрудников. Внедрение проектов (например, по адаптации новых сотрудников либо при переходе сотрудника из одного отдела в другой, обучению или мотивации, профессиональному выгоранию и пр.) сопровождается комплексом мероприятий: анкетирование, интервью, круглые столы, совещания, конференции, сбор обратной связи и т.п. Будучи участниками этих процессов, работники начинают строить ассоциативный ряд по отношению к своей организации, сопоставляют собственные ценности с философией компании. К тому же результатом успешного внедрения программ нередко становятся: большие возможности для самореализации, карьерного и зарплатного роста; вовлеченность в процессы, происходящие внутри организации, а, следовательно, и повышение уровня доверия; учет мнения сотрудников и вытекающее из этого признание их авторитета; налаживание коммуникаций между руководителями и рядовыми сотрудниками; планирование собственной карьеры внутри компании.

2. Оплата труда, стабильность и корпоративные социальные гарантии

В России за последние несколько лет в связи со сложившейся ситуацией нестабильности приоритет в стабильности растет с каждым днем и к сегодняшнему дню оформился окончательно. По данным исследований Kelly Services работа в международной компании - лидере отрасли привлекает 55% респондентов, на втором месте стоит работа в российской частной компании - лидере отрасли (14%). Это связано с тем, что в сознании россиян лидирующие компании наиболее устойчивы на рынке, а в международной компании платят больше – давно сложившийся стереотип (что отчасти является правдой). Понимание стабильности у каждого свое, но неизменно одно: никто не хочет работать в компании-однодневке.[[30]](#footnote-30) Поэтому компания, которая заботится о своей репутации, должна заботиться и о своих сотрудниках.

Одним из признаков, который говорит о регуляции в сфере социально-трудовых отношений, является коллективный договор, который, предоставляет корпоративные социальные гарантии для работников организации. Согласно Ст. 40 ТК РФ, коллективный договор заключается между работодателем и коллективном сотрудников от лица профсоюзной организации.[[31]](#footnote-31) В Ст. 41 ТК РФ приведен список положений, которые регулируются данным договором. Например, некоторые из них: система оплаты труда, выплата пособий, занятость, безопасность труда и охрана здоровья, контроль за соблюдением прав и выполнением обязательств. Наличие коллективного договора говорит о высоком уровне развития организации, о ее прозрачности и готовности нести ответственность за своих сотрудников. [[32]](#footnote-32) Для работодателя наличие коллективного договора предоставляет свои плюсы. Например, в процессе согласования аспектов договора, руководители смогут лучше понять потребности своих сотрудников и грамотно выстроить систему материальной и нематериальной мотивации.

Оплата труда еще один немаловажный фактор в процессе формирования репутации компании как работодателя. Размер оплаты, которую работник получает в обмен за свой труд, зависит от стажа работы, уровня образования, навыков и компетенций, которым обладает кандидат. Согласование оплаты труда должно быть достигнуто в момент, когда человек приступает к работе. Денежное вознаграждение – это своего рода компенсация за потраченное время, за опыт, которым делится работник, за силы и энергию, а иногда и здоровье, потраченное на благо выполнения служебных обязанностей. Желание человека твердо стоять на ногах, быть уверенным в завтрашнем дне, удовлетворить элементарные физиологические потребности вполне обоснованно в мире материальных ценностей. Задача работодателя в том, чтобы сохранить свою конкурентоспособность на рынке труда, гарантируя достойную оплату труда и своевременность выплат, предоставлять социальные компенсации и льготы согласно трудовому законодательству.

3. Организационная культура

Э. Шейн определил организационную культуру как совокупность представлений, сформулированных членами организации, которые были позаимствованы, самостоятельно придуманы и

ли другими путями возникли с целью приспособления к внешней среде и с целью интегрировать коллектив внутри организации. Эти интегрирующие принципы закрепляются в организации и признаются ею, поэтому заслуживают того, чтобы передаваться новым поколениям сотрудников.[[33]](#footnote-33)

Организационная культура является общим понятием, которое объединяет в себе формальные и неформальные компоненты, определяющие функционирование самой организации и ее членов. Она включает принятые нормы, ценности, которые лежат в основе истории возникновения, общий климат внутри организации, организационную структуру, модели поведения и т.д. Она служит основой для формирования методов и стилей руководства, которые также влияют на удовлетворенность трудом в организации. Каждый руководитель несет ответственность за результаты труда, поэтому одна из наиболее важных целей – налаживание контакта, взаимное уважение и доверие как со стороны работника, так и со стороны руководителя. Нередко руководитель является прямым мотиватором для сотрудника, но, если выбрать не тот метод, ошибка может привести к тому, что желание и мотивация к труду падает. Таким образом, согласованность ценностей и целей внутри организации, стилей поведения и осведомленность о принятых решениях создают единую культурную среду, в которой одно действие не противоречит другому и приводит к равновесию системы, что прямым образом влияет на самочувствие сотрудников внутри этой системы.

4. Корпоративная культура и внутренние коммуникации

«Каким бы положительным и продуманным ни был внешний имидж, при плохой атмосфере внутри компании все усилия будут напрасными. Внутренний имидж компании должен создать климат, при котором сотрудники будут позитивно воспринимать действия руководства, радеть за процветание своей компании, уважать ее, быть ей преданными, относиться с энтузиазмом к своей работе».[[34]](#footnote-34) Это не означает, что сотрудники встают на путь «слепого доверия» и согласия со всеми действиями со стороны руководства и от имени компании. Скорее, современные организации склоняются к тому, что работникам следует проявлять инициативу, вносить коррективы и предлагать изменения, но одновременно быть открытыми к поступлению изменений извне. В таком тандеме будет рождаться продукт высокого качества. Польза от взаимодействия будет сокращать издержки в процессе производства товаров и услуг, повышать вовлеченность в рабочий процесс со стороны сотрудников. Все вышесказанное можно отнести к налаживанию внутренних коммуникаций, без которых невозможно поддержание корпоративной культуры организации. Для более точного понимания смысла корпоративной культуры следует дать ей определение.

Понятие корпоративной культуры часто связывают с понятием организационной культуры. Я придерживаюсь мнения о том, что понятие организационной культуры шире, чем корпоративной. На мой взгляд, корпоративная культура имеет больше связь с организационными ценностями и философией организации. Ее суть сводится к формированию совместного желания направлять свои силы на процветание компании, соблюдение корпоративных традиций как дань истории организации, стремление к объединению усилий во благо общего дела и поддержание общего командного настроя и духа. Например, существует множество примеров компаний, которые используют так называемые «корпоративный строителлинг». Один из вариантов – рассказы о прошлом компании, о ее руководителях, которые прошли определенный путь преодоления препятствий вплоть до сегодняшнего дня. Еще один вариант – рассказывать о достижениях и лучших практиках, об истории основания и основателе.[[35]](#footnote-35) Подобные мероприятия позволят сотруднику ощутить себя частью команды, стать ее частью, быть создателем ее дальнейшего развития.

5. Обучение сотрудников и планирование личного развития, управление карьерой.

Поколение Y приходит (уже пришло?) на смену поколению X. Немецкий социолог К. Мангейм считал, что поколение определяется общим мышлением как следствие схожего опыта и основных событий, которые происходили в жизни и являлись последствием распада прежних устоев. К. Мангейм ввел понятие «стиль мышления» поколения: последовательная смена стилей мышления изменяет дух времени.[[36]](#footnote-36)

Автор теории поколений, экономист и демограф Штраус В. пришел к выводу что поколения формируются под воздействием определенных культурных и исторических событий и объединяют людей с похожими ценностями. «Ядро» закладывается в детстве (до 10-12 лет), а дальше могут меняться принципы, взгляды, но фундамент (ценности и технологии в момент взросления) остается.[[37]](#footnote-37)

Каждая компания имеет свои взгляды и представления относительно подходящих ей сотрудников. Но теория поколений говорит о том, что работодателю необходимо подстраиваться и под внешние изменения. Например, компания молодая, активно развивается и ориентируется на выпускников, молодых специалистов или специалистов редких профессий, подготовку которых ВУЗы начали осуществлять сравнительно недавно. Очевидно, что учитывать потребности этого поколения означает быть привлекательным работодателем. Конечно, в некоторых случаях не стоит обобщать и ситуация индивидуальна. Но на сегодняшний день основная масса работоспособного молодого населения стремится не только обрести комфорт и стабильность, но заранее интересуется о своих потенциальных возможностях на рабочем месте. Их волнует возможность карьерного движения, перспективы роста и развития в рамках своей специальности, они открыты к нововведениям и изменениям, они более мобильны и готовы к переездам, командировкам и любым предложениям, которые касаются обучения и самореализации. В конечном итоге для многих стабильность рассматривается в контексте возможности профессионального роста и продвижения по службе.

Однако не стоит забывать и про сотрудников старшего поколения. Многие их них также выражают готовность обучаться и не останавливаться на уже достигнутом. Они на практике показывают свои возможности идти в ногу со временем и быстро обучаться современным технологиям, а своим примером и лояльным отношением к работодателю будут заражать более молодых и непостоянных сотрудников.

6. Рабочее место и условия работы.

Комфортные условия для работы - понятие размытое. Выбор месторасположения своей будущей работы зависит от самого человека (образ жизни, временя, которое тратится на преодоление пути до работы, семейные обстоятельства и т.п.). Как говорится, дело работодателя – предложить, а соискателя – отказаться, если ему не подходит. Однако напрямую от работодателя зависят условия работы. Конечно, некоторые должности предполагают заведомо вредные и опасные условия труда. Здесь человек сам делает выбор в пользу своей профессии. Речь идет о соблюдении всех технических условий и соблюдения норм безопасности, которых обязана придерживаться организация. Не менее важный вопрос - оснащенность предприятия всем необходимым для выполнения должностных обязанностей. Именно техническая оснащенность обеспечивает полную готовность предприятия к выполнению поставленных задач, а сотрудникам дает возможность реализовать весь свой потенциал. По данным исследований, «наиболее значимой характеристикой рабочего пространства для российских сотрудников является работа в многофункциональных командах (55%) и доступ к новейшим технологиям и оборудованию (54%). Работники заинтересованы в гибких условиях работы (47%), а также в том, чтобы быть частью культуры инноваций (46%)».[[38]](#footnote-38)

Таким образом, я рассмотрела основные и наиболее значимые, по моему мнению, способы формирования HR-бренда организации. Вышеназванные способы не исчерпываются только описанными возможностями. В работе над созданием внутреннего и внешнего бренда компании как работодателя важно учитывать множество факторов, но многое возможно предусмотреть только руководству, которое как никто другой знает все особенности и «болевые точки» своего предприятия. Творческий подход, желание расти и развиваться вместе со своей компанией и сотрудниками, наличие четко сформулированной стратегии как общей, так и по управлению человеческими ресурсами, открытость к изменениям, отслеживание тенденций на рынке труда – все это является залогом сильного и конкурентоспособного бренда работодателя.

Глава 2. Лояльность персонала в процессе формирования HR-бренда организации

2.1 Лояльность персонала организации: понятие и основные компоненты формирования

В этой главе я рассмотрю понятие лояльность персонала и попытаюсь связать его с формированием HR-бренда организации.

Лояльность происходит от французского слова «loyal», что в переводе означает «верный». В английском языке значение «loyalty» имеет два различных толкования: «преданность» и «терпимость». Отсюда наиболее распространенные интерпретации понятия «лояльность персонала»: доброжелательное и снисходительное (терпимое) отношение сотрудников к организации или преданное, верное, инициативное отношение, направленное на интересы организации[[39]](#footnote-39). В толковом словаре В. И. Даля «лояльный» обозначает «доступный, милосердный, человечный, человеколюбивый, приветливый, благородный, правдивый, доброжелательный».[[40]](#footnote-40) В иностранной литературе фигурирует несколько выражений, которые описывают понятие лояльность персонала в организации. Одно из них – «organizational commitment», которое дословно переводится как организационные обязательства. Таким образом этот термин можно трактовать как взятие на себя определенных обязательств, например, со стороны работодателя. В ответ на это персонал будет стремиться сохранять верность организации, т.к. «commitment to» в переводе означает приверженность. В словаре Ожегова понятие приверженный человек – сторонник, целиком отдающийся чему-либо.[[41]](#footnote-41) Значения в других словарях - верность, следование, разделение чьей-либо точки зрения, приверженный человек - единомышленник. Термин «employee loyalty» (лояльность сотрудников) чаще встречается в научно-популярной литературе, но и более неоднозначный с точки зрения значения.

Среди социологических теорий единственным, кто затронул понятие лояльности как таковое был Т. Парсонс. «Лояльность состоит в готовности откликнуться на должным образом «обоснованный» призыв, сделанный от лица коллектива или во имя «общественного» интереса или потребности».[[42]](#footnote-42) По его мнению, лояльность является основой интеграции социальной системы и обеспечивает ее стабильное функционирование. При этом лояльность необходима как по отношению к своему коллективу, так и к другим подгруппам или группам, и в конечном итоге ко всему обществу. Он отмечает, что для человека, который находится во взаимодействии с общественными группами, характерно множество ролей (например, служба и семья). Становление общества происходит в процессе дифференциации и разделения на подгруппы, в связи с чем лояльность – важнейший элемент, который будет сдерживать конфликты, уравновешивать интересы.

Американский социолог Г. Беккер[[43]](#footnote-43) был одним из первых, кто предложил рассмотреть понятие «лояльность» как самостоятельную категорию. В исследовании он рассматривал лояльность как следствие некой «позиционной ставки» («side bet»), когда среди прочих альтернативных вариантов человек выбирает то решение, которое согласно всем трудозатратам будет для него наиболее приемлемым. Например, работник, который не сделал выбор в пользу нового места работы из-за осознания потерь, связанных с пенсионным фондом, с периодом адаптации на новом рабочем месте, переездом, из-за страха утери связей с нынешним местом работы - невозможность вернуться обратно. Еще один пример – мужчины, которые делают выбор в пользу карьеры и профессионального развития в одной сфере. Таким образом, они предпочитают делать ставку на карьере в той области, где уже есть какие-либо достижения или продвижения по службе. То есть, человек направляет свои усилия в конкретную точку, где результат уже очевиден и происходит уменьшение значимости других (внешних) альтернатив.

Одно из наиболее распространенных на западе определений лояльности принадлежит Л.Портеру и его коллегам. Первый определил лояльность как готовность прилагать определенные усилия от имени организации.[[44]](#footnote-44) Позже Р. Маудрей и Портер[[45]](#footnote-45) заметили, что приверженность связана со степенью индивидуальной идентификации с рабочим местом и степень включенности в процесс. В их методику входят измерения степени мотивации, намерения остаться в компании и степень идентификации с ценностями организации.[[46]](#footnote-46) Исследователи выделяют три компонента приверженности: «отождествление себя с целями и ценностями организации; желание быть частью организации; желание проявлять усилия от лица организации».[[47]](#footnote-47)

Термин «приверженность» также может быть использован с различных сторон. Например, по отношению ко всей организации, какой-либо конкретной единице, к наставнику либо приверженность организационным изменениям. Дж. Мейер и Н. Аллен[[48]](#footnote-48) определяли приверженность к организации как психологическое состояние, которое исходит из желания сохранить свою причастность к данной компании и участвовать в ее деятельности. Они разделили лояльность на три компонента: аффективная приверженность (эмоциональная привязанность, снисходительное отношение к организации и перевод ее деятельности в позитивную сторону), сохранение приверженности в силу долгосрочного сотрудничества (осознание всех недостатков и затрат, связанных с потерей рабочего места, желание остаться), нормативная приверженность (чувство долга, обязательства перед компанией).

Также лояльность персонала определяется как желание поддерживать цели и ценности организации и помогать в их достижении как следствие идентификации себя с организацией.[[49]](#footnote-49) Лояльность связана с ощущениями благоустроенности на работе, зависит от отношений с руководством и продолжительности работы на одном месте.

Определение лояльности предложила в своей работе Р. Кантер[[50]](#footnote-50), определив ее как готовность отдавать энергию и быть преданным организации. Также она утверждала, что различные стороны лояльности выявляются в зависимости от требований к поведению, которые предъявляются членами общества:

1. Продолжительная лояльность определятся как преданность системе. Для выживания в ней необходимо вносить свой вклад в ее деятельность, жертвовать некоторыми интересами так, чтобы невозможно было покинуть это место.

2. «Сплоченная» лояльность объясняется определенными сложившимися социальными отношениями, которые стали результатом включения в сообщество. Данный тип лояльности формируется публичным отказом от предыдущих социально-трудовых связей и участие в различных мероприятиях, которые бы способствовали коллективной сплоченности.

3. Лояльность, выраженная в форме контроля, выражается в форме подчинения существующим нормам и ценностям, иногда отказ от собственных принципов; ожидание и требование определенного поведения, которое принято в рамках сообщества.[[51]](#footnote-51)

М. Шелдон дает определение лояльности с точки зрения идентифиации человека с организацией: «…лояльность – это позиция или ориентация по отношению к организации, которая связывает или прикрепляет личность человека к организации».[[52]](#footnote-52) В продолжении исследования автор приходит к выводу, что приверженность связана такими факторами, как социальная активность (вовлеченность), возрастом и профессиональным опытом. Работники с низким уровнем социального участия вряд ли будут иметь лояльность по отношению к организации, а приверженность профессии возрастает с увеличением опыта работы, что особенно заметно у людей со средним сроком выслуги.[[53]](#footnote-53)

Исследования М. Магуры опираются на мнение западных коллег.[[54]](#footnote-54) Организационную приверженность он разделил на три элемента:

1. Идентификация. Она предполагает осведомленность сотрудника о ценностях и целях организации, их принятие как своих собственных целей, степень удовлетворенности справедливостью оценки собственного труда, чувство гордости за компанию.

2. Вовлеченность. Зависит от готовности посвящать себя труду вне должностных и временных границ, желание внести собственный вклад и готовность нести ответственность за свои действия.

3. Лояльность – это эмоциональная привязанность к своей организации, желание оставаться ее членом. Зависит от удовлетворенности содержанием работы, выполняемой в организации, ощущением внимания и заботы со стороны организации, удовлетворенностью своей карьерой в организации, уверенностью в целесообразности длительной работы в данной организации.

Автор рассматривает понятие лояльность как часть организационной приверженности. Приверженность к организации – это общее психологическое состояние, а лояльность – эмоциональная привязанность, которая зависит от определенных факторов, связанных с работой, и ощущение своего места в организации. Приверженность, скорее, более продолжительное чувство, которое возникает не спонтанно, а по истечению продолжительного времени и означает единение сотрудника и организации, появление общей идеи и общих ценностей. М.И. Магура называет корпоративный патриотизм высшей степенью лояльности, то есть глубокой, искренней приверженностью к организации.

В. Доминяк, исследователь в области организационной психологии, утверждает, что лояльность персонала означает верность. Термин подразумевает не только нейтральное отношение сотрудника к организации, но и совершение им конкретных действий, приносящих пользу. Лояльный сотрудник должен проявлять инициативу и добровольно проявлять активность в отношении организации. Когда же речь идет о формальном соблюдении норм, то применимы понятия честности, благонадежности и законопослушности.[[55]](#footnote-55)

Один из наиболее часто встречающихся взглядов на лояльность персонала - взгляд с точки зрения безопасности. В соответствии с этим подходом сотрудники рассматриваются как потенциально нелояльные, и основные усилия направлены на выявление и исключение предпосылок нелояльного поведения, под которым подразумевается сознательное нанесение ущерба организации. А. Ковров использует понятие лояльности во временном контексте и пишет, что лояльность к организации не появится, пока человек не познакомится с организационной культурой, поработав в компании какое-то время. Для него нелояльное поведение связано с прогулами, опозданиями, предательством, пьянством и хищениями, совершаемыми сотрудниками на предприятии.[[56]](#footnote-56) И. Чумарин определяет лояльность персонала как добровольное следование законным правилам и процедурам организации, где мерой выступает степень добровольности в действиях.[[57]](#footnote-57)

Понятие «неблагонадежности» рассматривает и К. Харский. Но он разделяет понятие лояльности, которое обозначает преданность и благонадежность, означающую законопослушность. Он пишет, что человек может быть лояльным по отношению к своему делу, но ослушиваться закона (речь идет о группировке преступной направленности). В то же время сотрудник является благонадежным и следует всем нормам, но постепенно утрачивает преданность к компании.

Автор также выделяет уровни лояльности:

- уровень внешних атрибутов (наличие корпоративной формы не позволяет человеку демонстрировать нелояльное поведение);

- уровень поступков, поведения (следование формально принятым правилам и традициям следование собственным внутренним целям, например, - профессиональное развитие);

- уровень способностей (не поддается влиянию со стороны организации, человек готов «подарить» свою заинтересованность в процветании компании, когда поймет, что компания достойна его внимания);

- уровень убеждений и уровень идентичности (забота о благополучии компании и полное разделение ее ценностей).

Таким образом, среди вышеизложенных взглядов можно выделить следующие интерпретации понятия «лояльность персонала» применительно к организации:

- готовность действовать во имя общественных интересов и прилагать определенные усилия;

- лояльность к организации как результат выбора среди прочих менее удачных альтернатив;

- желание быть частью организации и принятие ее ценностей;

- состояние, когда человек вовлечен в деятельность организации и готов отдавать свою энергию на благо ее развития;

- добровольное проявление активности;

- соблюдение норм и правил, установленных в организации.

Можно заметить, что единого понимания данного термина пока нет, но каждый исследователь уделяет внимание наиболее значимым для него характеристикам. Однако, выделив одно определение и перечеркнув другое как неважное, на практике мы получим сотрудника, который в любой момент может покинуть организацию, то есть нелояльного. В связи с этим предлагаю рассмотреть лояльность персонала как совокупность факторов. В поддержании факторов, определяющих лояльное поведение, на должном уровне, первостепенную роль играет деятельность организации по управлению человеческими ресурсами.

Термин «технология» происходит от греческих слов «techne» – искусство, мастерство, умение и «logos» - учение, наука. Изначально понятие использовалось для технической сферы знания, где определялись конкретные способы производства и совокупность процессов на производстве. Во второй половине XXв. К. Поппер вводит в оборот понятие «социальная технология» и определяет его как способ применения теоретических выводов в практических целях.[[58]](#footnote-58) Понятие «социальная» подчеркивает необходимость применения технологий для преобразования явлений общественной жизни. С точки зрения социального управления социальные технологии используются для выработки решений и постановки задач, их реализации, выявлений проблем в организации и дальнейшего преобразования системы с целью обеспечения продолжительного существования организации и достижения ее долгосрочных планов. Социальные технологии используются в процессе управления персоналом. Формирование лояльности персонала подразумевает комплекс целенаправленных и последовательно применяемых мер. Лояльность к организации выстраивается посредством конкретных действий, каждое из которых имеет свою технологию. Конечно, каждый сотрудник, прежде всего, живой организм со своими потребностями, мотивами и установками, с которыми он приходит на рабочее место. Как пишет Т. Соломандина в исследовании мотивации сотрудников, лояльность уровня «приверженность», когда человек полностью ассоциирует себя с компанией и принимает ее ценности как свои собственные, проявляется только у сотрудников, занимающих «высокозамотивированные позиции». Такой уровень верности может встретиться только у немногих либо среди тех, кто стоит у истоков основания. Поэтому не стоит строить надежд и питать иллюзии, что есть вероятность достичь такого уровня целенаправленными способами.[[59]](#footnote-59) Поэтому в процессе выстраивания отношений компании с работником следует лишь разработать технологии, применимые ко всем сотрудником и позволяющие удовлетворить потребность основных причин способствующих комфортному существованию на рабочем месте и развитию потенциально лояльного поведения.

Организация переживает определенные стадии в своем развитии. Так же и человек, приступая к выполнению должностных обязанностей на новом рабочем месте, постепенно формирует свое отношение к компании. Следует выделить социальные технологии формирования лояльности персонала как этапы приспособления сотрудника к условиям работы. Каждый из этапов представляет собой отдельную технологию, которая многократно воспроизводится организацией при появлении нового сотрудника и в процессе коммуникации с уже существующими. Рассмотрим каждую из них.

1.Создание условий труда, безопасность, оплата труда.

Условия труда - первый фактор, который характеризует организацию в глазах работника. Соблюдение норм безопасности, своевременность выплат и создание благоприятных условий – прямые обязанности работодателя, о которых уже говорилось в предыдущей главе по формированию имиджа компании как работодателя. Следование принципам соблюдения комфортного существования на рабочем месте обеспечит высокую удовлетворенность трудом. В зависимости от целей введенной должности комфортные и стабильные условия труда могут способствовать проявлению личностного и профессионального потенциала, формированию творческого потенциала, который в свою очередь даст почву для роста качества и производительности труда.

2. Адаптация персонала.

Согласно нормативной концепции Э. Дюркгейма социальная адаптация происходит посредством усвоения норм. Для того чтобы общество стабильно функционировало и было здоровым, необходимо соблюдение норм, принятых в нем. Игнорирование приведет к дисбалансу, поэтому соблюдение принятых правил приводит к высокой степени адаптации.[[60]](#footnote-60) С точки зрения адаптации сотрудника соблюдение общепринятых правил ускорит процесс психологической адаптации индивида к новым условиям. Например, психолог Л. Фестингер рассматривал адаптацию как защитный механизм, реакцию на преодоление психологического дискомфорта. В процессе адаптации личность преодолевает тревожные эмоции и стремится к эмоциональному комфорту.[[61]](#footnote-61) Эти взгляды отражают адаптацию с двух сторон: со стороны сотрудника, которому необходимо принимать правила, по которым действует организация и сторону организации, которой нужно создать благоприятные условия и атмосферу прохождения адаптационного периода. Таким образом, выделим основные

Организационно-административная адаптация. Сотруднику необходимо донести, какие правила обеспечивают его функционирование на рабочем месте, кто является потребителем его результатов труда, его основные обязанности и зону ответственности, иерархию соподчиненности – непосредственное руководство, определить оплату труда. Осведомленность об организационной структуре и лицах, принимающих решение, позволят с первых дней осознать свое место и роль в процессе производства и повысить уровень удовлетворенности трудом.

Психофизиологическая адаптация. Приспособление к новым условиям труда, к освоению рабочего пространства, графику работы, особенно, если он предполагает командировки и ненормированный рабочий день; привыкание к новым правилам и принципам выполнения должностных полномочий. На этом этапе следует начать получать обратную связь от сотрудника, что входит в обязанности как непосредственного руководителя, так и отдела по управлению персоналом.

Социальная адаптация – не менее важный этап. Сотрудник начинает выстраивать коммуникации с коллективом и определяет зону комфорта в общении с ним. Приняв во внимание правила и нормы, сотрудник знакомится с окружением и соотносит свою роль с ролью других в данной организации. Так же формируется групповая сплоченность либо дифференциация от коллектива – отделения от неблизких по поведению людей. Результат социальной адаптации зависит и от особенностей человека (интроверт или экстраверт). В коллективе он может найти поддержку, но и получить реальное мнение о компании «из первых уст».

Профессиональная адаптация. Этот аспект связан с прямыми обязанностями сотрудника на рабочем месте. Отслеживание этого периода позволит организации обеспечить себя полноценной функционирующей единицей. Руководитель отдела должен отслеживать, хватает ли профессиональных навыков для выполнения обязанностей и, в случае необходимости, привязать к наставнику либо организовать дополнительное обучение сотрудника.

3. Корпоративная культура организации.

В то время как организационная культура может быть выражена неявно, хотя и определяет поведение сотрудников в организации и отражает нормы и ценности, но она формируется под воздействием культурных традиций, сложившихся в той или иной стране, и характеризует в большей степени склонность к определенным стилям руководства, способам распределения ответственности, особенностями формирования организационной структуры. Корпоративная культура формируется целенаправленно и задает образ мышления, направление движения в зависимости от запросов во внешней среде. То есть корпоративная культура зависит от выбранной стратегии на данном этапе развития организации.[[62]](#footnote-62) Компоненты, которые ее определяют: символика (единый стиль, логотип); цели (понимание цели сотрудником в процессе выполнения узкопрофессиональных обязанностей, осведомленность о целях организации и векторе движения компании на различных этапах); система внутрикорпоративных коммуникаций (формирование и поддержание внутреннего имиджа компании, вовлечение в жизнь организации, создание и поддержание традиций и т.п.). Корпоративная культура позволяет сотруднику быть участником процесса и чувствовать свою роль в результатах и достижениях компании. Признание сотрудника как личности и оценка вложенного труда – путь к формированию лояльного поведения, а поддержание высокой информированности о деятельности компании формирует доверие, которое является залогом преданности со стороны работников. «Отсутствие единства в понимании ценностей компании приводит к усилению индивидуалистических мотивов деятельности, которые не всегда соответствуют организационным интересам. Развитие этой тенденции закономерно ведет к падению авторитета руководства и к иррациональному использованию человеческого потенциала, к появлению признаков нелояльного поведения сотрудников».[[63]](#footnote-63)

2.2 Лояльность персонала как фактор успешности формирования HR-бренда организации

Лояльность персонала к организации является следствием множества факторов, которые зависят как от самой компании, так и от некоторых фактических характеристик специалиста, например, возраст, пол, семейное положение, стаж работы по профессии и стаж работы в конкретной организации и т.п.

Западные исследователи развития организационной лояльности К. Бек и К. Уилсон заключают, что развитие приверженности включает 4 этапа: предвкушение (ожидания от рабочего места), стадия включения в процесс (менее 12 месяцев), стадия продвижения и прогресса (от 1 до 9 лет), закрепление в организации (10 лет и более). Они провели исследование среди офицеров полиции и выявили, что самая важная стадия – ожидания от рабочего места и именно с несбывшимися надеждами связан низкий уровень лояльности на стадии продвижения. Также высокий уровень лояльности они связали со значительными усилиями, вложенными в деятельность организацию. Однако обобщение других примеров и собственного опыта в дальнейшем показало, что лояльность может не только увеличиваться, но и уменьшаться со стажем работы.[[64]](#footnote-64)

«Мейер и Аллен обращали внимание на то, что лояльность развивается через социальные обменные механизмы как результат положительного опыта работы (т.е., положительный опыт работы оценивается работником, который впоследствии становится преданным организации, которая обеспечила этот опыт)».[[65]](#footnote-65)

Исследование компании «Экопси консалтинг» показывает, что лояльность у новичков держится на уровне 71% и снижается к пятому году работы до 59%. В связи с этим можно предположить, что компании меньше работают со «старичками» и все чаще занимаются новыми сотрудниками. Следствием этого является снижение энтузиазма у давно работающих сотрудников, а результатом - профессиональное выгорание.[[66]](#footnote-66) Хотя сотрудники, которые вошли в стадию «закрепления в организации», составляет основную силу и костяк, являются «лицом организации» для новых сотрудников.
Проблемы, связанные с нелояльным отношением работников к своей компании, напрямую касаются самой организации, а точнее ее руководства. М. Магура выделяет следующие причины, которые являются препятствиями на пути формирования приверженности[[67]](#footnote-67):

- плохая информированность работников по различным вопросам;

- социальная незащищенность;

- неэффективная система стимулирования труда;

- невнимание руководителей к подчиненным и их проблемам;

- низкий уровень развития личных и моральных качеств руководителей;

- отсутствие перспектив для самореализации сотрудников;

- недостатки в управлении и в организации работы;

- несоответствие квалификации сложности выполняемой работы;

- плохой моральный климат в организации.

Проблема отсутствия личных и моральных качеств у руководителя, на мой взгляд, является одной из ключевых в предложенном списке. Кто-то спросит, почему руководители должны признавать заслуги своих сотрудников, когда они «просто выполняют свою работу». Однако истина заключается в том, что признание сотрудников за хорошо выполненную работу является одним из наименее дорогих и самых простых способов улучшить моральный дух и удержать сотрудников в организации. Отдача и инвестиция в имидж компании и в формирование преданности сотрудника будет намного больше, а время, которое на это потратит менеджер, минимальное.

Социальная незащищенность граждан – наиболее актуальная проблема для России, которая напрямую связана с отношением внутренних сотрудников к компании, а, следовательно, формирует имидж работодателя. Дело в том, что по-прежнему большое количество компаний предлагает «серую» заработную плату, а иной раз компании и вовсе избегают вопросов официального трудоустройства. Так, исследования, проведенные Randstad Award, под руководством компании «Анкор» показывают, что 68% из числа опрошенных при выборе работы ориентируются на заработную плату и социальный пакет. Однако этот показатель пошел на убыль по сравнению с показателями по гарантии занятости и стабильности компании, которые за три последние года показывают устойчивую тенденцию к росту.[[68]](#footnote-68)

Руководители сегодня сталкиваются с трансформированием рабочей силы. Эта реальность ставит в ситуации, которые необходимо преодолевать для удержания нужных сотрудников. Невнимание к личным проблемам сотрудника становится предпосылкой для поиска более подходящего места работы. Баланс работы и личной жизни еще недавно не имел столь высокого значения. Сегодня россияне отмечают, что готовы пожертвовать заработной платой и для них становится все более значимым баланс между работой и личной жизнью (52% из опрошенных).[[69]](#footnote-69) Таким образом, небольшие жесты понимания со стороны организации позволят сотруднику взамен отплатить лояльностью и продлит его трудоустройство в компании.

Природа лояльности со стороны работников также кроется в признании и уважении авторитета компании и ее руководителей. Причем эти чувства основаны на вполне конкретных надеждах и убеждениях персонала. Сотрудники должны быть уверены, что их лояльность будет по достоинству оценена сверху и их ожидания оправдаются.[[70]](#footnote-70) Признание авторитета и преданность к организации со стороны работника формируется не хаотичным образом, а последовательным и внимательным отношением к сотруднику со стороны работодателя.

Формирование внутреннего бренда работодателя адресовано в первую очередь к существующим сотрудникам, реально приносящим прибыль сегодня и выбывшим сотрудникам, которые обладают достоверной информацией о работодателе и выходят на просторы рынка труда. Внутренний HR-бренд создается при помощи программ по развитию персонала и строительства корпоративной культуры. Формирование команды вовлеченных и удовлетворенных работников представляет интерес в первую очередь для самой организации, заинтересованной в росте производительности и качества предоставляемых услуг. Сотрудники – «линия жизни» для любой организации. Они вносят свой вклад в ее эффективность и получение ею прибыли на выходе. Организация не может выжить, если работники заботятся только о личных интересах. Концепция внутреннего HR-бренда предполагает, что внутренняя рабочая сила – это первый «рынок испытаний» для организации, где проверяются и демонстрируются ценности, преимущества организации и формируются совместные интересы сотрудников и работодателя.

Уже не первый год компания «Headhunter» формирует рейтинг работодателей по трем переменным, одной из которых является анализ уровня вовлеченности сотрудников в деятельность организации по следующим параметрам: удовлетворенность, лояльность, поддержка инициативы (разработаны «Экопси консалтинг»). В своей работе я рассматриваю лояльность персонала к организации как понятие, сочетающее в себе все эти факторы. Согласно исследованию, проведенному Employer Branding Global Trends[[71]](#footnote-71), оценка эффективности стратегии по формированию бренда работодателя в первую очередь происходит на основе показателей вовлеченности и текучести персонала (Рис.1). То есть компания, которая стремится к сильному HR-бренду, должна обладать высокими показателями вовлеченности (лояльности) персонала, для поддержания которого, в свою очередь, необходимо продемонстрировать свою заботу о сотрудниках. Забота для граждан России, как уже было казано, упирается в чувство уверенности в завтрашнем дне и традиционно в заработную плату. В связи с существующей экономической нестабильностью такой показатель, как интересная работа, теряет позиции, но по-прежнему относится к числу определяющих. Инструменты, формирующие организационную лояльность (например, комфортный процесс адаптации и возможность профессионального роста), являются дополнением к основным пожеланиями работников по отношению к работодателю, но по пирамиде потребностей, основанной на теории А. Маслоу, удовлетворение потребностей одного уровня, неизбежно приводит к появлению потребностей других уровней.[[72]](#footnote-72) Поэтому компании следует комплексно подходить к формированию лояльности и учитывать потребности на каждом уровне.

Рис.1 Оценка эффективности стратегии по формированию HR-бренда работодателя.

Ниже приведена схема формирования «сильного» бренда работодателя, где формирование лояльности персонала входит в процесс формирования внутреннего бренда работодателя (Рис.2). Можно заметить, что инструменты реализации лояльности более конкретные и могут являться частью программ, которые внедряются в процессе формирования внутреннего HR-бренда, который имеет целостный подход к управлению человеческими ресурсами организации.

Любая организация даже без целенаправленного формирования своего имиджа уже обладает определенной репутацией, так как она включена в процесс конкуренции на рынке привлечения и борьбы за специалистов. Результатом положительной репутации, созданной организацией в процессе своего функционирования на рынке труда, является сильный HR-бренд компании. Внутренний HR-бренд представляет собой устойчивое впечатление, цельный образ, возникающий в сознании работников и основанный на определенных показателях, характеризующих компанию как работодателя в глазах ее сотрудников. Одним из способов проявления обратной связи, подтверждающей успешность либо провал в действиях организации по формированию HR-бренда, является уровень организационной лояльности персонала. Данный показатель, если он находится на высоком уровне, ведет за собой высокую вовлеченность, а, следовательно, и низкие показатели текучести кадров. Таким образом, высокий уровень лояльности персонала к организации - это результат усилий по формированию положительной репутации компании в глазах сотрудников и фактор успешности формирования HR-бренда как внешнего - привлечены нужные для компании специалисты, так и внутреннего - созданы необходимые условия для их удержания.

Лояльность персонала

Инструменты реализации

Инструменты реализации

- создание условий труда, безопасность

- оплата труда

- адаптация (организационно-административная, психофизиологичская, социальная, профессиональная)

- организационная культура

- корпоративная культура

- внедрение различных программ по управлению персоналом

- оплата труда, стабильность и корпоративные социальные гарантии

- корпоративная культура и внутренние коммуникации

- обучение и планирование личного развития, управление карьерой

- условия работы

Внутренний HR-бренд

Цели реализации программ

Цели реализации программ

- обеспечение комфортными условиями труда для выполнения профессиональных обязанностей

- формирование положительного имиджа компании в глазах сотрудников

- снижение текучести кадров

- повышение качества управления человеческими ресурсами

- обеспечение наиболее быстрого прохождения адаптационного периода у сотрудников

- рост вовлеченности и интереса к деятельности организации

- чувство уверенности и стабильности

- создание комфортных условий для сотрудников

- возможности для реализации потенциала сотрудников

- формирование единых корпоративных ценностей

- формирование кадрового резерва

- сокращение расходов на поиск и подбор персонала

- снижение текучести кадров

- планирования карьеры сотрудников

- высокая степень информированности сотрудников и рост доверия к организации

HR-БРЕНД ОРГАНИЗАЦИИ

Внешний HR-бренд

 Сильный HR-бренд организации

Рис.2. Формирование HR-бренда организации.

Глава 3. Исследование взаимосвязи между HR-брендом организации и уровнем лояльности персонала в частной медицинской клинике

3.1 Программа социологического исследования

I. Методологический раздел

Обоснование проблемы исследования

В условиях современного рынка труда большинство организаций, которые желают привлекать и удерживать лучших сотрудников для сохранения своей конкурентоспособности и выживания вынуждены все больше обращаться к формированию HR-бренда. Формирование бренда работодателя включает комплекс мероприятий как внешних - формирование имиджа компании-работодателя для потенциальных сотрудников, так и внутренних, которые направлены на формирование положительного восприятия компании в глазах существующих сотрудников. Эффективная стратегия формирования HR-бренда затрагивает все этапы от момента знакомства с компанией на рынке труда до расставания сотрудника с компанией и переход в другую. В настоящее время проводится ряд исследований, которые характеризуют ситуацию на рынке труда, а именно: предпочтения соискателей, критерии выбора того или иного места работы, уровень текущих зарплат, ожидания от работодателя и т.п. Однако для многих работодателей (особенно это касается предприятий с небольшой численностью) по-прежнему остается закрытым вопрос о том, какие факторы определяют сильный и устойчивый имидж компании как работодателя. Лояльность персонала – понятие, которое характеризует степень приверженности сотрудников своей организации и является следствием формирования HR-бренда. Анализ взаимосвязи между формированием бренда компании как работодателя и уровнем лояльности персонала в организации позволит прояснить необходимость в формировании и постоянной актуализации HR-бренда как определяющим условием сохранения конкурентоспособности организации на рынке труда.

Цель исследования: определить взаимосвязь между формированием HR-бренда и уровнем лояльности персонала в медицинской клинике.

Основные задачи исследования:

1. Дать определение понятиям HR- бренд организации и лояльность персонала.

2. Разработать гайд интервью для выявления компонентов формирования HR-бренда организации.

3. Определить текущий уровень лояльности персонала в выбранной организации;

5. Исследовать взаимосвязь между формированием HR-бренда и уровнем лояльности персонала.

Объект исследования: персонал в организации

Предмет исследования: формирование бренда работодателя как фактор, определяющий высокий уровень лояльности персонала в организации.

Логический анализ основных понятий.

В данной работе я рассматриваю два понятия: HR-бренд и лояльность персонала.

На основе определений, которые предлагаются исследователями я выделила следующие аспекты понятия «HR-бренд»:

- имидж или образ компании как работодателя, сложившийся спонтанно или в результате целенаправленного формирования;

- образ компании в сознании сотрудника, потенциальных работодателей или на рынке труда в целом.

Процесс формирования HR-бренда или «HR-брендинг» это:

- стратегия по формированию репутации компании на рынке труда;

- процесс формирования положительного имиджа компании как работодателя;

- процесс создания уникальной и опознаваемой личности работодателя.

Таким образом, формирование HR-бренда организации – это комплекс мероприятий, целенаправленно и последовательно осуществляемых для создания положительного образа компании как работодателя среди сотрудников компании как основной движущей силы организации и на рынке труда для привлечения талантливых специалистов.

Выделяют две составляющих HR-бренда организации: внутренний (среди сотрудников компании) и внешний (позиционирование компании на рынке труда).

Анализ понятия «лояльность персонала» на основании различных подходов и определений позволили выделить следующие аспекты его значений (применительно к организации):

- готовность действовать во имя общественных интересов и прилагать определенные усилия;

- лояльность к организации как результат выбора среди прочих менее удачных альтернатив;

- желание быть частью организации и принятие ее ценностей;

- состояние, когда человек вовлечен в деятельность организации и готов отдавать свою энергию на благо ее развития;

- добровольное проявление активности;

- соблюдение норм и правил, установленных в организации.

Лояльность персонала включает три компонента:

- удовлетворенность условиями труда, которые предоставляет организация;

- разделение ценностей компании;

- готовность прикладывать усилия во благо и для процветания организации

Лояльность персонала - готовность сотрудника прилагать большие усилия в интересах организации, желание оставаться в организации и принятие ее основных целей и ценностей. Это определение Л. Портера как и его методика берется за основу в моем исследовании при измерении лояльности персонала.

Гипотеза исследования: формирование HR-бренда в организации позволяет сохранять высокие показатели уровня лояльности персонала.

II. Организационно-методический раздел.

Основные этапы исследования:

1. Глубинное интервью с представителями отдела персонала и руководителями компании.

2. Опрос сотрудников - представителей выбранной организации по методике определения уровня организационной лояльности (анкетирование).

Первый этап исследования.

Метод исследования: глубинное интервью.

Объект исследования: руководители организации.

Цель исследования: описать процесс формирования HR-бренда в выбранной организации.

Задачи исследования:

1. Охарактеризовать выбранную для исследования организацию.

2. Отобразить организационную структуру компании.

3. Выделить основные субъекты формирования HR-бренда в организации.

4. Выявить основные способы и компоненты, которые используются для формирования бренда компании как работодателя.

Второй этап исследования.

Метод исследования: анкетирование.

Объект исследования: медицинский персонал в организации.

Цель исследования: определить текущий уровень лояльности в организации.

Задачи исследования:

1. Определить общий коэффициент лояльности персонала.

2. Определить средний коэффициент лояльности для групп.

Характеристика генеральной и выборочной совокупности

Исследование проводится в клинике эстетической и пластической хирургии в г. Санкт-Петербурге, поэтому генеральную совокупность составляют сотрудники данной организации.

Основные характеристики исследуемой совокупности:

1. Количество сотрудников организации на март 2016 г. - 42 человека

2. 67% - женщины, 33% - мужчины;

3. Молодые сотрудники (до 29 лет) составляют 0%, сотрудники возраста 30-54 лет - 86 %, сотрудники старше 55 лет - 14 %.

На основании этих показателей была сформирована выборочная совокупность исследования. Характеристики выборочной совокупности:

- выборка невероятностная;

- критерий отбора – сотрудники, для которых организация является основным местом работы.

- число опрошенных – 36 человек (86% от общего числа сотрудников) из них 28 чел. - женщины, 8 чел. - мужчины;

Методы сбора эмпирической информации.

Сбор эмпирической информации осуществлялся методом анкетирования (измерение лояльности персонала) и интервьюирования (исследование способов формирования HR-бренда).

Анкетный опрос проводился по методике «Опросник организационной лояльности», разработанной Л. Портером и переведенной В. Доминяком. Данная методика была предложена Л. Портером в 1979 г. Она позволяет определить следующие факторы лояльности персонала: разделение целей и ценностей, готовность прилагать усилия во благо развития, желание продолжать работу в организации.

Такой подход к выявлению лояльного отношения позволяет определить эмоциональную связь сотрудников с организацией, привязанность и доброжелательное отношение, что является, на мой взгляд, следствием удовлетворенности условиями, которые она им предоставляет. Так же В. Доминяк отмечает, что методика «хорошо работает при анонимных исследованиях, но она не дает ответ, кто именно лоялен, а кто нет. Использовать эту методику нужно, чтобы получить общую картину в организации, ее отдельных подразделениях, а также для оценки динамики лояльности».

Ознакомиться с анкетой можно в Приложении №1.

Глубинное экспертное интервью проводится среди руководителей организации, каждый из которых несет ответственность за свое подразделение. Интервью было проведено среди трех сотрудников: главный врач, генеральный директор, старший администратор. Оно включает 15 вопросов, на которые необходимо дать развернутые ответы, исходя из собственных взглядов и впечатлений по отношению к тому, каким образом формируется бренд работодателя в компании. Вопросы для интервью были разработаны мной самостоятельно и отражают способы формирования HR-бренда в организации, обозначенные в первой главе данной работы.

3.2 Анализ эмпирического материала социологического исследования

Исследование в организации было проведено с помощью глубинного интервью и методики измерения уровня организационной лояльности.

Паспорт организации.

В 1991г. на базе Медико-санитарной части № 122 был создан Центр пластической и реконструктивной хирургии. Это была одна из первых частных медицинских клиник, которые возникли в России.

Уже в первые годы своего существования клиника получила широкую известность, росту которой способствовало следующее:

• Организация первых в стране симпозиумов по пластической и эстетической хирургии (1995 и 1997 г.).

• Участие в программе обмена врачей и среднего медперсонала с госпиталями США (1993-1997 г.).

• Участие в создании первой в России Ассоциации микрохирургов (1991 г.) и Общества пластических реконструктивных и эстетических хирургов (1995 г.).

• Проведение научных исследований и издание первого в России руководства по пластической хирургии.

• Преподавание вопросов пластической хирургии.

В настоящее время в клинике выполняется более 1000 операций в год, проводятся научные исследования, готовится к печати ряд новых книг, внедряются самые современные методы лечения пациентов. Сегодня клиника гордится своей 25-летней историей. Основатель и идейный вдохновитель по сегодняшний день работает в качестве пластического хирурга и занимается организацией процесса обучения будущих врачей-хирургов и проведением конференций.

На сегодняшний день клиника эстетической и пластической хирургии занимает значительное пространство в трехэтажном отдельно стоящем здании, где располагается администрация, две хирургические операционные и палаты для реабилитации пациентов. В организации трудятся опытные специалисты в сфере медицины, которые проводят широкий спектр операций: пластические хирурги, отоларинголог, гинеколог, врачи-анестезиологи, медицинские сестры. Также есть административно-управленческий персонал, который выполняет организационные и технические функции для обеспечения стабильного функционирования процессов в клинике. Схема организационной структуры отображена ниже (Рис. 3).

Генеральный директор

Старший администратор

Заместитель главного врача

Главный врач

Врачи клиники

Администраторы ресепшена

Вспомогательный персонал

Финансовый отдел

Средний медицинский персонал

Рис. 3. Организационная структура медицинской клиники

На рисунке видно, что компания относится к линейно-функциональному типу организационной структуры. Для выполнения функций подразделения линейные руководители (генеральный директор, заместитель главного врача, старший администратор) наделяются определенными правами на распоряжения ресурсами и несут ответственность за выполнение закрепленных за подразделением функций. Здесь интересна роль главного врача клиники, который, с одной стороны является врачом и его прямая профессиональная обязанность - вести прием пациентов, с другой стороны, он выполняет роль управляющего. Этот факт не вызывает сопротивления, т.к. направление деятельности организации – оказание медицинских услуг населению. Медицинская сфера довольно специфична, ведь не каждый грамотный управленец сможет до конца понять тонкости ведения бизнеса в сфере медицины, так и не каждый врач может показать навыки управленца. Поэтому наиболее успешная формула была выведена владельцами клиники, где главный врач делится профессиональным опытам в области медицины и, одновременно, руководит всеми процессами, происходящими в клинике, имея многолетний опыт работы в этом бизнесе.

Формирование HR-бренда.

Основные субъекты формирования бренда компании как работодателя – это, безусловно, медицинский персонал клиники как ее основной ресурс и интеллектуальный капитал. Привлекательность компании как работодателя в медицинских учреждениях определяется уровнем профессионализма ее специалистов. Один из самых важных факторов для работников в сфере медицины – возможность получать опыт, а затем и делиться им, рождая новое знание, поэтому для специалистов наиболее привлекательным работодателем является тот, кто может предложить возможность получения нового опыта. Уровень заработка здесь напрямую зависит от опыта работы, хотя и является сдельным.

Основные способы и компоненты, которые используются для формирования бренда компании как работодателя.

Интервью по вопросу формирования HR-бренда было проведено с главным врачом, генеральным директором клиники и старшим администратором. В силу того, что сфера деятельности организации связана предоставлением медицинских услуг, наиболее подробной информацией поделился главный врач клиники. Его функции и полномочия достаточно широки. Он осведомлен о деятельности врачей, занимается их обучением, контролирует деятельность администрации и в то же время самостоятельно ведет прием пациентов и проводит операции. Генеральный директор наделен функцией исполнения и контроля за деятельностью администрации. Инициатива по улучшению деятельности организации приветствуется и поощряется и не принадлежит одному сотруднику.

Формирование внешнего HR-бренда.

Для развития своего имиджа клиника задействуются различные ресурсы. Например, организация внутренних мероприятий проходит с привлечением печатных и электронных СМИ. Для размещения отчетов о проделанной работе используются социальные сети, а также сайт компании, где специалисты клиники размещают заметки для пациентов и пишут статьи. В рекламных и других целях специалистов клиники привлекают в качестве экспертов, проводятся теле- и радиоэфиры, размещается наружная реклама. Все эти каналы коммуникации также формируют положительное восприятие компании и создает репутацию привлекательного работодателя на рынке труда в медицинской сфере.

Подбор медицинского персонала осуществляется по внутренним каналам. Это объясняется несколькими причинами. Во-первых, слишком велика ответственность за врача-специалиста, чтобы не прибегать к использованию проверенных источников информации о нем. Во-вторых, круг врачей, в особенности хирургов, достаточно узок, чтобы они размещали свои резюме на сайтах по поиску работы. Поэтому контакты и сведения о потенциальных сотрудниках распространяются в основном посредством рекомендаций.

Компания активно сотрудничает с медицинскими учреждениями как в Санкт-Петербурге, так и в Москве. Например, на базе клинике студенты из медицинского университета проходят практику. Осуществляются программы дополнительного обучения для выпускников и студентов медицинских ВУЗов и получения ими необходимого практического опыта. В планах развитие сотрудничества с кафедрой хирурги в Москве и проведение конференций в стенах клиники, онлайн трансляций из операционной для обсуждения различных клинических случаев в хирургии и обмена опытом. Таким образом, программы сотрудничества с ВУЗами позволяет сформировать положительную репутацию со стороны клиентов (с точки зрения развития науки) и привлекать талантливых молодых специалистов.

Формирование внутреннего HR-бренда.

Средний уровень заработной платы в организации несколько выше, чем среднерыночный в данной сфере. Заработная плата у большинства сотрудников сдельно-премиальная и состоит из окладной части и процента за выполненную работу.

Клиника приветствует молодых специалистов и готова обучать. Обучение реализуется в виде системы наставничества. Также клиника оплачивает поездки на конференции и приглашает опытных коллег для проведения операций в ее стенах и обмена опытом с коллегами.

Для сотрудников созданы все необходимые условия для выполнения профессиональных обязанностей. В организации есть все необходимые программы, автоматизирующие работу с пациентом (личные карточки, история болезни, консультации и запись к врачу на осмотр), что значительно упрощает и ускоряет работу врача. Операционные оснащены новейшим медицинским оборудованием и другими современными материалами.

Основная цель деятельности - проведение эстетических и реконструктивных операций. Главная трудовой ресурс - врачи-хирурги и административный персонал, который обеспечивает взаимодействие пациентов и врачей. Для регулирования всех процессов, происходящих в компании (решения спорных конфликтных ситуаций, улучшения качества работы и повышения осведомленности о внутренних процессах, налаживания коммуникаций между сотрудниками, отчетов о результатах деятельности), ежедневно проводятся собрания сотрудников клиники. Также в клинике на стадии разработки находится единый корпоративный стиль в одежде, которого необходимо будет придерживаться всем сотрудникам.

В процессе проведения интервью были отмечены трудности, с которыми сталкивается компания как работодатель. Самая очевидная из них – высокий спрос на профессиональных сотрудников в сфере медицинского обслуживания. Компания, которая заявляет о себе как о клинике высокого уровня, не может себе позволить проиграть в борьбе за высококвалифицированные кадры, поэтому привлечение медицинских работников требует комплексного подхода: постоянное обновление оборудования, создание все более комфортных условий для труда, отслеживание уровня зарплат для поддержания конкурентоспособности и удержания лучших специалистов.

Проблемной точкой компании является административный персонал, обучение которого предполагает несколько другой формат, нежели чем медицинского персонала. Руководители пояснили, что в ближайшее время планируют уделить более пристальное внимание качеству сервиса, который необходимо повышать в любой организации сферы услуг. Уровень взаимодействия администрации с посетителями клиники и врачами-специалистами пока остается самым уязвимым местом организации. Поэтому одна из первоочередных задач - проведение тренингов по деловому этикету и клиентоориентированному сервису.

Методика Л. Портера «Опросник организационной лояльности» позволила получить следующие результаты: коэффициент лояльности исследуемой выборочной совокупности составил 5.7, при максимальном значении - 7. Для выявлений различий в показателях лояльности, я разделила персонал клиники на следующие группы: врачи клиники (хирурги и анестезиологи); средний медицинский персонал (медсестры, анестезистки); административно-управленческий (генеральный директор, финансовый отдел, администраторы); вспомогательный персонал (инженер, водитель, санитарки, уборщики). Ниже в таблице приведены результаты в зависимости от пола и по подразделениям группам (Рис.4).

|  |  |
| --- | --- |
| Исследуемая совокупность (где n – кол-во человек) | Среднее значение |
| В целом (n=36) | 5.7 |
| Мужчины (n=8) | 5.5 |
| Женщины (n=28) | 5.5 |
| Врачи (n=5) | 6.4 |
| Административно-управленческий персонал (n=9) | 5.6 |
| Средний медицинский персонал (n=15) | 5.5 |
| Вспомогательный персонал (n=7) | 5.2 |

Рис.4 Коэффициенты организационной лояльности в медицинской клинике

В таблице видно, что наиболее высокий показатель организационной лояльности у врачей клиники. Это положительный факт, который является результатом деятельности организации в области создания и поддержания привлекательного имиджа работодателя, где основной ценностью являются врачи. Ведь главная цель, которую перед собой ставит организация, - оказание квалифицированной медицинской помощи, поэтому в процессе формирования HR-бренда лояльность медицинского персонала к организации определяют: условия труда, оснащенность необходимым оборудованием, возможность реализовываться и развивать профессиональные навыки. Остальные группы персонала отстают от врачей, хотя коэффициент лояльности выше среднего. Отставание связано с тем, что для данных видов деятельности не требуются специальные и особенные условия для выполнения должностных обязанностей. Это универсальные работники, которые могут выполнять ту же работу и в других компаниях, с другим направлением деятельности. Однако стоит заметить, что степень их лояльности к компании-работодателю говорит о том, что и для них компания является привлекательным и комфортным местом для работы.

Подводя итоги исследования можно сделать вывод о том, что коэффициент организационной лояльности в компании находится на высоком уровне. Это свидетельствует об установке компании по формированию положительной бренда компании на рынке труда и поддержания положительной репутации среди сотрудников клиники. На мой взгляд, столь высокий уровень лояльности не может свидетельствовать о случайности полученных данных, а является результатом целенаправленной деятельности руководства по формированию бренда компании как работодателя. В приведенных данных нет существенного разброса в показателях, хотя по роду деятельности организации основное внимание направлено на создание всех необходимых (и даже больше) условий для труда медицинским работникам.

Заключение

В современных экономических условиях главное понятие, присутствие которого ощущается все острее – конкуренция. Основной источник долгосрочного конкурентного преимущества любой организации - ее сотрудники - человеческий ресурс. Война за таланты усиливается с каждым днем. «Разумное» управление человеческим потенциалом и «грамотное» удержание человеческого ресурса позволяет сформировать большой «задел» перед конкурентами, поэтому компании всегда находятся в поисках пула талантливых сотрудников. Из этого следует, что одна из самых трудных задач – привлечение рабочей силы, но немаловажно при этом сохранить уже работающих в компании сотрудников. Подходящий способ для этого – формирование HR-бренда организации. Эффективной эта стратегия оказывается только тогда, когда внутренняя репутация компании среди сотрудников сочетается с внешним предложением, формируемым работодателем.

Успех внедрения стратегии по созданию HR-бренда зависит от множества факторов. Для формирования внешнего имиджа работодателя важно выбрать по-настоящему «работающие» каналы коммуникации с потенциальными сотрудниками. Каждая организация выбирает свой путь в зависимости от сферы деятельности и типа сотрудников, которых она привлекает. Это могут быть и социальные сети, и сайты по поиску работы, и площадки, где о работодателе могут узнать молодые специалисты, а также другие инициативы, разработанные руководителями. Формирование внутреннего бренда работодателя предполагает комплексный подход. Репутация компании среди сотрудников зависит от стабильности организации, от предложения со стороны работодателя по оплате труда. История возникновения организации, ее традиции, меры, которые предпринимает работодатель для улучшения внутреннего самочувствия сотрудников, также играют значительную роль и составляют общее впечатление об организации с точки зрения заботы о них. Желание строить свое будущее, а это значит обучаться, развиваться и не останавливаться на достигнутом – все эти факторы представляют особый интерес для современного поколения. Таким образом, фундамент организации – ее сотрудники, фундамент для сотрудников – соответствие условий, которые предоставляет организация, их ожиданиям.

Лояльность персонала – понятие, которое обозначает верное и преданное отношение к организации, предполагает соблюдение норм и правил, установленных ею, а также готовность проявлять инициативу и направлять усилия на благо организации со стороны ее сотрудников. На сегодняшний день человек для организации - не просто инструмент для увеличения производительности, а ресурс, потенциал которого необходимо раскрыть. Это важно не только для количественного роста показателей компании, но и для ее качественного скачка, который позволит ей выходить на новый уровень, добиваться успехов и планировать свое дальнейшее существование на рынке товаров и услуг.

Исследование, проведенное в организации, показало, что результатом действий со стороны работодателя по формированию HR-бренда является высокий уровень организационной лояльность персонала. Лояльность персонала – реакция сотрудников на последовательное и внимательное к нему отношение. HR-бренд как своего рода репутация компании существует без целенаправленных действий работодателя. Вопрос в том, насколько он действенный и каким образом помогает в развитии компании. Поэтому адресное формирование бренда компании как работодателя и его корректировка в процессе изменений во внешней среде, в ходе выстраивания отношений с сотрудниками внутри компании, способствует долгосрочным взаимным отношениям.

В теоретических главах исследования сформулированы основные способы формирования HR-бренда, на основе которых был разработала гайд для проведения глубинного интервью с руководителями по данному вопросу. Этот план может служить основой для дальнейших практических исследований в области формирования бренда компании как работодателя, но его корректировка необходима в зависимости от цели, который перед собой ставит исследователь.

Проблема формирования HR-бренда, безусловно, требует разработки в теоретических и методологических аспектах. На сегодняшний день работодатель приходит к осознанию важности задействования всевозможных ресурсов и способов для привлечения и удержания высококвалифицированных специалистов и уже не может обходить стороной данный вопрос. Однако не каждая компания имеет возможность разрабатывать собственную индивидуальную «формулу успеха». Поэтому среди основной массы работодателей только «гиганты» рынка труда имеют возможность реализовывать столь затратные проекты. В связи с этим необходимо продолжать проводить исследования, связанные с оценкой эффекта от проводимых мероприятий по формированию HR-бренда. Для упрощения оценки текущего состояния бренда компании как работодателя следует разработать комплексную методику, использующую достижения в области социологии, психологии, менеджмента и маркетинга.

Список литературы со

1. Аакер Д. А. Создание сильных брендов / Пер. с англ. С.А. Старова, Д.Д. Волкова, Л.Д. Загорского. - М.: Издательский Дом Гребенникова, 2003. - 340 с.

2. Арджирис К. Организационное научение: Пер. с англ. / Крис Арджирис. - М.: - Инфра-М, 2004. - 563 с.

3. Армстронг М. Практика управления человеческими ресурсами. 8-е издание / Пер. с англ. Под ред. С.К. Мордовина. - СПб.: Питер, 2004. - 825 с.

4. Барановская Н. Предпочтения соискателей вакансий меняются / Н. Барановская // Российская Бизнес-газета. Карьера и менеджмент. – 2015. - №1006 (27). - Режим доступа: <http://rg.ru/2015/07/14/vakansii.html> (дата обращения 22.02.2016).

5. Бергер П.Л. Социология: Биографический подход / П. Л. Бергер, Б. Бергер, Р. Коллинз // Личностно-ориентированная социология. - М.: 2004., 608 с.

Вовлеченность [Электронный ресурс] // Сборник статей Экопси консалтинг. - Режим доступа: <http://www.ecopsy.ru/publikatsii/sbornik-statey-vovlechennost.html> (дата обращения: 15.03.2016).

6. Горелова Е. Как создаются корпоративные легенды [Электронный ресурс] / Е. Горелова // Ведомости. - 2014. - № 3690. - Режим доступа:https://www.vedomosti.ru/management/articles/2014/10/07/korporativnye-skazki (дата обращения (05.03.2016).

7. Даль В. И. Толковый словарь живого великорусского языка: в 4 т. 1863–1866 в соответствии с современными правилами орфографии [Электронный ресурс]. Режим доступа: <http://slovardalja.net/word.php?wordid=15154> (дата обращения 12.02.2016).

8. Доминяк В. И. Лояльность - причинение пользы / В. И. Доминяк [Электронный ресурс] // Отдел кадров. - 2004. - №11. - С. 102-105.Режим доступа: <http://dominiak.ru/publ/publ13.pdf> (дата обращения: 15.03.2016).

9. Доминяк В. И. Организационная лояльность: модель реализации ожиданий работника от своей организации. Дисс. канд. псих. наук: 19.00.05 / Доминяк В. И. [Электронный ресурс] СПб.: СПбГУ, 2006. - 281 с. Режим доступа: <http://dominiak.ru/publ/publ18.pdf> (дата обращения 28.02.2016).

10. Доминяк В. И. Организационная лояльность: основные подходы / В. И. Доминяк [Электронный ресурс] // Менеджер по персоналу. - 2006. - №4. - С. 34-40. Режим доступа: <http://dominiak.ru/publ/publ15.pdf> (дата обращения: 02.03.2016).

11. Доминяк В. И. Феномен лояльности в разработках зарубежных исследователей / В. И. Доминяк [Электронный ресурс] // Персонал-Микс. – 2003. - №1. - С. 107-111. Режим доступа: <http://dominiak.ru/publ/publ7.pdf> (дата обращения: 02.03.2016).

12. Друкер П. Эффективный управляющий / Пер.на русский язык А. Мкервали. - М.: 2004. - 268 с.

13. Дюркгейм Э. Ценностные и реальные суждения / Э. Дюркгейм // Пер. с франц. А.Б. Гофмана // Социологические исследования. - 1991. - С. 106-114.

14. Зимбардо Ф. Социальное влияние / Ф. Зимбардо Ф., М. Ляйппе // СПб.: Питер, 2001. - 323 с.

15. Изотов В. Лояльность персонала [Электронный ресурс]. Режим доступа: <http://mainjob.ru/publications/?view=4024> (дата обращения: 12.02.2016).

16. Какие аспекты работы вы считаете наиболее значимыми? [Электронный ресурс] //Kelly Services. - Режим доступа: <http://www.kellyservices.ru/RU/Business-Services/Business-Resource-Center/Workforce-Trends/Kelly-Global-Workforce-Index-blog1/#.VwwG1vmLTIX> (дата обращения: 05.03.2016).

17. Классики менеджмента: пер с англ. / под ред. М. Уорнера. Спб.: Питер, 2001. - 475 с.

18. Клименко А. А. Организационная и корпоративная культура: концептуальные различия / А.А. Клименко // Молодой ученый. - 2010. - №11. - С. 173-179.

19. Ковров А. В. Лояльность персонала: что и как изучается в организации/ А. В. Ковров // Мир и безопасность. - 1998. - №2. - С. 19-21.

20. Кондрашова Р. Ю. HR-брендинг и корпоративная культура современной организации / Кондрашова Р. Ю. // «ФОРУМ» - научно-практический журнал Волгоградского филиала МГЭИ. - 2015. - № 3.

21. Котлер Ф. Основы маркетинга. Краткий курс / Пер. с англ. - М.: Издательский дом «Вильямс», 2004. - 656 с.

22. Магура М.И. Патриотизм персонала по отношению к своей организации - решающее конкурентное преимущество / М.И. Магура [Электронный ресурс] // Управление персоналом. - 1998. - №11. - С. 20-27. Режим доступа: <http://wsclan.narod.ru/manager/5/2.html> (дата обращения: 12.02.2016).

23. Мангейм К. Очерки социологии знания: Проблема поколений – состязательность - экономические амбиции / К. Мангейм. Пер. с англ. Е.Я. Додина под. ред. Л.В. Скворцова. - М.: ИНИОН РАН, 2000. - 162 с.

24. Мансуров Р.Е. HR-брендинг. Как повысить эффективность персонала / Р. Е. Мансуров. - СПб.: БХВ-Петербург, 2011. - 224 с.

25. Маслоу А. Мотивация и личность / Пер. А. М. Татлыбаевой. - СПб.: Евразия, 1999. - 478 с.

26. Мелентьева Н.В. Джордж Герберт Мид. – Современная американская социология. М.: Изд-во МГУ, 1994. - 156 с.

27. Мкртчан А.А. Влияние социально-стратификационных факторов на отношение подростков к телевидению и радио / А. А. Мкртчан // Управление образованием: теория и практика. -2015. - №2. - С. 37-61.

28. Ожегов С. И., Шведова Н. Ю. Толковый словарь русского языка [Электронный ресурс]. Режим доступа: <http://lib.ru/DIC/OZHEGOW/ozhegow_e_l.txt> (дата обращения: 23.03.2016).

29. Опросник организационной лояльности Л. Портера [Электронный ресурс] // В. Доминяк. – Режим доступа: http://dominiak.ru/lrc/locq.html (дата обращения 10.03.2016).

30. Осянин А. Н. Анализ содержания процессов адаптации и социализации личности / А. Н. Осянин // Вестник Нижегородского университета им. Н. И. Лобачевского. - 2006. - №. 1. - C. 335-341.

31. Осовицкая Н. HR-брендинг. Как стать лучшим работодателем в России / Н Осовицкая. - СПб.: Питер, 2012. - 288 с.

32. Парсонс Т. Система современных обществ / Пер. с англ. Л. А. Седова, А. Д. Ковалева под ред. М.С. Ковалевой. - М.: Аспект Пресс, 1998. - 270 с.

33. Поппер К. Открытое общество и его враги: в 2 т. / Пер. с англ. под общ. Ред В. Н. Садовского. - М.: Феникс, 1992. - 528 с.

34. Почебут, Л. Г. Оценка лояльности сотрудника к организации / Л. Г. Почебут // Практикум по психологии менеджмента и профессиональной деятельности под ред. Г. С. Никифорова, М. А. Дмитриевой, В. М. Снеткова. - СПб.: Речь, 2001. - Занятие 33. - С. 283-287.

35. Предпочтения работников и идеальное рабочее пространство 2014 [Электронный ресурс] // Kelly Global Workforce Index. - Режим доступа: <http://www.kellyservices.ru/RU/Business-Services/Business-Resource-Center/Workforce-Trends/KGWI-4-2014/#.VxD4pfmLTIU> (дата обращения 04.03.2016).

36. Результаты исследования по России Randstad Award-2016 // Анкор. - Режим доступа: <https://ancor.ru/award/> (дата обращения: 23.03.2016).

37. Соловейчик А.В. Лояльность персонала и факторы, характеризующие организацию / А. В. Соловейчик // Известия Российского государственного педагогического университета имени А.И. Герцена. - 2010. - № 125. - С. 93-98.

38. Соломандина Т.О. Управление мотивацией персонала / Т. О. Соломандина, В. Г. Соломандин. - М.: Журнал «Управление персоналом», 2005. - 128 с.

39. Старикова Т.С. Современные технологии управления вовлеченностью персонала в процесс работы в ходе формирования и внедрения HR-бренда / Т. С. Старикова // Материалы Афанасьевских чтений. - 2015. - Т. 1. - № 13. - С. 173-178.

40. Тейлор Ф.У. Принципы научного менеджмента / Пер. с англ. А.И. Зак. - М.: Контроллинг, 1991. - 104 c.

41. Трудовой кодекс Российской Федерации от 30.12.2001 N 197-ФЗ: принят Государственной Думой 21 декабря 2001 года: Одобрен Советом Федерации 26 декабря 2001 года [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://www.consultant.ru/document/cons_doc_law_34683/> (дата обращения 22.02.2016).

42. Уровень лояльности российских сотрудников 2013 [Электронный ресурс] // Kelly Services. - Режим доступа: <http://www.kellyservices.ru/RU/Business-Services/Business-Resource-Center/Workforce-Trends/engaging-active-and-passive-job-seekers_RU/#.VxEA6_mLTIU> (дата обращения 10.03.2016).

43. Харский, К. Благонадежность и лояльность персонала. - СПб.: Питер, 2003. - 496 с.

44. Харский, К. Любого человека можно сделать лояльным // Отдел кадров. - 2004. - №11. - С. 98-101.

45. Чумарин, И. Г. Люди и организации: деструктивное противодействие / И. Г. Чумарин // Люди и организации. Сборник тезисов Третьей Всероссийской конференции. - СПб.: ЗАО «ИМАТОН-М». - 2000. - С. 63-64.

46. Шевченко Д.А. Проблемы социальной идентификации бренда / Д. А. Шевченко // Практический маркетинг. - 2005. - № 6. - С. 21-25.

47. Шейн Э. Х. Организационная культура и лидерство / Пер. с англ. под ред. В. А. Спивака. СПб: Питер, 2002. - 336 с.

48. Ядов В.А. Социальная идентификация в кризисном обществе / В. А. Ядов // Социологический журнал. - 1994. - № 1. - С. 35-52.

49. Amber T. The employer brand / T. Amber, S. Barrow // Journal of brand management. - 1996. - Vol. 4, No. 3. - P. 185-206.

50. Backhous, K. Conceptualizing and researching employer branding / K. Backhous, S. Tikoo // Career Development International. – 2004. – Vol. 9, No. 5. - P. 501-517.

51. Beck, K. The development of organizational commitment across the career span of police officers / K. Beck, C. Wilson [Электронный ресурс] // Australian center for policing research: National Policy Research Unit. - 1995. - 76 p. Режим доступа: <http://www.ibrarian.net/navon/paper/The_development_of_organisational_commitment_acro.pdf?paperid=387433> (дата обращения 28.03.2016).

52. Becker, H. Notes on the Concept of Commitment / H. Becker [Электронный ресурс] // American Journal Of Sociology. - 1960. - Vol. 66. - No.1. - P. 32-40. Режим доступа: <https://strategietcetera.files.wordpress.com/2011/09/becker-notes-on-the-concept-of-commitment.pdf> (дата обращения 13.03.2016).

53. Berthon, P. Captivating company: Dimensions of attractiveness in employer branding / P. Berthon, M. Ewing, L. Hah [Электронный ресурс] // International Journal of Advertising. - 2005. - Vol. 24. – No 2. - P. 151-172. Режим доступа: https://han08hrm.files.wordpress.com/2010/02/week1-berthon.pdf (дата обращения 5.02.2016).

54. Buchanan, B. Building organizational commitment: The socialization of managers in work organizations / B. Buchanan // Administrative Science Quarterly. - 1974. - Vol. 19. – P. 533-546.

55. Employer Branding Global Trends Survey Report 2014 [Электронный ресурс] // Employer Brand International. Режим доступа: http://www.slideshare.net/brettminch/2014-employer-branding-global-trends-survey-report-by-employer-brand-international (дата обращения 23.03.2016).

56. Employer branding. The latest fad or the future of HR? / S. J Jenner, S. Taylor [Электронный ресурс] // Research insight. London: Chartered Institute of Personnel and Development. - 2008. - 24 p. Режим доступа: <http://www.cipd.co.uk/NR/rdonlyres/56C8377F-256B-4556-8650-8408B0E07576/0/empbrandlatfad.pdf> (дата обращения: 23.03.2016).

57. Figurska, I. Employer branding as a human resources management strategy / I. Figurska, E. Matuska // Human Resources Management & Ergonomics. - 2013. - Vol. 7. - No. 2. - P. 35-51.

58. Hendry, C. Psychological contracts and new deals / C. Hendry, R. Jenkins // Human Resource Management Journal. - 1997. - Vol. 7. - No. 19. - P. 38-44.

59. Kanter, R.M. Commitment and social organization: A study of commitment mechanisms in Utopian communities / R. M. Kanter // American Sociological Review. - 1968. - Vol. 33. - No. 4. - P. 499-517.

60. Keeling S. Advising the Millennial Generation / S. Keeling // NACADA Journal. - 2003. – Vol. 23. - P. 30-36.

61. Lake L. Why is branding important when it comes to your marketing? [Электронный ресурс] / L. Lake // Режим доступа: <http://marketing.about.com/cs/brandmktg/a/whatisbranding.htm> (дата обращения 15.02.2016).

62. Mayo E. The Human Problems of an Industrial Civilization / E. Mayo [Электронный ресурс]. - N.Y.: Macmillan Co., 1933. - 194 p. Режим доступа: <http://www.unz.org/Pub/MayoElton-1933> (дата обращения: 15.03.2016).

63. Meyer, J. A three-component conceptualization of organizational commitment / J.P. Meyer, N.J. Allen // Human Resource Management Review. - 1991. - Vol.1. - P. 61-89.

64. Mowday, R. T. Employee-organization linkages: The Psychology of Commitment, Absenteeism, and Turnover / R. T. Mowday, L. W. Porter, R. M. Steers // New York: Academic Press, 1982. - 253 p.

65. Mowday, R. T. The Measurement of Organizational Commitment / R. T. Mowday, R. M. Steers, L. W. Porter // Journal of Vocational Behavior. - 1979. - Vol. 14. - P. 224-247.

66. O'Reilly. Ch. Organizational Commitment and Psychological Attachment: The Effects of Compliance, Identification, and Internalization on Prosocial Behavior / Ch. O'Reilly, С. J. Chatman // Journal of Applied Psychology. - 1986. - Vol. 71. - No.3 P. 492-499.

67. Robinson S. Violating the psychological contract: Not the exception but the norm / S. Pobinson, D. Rousseau // Journal of Organizational Behaviour. 1994. - Vol. 16. - P. 289-298.

68. Sheldon, M. E. Investments and involvements as mechanisms producing commitment to the organization / M. E. Sheldon // Administrative Science Quarterly. - Vol. 16. - No 2. - P. 143-150.

69. Social Media and Technology 2013 [Электронный ресурс] // Kelly Services. - Режим доступа: <http://www.kellyservices.ru/RU/Business-Services/Business-Resource-Center/Workforce-Trends/Social-media-and-Technology-RU/#.VxEA7vmLTIUKelly> (дата обращения 28.02.2016).

70. Sullivan, J. Building an employment «brand» brand [Электронный ресурс] / J. Sullivan. - Режим доступа: <https://drjohnsullivan.com/uncategorized/building-an-employment-brand/> (дата обращения: 10.04.2016).

71. Sullivan J. The 8 elements of a successful employment brand [Электронный ресурс] / J. Sullivan // Oere Media. - Режим доступа: <http://www.eremedia.com/ere/the-8-elements-of-a-successful-employment-brand/> (дата обращения 21.02.2016).

Приложения

Приложение № 1.

Опросник организационной лояльности Л. Портера

Уважаемые господа!

Ниже представлена серия утверждений, отражающих возможное отношение человека к компании или организации, в которой он работает. С уважением к Вашим чувствам по отношению к той организации, в которой Вы сейчас работаете, мы просим Вас указать степень Вашего согласия или несогласия с каждым утверждением, выбрав один из семи вариантов ответа рядом с каждым утверждением.

|  |  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| **Утверждение** | **Абсолютно не согласен** | **Не согласен** | **Скорее не согласен** | **Не имею определенного мнения** | **Скорее согласен** | Согласен | **Абсолютно согласен** |
| 1. Я готов работать сверхурочно на благо организации |   |   |   |   |  |   |   |
| 2. Я рассказываю моим друзьям о том, как хорошо работать в ... |   |   |   |   |  |   |   |
| 3. Я не сильно предан организации |   |   |   |   |  |   |   |
| 4. Я согласен почти на любую работу, чтобы остаться в ... |   |   |   |   |  |   |   |
| 5. Я нахожу, что мои ценности и ценности организации очень схожи |   |   |   |   |  |   |   |
| 6. Я горжусь тем, что могу сказать: «Я - часть организации» |   |   |   |   |  |   |   |
| 7. Аналогичную работу я могу выполнять в другой организации не хуже |   |   |   |   |  |   |   |
| 8. Ради организации я готов повышать производительность своего труда |   |   |   |   |  |   |   |
| 9. Даже незначительного уменьшения моей заработной платы было бы достаточно для ухода из организации |   |   |   |   |  |   |   |
| 10. Я рад, что выбрал именно эту организацию из тех, которые рассматривал при устройстве на работу |   |   |   |   |  |   |   |
| 11. Преданность организации вряд ли сулит много выгод |   |   |   |   |  |   |   |
| 12. Часто мне трудно согласиться с политикой организации в отношении каких-либо вопросов |   |   |   |   |  |   |   |
| 13. Я действительно забочусь о судьбе организации |   |   |   |   |  |   |   |
| 14. Для меня это лучшая из всех организаций, в которых я работал |   |   |   |   |  |   |   |
| 15. Решение о работе в организации было ошибкой с моей стороны |   |   |   |   |  |   |   |

Спасибо!

Приложение № 2.

Гайд интервью

1. Организационная структура компании (структурные подразделения; руководители; лица, принимающие решение; структура отдела по управлению персоналом).

- Опишите организационную структуру компании.

2. Каким образом позиционирует себя компания на рынке труда (степень охвата ресурсов для привлечения персонала, коммуникации с потенциальными кандидатами, наиболее востребованные специалисты для привлечения).

- Есть ли преимущества у Вашей организации на рынке труда? Пожалуйста, перечислите их.

- Какие ресурсы используются компанией для привлечения потенциальных кандидатов на различные позиции? Какие из этих ресурсов на Ваш взгляд наиболее эффективны?

- Сотрудничает ли Ваша компания с ВУЗами? Есть ли программы стажировки, которые она реализует?

3. Текущая ситуация в организации по вопросу управления человеческими ресурсами (какое из подразделений выполняет функцию по управлению персоналом в организации, текучесть кадров, планы по развитию бренда компании как работодателя)

- Каким структурным подразделением реализуется функция управления персоналом?

- С каким трудностями сталкивается организация в связи с существующей экономической ситуацией? Есть ли трудности для компании как работодателя?

4. Условия труда в организации (офис и оборудование, заработная плата, система поощрений и санкций и т.п.)

- Какие условия работы предоставляет Ваша организация для возможности реализовать и улучшить профессиональные навыки сотрудников?

- На каком уровне по региону/городу находятся заработные платы в организации?

- Существует ли в организации система премирования? Для какой категории сотрудников она актуальна?

- Какой социальный пакет предоставляет организация?

- Проводится ли в организации опрос по уровню удовлетворенности трудом или психологической обстановке в подразделениях организации?

5. Управление персоналом в организации, программы по развитию персонала в организации.

- Является ли деятельность по управлению персоналом исключительно обязанностью HR-отдела?

- Какие программы по управлению карьерой сотрудников реализуются в организации? Например, программы, связанные с обучением, адаптацией, мотивацией, проведение тренингов, обмен опытом между сотрудниками и т.п. Пожалуйста, уточните кратко их особенности в рамках вашей организации. Кто участвует в разработке программ?

- Проводится ли в организации сбор обратной связи по результату внедрения программ по управлению персоналом?

6. Корпоративные ценности организации.

- Проводит ли Ваша компания какие-либо организационные мероприятия? Пожалуйста, перечислите формы их проведения.

- Каким образом Ваша компания доносит идеи и ценности, которых придерживается организация?

7. Результаты работы и достижения компании как работодателя.

- Оцените результаты работы отдела персонала по удовлетворению потребности организации в сотрудниках.

- Есть ли достижения, которыми гордится компания в качестве работодателя?

8. Цели и задачи, которые ставит компания перед собой.

- Какие ближайшие задачи ставит перед собой компания в области управления человеческими ресурсами?

1. https://drjohnsullivan.com/uncategorized/building-an-employment-brand/ (дата обращения: 10.04.2016). [↑](#footnote-ref-1)
2. Тейлор Ф.У. Принципы научного менеджмента / Пер. с англ. А.И. Зак. - М.: Контроллинг, 1991. - 104 c. [↑](#footnote-ref-2)
3. http://www.unz.org/Pub/MayoElton-1933 (дата обращения: 15.03.2016). [↑](#footnote-ref-3)
4. Классики менеджмента: пер с англ. / под ред. М. Уорнера. Спб.: Питер, 2001. - 475 с. [↑](#footnote-ref-4)
5. Армстронг М. Практика управления человеческими ресурсами. 8-е издание / Пер. с англ. Под ред. С.К. Мордовина. - СПб.: Питер, 2004. - 825 с. [↑](#footnote-ref-5)
6. http://marketing.about.com/cs/brandmktg/a/whatisbranding.htm (дата обращения 15.02.2016). [↑](#footnote-ref-6)
7. Аакер Д. А. Создание сильных брендов / Пер. с англ. С.А. Старова, Д.Д. Волкова, Л.Д. Загорского. - М.: Издательский Дом Гребенникова, 2003. - 340 с. [↑](#footnote-ref-7)
8. Котлер Ф. Основы маркетинга. Краткий курс / Пер. с англ. - М.:Издательский дом «Вильямс», 2004. - 656 с. [↑](#footnote-ref-8)
9. Amber T. The employer brand / T. Amber, S. Barrow // Journal of brand management. - 1996. - Vol. 4, No. 3. - P. 185. [↑](#footnote-ref-9)
10. http://www.eremedia.com/ere/the-8-elements-of-a-successful-employment-brand/ (дата обращения 21.02.2016). [↑](#footnote-ref-10)
11. Backhous, K. Conceptualizing and researching employer branding / K. Backhous, S. Tikoo // Career Development International. – 2004. – Vol. 9, No. 5. - P. 501-517 [↑](#footnote-ref-11)
12. http://www.cipd.co.uk/NR/rdonlyres/56C8377F-256B-4556-8650-8408B0E07576/0/empbrandlatfad.pdf (дата обращения: 23.03.2016) [↑](#footnote-ref-12)
13. Figurska, I. Employer branding as a human resources management strategy / I. Figurska, E. Matuska // Human Resources Management & Ergonomics. - 2013. - Vol. 7. - No. 2. - P. 35-51 [↑](#footnote-ref-13)
14. Там же [↑](#footnote-ref-14)
15. Осовицкая Н. HR-брендинг. Как стать лучшим работодателем в России / Н Осовицкая. - СПб.: Питер, 2012.-288 с. [↑](#footnote-ref-15)
16. Мансуров Р.Е. HR-брендинг. Как повысить эффективность персонала / Р. Е. Мансуров. - СПб.: БХВ-Петербург, 2011. - С. 13 [↑](#footnote-ref-16)
17. Ядов В.А. Социальная идентификация в кризисном обществе / В. А. Ядов // Социологический журнал. - 1994. - № 1. - С. 35-52 [↑](#footnote-ref-17)
18. Бергер П.Л. Социология: Биографический подход / П. Л. Бергер, Б. Бергер, Р. Коллинз // Личностно-ориентированная социология. - М.: 2004., 608 с. [↑](#footnote-ref-18)
19. Шевченко Д.А. Проблемы социальной идентификации бренда / Д. А. Шевченко // Практический маркетинг. - 2005. - № 6. - С. 21-25 [↑](#footnote-ref-19)
20. Hendry, C. Psychological contracts and new deals / C. Hendry, R. Jenkins // Human Resource Management Journal. - 1997. - Vol. 7. - No. 19. - P. 38-44 [↑](#footnote-ref-20)
21. Backhous, K. Conceptualizing and researching employer branding / K. Backhous, S. Tikoo // Career Development International. – 2004. – Vol. 9, No. 5. - P. 501-517 [↑](#footnote-ref-21)
22. https://han08hrm.files.wordpress.com/2010/02/week1-berthon.pdf (дата обращения 5.02.2016) [↑](#footnote-ref-22)
23. Осовицкая Н. HR-брендинг. Как стать лучшим работодателем в России / Н Осовицкая. - СПб.: Питер, 2012. - 288 с. [↑](#footnote-ref-23)
24. Backhous, K. Conceptualizing and researching employer branding / K. Backhous, S. Tikoo // Career Development International. - 2004. - Vol. 9, No. 5. - P. 502 [↑](#footnote-ref-24)
25. Мансуров Р.Е. HR-брендинг. Как повысить эффективность персонала / Р. Е. Мансуров. - СПб.: БХВ-Петербург, 2011. - 224 с. [↑](#footnote-ref-25)
26. http://www.kellyservices.ru/RU/Business-Services/Business-Resource-Center/Workforce-Trends/Social-media-and-Technology-RU/#.VxEA7vmLTIUKelly (дата обращения 28.02.2016) [↑](#footnote-ref-26)
27. Мкртчан А.А. Влияние социально-стратификационных факторов на отношение подростков к телевидению и радио / А. А. Мкртчан // Управление образованием: теория и практика. - 2015. - №2. - С. 37-61 [↑](#footnote-ref-27)
28. Мансуров Р.Е. HR-брендинг. Как повысить эффективность персонала / Р. Е. Мансуров. - СПб.: БХВ-Петербург, 2011. - С. 64 [↑](#footnote-ref-28)
29. Figurska, I. Employer branding as a human resources management strategy / I. Figurska, E. Matuska // Human Resources Management & Ergonomics. - 2013. - Vol. 7. - No. 2. - P. 35-51 [↑](#footnote-ref-29)
30. http://rg.ru/2015/07/14/vakansii.html (дата обращения 22.02.2016). [↑](#footnote-ref-30)
31. https://www.consultant.ru/document/cons\_doc\_law\_34683/ (дата обращения 22.02.2016). [↑](#footnote-ref-31)
32. Там же [↑](#footnote-ref-32)
33. Шейн Э. Х. Организационная культура и лидерство / Пер. с англ. под ред. В.А. Спивака. СПб: Питер, 2002. -336 с. [↑](#footnote-ref-33)
34. Кондрашова Р. Ю. HR-брендинг и корпоративная культура современной организации / Кондрашова Р. Ю. // «ФОРУМ» - научно-практический журнал Волгоградского филиала МГЭИ. - 2015. - № 3 [↑](#footnote-ref-34)
35. Горелова Е. Как создаются корпоративные легенды [Электронный ресурс] / Е. Горелова // Ведомости. - 2014. - № 3690. - Режим доступа:https://www.vedomosti.ru/management/articles/2014/10/07/korporativnye-skazki (дата обращения (05.03.2016). [↑](#footnote-ref-35)
36. Мангейм К. Очерки социологии знания: Проблема поколений – состязательность - экономические амбиции / К. Мангейм. Пер. с англ. Е.Я. Додина под. ред. Л.В. Скворцова. - М.: ИНИОН РАН, 2000. - 162 с. [↑](#footnote-ref-36)
37. Keeling S. Advising the Millennial Generation / S. Keeling // NACADA Journal. - 2003. – Vol. 23. - P. 30-36 [↑](#footnote-ref-37)
38. http://www.kellyservices.ru/RU/Business-Services/Business-Resource-Center/Workforce-Trends/KGWI-4-2014/#.VxD4pfmLTIU (дата обращения 04.03.2016) [↑](#footnote-ref-38)
39. http://dominiak.ru/publ/publ15.pdf (дата обращения: 02.03.2016). [↑](#footnote-ref-39)
40. http://slovardalja.net/word.php?wordid=15154 (дата обращения 12.02.2016). [↑](#footnote-ref-40)
41. http://lib.ru/DIC/OZHEGOW/ozhegow\_e\_l.txt (дата обращения: 23.03.2016) [↑](#footnote-ref-41)
42. Парсонс Т. Система современных обществ / Пер. с англ. Л. А. Седова, А. Д. Ковалева под ред. М.С. Ковалевой. - М.: Аспект Пресс, 1998. - 270 с. [↑](#footnote-ref-42)
43. https://strategietcetera.files.wordpress.com/2011/09/becker-notes-on-the-concept-of-commitment.pdf (дата обращения 13.03.2016) [↑](#footnote-ref-43)
44. Buchanan, B. Building organizational commitment: The socialization of managers in work organizations / B. Buchanan // Administrative Science Quarterly. - 1974. - Vol. 19. – P. 533-546 [↑](#footnote-ref-44)
45. Mowday, R. T. The Measurement of Organizational Commitment / R. T. Mowday, R. M. Steers, L. W. Porter // Journal of Vocational Behavior. - 1979. - Vol. 14. - P. 224-247 [↑](#footnote-ref-45)
46. O'Reilly. Ch. Organizational Commitment and Psychological Attachment: The Effects of Compliance, Identification, and Internalization on Prosocial Behavior / Ch. O'Reilly, С. J. Chatman // Journal of Applied Psychology. - 1986. - Vol. 71. - No.3 P. 492-499 [↑](#footnote-ref-46)
47. Армстронг М. Практика управления человеческими ресурсами. 8-е издание / Пер. с англ. Под ред. С.К. Мордовина. - СПб.: Питер, 2004. - С. 168 [↑](#footnote-ref-47)
48. Meyer, J. A three-component conceptualization of organizational commitment / J.P. Meyer, N.J. Allen // Human Resource Management Review. - 1991. - Vol.1. - P. 61-89. [↑](#footnote-ref-48)
49. Mowday, R. T. Employee-organization linkages: The Psychology of Commitment, Absenteeism, and Turnover / R. T. Mowday, L. W. Porter, R. M. Steers // New York: Academic Press, 1982. - 253 p. [↑](#footnote-ref-49)
50. Kanter, R.M. Commitment and social organization: A study of commitment mechanisms in Utopian communities / R. M. Kanter // American Sociological Review. - 1968. - Vol. 33. - No. 4. - P. 499-517 [↑](#footnote-ref-50)
51. Buchanan, B. Building organizational commitment: The socialization of managers in work organizations / B. Buchanan // Administrative Science Quarterly. - 1974. - Vol. 19. – P. 533-546. [↑](#footnote-ref-51)
52. Sheldon, M. E. Investments and involvements as mechanisms producing commitment to the organization / M. E. Sheldon // Administrative Science Quarterly. - Vol. 16. - No 2. - P. 143 [↑](#footnote-ref-52)
53. Buchanan, B. Building organizational commitment: The socialization of managers in work organizations / B. Buchanan // Administrative Science Quarterly. - 1974. - Vol. 19. – P. 533-546. [↑](#footnote-ref-53)
54. http://wsclan.narod.ru/manager/5/2.html (дата обращения: 12.02.2016). [↑](#footnote-ref-54)
55. http://dominiak.ru/publ/publ15.pdf (дата обращения: 02.03.2016) [↑](#footnote-ref-55)
56. Ковров А. В. Лояльность персонала: что и как изучается в организации/ А. В. Ковров // Мир и безопасность. - 1998. - №2. - С. 19-21 [↑](#footnote-ref-56)
57. http://dominiak.ru/publ/publ13.pdf (дата обращения: 15.03.2016) [↑](#footnote-ref-57)
58. Поппер К. Открытое общество и его враги: в 2 т. / Пер. с англ. под общ. Ред В. Н. Садовского. - М.: Феникс, 1992. - С. 65 [↑](#footnote-ref-58)
59. Соломандина Т.О. Управление мотивацией персонала / Т. О. Соломандина, В. Г. Соломандин. - М.: Журнал «Управление персоналом», 2005. - С. 119 [↑](#footnote-ref-59)
60. Дюркгейм Э. Ценностные и реальные суждения / Э. Дюркгейм // Пер. с франц. А.Б. Гофмана // Социологические исследования. - 1991. - С. 106-114 [↑](#footnote-ref-60)
61. Осянин А. Н. Анализ содержания процессов адаптации и социализации личности / А. Н. Осянин // Вестник Нижегородского университета им. Н. И. Лобачевского. - 2006. - №. 1. - C. 335-341 [↑](#footnote-ref-61)
62. Клименко А. А. Организационная и корпоративная культура: концептуальные различия / А.А. Клименко // Молодой ученый. - 2010. - №11. - С. 173-179 [↑](#footnote-ref-62)
63. Соловейчик А.В. Лояльность персонала и факторы, характеризующие организацию / А. В. Соловейчик // Известия Российского государственного педагогического университета имени А.И. Герцена. - 2010. - № 125. - С. 93-98 [↑](#footnote-ref-63)
64. http://www.ibrarian.net/navon/paper/The\_development\_of\_organisational\_commitment\_acro.pdf?paperid=387433 (дата обращения 28.03.2016) [↑](#footnote-ref-64)
65. http://dominiak.ru/publ/publ18.pdf (дата обращения 28.02.2016) [↑](#footnote-ref-65)
66. http://www.ecopsy.ru/publikatsii/sbornik-statey-vovlechennost.html (дата обращения: 15.03.2016) [↑](#footnote-ref-66)
67. http://wsclan.narod.ru/manager/5/2.html (дата обращения: 12.02.2016) [↑](#footnote-ref-67)
68. https://ancor.ru/award/ (дата обращения: 23.03.2016) [↑](#footnote-ref-68)
69. http://www.kellyservices.ru/RU/Business-Services/Business-Resource-Center/Workforce-Trends/KGWI-4-2014/#.VxD4pfmLTIU (дата обращения 04.03.2016) [↑](#footnote-ref-69)
70. http://mainjob.ru/publications/?view=4024 (дата обращения: 12.02.2016). [↑](#footnote-ref-70)
71. http://www.slideshare.net/brettminch/2014-employer-branding-global-trends-survey-report-by-employer-brand-international (дата обращения 23.03.2016) [↑](#footnote-ref-71)
72. Маслоу А. Мотивация и личность / Пер. А. М. Татлыбаевой. - СПб.: Евразия, 1999. - 478 с. [↑](#footnote-ref-72)