Санкт-Петербургский государственный университет

Экономический факультет

Кафедра экономики исследований и разработок

**УШАНОВА Анна Сергеевна**

**Выпускная квалификационная работа**

**ОЦЕНКА HR-БРЕНДА РОССИЙСКОЙ КОМПАНИИ**

Направление 38.03.01 «Экономика»

Основная образовательная программа бакалавриата «Экономика»

Профиль «Экономика исследований и разработок»

Научный руководитель:

Профессор кафедры исследований и

разработок, доктор экономических наук

Молчанов Николай Николаевич

Рецензент:

Доцент кафедры экономики предприятия и

предпринимательства, кандидат

экономических наук

Крылова Юлия Владимировна

Санкт-Петербург

2020

# СОДЕРЖАНИЕ

[СОДЕРЖАНИЕ 2](#_Toc41855466)

[ВВЕДЕНИЕ 3](#_Toc41855467)

[ГЛАВА 1. ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ HR-БРЕНДИНГА 5](#_Toc41855468)

[1.1. ПОНЯТИЕ И СУЩНОСТЬ БРЕНДА РАБОТОДАТЕЛЯ 5](#_Toc41855469)

[1.2. ПРЕИМУЩЕСТВА РАЗВИТИЯ HR-БРЕНДА 12](#_Toc41855470)

[ВЫВОДЫ ПО ГЛАВЕ 1 19](#_Toc41855471)

[ГЛАВА 2. СОВРЕМЕННЫЕ ПОДХОДЫ К ОЦЕНКЕ HR-БРЕНДА 21](#_Toc41855472)

[2.1. АНАЛИЗ СУЩЕСТВУЮЩИХ МЕТОДИК ПО ОЦЕНКЕ HR-БРЕНДА 21](#_Toc41855473)

[2.2. РАЗРАБОТКА АЛГОРИТМА ОЦЕНКИ БРЕНДА РАБОТОДАТЕЛЯ 28](#_Toc41855474)

[ВЫВОДЫ ПО ГЛАВЕ 2 37](#_Toc41855475)

[ГЛАВА 3. ОЦЕНКА HR-БРЕНДА ПАО СК «РОСГОССТРАХ» 39](#_Toc41855476)

[3.1. ХАРАКТЕРИСТИКА ДЕЯТЕЛЬНОСТИ КОМПАНИИ 39](#_Toc41855477)

[3.2. РАЗРАБОТКА ПРАКТИЧЕСКИХ РЕКОМЕНДАЦИЙ ПО ПОСТРОЕНИЮ HR-БРЕНДА ПАО СК «РОСГОССТРАХ» 47](#_Toc41855478)

[ВЫВОДЫ ПО ГЛАВЕ 3 52](#_Toc41855479)

[ЗАКЛЮЧЕНИЕ 54](#_Toc41855480)

[СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННОЙ ЛИТЕРАТУРЫ 57](#_Toc41855481)

[ПРИЛОЖЕНИЕ 1 Структура расходов 60](#_Toc41855482)

[ПРИЛОЖЕНИЕ 2 Анкета для потенциальных соискателей 62](#_Toc41855483)

[ПРИЛОЖЕНИЕ 3 Анкета для текущих сотрудников 64](#_Toc41855484)

# ВВЕДЕНИЕ

Одним из необходимых условий успешного существования любой организации является постоянное присутствие в компании квалифицированных кадров, которые могут обеспечить ее конкурентоспособность. Чем талантливее, образованнее и креативнее персонал фирмы, тем больше шанс компании удержаться на плаву.

Зарубежные фирмы уже обратили свое пристальное внимание на HR-брендинг, в то время как в России работодатели еще не до конца осознали все его преимущества.

Постиндустриальное общество выделяет информацию в качестве основы экономики. Машины и оборудование довольно быстро подвергаются износу, а технологии подлежат копированию. Только человеческий капитал со своим уникальным набором знаний и умений способен стать ценным активом. Такой актив способен адаптироваться к изменению технологий на рынке, а также практически полностью защищен от копирования. Исследователи полагают, что люди являются ключом к успеху, поэтому, когда в компании работают профессионалы и эксперты, лояльные к организации, это также создает прочную основу для создания ценности для клиентов. Забота о сотрудниках с момента их вступления в компанию до ее ухода становится стандартом, более того – обязательным условием, если компания хочет сохранить своих высококлассных профессионалов и привлечь новые таланты, которые могут улучшить ее работу.

Однако на данный момент наблюдается нехватка опытных и квалифицированных кадров. Речь идет не только о менеджерах высшего звена, а в большей мере о рядовых сотрудниках. Ситуация обостряется из-за отсутствия необходимого образования у соискателей, а также во многом из-за последствий демографической ямы 90-х годов. В ситуации, когда рабочих мест становится больше, чем потенциальных сотрудников, решающую роль сможет сыграть HR-бренд. При этом значительная часть отечественных работодателей считает вложения в данный вектор развития бизнеса нецелесообразными, так как экономический эффект от их реализации малозаметен.

Таким образом, целью исследования является разработка алгоритма оценки эффективности процесса построения бренда работодателя.

Достижение указанной цели подразумевает решение следующих задач:

1. Определение понятия HR-бренда;
2. Рассмотрение ключевых этапов процесса брендинга работодателя;
3. Обоснование важности развития имиджа работодателя через определение и классификацию выгод, предоставляемых HR-брендом;
4. Анализ существующих подходов к оценке HR-бренда;
5. Составление алгоритма оценки экономической эффективности имиджа работодателя.

Объектом настоящего исследования является методология процесса построения бренда работодателя.

Предметом настоящего исследования является специфика оценки эффективности построения HR-бренда.

Реализация указанной цели и обозначенных задач определила структуру настоящей работы. Выпускная квалификационная работа состоит из трех глав и трех приложений. Первая глава посвящена анализу понятия бренда работодателя, рассмотрению ключевых этапов процесса построения имиджа работодателя, а также обоснованию важности его развития через определение и классификацию выгод, которые предоставляет HR-бренд.

Вторая глава настоящей работы посвящена разработке алгоритма оценки экономической эффективности HR-бренда. При этом в первом параграфе рассмотрены и проанализированы существующие методики по оценке имиджа работодателя, а во втором составлен авторский алгоритм оценки.

В третьей главе применен авторский алгоритм оценки экономической эффективности HR-бренда на примере российской компании ПАО СК «Росгосстрах».

# ГЛАВА 1. ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ HR-БРЕНДИНГА

## 1.1. ПОНЯТИЕ И СУЩНОСТЬ БРЕНДА РАБОТОДАТЕЛЯ

В современном мире бренд – не просто название для товара или услуги. Согласно определению Ф. Котлера, бренд — это имя, термин, знак, символ, дизайн или их сочетание, предназначенные для идентификации товаров или услуг одного продавца или группы продавцов и дифференциации их товаров от товаров и услуг конкурентов[[1]](#footnote-1). Соответственно, брендинг – процесс создания бренда и управления им с помощью коммуникаций и других маркетинговых мероприятий[[2]](#footnote-2).

Брендинг изначально использовался для дифференциации продуктов материального мира, однако позднее проник в другие направления, например, широкое распространение получил персональный, политический, географический и другие виды брендингов[[3]](#footnote-3). Термин продолжает развитие с течением времени и расширяет своё использование в различных контекстах. Подобно тому, как брендинг применяется к продуктам или услугам, он также может влиять на человеческий капитал фирм.

Впервые понятие «employee brand» было использовано Симоном Бароу и Тимом Амблером в 1996 году. Они определили его как пакет функциональных, экономических и психологических преимуществ, предоставляемых занятостью и идентифицируемых с компанией-работодателем[[4]](#footnote-4). Бренд работодателя, или HR-бренд, стремится создать имидж компании как предпочтительного работодателя, создав хорошую репутацию и продемонстрировав компанию как отличное место для работы.

Анализ литературы выявил следующие определения HR-брендинга (Табл. 1):

Таблица 1 Анализ определений имиджа работодателя

| Автор | Определение |
| --- | --- |
| Криницына З.В. | процесс построения системы, позволяющей создать образ компании как хорошего работодателя с хорошими местами работы, а также содержащей не столько экономические, сколько профессиональные и психологические выгоды[[5]](#footnote-5) |
| Мансуров Р.Е. | комплекс целенаправленных мероприятий по формированию положительного имиджа работодателя с целью постоянного привлечения и удержания лучших специалистов в своей области[[6]](#footnote-6) |
| Ежова Л.С., Дьяконова А.А. | работа с репутацией компании как работодателя, ее основная цель - привлечение и удержание персонала[[7]](#footnote-7) |
| Dabirian A, Berthon P, Kietzmann J | стратегический рычаг в сфере управления бизнесом, который помогает привлекать и удерживать лучших сотрудников за счет репутации фирмы как «отличного работодателя»[[8]](#footnote-8) |
| Bindhya, M.S., Harikumar, P.N. | серия действий, которые создают уникальную идентичность и помогают управлять имиджем компании как потенциального работодателя[[9]](#footnote-9) |
| Kashyap, V., Chaudhary, R. | восприятие существующих работников в отношении атрибутов, которые дают их организациям уникальный имидж работодателя и работников с высоким качеством работы[[10]](#footnote-10) |

Источник: составлено автором на основе: Криницына, З. В. Управление персоналом в организации на основе системы HR-брендинга / З. В. Криницына // Вестник науки Сибири. - 2013. № 4 (10). – с. 182-187. Мансуров Р. Е. Настольная книга директора по персоналу: практическое пособие / Р. Е. Мансуров. – 2-е изд., перераб. и доп. — Москва: Издательство Юрайт, 2019. — 384 с. Ежова Л.С., Дьяконова А.А. Формирование HR-бренда современного предприятия// Актуальные вопросы современной экономики, 2019. – с. 205-212. – с. 206. Dabirian A, Berthon P, Kietzmann J. Enticing the IT crowd: Employer branding in the information economy// Journal of Business and Industrial Marketing – 2019. – Vol.34(7) – p. 1403-1409. – p.1406. Bindhya, M.S., Harikumar, P.N. Employer branding-a hottest strategy to retain talents// International Journal of Scientific and Technology Research, 2020. – 9(2). – p. 3842-3846. – p. 3842. Kashyap, V., Chaudhary, R. Linking Employer Brand Image and Work Engagement: Modelling Organizational Identification and Trust in Organization as Mediators// South Asian Journal of Human Resources Management. – 2019. – pp. 177-201. – p.181.

Большинство авторов акцентирует внимание на том, что имидж работодателя направлен как на внешних, так и на внутренних сотрудников. Однако, ряд исследователей[[11]](#footnote-11) полагает, что лояльность к работодателю может формироваться только со стороны текущих сотрудников, минуя соискателей. Данная трактовка, на наш взгляд, является несколько усеченной, поэтому в настоящей работе под HR-брендингом будет предполагаться система мер по стратегическому управлению «именем» компании на рынке труда с целью формирования положительного образа компании на рынке кадровых ресурсов, привлечения лучших соискателей, а также удержания уже имеющихся сотрудников.

В HR-брендинге принято выделять два больших направления: внутренний и внешний брендинг[[12]](#footnote-12). Внутренний имидж работодателя главным образом направлен на создание комфортных условий для уже имеющихся сотрудников. Как правило, его формирование начинают с исследования удовлетворенности и вовлеченности текущих работников. После этого разрабатывается стратегия модернизации внутреннего HR-бренда фирмы. В ходе этого процесса пересматриваются процессы обучения, адаптации и мотивации сотрудников. Кроме того, особое внимания уделяется внутрифирменным коммуникациям и психологической обстановке. Если все перечисленные системы внутри компании будут налажены, то будет расти удовлетворенность и вовлеченность сотрудников в рабочий процесс, а вместе с ними и HR-бренд.

Внешний HR-бренд – лицо фирмы на рынке труда. Главным образом он ориентирован на потенциальных соискателей. Большинство компаний в России при поиске нового сотрудника размещают стандартные объявления на интернет-порталах или публикуют вакансию на сайте. Однако, согласно теории HR-брендинга, это не совсем верный подход. При разработке стратегии HR-бренда большое внимание необходимо уделять сегментированию потенциальных работников. Это объясняется тем, что согласно исследованию Employer Brand International, существует высокая степень вариации в зависимости от региона, пола, возраста, типа организации, должности, срока занятости и др., например, для женского пола больше важен гибкий рабочий график и дружный коллектив, в то время как мужчины ценят возможность работать с лидерами мнений и ценят четко поставленные задачи. Полученные данные служат сигналом тревоги для организаций, которые в настоящее время полагаются на подход «one size» при поиске кандидатов[[13]](#footnote-13).

Кроме того, в силу ограниченности контактов потенциальных соискателей с работодателем, HR-бренд во многом дополняется субъективными оценками кандидатов, такими, как: качество выпускаемых продуктов или оказываемых услуг, внешний вид офиса, проводимая фирмой социальная политика и даже социальные сети. При этом, если компания не занимается своим имиджем на рынке труда, то он будет сформирован стихийно. В этом случае возникают не только упущенные выгоды, но и риски формирования негативного представления о компании со стороны будущих сотрудников. Например, исследование февраля 2020 года, опубликованное в European Management Journal, показало, что существует значительная корреляция между имиджем работодателя в социальных сетях и его имиджем на рынке труда, и компании, не представленные в достаточной мере в Интернет-пространстве, воспринимались как недружественные к трудоустройству[[14]](#footnote-14).

HR-брендинг – не новая маркетинговая парадигма в современном бизнесе, а скорее семантическое переосмысление концепции маркетинга. Это означает, что бренд потребительский и бренд работодателя по сути составляют единое целое. У истоков и первого и второго стоит единый образ, который направлен на диалог с разными целевыми аудиториями. Посылы потребительского и HR-бренда будут отличаться, если два бренда предполагают контакт с разной целевой аудиторией[[15]](#footnote-15). Например, если рассматриваемая компания работает в премиум B2C сегменте услуг, то очень маловероятно, что клиенты данной фирмы перейдут в статус сотрудников.

Этапы брендинга работодателя для вновь созданных и стихийно сформировавшихся брендов, как правило, будут отличаться. HR-бренд есть у любой компании, которая более или менее укрепилась на рынке в определенных сегментах своей деятельности. Но сформирован он будет стихийно или целенаправленно[[16]](#footnote-16).

В ходе анализа отечественной и зарубежной литературы были выделены следующие этапы построения HR-бренда:

1. Определение и формулировка целей брендинга работодателя. Данный этап начинается с исследования внутренней и внешней среды компании. После этого работодатель должен сформулировать свое видение будущего бренда, которое описывало бы как смысл существования фирмы в целом, так и существование самого HR-бренда в частности[[17]](#footnote-17). Как упоминалось ранее, потребительский бренд не может существовать отдельно от бренда работодателя, поэтому на этом же этапе необходимо сформулировать основные ценности потребительского бренда.
2. Анализ и оценка брендов конкурентов. На рынке труда, как на рынке товаров и услуг, присутствует конкуренция за специфический продукт – труд. Программа вознаграждений и выгод на рабочем месте у конкурентов может оказать положительное влияние на текущую деятельность фирмы, потому что повышение благосостояния работников прямо пропорционально повышению их лояльности к HR-бренду[[18]](#footnote-18). Поэтому при проведении конкурентного анализа важно определить уникальное ценностное предложение работодателя. Эти данные будут создавать основу для построения бренда работодателя.
3. Сегментация потенциальной аудитории HR-бренда. На данном этапе создается некий «средний» образ сотрудника, которого бы работодатель хотел видеть в своей компании в качестве работников.
4. Создание ценностного предложения работодателя (Employee’s Value Proposition –(EVP)). Оно формируется исходя из предыдущих трех пунктов и сочетает в себе цели, миссию компании, а также лучшие практики HR-брендов конкурентов с ориентацией на выявленную целевую аудиторию работников. EVP должно удовлетворять всем потребностям и желаниям каждого ключевого сотрудника[[19]](#footnote-19). Только значимое с точки зрения работника вознаграждение за труд способно предотвратить нарастание психологической усталости от работы. Проведенный анализ литературы выявил следующие элементы, обычно рекомендуемые для включения в ценностное предложение работодателя:
	1. Компенсации – разновидность прямого вознаграждения работника, его основной доход, а также премиальные выплаты и другие долго- и среднесрочные стимулы (включая опционы и акции);
	2. Бенефиты – «вознаграждения» социальной направленности: пенсионное обеспечение, услуги по здравоохранению, льготы и др.
	3. Карьера – возможности карьерного роста, помощь в обучении и развитии кадров и т.д.
	4. Содержание работы – перечень рабочих обязанностей, уровень свободы в принимаемых решениях и др.
	5. Условия труда – рабочий график, соотношение рабочего времени и времени отдыха, состояние рабочих помещений и т.д. [[20]](#footnote-20)
5. Проработка атрибутов бренда. На данном этапе разрабатываются визуальные и коммуникационные элементы бренда. К визуальному атрибуту относятся: цвета, изображение в двумерном пространстве, некая форма. Коммуникационный атрибут обычно представлен в виде некоего слогана или лозунга[[21]](#footnote-21). Данный шаг так же должен базироваться на четырех предыдущих, чтобы доносить задуманное послание до целевой аудитории.

Исходя из вышеизложенного, можно заключить, что формирование HR-бренда в компании должно строиться на составлении ценностного предложения работодателя, которое способно снижать уровень психологической усталости сотрудников. Кроме того, наряду с построением имиджа работодателя, нужно заниматься созданием бренд-капитала основного продукта или услуги. Именно эти два элемента способны положительно влиять на эмоциональное состояние сотрудников, качество их работы и результаты работы предприятия в целом.

Н. А. Осовицкая, ведущий специалист компании HeadHunter, предлагает альтернативный алгоритм построения бренда работодателя[[22]](#footnote-22):

1. Построение HR-стратегии и формирование целей на основе этой стратегии. Сегментирование целевой аудитории бренда работодателя. Формирование бюджета и ресурсов.
2. Внешний и внутренний аудит бренда. Который может проводиться как собственными силами компании, так и с привлечением сторонних специалистов.
3. Разработка креативной концепции, формулирование EVP и тестирование для разных аудиторий.
4. Определение каналов для продвижения бренда внутри компании и на рынке труда.
5. Оценка эффективности: индивидуальные методики с учетом специфики рассматриваемого бизнеса.

Сравнение упомянутых подходов представлено в таблице (Табл. 2).

Таблица 2 Сходства и различия подходов к алгоритму формирования бренда работодателя

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| Автор | Сходства | Различия |
| Байдина Е.А. | -Определение стратегии и целей создания бренда работодателя;-Сегментирование целевой аудитории;-Аудит бренда;-Формулирование ценностного предложения работодателя – EVP. | -Анализ и оценка конкурентов;-Внимание к визуальным и коммуникационным атрибутам бренда. |
| Осовицкая Н.А. | -Расчет бюджета и ресурсов на HR-брендинг;-Отбор каналов для внутреннего и внешнего продвижения бренда. |

Источник: составлено автором на основе Осовицкая, Н.А. HR-брендинг: работа с поколением Y, новые инструменты для коммуникации, развитие корпоративной культуры и еще 9 эффективных практик /. Осовицкая Н.А. СПб.: Питер, 2015. – с. 330. – с. 9-15; Байдина Е.А. Создание привлекательного бренда компании-работодателя // УЭкС. 2017.- №4 (98). [Электронный ресурс] Режим доступа: https://cyberleninka.ru/article/n/sozdanie-privlekatelnogo-brenda-kompanii-rabotodatelya (Дата обращения 15.11.2019).

Анализируя Таблицу 2, можно подытожить, что строго формализованного алгоритма для построения бренда работодателя нет. Однако, существуют основные моменты, на которых базируется процесс HR-брендинга: определение стратегии его развития; выявление сегмента целевой аудитории; формирование уникального ценностного предложения работодателя; мониторинг и оценка эффективности реализации стратегии.

Упомянутые шаги по формированию имиджа работодателя актуальны для новых фирм, которые только начинают свой путь на рынке труда. Для большей части российских компаний со стихийно сформированным HR-брендом более актуальным является следующий алгоритм брендинга[[23]](#footnote-23):

1. Оценка существующего стихийно сформировавшегося бренда работодателя.
2. Анализ желаемого видения сотрудниками HR-бренда.
3. Определить разрыв между стихийным и желаемым брендом.
4. Разработать стратегию развития HR-бренда, направленную на устранение различий между фактическим и желаемым брендом работодателя.
5. В процессе реализации по необходимости корректировать разработанный план[[24]](#footnote-24).

Исходя из вышеизложенного, можно заключить, что к формированию бренда работодателя нужно подходить комплексно: принимая во внимание желаемый образ репутации работодателя на рынке, транслируемые ценности потребительского бренда, стадию жизненного цикла предприятия и др. Кроме того, следует помнить, что в ситуации отсутствия контроля имидж работодателя будет создаваться стихийно. В таком случае можно столкнуться с рядом сложностей, т.к. зачастую «бесконтрольное» формирование репутации фирмы на рынке труда приведет в лучшем случае к нейтральному HR-бренду. Поэтому перед началом работы со стихийным имиджем работодателя необходимо оценить его текущее состояние.

## 1.2. ПРЕИМУЩЕСТВА РАЗВИТИЯ HR-БРЕНДА

Список выгод, которые предоставляются в процессе развития имиджа работодателя, можно поделить на две группы: выгоды для сотрудников, а также выгоды для компании.

HeadHunter провел собственное исследование, которое показало, что сильный бренд работодателя способен снижать цену отклика на вакансию в 2,5 раза. Кроме того, количество поданных резюме увеличивается в среднем на 47%, а время закрытия вакансии сокращается на 20%[[25]](#footnote-25).

Преимущества, которые может получить обладатель сильного HR-бренда, были также описаны в книге Симона Берроу и Ричарда Мосли:

1. Удовлетворенность клиентов. Бренды год от года стараются более плотно проникнуть в жизнь потребителей. Успешность бренда на рынке и его рыночная доля во многом зависят от качества обслуживания. Которая, в свою очередь, зависит от вовлеченности и приверженности сотрудников идеям бренда[[26]](#footnote-26). В рамках различных процессов и видов деятельности, которые в совокупности называются «брендинг работодателя», приверженность работника бренду работодателя является ключевым показателем состояния отношений между работником и работодателем[[27]](#footnote-27).

Исследование, проведенное в 2014 году в Германии, показало, что преимущества, предоставляемые компанией работнику, создают в его сознании более крепкую эмоциональную связь с брендом, что в свою очередь, приводит к увеличению выручки и влияет на показатели финансовой устойчивости[[28]](#footnote-28). Кроме того, российскими авторами было доказано, что, если степень вовлеченности низкая, имеет место дифференциация ценностей: цели и ценности организации, цели работника. Тогда работа становится формальной, и результат будет на минимально приемлемом уровне эффективности[[29]](#footnote-29).

1. Сокращение затрат. В то время, как большинство мировых брендов пытаются сконцентрироваться на политике высоких цен, сильный HR-бренд может помочь увеличить прибыль другим путем – за счет снижения издержек.

Во-первых, здесь значимую роль играет внутренний HR-бренд. Исследования, проведенные в Индии, показали, что существует прямая зависимость между уровнем удовлетворенности сотрудников их работодателем и продажами[[30]](#footnote-30). Во-вторых, одна из областей, в которой сильный HR-бренд позволяет обеспечить существенную экономию – рекрутинг. Если текучесть кадров в вашей фирме ниже, чем у конкурентов, это позволяет вам нести меньшие потери, связанные с подбором, обучением и адаптацией новых кадров.

1. Влияние на финансовые показатели. Финансовые показатели являются следствием сокращения затрат и повышения удовлетворенности клиентов[[31]](#footnote-31).

Кроме вышеизложенных преимуществ, некоторые исследователи выделяют инновативность как один из факторов влияния HR-бренда[[32]](#footnote-32). Это объясняется тем, что инновативность выступает важным условием конкурентоспособности компании[[33]](#footnote-33). Таким образом, сильный бренд повышает лояльность будущих соискателей к работодателю, что дает HR-отделу возможность выбора. Более того, привлекательное рабочее место способно притягивать сотрудников с более высоким уровнем образования и амбиций. А персонал, состоящий из узких специалистов и людей с нестандартным мышлением, способен положительно влиять на эффективность инновационного процесса в целом[[34]](#footnote-34). Все это создает предпосылки для инновационной деятельности, а именно для создания принципиально новых или усовершенствованных продуктов – продуктовых инноваций или для оптимизации методов производства продуктов или способов оказания услуг – процессных инноваций[[35]](#footnote-35).

Если описанные подходы к трактовке преимуществ для работодателя включают в основном экономические выгоды, то предложенная зарубежными авторами классификация в равной степени уделяет внимание и экономическим, и стратегическим целям компании. В список преимуществ для компании входят [[36]](#footnote-36):

1. Снижение затрат на рекрутинг и обучение персонала;
2. Повышение производительности труда и вовлеченности сотрудников в трудовой процесс;
3. Сохранение и привлечение лучших талантов;
4. Заинтересованность работников в исполнении миссии компании.

В указанной классификации имеют место как экономические выгоды (снижение затрат и повышение производительности), так и преимущества, направленные на достижение стратегических целей организации (сохранение и привлечение талантов, а также разделение сотрудниками важности миссии и ценностей компании).

Однако, в настоящей работе необходимо отметить еще один вид выгод, который был определен автором в ходе анализа литературы по теме – влияние на имидж «основного» продукта или услуги. Изучение иностранных исследований показало, что влияние негативных отзывов от сотрудников (negative word of mouth – NWOM) было сильнее, чем влияние положительных (positive word of mouth – PWOM) с точки зрения продаж. Во время анализа Сан Бонг Ли и Таевон Су обнаружили, что работники с высоким уровнем эмоционального истощения занимаются довольно большим количеством коммуникаций NWOM[[37]](#footnote-37). Например, сотрудники уничижительно комментируют свою организацию, ориентируясь на любого слушателя. Так как в глазах клиентов работники являются инсайдерами организации, распространение NWOM имеет заметные последствия.

Поскольку ожидается, что кадры будут хорошо информированы об услуге или организации, NWOM со стороны сотрудников, являющихся экспертами, имеет тенденцию оказывать большее влияние на посторонних, чем NWOM со стороны клиентов, которые относительно не являются экспертами. Кроме того, их высокие знания и опыт привлекают все больше запросов на информацию со стороны слушателей, а их активное участие в обсуждениях побуждает их генерировать больше WOM.

Таким образом, эмоциональное истощение сотрудников является значимым фактором не только для кадровой практики, но и может негативно влиять на продажи и финансовые показатели компании. А уровень психологической усталости от работы может корректироваться работодателем при помощи конкурентного EVP.

Подводя итог всему вышеизложенному, на основе анализа литературы по теме, автором была разработана следующая классификация потенциальных выгод для компании, которые способен предоставить позитивный имидж работодателя на рынке труда (рис.1).

Рисунок 1 Классификация выгод, приобретаемых работодателем с положительным имиджем на рынке труда

Источник: составлено автором на основе Бэрроу С., Мосли Р. Бренд работодателя. Лучшее из бренд-менеджмента – в работу с кадрами/ Берроу С., Мосли Р., ― М.: Группа ИДТ, 2007. – с.191 – с.71-74. Bindhya, M.S., Harikumar, P.N. Employer branding-a hottest strategy to retain talents// International Journal of Scientific and Technology Research – 2020. – 9(2). – p. 3842-3846. – p. 3843. Lee S.B., Suh T. Internal audience strikes back from the outside: emotionally exhausted employees’ negative word-of-mouth as the active brand-oriented deviance// Journal of Product and Brand Management – 2020. [Электронный ресурс] Режим доступа: <https://proxy.library.spbu.ru:2084/record/display.uri?eid=2-s2.0-85079137205&origin=resultslist&sort> Дата обращения (12.03.2020).

Таким образом, развитие «имени» компании на рынке труда может приносить организации ряд экономических и стратегических выгод. Они в совокупности способны оказывать влияние на финансовые показатели компании за счет снижения затрат, повышения производительности, сохранения ценных сотрудников, влияния на имидж «основного» продукта или услуги и др.

Как хорошо известно, современная экономика характеризуется снижением доли ручного труда работников, интеллектуальная составляющая активности сотрудников компаний растет вместе с персонализацией предложений товаров и услуг для их клиентов. Все это способствует росту роли человеческих ресурсов в успехе ведения бизнеса[[38]](#footnote-38).

Поэтому не стоит полагать, что брендинг работодателя выгоден исключительно для фирмы. Сотрудники компании с сильным HR-брендом тоже получают ряд преимуществ[[39]](#footnote-39):

1. Функциональные – все то, что связано непосредственно с трудовым процессом работника: график рабочих смен; рабочее расписание; оборудование, непосредственно используемое в процессе труда; помещение, в котором размещены сотрудники и др.
2. Психологические – все, что затрагивает психологию личности: межличностные отношения в коллективе, стиль руководства, корпоративная культура и т.д.
3. Символьные ценности – должность, уровень ответственности, круг вверенных полномочий, а также перспективы «карьерной лестницы» и профессионального развития.
4. Экономические выгоды – размер заработной платы, премий, надбавок; компенсация проезда до места работы, затрат на питание; оплата полиса ДМС и др.

Все упомянутые преимущества влияют на работника – одни улучшают его психоэмоциональное состояние и помогают справиться с рабочей нагрузкой, а вторые – поощряют за труд и повышают материальное благосостояние. Поэтому, исходя из приведенной выше классификации, все выгоды, приобретаемые работником, можно разделить на две группы: материальные и нематериальные (см. рис 2).

Рисунок 2 Классификация выгод, приобретаемых работником от компании с сильным HR-брендом

Источник: составлено автором на основе Кучеров Д.Г., Завьялова Е.К. Бренд работодателя в системе управления человеческими ресурсами // Вестник Санкт-Петербургского университета. Менеджмент. – 2012. – Вып.4. – с. 22-48.

Таким образом, развитый бренд работодателя с проработанным конкурентоспособным уникальным ценностным предложением способен предоставлять сотрудникам материальные и нематериальные выгоды.

Кроме того, в последние несколько лет все больше специалистов в сфере управления персоналом акцентируют внимание на том, что необходимо развивать нематериальные составляющие имиджа работодателя. Например, директор бренд-центра HeadHunter Н. Осовицкая утверждает, что путь бесконечной «зарплатной гонки» для удержания и привлечения сотрудников, как правило, приводит в тупик[[40]](#footnote-40).

Этот же тезис подтверждается польскими авторами: изучалось поведение людей с разным опытом работы. Участниками были 101 студент из 15 государственных и частных университетов в Польше. Возраст опрошенных варьировался от 20 до 38 лет. Так студенты, находясь в начале своего карьерного пути, предпочли принять предложение от слабого бренда работодателя с привлекательной зарплатой, проигнорировав компанию с сильным брендом работодателя и непривлекательной зарплатой. Однако, группы респондентов с более высоким опытом работы в большинстве своем выбирали «имидж», не обращая внимания на собственную выгоду[[41]](#footnote-41). Поэтому год от года все острее встает вопрос о разработках нематериальных преимуществ для сотрудников.

Следует отметить, что согласно исследованиям Career Development International[[42]](#footnote-42), эффективный внутренний брендинг и обеспечение выполнения обещаний приводят к благоприятным отзывам и одобрениям со стороны сотрудников, которые, в свою очередь, способствуют созданию внешнего HR-бренда, что доказывает наличие тесной взаимосвязи между ними.

Таким образом, можно заключить, что развитие бренда работодателя выгодно не только для компании, но и для сотрудников. Персонал организации, получая от работодателя материальные и нематериальные выгоды, обеспечивает повышение удовлетворенности клиентов, сокращение затрат, а также рост финансовых показателей.

Как отмечалось ранее, бренд работодателя способен предоставить фирме ряд преимуществ: увеличение лояльности клиентов, снижение издержек на рекрутинг, рост финансовых показателей, а также возможное повышение инновативности предприятия за счет привлечения сотрудников с высокой квалификацией – маркетологов, финансистов и др. Однако, во время экономического спада или любой другой кризисной ситуации, руководство предпочитает сокращать все «незначительные» расходы, в том числе, расходы на создание и поддержание HR-бренда. Поэтому особенно остро стоит вопрос о предварительной количественной оценке выгод, которые может получить компания от своих вложений в развитие HR-бренда.

## ВЫВОДЫ ПО ГЛАВЕ 1

В настоящей главе были проанализированы подходы отечественных и зарубежных исследователей к определению понятия «бренд работодателя». На основе данного анализа автором было предложено собственное определение HR-бренда. HR-бренд – система мер по стратегическому управлению «именем» компании на рынке труда с целью формирования положительного образа компании на рынке кадровых ресурсов, привлечения лучших соискателей, а также удержания уже имеющихся сотрудников.

Кроме того, были рассмотрены основные этапы формирования имиджа компании на рынке труда. В ходе анализа литературы по теме строго формализованного алгоритма для построения бренда работодателя выявлено не было. Однако, автором были определены основные моменты, на которых базируется процесс HR-брендинга: определение стратегии его развития; выявление сегмента целевой аудитории; формирование уникального ценностного предложения работодателя (EVP); мониторинг и оценка эффективности реализации стратегии. Также была определена структура EVP, которая включает в себя: бенефиты, компенсации, карьерную составляющую, а также условия труда работников.

Было отмечено, что именно уникальное предложение работодателей способно снижать уровень психологической усталости сотрудников от рабочих обязанностей, и, тем самым, уменьшать количество негативных отзывов о компании (NWOM), что благоприятно влияет на имидж бренда в целом и на продажи в частности.

Во втором параграфе настоящей главы были рассмотрены преимущества развития HR-бренда как для сотрудников, так и для компании. В качестве выгод для работников были обозначены материальные и нематериальные (функциональные, психологические, символьные) преимущества. При этом был сделан акцент на том, что современные тенденции в управлении уходят от классического «соревнования зарплат» в сторону более глубокой и качественной проработки нематериального аспекта ценностного предложения работодателя.

Для разделения выгод компании от построения благоприятного имиджа на рынке труда автором была предложена классификация, в которой преимущества подразделяются на экономические (экономия на рекрутинге и обучении нового персонала, повышение производительности) и стратегические. Последние исходят из того, что работодателю предоставляется возможность упрочить свои позиции на рынке и выделиться среди конкурентов. К ним, в первую очередь, относятся: возможность удержания ключевых сотрудников, повышение инновационного потенциала за счет привлечения лучших кадров, способность HR-бренда влиять на имидж «основного» продуктового бренда и др.

# ГЛАВА 2. СОВРЕМЕННЫЕ ПОДХОДЫ К ОЦЕНКЕ HR-БРЕНДА

## 2.1. АНАЛИЗ СУЩЕСТВУЮЩИХ МЕТОДИК ПО ОЦЕНКЕ HR-БРЕНДА

Борьба за сохранение лучших сотрудников в организациях так же сложна, как и удержание клиентов. Основные проблемы, с которыми сталкивается организация в современной эпохе диверсифицированной рабочей силы – нехватка квалифицированных и компетентных соискателей, а также трудности в их привлечении и последующем сохранении.

Организация, которая преодолевает проблемы привлечения и удержания нужных сотрудников, становится на шаг ближе к успеху. Компания, сумевшая выделиться среди конкурентов и сформировать уникальное конкурентоспособное ценностное предложение работодателя, является сильным игроком на рынке труда.

На «рынке работодателей» России сейчас довольно много игроков. Существует ряд показателей, которые используются отечественными[[43]](#footnote-43) и зарубежными[[44]](#footnote-44) авторами для оценки существующего имиджа работодателя:

* Сумма средств, необходимых для привлечения одного сотрудника;
* Количество резюме, поданных на одну вакансию;
* Срок закрытия вакансии;
* Коэффициент текучести и коэффициент стабильности персонала и др.

Однако, данные показатели часто рассматривают отдельно и не объединяют их в единые методики.

Более комплексный подход к оценке бренда работодателя обеспечивают группы показателей, объединенные в систему. Так, в качестве метрик по определению силы HR-бренда предлагаются следующие[[45]](#footnote-45):

* Приверженность. Измеряется с помощью анкетирования, которое опирается на три элемента знаний: во-первых, знание миссии и видения организации; во-вторых, знание большинства продуктов и услуг, которые организация предоставляет своим клиентам; и в-третьих, знание истории организации.
* Функциональные характеристики. Они способны измерить ценность бренда для потребителя по сравнению с конкурентными брендами. Именно оценка сотрудниками текущих условий труда и должностных компетенций показывает эффективность развития имиджа с точки зрения потенциальных конкурентов на рынке труда.
* Транслируемый образ. Опрос среди сотрудников, с целью выяснения их восприятия качества продуктов и услуг, оказываемых фирмой.
* Эмоции. Данная шкала включает в себя параметры по измерению степени уважения и доверия как к бренду в целом, так и к руководству в частности.
* Текучесть персонала. Данный показатель рассчитывается как отношение уволенных работников к их среднесписочному количеству.

Сбор материалов для исследования происходит путем анонимного анкетирования сотрудников и изучения статистики отдела кадров. Каждому показателю присваивается оценка по шкале от 1 до 10. Причем, в случае с текучестью, зависимость обратная – чем ниже процент, тем выше балл по указанной шкале.

Итоговые баллы по методике также суммируются, образуя итоговое значение. Чем ближе показатель к 50 баллам, тем сильнее имидж работодателя.

Указанная методика в большей степени затрагивает вопросы эмоционального комфорта сотрудников, восприятия работодателя и функциональных трудовых характеристик. При этом никак не учитываются материальные преимущества, которые способна предоставить низкая текучесть персонала. Кроме того, опрашиваются только текущие сотрудники, что не позволяет сформировать достаточно полный образ воспринимаемой репутации работодателя на рынке труда.

Следующая методика была разработана компанией Headhunter. Оценка имиджей работодателей производилась на основе собственной методологии. После был составлен рейтинг лучших компаний для трудоустройства в России.

Процедура оценки по методике HeadHunter включает в себя учет трех аспектов (рис. 3):



Рисунок 3 Методика оценки имиджа работодателей, разработанная HeadHunter

Источник: составлено автором на основе: URL: <https://rating.hh.ru/methodology/> (Дата обращения (26.04.2020).

Таким образом, HeadHunter предлагает обращать внимание на внешнюю оценку – мнение соискателей, внутреннюю оценку – мнение действующих сотрудников, а также произвести анализ деятельности кадрового департамента организации. При этом первым двум критериям в итоговом анализе присваивается равный вес в 40%, последнему – 20%[[46]](#footnote-46).

Опрос соискателей представляет собой анкетирование с целью определения ключевых игроков на рынке труда в каждой отрасли. Респондентам предлагается выбрать по три наиболее привлекательных для трудоустройства компании из каждой отрасли.

HeadHunter предлагает проводить опрос сотрудников на условиях полной анонимности. Анкета составляется исходя из трех шкал для исследования удовлетворенности, лояльности и поддержки инициативы. Для каждого вопроса шкалы рассчитывается измерительный индекс ($I\_{вопроса}$):

$$I\_{вопроса}=\frac{(\sum\_{}^{}A+\sum\_{}^{}B)-(\sum\_{}^{}C+\sum\_{}^{}D)}{n}$$

где $\sum\_{}^{}A$ – количество ответов «Согласен»; $\sum\_{}^{}B$ – количество ответов «Скорее согласен»; $\sum\_{}^{}C$ – количество ответов «Скорее не согласен»; $\sum\_{}^{}D$ – количество ответов «Не согласен»; n – количество респондентов.

Далее методика HeadHunter предполагает определение величины средних значений для каждой шкалы ($I\_{шкалы})$:

$$I\_{шкалы}=\frac{\sum\_{1}^{i}I\_{вопроса}}{i}$$

Где $I\_{вопроса}$ – величина индексов для каждого вопроса; i – общее количество вопросов в измерительной шкале.

Изучение деятельности работников кадровой службы также происходит при помощи анкетирования. Специалисты компании отвечают на вопросы, касающиеся условий работы, корпоративной культуры, целей и задач HR-специалистов, условий труда и др. Опросник предполагает закрытые вопросы с возможностью множественного выбора. Ответы оцениваются баллами.

После проведения опросов по трем составляющим, оценки проходят процедуру нормирования, затем суммируются, формируя итоговую величину имиджа работодателя (V):

$$V\_{i}=(0.4\*x\_{i}+0.4y\_{i}+0.2z\_{i})\*10+100$$

Где $x\_{i}$ – значение компании по шкале соискателей; $y\_{i}$- значение компании по шкале действующих сотрудников; $z\_{i}$- значение компании по шкале оценки кадровой службы.

Данный подход был разработан экспертами HeadHunter для составления рейтинга работодателей России. Так как цель исследования была выбрана достаточно «глобальной» - ранжирование компаний со всей страны с точки зрения привлекательности трудоустройства, то изучалась очень широкая аудитория соискателей. При этом в итоговом показателе внешней оценке присваивается вес в 0,4. Отсюда выходит недостаток данной методики: искажение итогового показателя – за счет опроса «нецелевых» респондентов, величина может быть занижена. Данное занижение усиливается значительным весом мнения соискателей в итоговом показателе. Кроме того, в силу необходимости задействования большого количества ресурсов, методика HeadHunter достаточно трудоёмка с точки зрения расчетов и сбора первичной информации, что затрудняет ее применение для компаний малого и среднего бизнеса.

Еще одну методику для оценки имиджа работодателя предложили иностранные HR-специалисты из компаний Aon Hewitt и AXES Management.

Анализ по упомянутой методике включает в себя расчёт следующих показателей по каждой компании посредством анкетирования действующих сотрудников и руководства[[47]](#footnote-47):

* Вовлечения сотрудников;
* Доверия к руководству;
* Показатель культуры эффективности;
* Показатель устойчивого развития.

Величины, рассчитанные по упомянутым группам, суммируются и формируют итоговый рейтинг работодателя.

Необходимо отметить, что метод, предложенный Aon Hewitt и AXES Management рассчитан на изучение исключительно внутреннего бренда работодателя и полностью исключает исследование образа компании в глазах потенциальных соискателей. Таким образом, оценка имиджа работодателя, рассматривается не в комплексе, а только со стороны действующих сотрудников, что не совсем корректно отражает положение компании на рынке труда.

Исследование материальных выгод от построения бренда работодателя было описано Мансуровым Р. Автор предлагает сравнивать ущерб от высокой текучести персонала с экономией, которую обеспечивает уменьшение затрат на содержание сотрудников. Более подробно методика представлена в Таблице 3.

Таблица 3 Анализ экономических эффектов от высокой текучести персонала, согласно методике Р. Мансурова

| Наименование | Формула расчета | Пояснения |
| --- | --- | --- |
| Экономия |
| 1. Экономия на оплате труда
 | $$S\_{ФОТ}=ФОТ\_{ср.мес.}\*n\*q$$ | $ФОТ\_{ср.мес.}$-среднемесячная заработная плата сотрудника, занятого в предоставлении услуг;$n$ – количество месяцев простоя;$q$-количество вакантных мест. |
| 1. Экономия на спецодежде и/или расходных материалах для сотрудника
 | $$S\_{расх}=С\_{комплекта}\*N\*q$$ | $С\_{комплекта}$-стоимость комплекта рабочей одежды и/или расходных материалов на одного сотрудника в расчете на период;$N$-количество периодов простоя;$q$-количество вакантных мест. |
| 1. Экономия на оборудовании помещений
 | $$S\_{об.п.}=С\_{рем.п.}+С\_{зак.обор.}$$ | $С\_{рем.п.}$- сметная стоимость ремонта помещений;$С\_{зак.обор.}$-стоимость закупки оборудования. |
| Ущерб |
| 1. Недополучение выручки из-за нехватки рабочего персонала
 | $$S\_{В}=Q\_{В пл}-Q\_{В факт}$$ | $Q\_{В пл}$- плановый объем выручки;$Q\_{В факт}$-фактический объем выручки, полученной за период. |
| 1. Оплата труда работников кадровой службы
 | $$S\_{ФОТкадр.}=H\*Q\*t\*ЧТС$$ | $H$-нормативное количество минут для оформления документов на увольнение/прием сотрудников;$Q$-количество работающих на предприятии сотрудников;$t$-коэффициент текучести персонала на предприятии;$ЧТС$-часовая ставка оплаты труда работника кадровой службы. |
| 1. Оплата труда обучающего персонала
 | $$S\_{ФОТобуч.}=H\*Q\*t\*ЧТС$$ | $H$-нормативное количество часов для обучения персоналом новых сотрудников профессиональным навыкам;$Q$-количество работающих на предприятии сотрудников;$t$-коэффициент текучести персонала на предприятии;$ЧТС$-часовая ставка оплаты труда обучающего персонала. |
| Общий экономический эффект определяется как: $(S\_{ФОТ}+S\_{расх}$+$S\_{об.п.})$-($ S\_{В}$ +$S\_{ФОТкадр.}+S\_{ФОТобуч.})$ |

Источник: Мансуров Р. Е. Настольная книга директора по персоналу: практическое пособие / Р. Е. Мансуров. – 2-е изд., перераб. и доп. — Москва: Издательство Юрайт, 2019.

Описанная методика не является статичной. Ее применение может адаптироваться под предприятия различного профиля. Например, не все организации требуют обязательного наличия униформы у сотрудников, некоторые фирмы могут не нуждаться в комплектах расходных материалов, другие используют механизмы удаленной работы и не нуждаются в оборудовании и ремонте помещений.

Процесс оценки экономических эффектов, согласно Р. Мансурову исходит из того, что мероприятия по развитию бренда работодателя нужно внедрять тогда, когда суммарные потери от высокой текучести персонала превысят выгоды. Кроме того, в данной модели никак не отражается та сумма, которую предприятие тратит на построение своего HR-бренда. Данный факт затрудняет анализ эффективности и рациональности вложений средств в такие проекты.

Исходя из вышеизложенного, можно заключить, что большинство рассмотренных теорий исходят из анализа рейтинга работодателя без привязки к каким-либо материальным выгодам. На такие показатели можно ориентироваться, чтобы прослеживать динамику изменения своего HR-бренда среди работодателей в целом, однако, для постоянного мониторинга необходимо довольно большое количество масштабных исследований, что существенно затягивает время исследования, а также усложняет расчет.

Кроме того, упомянутые методологии HeadHunter, Aon Hewitt и AXES Management исходят из «соревновательности» всех работодателей и не предусматривают проработки слабых мест HR-бренда. То есть по результатам исследования можно понять состояние имиджа компании на рынке труда в сравнении с другими организации, однако на основании полученных данных достаточно сложно выявить направления возможной работы по улучшению и более эффективному процессу построения бренда.

Методика Мансурова Р. базируется на анализе ущерба и выгод, которые обеспечивает высокая текучесть персонала. Данный алгоритм способен обосновать необходимость вложения средств в развитие бренда работодателя, однако без сопоставления эффекта с затратами на его получение проанализировать целесообразность использования средств довольно сложно.

Таким образом, методики анализа имиджа работодателей, предложенные компаниями HeadHunter, Aon Hewitt и AXES Management более эффективны для составления общих рейтингов компаний на рынке труда. В случае необходимости оценки HR-бренда конкретной компании без привязки к игрокам из других отраслей, методология нуждается в корректировке. В частности, в методике HeadHunter необходимо сузить аудиторию до «целевой», исключая людей, которые не подходят организации для трудоустройства. Например, сталелитейному заводу более целесообразно опрашивать людей с техническим образованием или хотя бы с опытом работы в упомянутой сфере, чем проводить анкетирование, скажем, среди филологов.

Процедура оценки HR-бренда, предложенная компаниями Aon Hewitt и AXES Management также нуждается в дополнении. Существующая методология рассматривает исключительно имидж работодателя, направленный на действующих сотрудников (внутренний брендинг). При этом совершенно не предусмотрена оценка компании потенциальными соискателями, что дает «одностороннее» представление о текущей ситуации.

Методика по оценке экономических эффектов от сильной текучести персонала более привязана к материальной составляющей брендинга. Она позволяет определить момент, когда регулярная нехватка сотрудников перестает быть выгодной и начинает приносить убытки.

## 2.2. РАЗРАБОТКА АЛГОРИТМА ОЦЕНКИ БРЕНДА РАБОТОДАТЕЛЯ

Очевидно, что организации, специализирующиеся на сервисе и услугах, считают, что вклад сотрудников имеет большой вес в развитии бизнеса. Однако, маркетологи товарного сегмента тоже делают ставку на услуги для повышения качества обслуживания клиентов. Особенно большое влияние бренд работодателя оказывает в сегменте B2B[[48]](#footnote-48), в котором сети отношений, построенных на взаимном доверии, имеют решающее значение. Поэтому, если сотрудник покидает компанию, клиенты теряют часть этого доверительного отношения, будь то торговый представитель, который обрабатывает учетную запись этого клиента, менеджер, который адаптирует продукт к конкретным потребностям клиента, или специалист по логистике, который точно настраивает доставку в соответствии со спецификациями клиента. Как только это произойдет, лояльность клиентов к «основному» потребительскому бренду значительно уменьшится[[49]](#footnote-49).

Таким образом, как было отмечено в первой главе настоящей работы, компания способна получать ряд преимуществ от развития своего бренда работодателя. Однако, в период экономических спадов или любых финансовых проблем, многие фирмы в нашей стране предпочитают сокращать все «непрофильные» расходы. Одной из «урезаемых» статей становится HR-бренд. Менеджеры должны оправдывать инвестирование дополнительных средств в наем, обучение и развитие сотрудников, занимающихся созданием HR-бренда. Они должны также обосновывать вложения, необходимые для сохранения сотрудников, способствующих укреплению бренда, например, тех, кто олицетворяет дружелюбие, компетентность или заботу о клиентах.

Кроме того, эксперты современных рекрутинговых компаний утверждают, что увольнение одного штатного сотрудника по собственному желанию, наносит компании ущерб в размере 3-4 месячных окладов этого работника. Это объясняется необходимостью оплаты труда кадровых сотрудников, обучающего персонала, закупкой или пошивом персонального комплекта униформы в случае ее наличия. И, безусловно, организация испытывает неудобства, связанные с «нехваткой рабочих рук», что приводит к недополучению выручки и повышению нагрузки на основных сотрудников, что чревато возрастанием уровня психологической усталости со стороны сотрудников[[50]](#footnote-50).

Как ранее упоминалось в первой главе настоящей работы, HR-бренд принято рассматривать с двух точек зрения: внутренней и внешней. Однако методики отечественных и зарубежных исследователей, рассмотренные в первом параграфе настоящей главы, в большинстве своем слишком трудоёмки (как, например, у HeadHunter) и не дают комплексной оценки двух составляющих имиджа работодателя (Aon Hewitt и AXES Management).

Поэтому, руководствуясь определением понятия имиджа работодателя, которое было сформулировано в первом параграфе настоящей работы, автором был разработан алгоритм, включающий в себя оценку текущего состояния внешнего и внутреннего HR-бренда; анализ уязвимостей и векторов развития; расчет необходимых вложений на мероприятия по развитию; а также расчет рентабельности понесенных затрат.

Первый шаг – сбор первичной информации. Так, необходимо проанализировать структуру расходов в компании и, в частности, динамику расходов на персонал. Резкое падение, как и резкий рост, может свидетельствовать о проблемах в кадровой практике. Кроме того, могут использоваться иные способы сбора информации и первичной оценки HR-бренда, например, глубинное интервью с директором по персоналу, рекрутерами или работниками отдела кадров. Такие мероприятия необходимы для сторонних исследователей, чтобы сформировать представление о текущей ситуации в компании.

Второй шаг – оценка воспринимаемого имиджа работодателя как со стороны потенциальных соискателей, так и со стороны сотрудников. Так, для оценки внешнего HR-бренда возможно применение анкетирования потенциальных соискателей на базе модели CSI (Customer Satisfaction Index). Данный метод используется маркетологами для оценки удовлетворенности клиентов товарами и услугами компании. Он позволяет не просто определить то, насколько довольным будет потребитель, но и покажет, что ему наиболее значимо, а также поможет выявить «слабые места» бренда. Механизм расчета CSI предполагает попарное умножение оцениваемых параметров на коэффициенты значимости с последующим их суммированием. Итоговая величина будет определять степень удовлетворения потребителя.[[51]](#footnote-51)

$$CSI=\sum\_{1}^{i}y\_{i}\*Кзн.\_{i}$$

Где CSI – степень удовлетворения потребителя, $y\_{i}$ – значение оцениваемого параметра, $Кзн.\_{i}$ – коэффициент значимости.

В случае с имиджем работодателя таким «брендированным товаром» выступает вакантная должность, предоставляемая компанией. Чем больше удовлетворен сотрудник – тем дольше он будет верен компании. И, в случае с соискателями, чем ближе будет находиться воспринимаемый уровень имиджа работодателя к образу «идеальной» компании для трудоустройства, тем вероятнее отклик на вакансию.

Автором предлагается анкета для соискателей с изучением двух групп параметров. Первая группа – вопросы о намерении устроиться на работу в отрасль, вторая – вопросы, касающиеся содержания и условий работы:

1. Изучение намерения:
	1. Узнаваемость бренда и продуктов;
	2. Намерение к трудоустройству в отрасли;
	3. Намерение к трудоустройству в компании;
2. Оценка конкурентоспособности работодателя:
	1. Воспринимаемая конкурентоспособность работодателя в отрасли;
	2. Воспринимаемый уровень конкурентоспособности вознаграждения;
	3. Оцениваемые возможности карьерного роста;
	4. Оценка содержания рабочих компетенций;
	5. Возможности обучения и развития;
	6. Коллектив и психологический климат внутри организации.

Первая часть анкеты позволяет исследователю узнать, является ли респондент частью целевой аудитории компании, а вторая – непосредственно оценить силу бренда работодателя.

Респондентам в ней предлагается оценить степень своего согласия с утверждениями по шкале от 1 – совершенно не согласен, до 5 – полностью согласен, а затем ранжировать второй блок параметров об оценке конкурентоспособности компании по степени значимости, где 6 – наиболее значимый, 1 – наименее значимый. После из всех оценок параметров вычисляется средняя ($x\_{i})$, также рассчитывается средний ранг и определяется его вес. Далее при помощи попарного умножения и суммирования полученных чисел, вычисляется значение, характеризующее внешний HR-бренд:

$$HR\_{внеш.}=\sum\_{1}^{i}x\_{i}\*Кзн.\_{i}$$

Где$ HR\_{внеш.}$ – значение внешнего бренда работодателя; $x\_{i}$ – значение оцениваемого параметра; $Кзн.\_{i}$ – коэффициент значимости.

Для оценки внутреннего имиджа работодателя рассчитывается аналогичный показатель:

$$HR\_{внутр.}=\sum\_{1}^{n}a\_{n}\*Кзн.\_{n}$$

Где$ HR\_{внутр.}$ – значение внешнего бренда работодателя; $a\_{n}$ – значение оцениваемого параметра; $Кзн.\_{n}$ – коэффициент значимости.

В качестве оцениваемых параметров для определения значения внутреннего HR-бренда автором предложены следующие параметры:

* + 1. Общая конкурентоспособность продуктов и услуг компании;
		2. Конкурентоспособность вознаграждения;
		3. Возможности карьерного роста;
		4. Содержание рабочих компетенций;
		5. Возможности обучения и развития;
		6. Условия труда;
		7. Соответствие миссии и ценностей компании внутренним установкам личности;
		8. Коллектив и психологический климат внутри организации.

Сотрудникам аналогично предлагается оценить степень своего согласия с утверждениями о компании по шкале от 1 – совершенно не согласен, до 5 – полностью согласен. И ранжировать перечисленные блоки по степени значимости, где 8 – наиболее значимый, 1 – наименее значимый. После из всех оценок параметров вычисляется средняя ($a\_{n})$, также рассчитывается средний ранг и определяется его вес. Далее при помощи попарного умножения и суммирования полученных чисел, вычисляется значение, характеризующее внутренний HR-бренд.

Следующим шагом в авторской методике оценки бренда работодателя является оценка его конкурентоспособности. Она, по аналогии с моделью CSI[[52]](#footnote-52), вычисляется путем сопоставления величины HR-бренда оцениваемой компании с лучшим конкурентом:

$$К\_{HR-внеш.}=\sum\_{1}^{i}\frac{xi\_{оц.}}{xi\_{л.к.}}\*Kзн\_{i}\*100\%$$

Где $К\_{HR-внеш.}$ – коэффициент конкурентоспособности внешнего бренда работодателя; $xi\_{оц.}$ – оценка параметра внешнего бренда оцениваемой компании; $xi.\_{л.к.}$ – оценка параметра внешнего бренда лучшего конкурента; $Kзн\_{i}$ – коэффициент значимости параметра. Внешний HR-бренд считается конкурентоспособным, если значение коэффициента превышает 100%.

По аналогии рассчитывается коэффициент конкурентоспособности внутреннего бренда работодателя:

$$К\_{HR-внутр.}=\sum\_{1}^{n}\frac{an\_{оц.}}{an\_{л.к.}}\*Kзн\_{n}\*100\%$$

Где $К\_{HR-внутр.}$ – коэффициент конкурентоспособности внутреннего бренда работодателя; $an\_{оц.}$ – оценка параметра внутреннего бренда оцениваемой компании; $an.\_{л.к.}$ – оценка параметра внутреннего бренда лучшего конкурента; $Kзн\_{n}$ – коэффициент значимости параметра. Внутренний HR-бренд считается конкурентоспособным, если значение коэффициента превышает 100%.

При этом необходимо подчеркнуть, что две составляющие бренда работодателя – внешнюю и внутреннюю, предлагается рассматривать отдельно, так как имеет место сравнение мнений разных аудиторий. Кроме того, такой подход к анализу позволяет понять, какая из составляющих бренда нуждается в более тщательной проработке.

Третий шаг – выбор направлений развития и расчет затрат. На данном этапе вся информация, полученная на предыдущих этапах, систематизируется и непосредственно используется в процессе планирования мероприятий по построению HR-бренда. Так, прогнозная сумма расходов, необходимых на брендинг работодателя, должна строиться на предварительном PEST-анализе внешней среды, включающем в себя рассмотрение[[53]](#footnote-53):

* Политических факторов;
* Экономических факторов;
* Социокультурных факторов;
* Технологических факторов.

Изучение организации в таком ключе позволит администрации определить ключевые механизмы, которые могут положительно или отрицательно влиять на развитие как компании в целом, так и ее имиджа как работодателя в частности.

Также необходим SWOT-анализ[[54]](#footnote-54), нацеленный на более глубокое рассмотрение сил, слабостей, возможностей и угроз компании для последующего формирования успешной конкурентной стратегии построения бренда работодателя.

Четвертый шаг – прогноз эффектов, которые может обеспечить бренд работодателя.

Для более детального представления о том, какие выгоды в количественном выражении может предоставить развитие бренда работодателя, рассмотрим аспекты экономического влияния HR-бренда на деятельность фирмы. За основу расчета была взята методика Р. Мансурова, описанная в первом параграфе настоящей главы. Однако, из расчета были исключены затраты, которые, по мнению автора, напрямую не связаны с количеством рабочего персонала: например, затраты на капитальный ремонт помещений и стоимость расходных принадлежностей. (Табл. 4).

Таблица 4 Анализ экономических эффектов от развития бренда работодателя

| Наименование | Формула расчета | Пояснения |
| --- | --- | --- |
| Увеличение |
| 1. Прирост выручки из-за снижения текучести персонала и уменьшение периодов простоя
 | $$S\_{В}=Q\_{В }-Q\_{В пл}$$ | $Q\_{В пл}$- плановый объем выручки без реализации проекта;$Q\_{В }$-прогнозный объем выручки, полученной с реализацией проекта. |
| Сокращение |
| 1. Оплата труда работников кадровой службы
 | $$S\_{ФОТкадр.}=H\*Q\*t\*ЧТС$$или размер оклада сотрудника с суммой всех уплачиваемых взносов при полном сокращении ставки | $H$-нормативное количество минут для оформления документов на увольнение/прием сотрудников;$Q $- количество работающих на предприятии сотрудников;$t$-коэффициент текучести персонала на предприятии;$ЧТС$-часовая ставка оплаты труда работника кадровой службы. |
| 1. Оплата труда обучающего персонала
 | $$S\_{ФОТобуч.}=H\*Q\*t\*ЧТС$$или размер оклада сотрудника с суммой всех уплачиваемых взносов при полном сокращении ставки | $H$-нормативное количество часов для обучения персонала новых сотрудников профессиональным навыкам;$Q$-количество работающих на предприятии сотрудников;$t$-коэффициент текучести персонала на предприятии;$ЧТС$-часовая ставка оплаты труда обучающего персонала. |

Источник: составлено автором на основе Мансуров Р. Е. Настольная книга директора по персоналу: практическое пособие / Р. Е. Мансуров. – 2-е изд., перераб. и доп. — Москва: Издательство Юрайт, 2019.

Исходя из представленного в Таблице 4, можно заключить, что общий экономический эффект от текучести персонала, обусловленной слабым развитием бренда работодателя, заключается в сумме экономий: на оплате труда сотрудников кадровой службы, на заработной плате обучающего персонала, а также от прироста выручки, вызванной сокращением текучести персонала и периодов простоя соответственно.

При этом, прогноз выручки может быть осуществлен методом опроса группы руководителей[[55]](#footnote-55):

$$С\_{корр.}=\frac{С\_{пес.}+4\*С\_{наиб.вер.}+С\_{опт.}}{6}$$

Где $С\_{пес.}$ – величина пессимистичного прогноза, $С\_{наиб.вер.}$ – величина нейтрального прогноза, $С\_{опт.}$ – величина оптимистичного прогноза.

Для проверки достоверности прогноза также необходимо произвести расчет коэффициента вариации[[56]](#footnote-56):

$$Var= \frac{\sqrt{\frac{\sum\_{1}^{n}(x\_{1}-x\_{cp})^{2}+…+(x\_{n}-x\_{cp})^{2}}{n}}}{x\_{cp}}\*100\%$$

Где $x\_{n}$ – n-ное значение ряда; $x\_{cp}$ – среднее значение ряда; n – количество.

Прогноз принимается как достоверный, при значениях коэффициента вариации менее 33%.

Таким образом, автором предложена формула для вычисления общего экономического эффекта:

$$Эффект=S\_{ФОТкадр.}+S\_{ФОТобуч.}+S\_{В.}$$

где $S\_{В}$ – размер дополнительной выручки, $S\_{ФОТкадр.}$ – сокращение затрат на оплату труда работников кадровой службы, $S\_{ФОТобуч.}$ – сокращение оплаты труда персонала, задействованного в обучении новых сотрудников.

Пятый шаг – расчет рентабельности вложений средств в процесс HR-брендинга.

Эффективность развития HR-бренда можно посчитать по классической формуле эффективности, определяемой как отношение эффекта к ресурсам или затратам, обеспечившим его получение[[57]](#footnote-57):

$$R=\frac{Эффект}{Затраты для достижения эффекта}$$

где в качестве эффекта будет рассмотрена сумма дополнительной экономии, обусловленной развитием бренда работодателя, а в знаменателе будут отражены затраты, которые были понесены в результате процесса построения HR-бренда.

Таким образом, предложенный в настоящей работе алгоритм оценки экономической эффективности HR-бренда можно представить в виде схемы (рис. 4):



Рис.4 Методика по оценке экономической эффективности бренда работодателя

Источник: составлено автором.

Исходя из вышеизложенного, можно заключить, что доля, которая вкладывается в развитие бизнеса брендом работодателя, может быть оценена при помощи сопоставления экономических эффектов, полученных благодаря HR-бренду, с затратами, которые были понесены для того, чтобы разработать и осуществить концепцию построения бренда работодателя. Данный подход позволяет оценить корректность принятых решений, а также обосновать необходимость своевременного вложения денежных средств в имиджевую составляющую работодателя, чтобы обеспечить стабильный рост в долгосрочной перспективе.

## ВЫВОДЫ ПО ГЛАВЕ 2

В настоящей главе были рассмотрены показатели оценки качества бренда работодателя, такие, как: текучесть персонала, сумма затрат на привлечение одного сотрудника, время закрытия вакансии и др. Минус таких измерений состоит в том, что зачастую величины рассматриваются не в комплексе, а по отдельности. Этот факт затрудняет построение причинно-следственных связей и усложняет формирование стратегии по реформированию существующей стратегии работы.

Кроме описанных коэффициентов существует ряд показателей, которые используются отечественными и зарубежными авторами для оценки существующего имиджа работодателя по критериям: приверженность, функциональные характеристики, образ, эмоции, текучесть персонала. Сбор материалов для исследования происходит путем анонимного анкетирования сотрудников и изучения статистики отдела кадров. Указанная методика в большей степени затрагивает вопросы эмоционального комфорта сотрудников, восприятия работодателя и функциональных трудовых характеристик. При этом никак не учитываются материальные преимущества, которые способна предоставить низкая текучесть персонала.

Также в первом параграфе настоящей главы были рассмотрены существующие методики по оценке бренда работодателей, разработанные компаниями HeadHunter, Aon Hewitt и AXES Management.

Первый подход заключается в анкетировании всех потенциальных соискателей, текущих сотрудников, а также HR-отдела. В конечном показателе все величины нормируются, им присваиваются веса. Так, внешняя оценка получает вес 0,4, оценка кадрового департамента 0,2, внутренняя оценка также 0,4. Однако, в настоящей работе автором была отмечена необходимость корректировки существующей модели оценки, т.к. в качестве аудитории для внешней оценки были выбрана аудитория без предварительного сегментирования и определения целевого сегмента. Опрос людей, которые не подходят компании по сфере образования или уровню квалификации, способен значительно занижать показатель итоговой оценки.

Методика оценки, разработанная Aon Hewitt и AXES Management главным образом нацелена на изучение и анализ уровня лояльности текущего персонала к своему работодателю (внутренний брендинг), оставляя без внимания транслирование образа компании на рынке труда на аудиторию потенциальных соискателей.

В целом, одной из основных целей оценки HR-брендов по упомянутым методикам является составления рейтинга лучших работодателей страны. Они носят скорее ознакомительный характер и весьма трудоемки в расчетах. Для обоснования экономических выгод от развития имиджа работодателей данные модели трудно применимы.

В этом свете более подходящей представляется методика по оценке экономических эффектов от сильной текучести персонала, разработанная Р. Мансуровым. Она более привязана к материальной составляющей брендинга и позволяет определить момент, когда регулярная нехватка сотрудников перестает быть выгодной и начинает приносить убытки.

Во втором параграфе настоящей главы автором был предложен алгоритм по оценке экономической эффективности бренда работодателя. Он включает в себя пять шагов:

1. Первичный сбор информации;
2. Оценка текущего состояния и конкурентоспособности внешнего и внутреннего бренда работодателя на основе адаптированной модели CSI.
3. Выбор направлений развития имиджа компании на рынке труда, а также расчет затрат на реализацию мероприятий по брендингу работодателя.
4. Прогноз экономических эффектов, которые может обеспечить развитие HR-бренда.
5. Применение формулы для расчета рентабельности вложений в разработку имиджа работодателя.

# ГЛАВА 3. ОЦЕНКА HR-БРЕНДА ПАО СК «РОСГОССТРАХ»

## 3.1. ХАРАКТЕРИСТИКА ДЕЯТЕЛЬНОСТИ КОМПАНИИ

«Росгосстрах» – старейшая страховая компания нашей страны. В следующем году она отметит свой столетний юбилей. Сейчас «Росгосстрах» входит в число уверенных лидеров отечественного рынка страхования. По состоянию на 2019 год на территории Российской Федерации было зарегистрировано порядка полутора тысяч офисов и представительств компании, а также около трёхсот центров и пунктов урегулирования убытков. В компании работает порядка пятидесяти тысяч сотрудников и страховых агентов[[58]](#footnote-58).

На данный момент в Уставе компании документально закреплено осуществление следующих видов деятельности:

1. Страхование;

2. Перестрахование;

3. Инвестирование и иное размещение средств, включая страховые резервы.

ПАО СК «Росгосстрах» образует страховую группу совместно с ООО Страховая компания «Росгосстрах Жизнь» и ООО «РГС Страхование жизни», являясь головной страховой организацией.

Кроме того, компания является также участником банковской группы, головной кредитной организацией которой выступает Публичное акционерное общество Банк «Финансовая Корпорация Открытие».

В начале 2016 года ООО «Росгосстрах» было присоединено к ПАО «Росгосстрах», которое с этого момента стало законным правопреемником по всем правам и обязанностям ООО, прекратившего свое существование.

После указанного промежутка времени страховая компания систематически терпела убытки по итогам нескольких кварталов. Осенью 2017 года произошла смена контролирующей страховую компанию организации. Мажоритарным акционером страховой компании стал ПАО Банк «ФК Открытие». Со сменой администрации компании в структуре поменялась система мотивации персонала, цели, миссия и видение компании. Поэтому в качестве релевантного для анализа промежутка времени был выбран период с 2017 по 2019 год.

1. Сбор первичной информации о компании.

В рамках данного шага, автором был произведен анализ изменения расходов на персонал (Таблица 5)

Таблица 5 Анализ изменения расходов на персонал в период с 2017 по 2019 гг.

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
|  | 2017 | 2018 | 2019 |
| Сумма расходов на персонал, млн. руб. | 2 299,82 | 1 857,81 | 2 757,68 |
| Темп роста, % | - | 80,78 | 148,45 |

Источник: составлено автором на основе отчетности ПАО СК «Росгосстрах».

Из Таблицы 5 видно, что расходы на персонал в 2019 году по сравнению с 2018 выросли на 48,45 %, что в абсолютном выражении составило порядка 900 миллионов рублей. Полная таблица с темпами роста расходов по различным категориям представлена в Приложении 1.

Для того, чтобы отразить относительное изменение расходов на оплату труда к общей сумме расходов на ведение страховой деятельности, приведем рис.5:

Рисунок 5 Динамика изменения структуры расходов на персонал (в % от общей суммы расходов)

Источник: составлено автором на основе отчетности ПАО СК «Росгосстрах»

Таким образом, можно заключить, что по состоянию на 2019 год на оплату труда уходит примерно четвертая часть от всей суммы расходов на осуществление страховой деятельности. При этом «провал» графика в 2018 году, по словам сотрудников кадровой службы, был обусловлен волной сокращений сотрудников с целью оптимизации расходов компании, проводимой новым руководством.

В связи с тем, что фонд оплаты труда рассматриваемой компании за последние три года претерпел значительные изменения при условии относительной стабильности количества рабочих мест, было принято решение провести исследование существующего внутреннего и внешнего HR-бренда компании «Росгосстрах».

Для того, чтобы составить более подробное представление о текущем положении дел в компании, автором также было проведено глубинное интервью с директором по персоналу ПАО СК «Росгосстрах» Хрусталёвой А.В. Перечень вопросов, которые задавались респонденту:

* Какие, на Ваш взгляд, значительные изменения произошли в вашей компании за последние несколько лет? Повлияло ли это на имидж вашей компании как работодателя?
* Какие сильные стороны HR-бренда компании «Росгосстрах» вы могли бы обозначить?
* Какие, на Ваш взгляд, существуют уязвимости в вашем HR-бренде?
* Ваша компания предпринимает какие-либо меры, направленные на формирования бренда работодателя?
* Какие, на Ваш взгляд, существуют перспективы развития вашего HR-бренда?

Во время беседы было отмечено, что политика в части управления персоналом и создания HR-бренда после 2017 года претерпела значительные изменения. Если до смены руководства в 2017 году компания имела четко оформленную миссию и структуру ценностей, то после ситуация поменялась.

С приходом в администрацию новых людей, начались изменения в остальном руководстве. Новые люди пришли со своими идеями, начали выстраивать несколько иную систему подчинения, систему мотивации персонала. Например, по словам Анны, упомянутая система мотивации персонала меняется практически каждый год по несколько раз, начиная с 2018 г. Все это вызывает волнения и недовольства в коллективе. Более того, частые изменения «правил игры» заставляют работников каждый раз проходить через период адаптации, снижая, тем самым, свою эффективность. Так же в недостатках было упомянуто отсутствие системы карьерных лифтов (на руководящие должности довольно много кандидатов приходят извне) и недостаток федеральной рекламы – на данный момент на нее просто не выделяются средства.

Были обозначены и те факторы, которые положительно влияют на HR-бренд. Во-первых, доверия в глазах соискателей прибавляет то, что компания связана с государством. Во-вторых, «Росгосстрах» зарекомендовал себя на рынке как законопослушный работодатель – белая зарплата, компенсация больничных, декретные отпуска и пр. В-третьих, компания присутствует на отечественном рынке почти сто лет, это создает уверенность в том, что она умеет держаться на плаву и противостоять трудностям.

Из мер, которые на данный момент предпринимает компания в части управления своим HR-брендом, было упомянуто:

1. Четкий профиль для создания новых вакансий на сайте по поиску работы. Он состоит из:
	1. Преамбулы – несколько ознакомительных предложений о компании, ее сферах деятельности и опыту присутствия на рынке.
	2. Названия должности.
	3. Примерного списка основных обязанностей, которые сопутствуют должности.
	4. Условия трудоустройства: график работы, заработная плата, наличие обучения, расположение офиса.
	5. Требования – список профессиональных и личностных качеств, которые могут потребоваться в работе.
2. Развитие системы практик и стажировок, сотрудничество с ВУЗами.

Стоит отметить, что вышеописанные меры применяются не только для Санкт-Петербурга и Ленинградской области, а используются во всех филиалах ПАО СК «Росгосстрах» в качестве единого стандарта.

Таким образом, в ходе глубинного интервью были выявлены аспекты, требующие особого внимания при построении HR-бренда компании «Росгосстрах». Данные, полученные в ходе беседы были учтены при проведении анализа, а также в последующем формировании рекомендаций.

1. Оценка текущего состояния и конкурентоспособности бренда работодателя.

Следующим шагом авторского исследования стало анкетирование потенциальных соискателей, а также текущих сотрудников компании. Респондентам было предложено оценить степень своего согласия с утверждениями о компании «Росгосстрах» и о компании «Ингосстрах» по шкале от 1 – абсолютно не согласен, до 5 – абсолютно согласен, а затем ранжировать второй блок параметров об оценке конкурентоспособности компании по степени значимости, где 6 – наиболее значимый, 1 – наименее значимый. После из всех оценок параметров автором была вычислена средняя ($x\_{i})$, также был рассчитан средний ранг и определен его вес. Далее при помощи попарного умножения и суммирования полученных чисел, было вычислено значение, характеризующее внешний HR-бренд. В качестве потенциальных соискателей выступили студенты ВУЗов г. Санкт-Петербурга: 108 обучающихся 3-х и 4-х курсов направления «Финансы и кредит».

В качестве лучшего, по мнению компании, конкурента, была предложена компания «Ингосстрах».

Результаты, полученные в ходе исследования внешнего бренда работодателя, представлены в Таблице 6.

Таблица 6 Результаты исследования внешнего HR-бренда ПАО СК «Росгосстрах»

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| Параметр | «Росгосстрах», балл | «Ингосстрах», балл | Коэффициент значимости |
| Узнаваемость бренда и продуктов | 4,7 | 4,5 | - |
| Намерение к трудоустройству в отрасли | 3,5 | 3,5 |
| Намерение к трудоустройству в компании | 3,0 | 3,2 |
| Воспринимаемая конкурентоспособность работодателя в отрасли | 3,2 | 3,0 | 0,05 |
| Воспринимаемый уровень конкурентоспособности вознаграждения | 3,05 | 3,1 | 0,38 |
| Оцениваемые возможности карьерного роста | 3,7 | 3,2 | 0,17 |
| Оценка содержания рабочих компетенций | 2,3 | 2,2 | 0,15 |
| Возможности обучения и развития | 2,8 | 2,6 | 0,2 |
| Коллектив и психологический климат внутри организации | 4,1 | 3,6 | 0,05 |
| Конкурентоспособность $≈105,3\%$ |

Источник: составлено автором на основе проведенного опроса.

Опрос потенциальных соискателей показал, что бренд страховой компании в целом достаточно хорошо узнаваем. В большинстве случаев респонденты были знакомы и с компанией, и с ее продуктами и услугами. Намерение к трудоустройству в отрасль у опрошенных выше среднего, однако желание строить карьеру именно в «Росгосстрах» находится на уровне ниже конкурента. Как сильные стороны имиджа были отмечены значительные возможности карьерного роста и комфортный психологический климат в коллективе. Как отрицательные – предположение респондентов о монотонности работы и об отсутствии обучения. Расчет конкурентоспособности показал, что внешний HR-бренд компании в целом конкурентоспособен.

Сотрудникам компаний аналогично предлагалось оценить степень своего согласия с утверждениями по шкале от 1 – совершенно не согласен, до 5 – полностью согласен. И ранжировать перечисленные блоки по степени значимости, где 8 – наиболее значимый, 1 – наименее значимый. После из всех оценок параметров была вычислена средняя ($a\_{n})$, также был рассчитан средний ранг и определен его вес. Далее при помощи попарного умножения и суммирования полученных чисел, было вычислено значение, характеризующее внутренний HR-бренд.

Из текущих сотрудников было опрошено 65 человек, из них 43 – сотрудники «Росгосстрах», 22 – сотрудники «Ингосстрах». Формы анкет, использованных в опросе, представлены в Приложении 2 и Приложении 3.

Результаты, полученные в ходе исследования внутреннего бренда работодателя, представлены в Таблице 7.

Таблица 7 Результаты оценки внутреннего HR-бренда ПАО СК «Росгосстрах»

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| Параметр | «Росгосстрах», балл | «Ингосстрах», балл | Коэффициент значимости |
| Общая конкурентоспособность продуктов и услуг компании | 3,4 | 3,6 | 0,04 |
| Конкурентоспособность вознаграждения | 2,4 | 2,8 | 0,3 |
| Возможности карьерного роста | 2,1 | 2,6 | 0,21 |
| Содержание рабочих компетенций | 2,3 | 2,2 | 0,08 |
| Возможности обучения и развития | 1,9 | 2,5 | 0,09 |
| Условия труда | 3,1 | 3,3 | 0,15 |
| Соответствие миссии и ценностей компании внутренним установкам личности | 3,9 | 3,5 | 0,02 |
| Коллектив и психологический климат внутри организации | 3,8 | 3,6 | 0,11 |
| Конкурентоспособность $≈89,6\%$ |

Источник: составлено автором на основе проведенного опроса.

В результате исследования персонала было выявлено, что слабые стороны внутреннего имиджа работодателя – низкие возможности карьерного роста, отсутствие возможностей к обучению. Сильные стороны – соответствие персонала текущим миссии и ценностям компании, а также комфортный психологический климат внутри организации. Однако, в результате проведенного исследования было выявлено, что внутренний бренд работодателя «Россгострах» не достаточно конкурентоспособен по сравнению со своим конкурентом.

1. Выбор направлений развития HR-бренда и расчет затрат.

Первый шаг – проведение SWOT-анализа для определения основных векторов развития. Его основой стало глубинное интервью с директором по персоналу, анкетирование потенциальных соискателей и текущих сотрудников, а также анализ сайтов с отзывами о работодателях, таких, как: pravda-sotrudnikov.ru, otrude.net и др. Преимущество данных ресурсов состоит в том, что они аккумулируют отзывы как действующих и бывших сотрудников, так и соискателей, которые по тем или иным причинам не смогли или не захотели попасть в компанию. Таким образом, формируется достаточно полная картина о внешнем HR-бренде.

Таблица 8 SWOT анализ HR-бренда ПАО СК «Росгосстрах»

|  |  |
| --- | --- |
| **Сильные стороны** | **Слабые стороны** |
| 1. Высокий рейтинг надежности;
2. Широкая сеть филиалов по всей России;
3. Опыт работы, сформированный за несколько десятков лет;
4. Воспитание поколения работников компании путем поддержки кафедр страхования в государственных университетах;
5. Многие работники (в том числе бывшие) отмечают, что коллеги составляли дружный коллектив;
6. Удобный офис, стабильная выплата заработной платы;
 | 1. Закрытие филиалов в отдаленных регионах России;
2. Некомпетентность руководителей среднего звена;
3. В обязанности сотрудников входит «навязывание» продуктов страхования, выполнение завышенных планов;
4. Низкий уровень заработных плат у сотрудников ниже среднего звена;
5. Низкие возможности карьерного роста
6. Частое отсутствие обратной связи от рекрутеров при приеме на работу.
 |
| **Возможности** | **Угрозы** |
| 1. Заинтересованность молодежи в работе на рынке страхования;
2. Отмирание других сфер деятельности, что может способствовать притоку кадров в компанию;
3. Развитие культуры страхования в России
4. Мобильность отрасли, возможность ее упрощенного перенесения в Интернет-пространство
 | 1. Цифровизация и роботизация, итогом которой может стать сокращение рабочих мест и исчезновение необходимости в формировании имиджа работодателя в принципе
 |

Источник: составлено автором на основе проведенного исследования.

Таким образом было выявлено, что в глазах сотрудников «Росгосстрах» является довольно надежным работодателем. Однако, работа и заработная плата страховых агентов связана с продажами, которые не всегда идут хорошо. Это связано с тем, что Россия находится на пути развития культуры страхования. Часто люди не доверяют страховым продуктам, считают их ненужными. Именно поэтому большую часть продаж компании занимают полисы ОСАГО, т.к. государство обязывает всех автомобилистов страховать свою гражданскую ответственность. Остальное же считается «излишними тратами», и с большой вероятностью связано с низкими доходами населения и отсутствием накоплений. Более подробно рассмотрим эти факторы на следующем этапе.

Далее следует детальное рассмотрение внешних факторов, оказывающих влияние на процесс построения имиджа работодателя при помощи PEST-анализа (Табл. 9).

Табл. 9 – PEST-анализ бренда работодателя ПАО СК «Росгосстрах»

|  |  |
| --- | --- |
| **Political** | **Economical** |
| * Ужесточение законодательной базы, регулирующей деятельность страховых организаций;
* Поддержка рынка страхования со стороны государства;
* Политика государства в отношении увеличения населения страны и продолжительности жизни граждан
 | * Глубокий финансовый кризис, который повлияет на деятельность российских организаций;
* Снижение уровня платежеспособного спроса, в связи с чем потребность в страховании практически отпадает;
* Низкий уровень развития отдаленных регионов России, что повлечет за собой невостребованность страховых услуг в этих областях
 |
| **Socio-cultural** | **Technological** |
| * Рост безработицы;
* Высокая конкуренция в отрасли;
* Имидж Росгосстраха как самой крупнейшей и старейшей страховой группы, лидера по количеству филиалов в регионах;
* Тенденция к перетеканию трудовых ресурсов государства от периферии к центру, в связи с чем могут закрыться многие филиалы компании;
* Озабоченность граждан будущим финансовым состоянием
 | * Возрастающее влияние Интернет-ресурсов
* Тенденция к роботизации многих профессий и должностей, в том числе в сфере страхования;
* Всеобщая цифровизация, компьютеризация, которая приводит к отсутствию необходимости в физических отделениях страховых организаций
 |

Источник: составлено автором на основе произведенного исследования.

Из анализа следует, что на сферу страхования оказывают влияние все группы внешних факторов. Текущий финансовый кризис с большой вероятностью уменьшит доходы граждан, что еще больше скажется на сокращении спроса на страховые услуги. Это отразится на результативности работы страховых агентов и значительно усложнит процесс продаж, что с большой вероятностью повлечет за собой желание сотрудников найти себе другую вакансию. Однако, перед компанией открываются новые возможности по привлечению специалистов из других компаний, которые не смогут благополучно перенести спад отечественной экономики.

## 3.2. РАЗРАБОТКА ПРАКТИЧЕСКИХ РЕКОМЕНДАЦИЙ ПО ПОСТРОЕНИЮ HR-БРЕНДА ПАО СК «РОСГОССТРАХ»

Порядок построения имиджа компании будет условно поделен на внутренние и внешние меры. Внешние меры направлены на соискателей и будущих работников, внутренние – на текущий персонал.

Что касается внешних мер: необходимо наладить процесс приема на работу. На данный момент организация рекрутинга производится бессистемно. В большинстве отзывов о работодателе в сети Интернет было указано, что компания не реагирует на отправленное резюме, либо не дает обратной связи после собеседования. Соответственно, человек не чувствует своей ценности для компании, у него возрастает чувство неопределенности, что не дает возможности продолжать поиск работы, так как работодатель, который рассмотрел резюме, не дал обратной связи. В эпоху цифровых технологий данная проблема решается покупкой пакета услуг на Интернет-портале по поиску работы. Например, hh.ru предоставляет услугу «Автоответ». Такое «заботливое» отношение компании к каждому потенциальному соискателю позволит создать имидж ответственного работодателя, который дорожит каждым потенциальным сотрудником. Кроме того, такая система позволит не упускать ценные кадры на этапе первичных собеседований.

Следующий шаг в построении внешнего имиджа компании на рынке труда – участие в мероприятиях, посвященных молодым специалистам, дни карьеры в университете, спонсорство молодежных мероприятий и др. Участие в таких активностях позволит компании расположить к себе молодежь как в направлении потенциального рабочего сотрудничества, так и в перспективе потенциальных клиентов страховой компании. Имиджевые события также могут быть полезны с точки зрения популяризации культуры страхования в России, что, в свою очередь, может оказывать влияние на количество продаж страховых продуктов.

Еще один аспект проработки внешнего имиджа компании – проработка позитивных и негативных отзывов о товарах и услугах, предоставляемых фирмой. Как было отмечено во второй главе настоящей работы, в большинстве своем люди склонны делиться именно отрицательными впечатлениями о своем опыте взаимодействия с организацией. При этом положительные моменты освещаются крайне редко. Поэтому большое количество нелестных комментариев, оставленных без ответа будет вызывать общественную дискуссию, а у самого общества сложится ложное впечатление о недобросовестности компании. Так как в последнее десятилетие социальные сети стали неотъемлемой частью жизни современного человека, для организаций крайне важно отслеживать мнения клиентов о своей работе. Одним из инструментов для налаживания взаимодействия между «продавцом» и «покупателем» является маркетинг в социальных сетях или Social Media Marketing (SMM). Кроме того, современные технологии предоставляют нам возможность автоматизированного отслеживания отзывов о компании пользователей в социальных сетях по заданным тематикам. Такие сервисы помогают оперативно реагировать как на положительные, так и на отрицательные отзывы, прорабатывая негатив в сторону бренда, и, тем самым, создавать впечатление «заботливой» компании, которая дорожит качеством своих продуктов и услуг, а также своей репутацией.

Вторая группа мероприятий – внутренние. Сотрудниками компании было отмечено отсутствие обучения и развития в организации. Многие отвечали, что за три дня обучения новых сотрудников готовят к работе, на четвёртый день принимают экзамен, а уже после отправляют на работу. На базовом курсе персонал знакомят со страховыми продуктами, объясняют бизнес-процессы внутри компании, учат техникам продаж и т.д. Однако, последующее повышение квалификаций подразумевает самостоятельное изучение печатных материалов по продуктовым новинкам компании.

В результате предыдущих шагов было выявлено, что основной проблемой работы менеджеров отдела продаж является сложность в выполнении планов по выручке, которые устанавливает администрация. Низкие показатели продаж могут быть связаны как с неспособностью сотрудников совершать дополнительные продажи в силу своих личных причин, так и с не востребованностью услуг или отсутствием доверия к конкретным страховым продуктам.

Решение данной проблемы может быть разбито на две части. Первая – повышение общей культуры страхования в стране, а также рост доверия к страховым продуктам. Данный процесс достаточно длителен и напрямую связан с ростом благосостояния населения. Чем больше имущества и «свободных денег» у населения – тем больше их заинтересованность в сохранении своих активов от несчастных случаев. Однако, компания напрямую не способна влиять на этот фактор.

Вторая часть – повышение квалификации работников. Например, посредством профессиональных корпоративных тренингов по текущим продуктам компании и отработки ораторских навыков при помощи сторонних специалистов. Более углубленное знание продаваемой услуги, а также грамотная и убедительная речь менеджеров помогут создать у клиентов ощущение экспертности и респектабельности говорящего, что может благоприятно сказаться на результатах продаж.

Расчетная месячная стоимость реализации всех упомянутых мероприятий для Санкт-Петербурга и Ленинградской области составлена на основе данных из открытых источников и экспертной оценки группы руководителей (Табл. 10).

Таблица 10 Расчет месячной стоимости реализации мероприятий по проработке бренда работодателя для Санкт-Петербурга и Ленинградской области.

|  |  |
| --- | --- |
| Наименование | Сумма, тыс. руб. |
| Предоставление 30-дневного доступа к порталу HH.ru[[59]](#footnote-59)  | 40 |
| Работа на мероприятиях, посвященных молодым специалистам и поиску персонала | 100 |
| Организация образовательных курсов для сотрудников с привлечением стороннего специалиста | 70 |
| Стоимость месячного пакета по SMM-мониторингу социальных сетей компании[[60]](#footnote-60) | 70 |
| Итого: | 280 |

Источник: составлено автором.

Самой большой статьей затрат является работа на мероприятиях, посвященных молодым специалистам. Активности подобного рода могут проводиться с различной периодичностью, соответственно, сумма денежных средств может варьироваться в зависимости от масштабов конкретного события, а также расписания проведения мероприятий подобного рода в городе. Также затраты на привлечение сторонних специалистов (например, по ораторскому искусству) могут изменяться в зависимости от расценок в соответствующей отрасли. Остальные компоненты расчета являются относительно стабильными, так как включают в себя стоимость предоставления доступа к цифровым ресурсам по подбору персонала и мониторингу отзывов о компании в сети Интернет.

Следующим шагом в оценке эффективности построения HR-бренда компании является прогноз выгод, получаемых компанией от сокращения текучести персонала, а именно – рост выручки, связанный с увеличением удовлетворенности персонала условиями труда и сокращением периодов «нехватки рабочих рук» из-за необходимости подбора и обучения новых кадров на открывшуюся вакансию; сокращение затрат на рекрутеров, занимающихся массовым подбором персонала; экономия на оплате коучей, производящих первичное обучение новых кадров.

Прогноз прироста суммы выручки, связанной с уменьшением текучести персонала, был построен на основе мнения группы руководителей отдела отраслевого бизнеса компании ПАО СК «Росгосстрах». От четырех отраслевых руководителей по территориальным страховым подразделениям были получены данные о пессимистичном, оптимистичном и нейтральном прогнозе прироста выручки в результате внедрения упомянутых мер. На основе данных была рассчитана скорректированная величина прироста выручки по формуле нормального распределения. Результаты представлены в таблице (Табл. 11).

Таблица 11 Прогнозные оценки территориальных руководителей страховых подразделений по изменению объема выручки в результате принятия мер по проработке HR-бренда

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
|  | Пессимистичный, тыс. руб. | Наиболее вероятный, тыс. руб. | Оптимистичный, тыс. руб. | Корректир., тыс. руб. |
| Руководитель 1 | 88,0 | 121,0 | 134,0 | 117,7 |
| Руководитель 2 | 95,0 | 130,0 | 155,0 | 128,3 |
| Руководитель 3 | 71,0 | 95,0 | 120,0 | 95,2 |
| Руководитель 4 | 90,0 | 132,0 | 140,0 | 126,3 |

Источник: составлено автором на основе опроса группы руководителей.

На основе четырех корректированных величин была получена средняя:

$$\frac{117,7+128,3+95,2+126,3}{4}=117,0 тыс. руб.$$

Для проверки достоверности прогноза также был рассчитан коэффициент вариации:

$$Var= \frac{\sqrt{\frac{(117,7-117,0)^{2}+…+(128,3-117,0)^{2}}{4}}}{117,0}\*100≈11,25\%$$

$σ=13,15 тыс.$ руб.

Такое значение вариации позволяет говорить о достоверности прогноза.

Следующий пункт – экономия на заработной плате рекрутеров, занимающихся массовым подбором персонала. Уменьшение объемов работы, связанной с первичным подбором и предварительным интервьюированием персонала позволит сократить количество ставок. Таким образом, предприятию можно освободить две ставки персонала с окладом в 50 тыс. руб. С учетом экономии на социальных взносах, общая сумма составит 130 тыс. руб. Еще один аспект экономии – сокращение численности обучающего персонала, занимающегося обучением сотрудников базовым трудовым навыкам, необходимым для начала карьеры в компании. Освобождение ставок рекрутеров и коучей обусловлено снижением нагрузки на работников данных областей. Если текучесть кадров в фирме меньше, значит меньше необходимость в подборе людей на новые вакансии, и, соответственно, меньше новых сотрудников, которых необходимо обучить их профессиональным компетенциям. Систематизация всего вышеизложенного представлена в таблице (Табл. 12).

Таблица 12 Расчет экономических выгод от проработки имиджа работодателя ПАО СК «Росгосстрах»

| Наименование | Сумма, тыс. руб. | Пояснения |
| --- | --- | --- |
| Увеличение |
| Прирост выручки из-за снижения текучести персонала и уменьшение периодов простоя | 117,0 | Экспертный прогноз увеличения выручки связанный с сокращением текучести персонала |
| Сокращение |
| Оплата труда работников кадровой службы | 100,0в том числе социальные взносы 30,0Всего: 130,0  | Освобождение двух ставок рекрутеров, занимающихся массовым подбором персонала |
| Оплата труда обучающего персонала | 55,0в том числе социальные взносы 16,5Всего: 71,5 | Уменьшение штата обучающего персонала. |
| Итого | 318,5 тыс. руб. |

Источник: составлено автором.

Завершающим этапом в предварительной оценке эффективности бренда работодателя является сопоставление прогноза экономических выгод от реализации программы с затратами.

$$\frac{318,5-280,0}{280,0}=0,1375$$

Расчеты показали, что мероприятия по построению бренда работодателя рентабельны, тем самым, предоставив обоснование для необходимости вложений средств в данный вектор развития. Кроме того, положительные эффекты от создания и проработки бренда работодателя становятся стратегическим активом предприятия. Как было упомянуто в первой главе настоящей работы, доказано влияние имиджа работодателя на «основной» бренд компании, т.е. HR-бренд способен как негативно, так и позитивно влиять на общую репутацию компании в зависимости своего от качества и силы. Более того, лояльность к организации, выработанная у сотрудника благодаря грамотной кадровой политике, помогает уйти от материального стимулирования и удерживать ключевых сотрудников на местах даже в сложные и кризисные ситуации, что в свете последних событий актуально, как никогда.

Исходя из вышеизложенного, можно заключить, что процесс построения бренда работодателя является выгодным инвестированием в развитие бизнеса. Безусловно, прогнозные данные, основанные на мнении экспертов являются лишь приблизительной оценкой по эффективности вложения средств в данный вид брендинга. Поэтому в процессе реализации возможно отклонение от прогнозных значений как в большую, так и в меньшую сторону. Сравнение прогнозных и фактических величин позволит отследить эффективность принятых управленческих решений и скорректировать дальнейшие действия.

## ВЫВОДЫ ПО ГЛАВЕ 3

В заключительной главе настоящей работы был применен на практике алгоритм по оценке экономической эффективности бренда работодателя. В ходе исследования был проведен анализ текущего состояния и конкурентоспособности внешнего и внутреннего имиджа компании ПАО СК «Росгосстрах» на рынке труда. Внешний HR-бренд конкурентоспособен, а внутренний уступает конкуренту и нуждается в доработке. При помощи анкетирования потенциальных соискателей и текущих работников, а также в процессе изучения отзывов бывших сотрудников, в SWOT и PEST-анализах были определены основные внешние и внутренние факторы, которые могут задавать направления развития как компании в целом, так и ее имиджа на рынке труда в частности.

На основе данных анализов был разработан комплекс мероприятий по построению внешнего и внутреннего HR-бренда и рассчитана их предварительная месячная стоимость. Так, в качестве инструментов внешнего брендинга было предложено:

* Наладить процесс приема на работу через подключение дополнительных услуг по автоотклику на поданное резюме на рекрутинговых сайтах. Такое «заботливое» отношение компании к каждому потенциальному соискателю позволит создать имидж ответственного работодателя, который дорожит каждым потенциальным сотрудником. Кроме того, такая мера позволит не упускать перспективных сотрудников на этапе первичного отбора резюме.
* Принимать участие в мероприятиях, посвященных молодым специалистам, днях карьеры в университете, выступать спонсором молодежных мероприятий и др.
* Прорабатывать отзывы о компании в сети Интернет при помощи систем SMM-мониторинга.

Вторая часть мер – процесс построения внутреннего бренда работодателя. Акцент был сделан на том, что необходимо дополнительно обучать сотрудников тем навыкам, которые могут быть косвенно полезными в процессе трудовой деятельности, например, предоставлять возможность посещать курсы ораторского мастерства.

Кроме этого, на основе мнения группы руководителей отдела отраслевого бизнеса, был составлен прогноз экономических эффектов, которые могут быть получены компанией от реализации указанных мер. Путем сопоставления экономического эффекта и затрат на его достижение было доказано, что процесс брендинга работодателя – перспективный вектор для осуществления инвестиций в развитие бизнеса.

# ЗАКЛЮЧЕНИЕ

В зарубежной практике концепция брендинга работодателей зарекомендовала себя как широко известная и высоко эффективная, особенно среди специалистов по управлению человеческими ресурсами. Тем временем во многих отечественных организациях разработка, внедрение и распространение практик создания уникального бренда работодателя не считается важным строительным блоком для получения конкурентного преимущества в так называемой «войне за таланты». Настоящее исследование направлено на рассмотрение концептуальных основ HR-брендинга, а также на изучение преимуществ его развития и оценки выгод, которые он способен предоставить.

Выполнение исследовательских задач позволило получить следующие результаты:

 В настоящей работе были проанализированы подходы отечественных и зарубежных авторов к определению понятия «бренд работодателя». На основе данного анализа было предложено определение HR-бренда. HR-бренд – система мер по стратегическому управлению «именем» компании на рынке труда с целью формирования положительного образа компании на рынке кадровых ресурсов, привлечения лучших соискателей, а также удержания уже имеющихся сотрудников.

Были рассмотрены основные этапы формирования имиджа компании на рынке труда. В ходе анализа литературы по теме строго формализованного алгоритма для построения бренда работодателя выявлено не было. Однако, автором были выделены основные моменты, на которых базируется процесс HR-брендинга: определение стратегии его развития; выявление сегмента целевой аудитории; формирование уникального ценностного предложения работодателя (EVP); мониторинг и оценка эффективности реализации стратегии. Была определена структура EVP, которая включает в себя: бенефиты, компенсации, карьерную составляющую, а также условия труда работников. Было отмечено, что именно уникальное предложение работодателей способно снижать уровень психологической усталости сотрудников от рабочих обязанностей, и, тем самым, уменьшать количество негативных отзывов о компании (NWOM), что благоприятно влияет на имидж бренда в целом и на продажи в частности.

Были рассмотрены преимущества развития HR-бренда как со стороны сотрудников, так и со стороны компании. В качестве выгод для работников были обозначены материальные и нематериальные (функциональные, психологические, символьные) преимущества. При этом был сделан акцент на том, что современные тенденции в управлении уходят от классического «соревнования зарплат» в сторону более глубокой и качественной проработки нематериального аспекта ценностного предложения работодателя. Для разделения выгод компании от построения благоприятного имиджа на рынке труда автором была предложена классификация, в которой преимущества подразделяются на экономические (экономия на рекрутинге и обучении нового персонала, повышение производительности) и стратегические.

Были проанализированы существующие показатели (коэффициент стабильности и текучести персонала, срок закрытия вакансии и др.) и методики (HeadHunter, Aon Hewitt и AXES Management) по оценке имиджа работодателя. Кроме того, были рассмотрены возможности корректировок предложенных методик для повышения качества оценки HR-бренда.

Был предложен алгоритм по оценке экономической эффективности бренда работодателя. Он включает в себя пять шагов:

* + - 1. Первичный сбор информации;
			2. Оценка текущего состояния и конкурентоспособности внешнего и внутреннего бренда работодателя на основе адаптированной модели CSI.
			3. Выбор направлений развития имиджа компании на рынке труда, а также расчет затрат на реализацию мероприятий по брендингу работодателя.
			4. Прогноз экономических эффектов, которые может обеспечить развитие HR-бренда.
			5. Применение формулы для расчета рентабельности вложений в разработку имиджа работодателя.

В третьей главе настоящей работы был на практике применен алгоритм по оценке экономической эффективности бренда работодателя. В ходе исследования был проведен анализ текущего состояния внутреннего и внешнего имиджа компании ПАО СК «Росгосстрах» на рынке труда. Расчет конкурентоспособности HR-бренда компании на основе адаптированной модели CSI показал, что внутренний бренд работодателя недостаточно конкурентоспособен.

При помощи анкетирования потенциальных соискателей и текущих работников, а также в процессе изучения отзывов бывших сотрудников, в SWOT и PEST-анализах были определены основные внешние и внутренние факторы, которые могут задавать направления развития как компании в целом, так и ее имиджа на рынке труда в частности.

На основе данных анализов был разработан комплекс мероприятий по построению внешнего и внутреннего HR-бренда и рассчитана их предварительная месячная стоимость.

Кроме этого, на основе мнения группы руководителей отдела отраслевого бизнеса, был создан прогноз экономических эффектов, которые могут быть получены компанией от реализации указанных мер. Путем сопоставления экономического эффекта и затрат на его достижение было доказано, что процесс брендинга работодателя – перспективный вектор для осуществления инвестиций в развитие бизнеса. Прогноз рентабельности вложений в HR бренд составил порядка 13,75%.

В заключение хотелось бы отметить, что предложенный алгоритм способен дать приблизительную оценку материальных выгод от разработки бренда работодателя и обосновать вложение средств в проекты по продвижению компании на рынке труда. На самом деле спектр воздействия HR-бренда на развитие бизнеса намного шире, однако, не все эффекты возможно выделить и измерить. Данный факт создает необходимость дальнейшего изучения данной области с целью получения более точной оценки.

# СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННОЙ ЛИТЕРАТУРЫ

* 1. Антошкин С.И. Капитал бренда основные интерпретации и модель управления// Вестник Санкт-Петербургского гос. Университета. Менеджмент. – 2014. - №4. – с.68-100.
	2. Байдина Е.А. Создание привлекательного бренда компании-работодателя // УЭкС. – 2017. - №4 (98). [Электронный ресурс] Режим доступа: https://cyberleninka.ru/article/n/sozdanie-privlekatelnogo-brenda-kompanii-rabotodatelya (Дата обращения 15.11.2019).
	3. Бэрроу С., Мосли Р. Бренд работодателя. Лучшее из бренд-менеджмента – в работу с кадрами/ Берроу С., Мосли Р., ― М.: Группа ИДТ – 2007. – с.191.
	4. Воробьева И. В. [и др.]; под редакцией И. В. Воробьевой, К. Пецольдт, С. Ф. Сутырина. Международный маркетинг: учебник и практикум для вузов / Москва: Издательство Юрайт, — 2020.— 398 с.
	5. Дзюбенко Е., Вотчель А. Развитие HR-брендинга в условиях модернизации экономических систем// Электронный научно-практический журнал «Современные научные исследования и инновации» – 2015. [Электронный ресурс] Режим доступа: http://web.snauka.ru/issues/2015/05/53432 (Дата обращения: 15.11. 2019).
	6. Долгих У.О. Территориальный брендинг как вид политического брендинга// СКИФ. Вопросы студенческой науки – 2018. – с.195-199.
	7. Домнин, В. Н. Брендинг: учебник и практикум для бакалавриата и магистратуры / В. Н. Домнин. — Москва: Издательство Юрайт – 2019. — 411 с.
	8. Ежова Л.С., Дьяконова А.А. Формирование HR-бренда современного предприятия// Актуальные вопросы современной экономики – 2019. – с. 205-212.
	9. Зябриков В.В. Общий менеджмент: Курс лекций, 2-е издание – Спб.: ОЦЭиМ, 2015. – 262 с.
	10. Колышкин А. В. Экономика организации: учебник и практикум для среднего профессионального образования / под ред. А. В. Колышкина, С. А. Смирнова. — Москва: Издательство Юрайт – 2019. — 498 с.
	11. Котлер Ф., Основы маркетинга. Краткий курс, М.: Вильямс – 2007. – 656 с.
	12. Криницына, З. В. Управление персоналом в организации на основе системы HR-брендинга / З. В. Криницына // Вестник науки Сибири. – 2013. № 4 (10). – с. 182-187.
	13. Лузина В.А. Показатели оценки HR-бренда организации//Human Progress. – 2016. – с. 2-7.
	14. Мансуров Р. Е. Настольная книга директора по персоналу: практическое пособие / Р. Е. Мансуров. – 2-е изд., перераб. и доп. — Москва: Издательство Юрайт – 2019. — 384 с.
	15. Молчанов Н. Н. Маркетинг инноваций: учебник и практикум для академического бакалавриата // М.: Юрайт.- 2016. — 528 с.
	16. Нестеренко Н.Ю., Крылова Ю.В. Ключевые задачи управления персоналом инновационной компании// Региональная экономика и управление: электронный научный журнал. – 2014. – 1(37): - с. 24-36.
	17. Осовицкая, Н.А. HR-брендинг: работа с поколением Y, новые инструменты для коммуникации, развитие корпоративной культуры и еще 9 эффективных практик / Н.А. Осовицкая. СПб.: Питер. – 2015. – с. 330.
	18. Пеша А.В. Ценностное предложение работодателя – сущность и значение в экономике организации. // Human Progress – 2016. – Т.2. – №12. – с.2-8.
	19. Соколова С.Н., Оценка внутреннего HR-бренда организации// Актуальные вопросы управления персоналом – 2019. – с. 233-243.
	20. Спиридонова, Е. А. Управление инновациями : учебник и практикум для бакалавриата и магистратуры / Е. А. Спиридонова. — Москва : Издательство Юрайт – 2019. — 298 с.
	21. Токарева Е.Г., Беркутова Е.А. Влияние бренда работодателя на результаты деятельности компании // Креативная экономика. – 2016. – Т.10. - №12. – с.1435-1450.
	22. Фахрутдинова Е.В., Колесникова Ю. С. HR-бренд, бренд и репутация компании как объекты нематериальной собственности // КЭ. – 2013. – №2 (74) – с.69-76.
	23. Царева Н.А., Колоколова Л.А. Инновационный подход к управлению человеческими ресурсами: концепция «бренд работодателя» // АНИ: экономика и управление. – 2017. – №2(19). – с. 291-294. [Электронный ресурс] Режим доступа: https://www.rgs.ru/about/index.wbp. Дата обращения (12.03.2020)
	24. Ambler, T., Barrow, S. The Employer Brand. The Journal of Brand Management. – 1996. – 4(3). - P. 185–206.
	25. Bagirathi, M., Magesh, R. Impact of employees' education on employer branding dimension and its effectiveness// International Journal of Management and Business Research. – 2019. – Vol.9(3) – p.35-40.
	26. Bareket-Bojmel L. Shuv-Ami A. The brand is my workplace // INTERNATIONAL JOURNAL OF MANPOWER. – 2019. – Vol. 40(5). – pp.818-833.
	27. Beig F.A., Nika F.A. Brand Experience and Brand Equity//Vision – 2019, – vol. 23(4) – pp. 410-417.
	28. Bindhya, M.S., Harikumar, P.N. Employer branding-a hottest strategy to retain talents// International Journal of Scientific and Technology Research – 2020. – 9(2). – p. 3842-3846.
	29. Companies Must Segment and Target Their Value Propositions to Influence and Attract the Best Talent [Электронный ресурс] Режим доступа: https://www.ere.net/companies-must-segment-and-target-their-value-propositions-to-influence-and-attract-the-best-talent/ (Дата обращения: 11.11.2019).
	30. Dabirian A, Berthon P, Kietzmann J. Enticing the IT crowd: Employer branding in the information economy// Journal of Business and Industrial Marketing – 2019. – Vol.34(7) – p. 1403-1409.
	31. Debarliev S, Brzovska E, Janeska - Iliev A. HR branding and the potential value: Empirical evidence and practical implications. Dyn Relatsh Manag J – 2019. – 8(1) – p.41-53.
	32. DuBois G., B., Rangarajan, D. 2014, Employee contributions to brand equity// California management review. – 2014. – Vol. 56(2) – p. 95-112.
	33. Dzotsoeva K.A., Efremenko I.N., Remeta T.V., Sarkisyan I.S. Development Issues and Demand for HR-branding in Modern Business// European Research Studies Journal – 2018. – 21 – p. 852-860.
	34. Fernandez-Lores S. Compromiso Afectivo con la Marca del Empleador: Diseño de una herramienta para su medición [Электронный ресурс] / Fernandez-Lores S.; Gavilan D.; Avello M.; Blasco F.// Complutense University – 2012. – Режим доступа: https://eprints.ucm.es/17832/1/T34117.pdf (Дата обращения 19.11. 2019).
	35. Fevzi O., Anil B. Brand awareness, image, physical quality and employee behavior as building blocks of customer-based brand equity: Consequences in the hotel context//Journal of Hospitality and Tourism Management – 2019. – Vol. 40 – pp. 114-124.
	36. Figurska I., Matushka E. Employer branding as a human resources management strategy // Human re-sources management & Ergonomics – Vol VII – 2013 – №2 – p.35-51.
	37. Goswami P. Employee Value Proposition: A Tool for Employment Branding //International Journal of Scientific and Research Publications. – 2015. – Vol. 5. – Issue 12. – p.263-264.
	38. Kashyap, V., Chaudhary, R. Linking Employer Brand Image and Work Engagement: Modelling Organizational Identification and Trust in Organization as Mediators// South Asian Journal of Human Resources Management. – 2019. – pp. 177-201. – p.181.
	39. Korzynski, P., Mazurek, G., Haenlein, M. Leveraging employees as spokespeople in your HR strategy: How company-related employee posts on social media can help firms to attract new talent// European Management Journal – 2020. – 38(1). – pp. 204-212
	40. Lackovic I., Kajinic K., Spajic M. The marketing aspects of employer branding // IMR. – 2019. – Vol. 15. – pp.745-758.
	41. Lee S.B., Suh T. Internal audience strikes back from the outside: emotionally exhausted employees’ negative word-of-mouth as the active brand-oriented deviance// Journal of Product and Brand Management – 2020. [Электронный ресурс] Режим доступа: https://proxy.library.spbu.ru:2084/record/display.uri?eid=2-s2.0-85079137205&origin=resultslist&sort Дата обращения (12.03.2020)
	42. Lom H., Branding: How to Use Intellectual Property to Create Value for Your Business// World Intellectual Property Association. – 2012. [Электронный ресурс] Режим доступа: https: //www.wipo.int/sme/en/documents/branding\_fulltext.html (Дата обращения 08.12.2019).
	43. Matsa, D.A. Capital structure and a firm's workforce// Annual Review of Financial Economics. – 2018. – Vol.10. – p. 387-412.
	44. Rampl, L.V.; Kenning, P. Employer brand trust and affect: linking brand personality to employer brand attractiveness // European Journal of Marketing. – 2014. - T.: 48. – Vol.16(6).: 1-2. - p.: 218-236.
	45. Randle D. Raggio, Robert P. Leone The Theoretical Separation of Brand Equity and Brand Value: Managerial Implications for Strategic Planning [Электронный ресурс] Режим доступа: https://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract\_id=894109 (Дата обращения 08.12.2019).
	46. Saini, G.K., Jawahar I.M. The Influence of Employer Rankings, Employment Experience, and Employee Characteristics on Employer Branding as an Employer of Choice// Career Development International 24 (7) – 2019. – p. 636-657.
	47. Saini, G.K.; Jawahar I.M. The influence of employer rankings, employment experience, and employee characteristics on employer branding as an employer of choice //Career development international. – 2019. – Vol..24(7). – pp. 636-657.
	48. Stysko-Kunkowska M. Kwinta, Z Choice Between Salary and Employer Brand: The Roles of Materialism and Inclination to Develop an Identity-Motives-Based Relationship With an Employer Brand//FRONTIERS. – 2020. – 11(555). [Электронный журнал] Режим доступа: <https://www.frontiersin.org/articles/10.3389/fpsyg.2020.00555/full> (Дата обращения: 29.04.2020)
	49. Surucu O., Ozturk Y., Okumus F. Brand awareness, image, physical quality and employee behavior as building blocks of customer-based brand equity: Consequences in the hotel context// Journal of Hospitality and Tourism Management – 2019. – Vol. 40. [Электронный ресурс] Режим доступа: https://proxy.library.spbu.ru:2068/science/article/pii/S1447677018303978?via%3Dihub (Дата обращения 13.11.2019).
	50. Swarnalatha C., Prasanna T.. Employee engagement: the key to organizational success// International journal of management – 2012 – p.216-227.
	51. Yakimova Z. V. Tsareva N. A., Vlasenko A. Value personnel management: diagnostic tools and development mechanisms // TOJDAC – 2017. – p.1571-1581.p.
	52. URL: https://rating.hh.ru/methodology/ (Дата обращения (26.04.2020)
	53. URL: https://spb.hh.ru/article/24619 (Дата обращения: 12.02.2020)
	54. URL:<https://www.aon.com/russia/hr/producty-i-servisy/upravlenie-talantami/Luchshie_rabotodateli_Rossiya_2017.jsp> (Дата обращения: 26.04.2020)

# ПРИЛОЖЕНИЕ 1 Структура расходов

# ПРИЛОЖЕНИЕ 2 Анкета для потенциальных соискателей

Уважаемый респондент! Данное исследование направлено на изучение воспринимаемого имиджа работодателя компании ПАО СК «Росгосстрах». Мы предлагаем вам ответить на вопросы данной анкеты, прохождение опроса не займет более 5 минут. Благодарим за помощь!

Оцените степень своего согласия со следующими утверждений от 1 – совершенно не согласен до 5 – абсолютно согласен. Если вы сомневаетесь в своем ответе и/или, на ваш взгляд, не располагаете достаточной информацией для ответа, пожалуйста, вычеркнете все поле для ответов или оставьте его незаполненным.

|  |  |
| --- | --- |
| Утверждение | 1 – совершенно не согласен, 5 – абсолютно согласен. |
| Я знаком с компанией «Росгосстрах» | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| Я имею представление о продуктах и услугах компании «Росгосстрах» | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| Я рассматриваю возможность своего трудоустройства в сфере страхования | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| Я рассматриваю «Росгосстрах» как потенциального работодателя | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| «Росгосстрах» - сильный игрок на рынке страхования | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| Компания имеет конкурентный уровень заработной платы | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| Я считаю, что «Росгосстрах» - хорошее место для старта карьеры в отрасли | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| Возможности компании предполагают карьерный рост | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| Работа в компании комфортная, динамичная и интересная | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| Руководство уделяет достаточное внимание обучению и развитию персонала | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| В коллективе компании благоприятный психологический климат | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |

Пожалуйста, проранжируйте указанные параметры по степени значимости, где 1 – наименее значимый, 6 – наиболее значимый.

Воспринимаемая конкурентоспособность работодателя в отрасли;

Воспринимаемый уровень конкурентоспособности вознаграждения;

Оцениваемые возможности карьерного роста;

Оценка содержания рабочих компетенций;

Возможности обучения и развития;

Коллектив и психологический климат внутри организации.

Укажите, пожалуйста, ваш ВУЗ и направление обучения: \_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_

Благодарим за участие!

# ПРИЛОЖЕНИЕ 3 Анкета для текущих сотрудников

Уважаемый респондент! Данное исследование направлено на изучение воспринимаемого имиджа работодателя страховой компании Мы предлагаем вам ответить на вопросы данной анкеты, прохождение опроса не займет более 5 минут. Благодарим за помощь!

Оцените степень своего согласия со следующими утверждений от 1 – совершенно не согласен до 5 – абсолютно согласен. Если вы сомневаетесь в своем ответе и/или, на ваш взгляд, не располагаете достаточной информацией для ответа, пожалуйста, вычеркнете все поле для ответов или оставьте его незаполненным.

|  |  |
| --- | --- |
| Утверждение | 1 – совершенно не согласен, 5 – абсолютно согласен. |
| Моя компания - сильный игрок на рынке страхования | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| Компания имеет конкурентный уровень заработной платы | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| Я считаю, что моя компания- хорошее место для старта карьеры в отрасли | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| Возможности компании предполагают карьерный рост | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| Работа в компании комфортная, динамичная и интересная | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| Руководство уделяет достаточное внимание обучению и развитию персонала | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| В коллективе компании благоприятный психологический климат | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| Условия труда в компании выше, чем у конкурентов | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| С руководством всегда можно найти общий язык | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| Мне близки и понятны миссия и ценности компании | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| Я могу рекомендовать компанию для трудоустройства | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |

Пожалуйста, проранжируйте указанные параметры по степени значимости, где 1 – наименее значимый, 6 – наиболее значимый.

* + Общая конкурентоспособность продуктов и услуг компании;
	+ Конкурентоспособность вознаграждения;
	+ Возможности карьерного роста;
	+ Содержание рабочих компетенций;
	+ Возможности обучения и развития;
	+ Условия труда;
	+ Соответствие миссии и ценностей компании внутренним установкам личности;
	+ Коллектив и психологический климат внутри организации.

Пожалуйста, тезисно опишите сильные (то, что смогло бы сдержать вас от намерения уволиться) и слабые (то, что могло бы подтолкнуть вас к увольнению) стороны вашего трудового процесса.

|  |  |
| --- | --- |
| Сильные стороны | Слабые стороны |
|  |  |
|  |  |
|  |  |
|  |  |
|  |  |

Пожалуйста, напишите свою должность и стаж работы:

\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_

Благодарим за участие!

1. Котлер Ф., Основы маркетинга. Краткий курс, М.: Вильямс, 2007. – 656 с. – с.238. [↑](#footnote-ref-1)
2. Домнин, В. Н. Брендинг: учебник и практикум для бакалавриата и магистратуры / В. Н. Домнин. — Москва: Издательство Юрайт, 2019. — 411 с. — с. 383. [↑](#footnote-ref-2)
3. Долгих У.О. Территориальный брендинг как вид политического брендинга// СКИФ. Вопросы студенческой науки, 2018. – с.195-199. – с. 196. [↑](#footnote-ref-3)
4. Ambler, T., Barrow, S. The Employer Brand. The Journal of Brand Management. - 1996. – 4(3). - P. 185–206. [↑](#footnote-ref-4)
5. Криницына, З. В. Управление персоналом в организации на основе системы HR-брендинга / З. В. Криницына // Вестник науки Сибири. - 2013. № 4 (10). – с. 182-187. – с. 183. [↑](#footnote-ref-5)
6. Мансуров Р. Е. Настольная книга директора по персоналу: практическое пособие / Р. Е. Мансуров. – 2-е изд., перераб. и доп. — Москва: Издательство Юрайт, 2019. — 384 с. – с.41. [↑](#footnote-ref-6)
7. Ежова Л.С., Дьяконова А.А. Формирование HR-бренда современного предприятия// Актуальные вопросы современной экономики, 2019. – с. 205-212. – с. 206. [↑](#footnote-ref-7)
8. Dabirian A, Berthon P, Kietzmann J. Enticing the IT crowd: Employer branding in the information economy// Journal of Business and Industrial Marketing – 2019. – Vol.34(7) – p. 1403-1409. – p.1406. [↑](#footnote-ref-8)
9. Bindhya, M.S., Harikumar, P.N. Employer branding-a hottest strategy to retain talents// International Journal of Scientific and Technology Research, 2020. – 9(2). – p. 3842-3846. – p. 3842. [↑](#footnote-ref-9)
10. Kashyap, V., Chaudhary, R. Linking Employer Brand Image and Work Engagement: Modelling Organizational Identification and Trust in Organization as Mediators// South Asian Journal of Human Resources Management. – 2019. – pp. 177-201. – p.181. [↑](#footnote-ref-10)
11. Kashyap, V., Chaudhary, R. Linking Employer Brand Image and Work Engagement: Modelling Organizational Identification and Trust in Organization as Mediators// South Asian Journal of Human Resources Management. – 2019. – pp. 177-201. – p.181. [↑](#footnote-ref-11)
12. Соколова С.Н., Оценка внутреннего HR-бренда организации// Актуальные вопросы управления персоналом, 2019. – с. 233-243 – с.234. [↑](#footnote-ref-12)
13. Companies Must Segment and Target Their Value Propositions to Influence and Attract the Best Talent [Электронный ресурс] Режим доступа: https://www.ere.net/companies-must-segment-and-target-their-value-propositions-to-influence-and-attract-the-best-talent/ (Дата обращения: 11.11.2019). [↑](#footnote-ref-13)
14. Korzynski, P., Mazurek, G., Haenlein, M. Leveraging employees as spokespeople in your HR strategy: How company-related employee posts on social media can help firms to attract new talent// European Management Journal, 2020. – 38(1). – pp. 204-212. – p. 212. [↑](#footnote-ref-14)
15. Dzotsoeva K.A., Efremenko I.N., Remeta T.V., Sarkisyan I.S. Development Issues and Demand for HR-branding in Modern Business// European Research Studies Journal – 2018. – 21 – p. 852-860 – p. 856. [↑](#footnote-ref-15)
16. Дзюбенко Е., Вотчель А. Развитие HR-брендинга в условиях модернизации экономических систем// Электронный научно-практический журнал «Современные научные исследования и инновации» – 2015. [Электронный ресурс] Режим доступа: <http://web.snauka.ru/issues/2015/05/53432> (Дата обращения: 15.11. 2019). [↑](#footnote-ref-16)
17. Байдина Е.А. Создание привлекательного бренда компании-работодателя // УЭкС. 2017.- №4 (98). [Электронный ресурс] Режим доступа: <https://cyberleninka.ru/article/n/sozdanie-privlekatelnogo-brenda-kompanii-rabotodatelya> (Дата обращения 15.11.2019). [↑](#footnote-ref-17)
18. Debarliev S, Brzovska E, Janeska - Iliev A. HR branding and the potential value: Empirical evidence and practical implications. Dyn Relatsh Manag J – 2019. – 8(1) – p.41-53 – p.43. [↑](#footnote-ref-18)
19. Goswami P. Employee Value Proposition: A Tool for Employment Branding //International Journal of Scientific and Research Publications. – Vol. 5. – Issue 12. – 2015, p.263-264 – p. 264. [↑](#footnote-ref-19)
20. Пеша А.В. Ценностное предложение работодателя – сущность и значение в экономике организации. // Human Progress – 2016. – Т.2. – №12. – с.2-8 – с.3. [↑](#footnote-ref-20)
21. Байдина Е.А. Создание привлекательного бренда компании-работодателя // УЭкС. 2017.- №4 (98). [Электронный ресурс] Режим доступа: https://cyberleninka.ru/article/n/sozdanie-privlekatelnogo-brenda-kompanii-rabotodatelya (Дата обращения 15.11.2019). [↑](#footnote-ref-21)
22. Осовицкая, Н.А. HR-брендинг: работа с поколением Y, новые инструменты для коммуникации, развитие корпоративной культуры и еще 9 эффективных практик / Н.А. Осовицкая. СПб.: Питер, 2015. – с. 330. – с. 9-15. [↑](#footnote-ref-22)
23. Царева Н.А., Колоколова Л.А. Инновационный подход к управлению человеческими ресурсами: концепция «бренд работодателя» // АНИ: экономика и управление. 2017. – №2(19). – с. 291-294. – с. 292. [↑](#footnote-ref-23)
24. Figurska I., Matushka E. Employer branding as a human resources management strategy // Human resources management&Ergonomics – Vol VII – 2013 – №2 – p.35-51. – p.38. [↑](#footnote-ref-24)
25. URL: <https://spb.hh.ru/article/24619> (Дата обращения: 12.02.2020) [↑](#footnote-ref-25)
26. Бэрроу С., Мосли Р. Бренд работодателя. Лучшее из бренд-менеджмента – в работу с кадрами/ Берроу С., Мосли Р., ― М.: Группа ИДТ, 2007. – с.191 – с.71-74. [↑](#footnote-ref-26)
27. Fernandez-Lores S. Compromiso Afectivo con la Marca del Empleador: Diseño de una herramienta para su medición [Электронный ресурс] / Fernandez-Lores S.; Gavilan D.; Avello M.; Blasco F.// Complutense University – 2012. – Режим доступа: <https://eprints.ucm.es/17832/1/T34117.pdf> (Дата обращения 19.11. 2019). [↑](#footnote-ref-27)
28. Rampl, L.V.; Kenning, P. Employer brand trust and affect: linking brand personality to employer brand attractiveness // European Journal of Marketing. - 2014. - T.: 48. – Vol.16(6).: 1-2. - p.: 218-236. [↑](#footnote-ref-28)
29. Yakimova Z. V. Tsareva N. A., Vlasenko A. Value personnel management: diagnostic tools and development mechanisms // TOJDAC – 2017. – p.1571-1581.p – p.1573. [↑](#footnote-ref-29)
30. Swarnalatha C., Prasanna T.. Employee engagement: the key to organizational success// International journal of management – 2012 – p.216-227 – p.221. [↑](#footnote-ref-30)
31. Бэрроу С., Мосли Р. Бренд работодателя. Лучшее из бренд-менеджмента – в работу с кадрами/ Берроу С., Мосли Р., ― М.: Группа ИДТ, 2007. – с.191 – с.71-74. [↑](#footnote-ref-31)
32. Токарева Е.Г., Беркутова Е.А. Влияние бренда работодателя на результаты деятельности компании // Креативная экономика. – 2016. – Т.10. - №12. – с.1435-1450. – с.1445. [↑](#footnote-ref-32)
33. Спиридонова, Е. А. Управление инновациями: учебник и практикум для бакалавриата и магистратуры / Е. А. Спиридонова. — Москва: Издательство Юрайт, 2019. — 298 с. — с. 20. [↑](#footnote-ref-33)
34. Нестеренко Н.Ю., Крылова Ю.В. Ключевые задачи управления персоналом инновационной компании// Региональная экономика и управление: электронный научный журнал. – 2014. – 1(37): - с. 24-36. – с. 36. [↑](#footnote-ref-34)
35. Токарева Е.Г., Беркутова Е.А. Влияние бренда работодателя на результаты деятельности компании // Креативная экономика. – 2016. – Т.10. - №12. – с.1435-1450. – с.1445. [↑](#footnote-ref-35)
36. Bindhya, M.S., Harikumar, P.N. Employer branding-a hottest strategy to retain talents// International Journal of Scientific and Technology Research – 2020. – 9(2). – p. 3842-3846. – p. 3843. [↑](#footnote-ref-36)
37. Lee S.B., Suh T. Internal audience strikes back from the outside: emotionally exhausted employees’ negative word-of-mouth as the active brand-oriented deviance// Journal of Product and Brand Management – 2020. [Электронный ресурс] Режим доступа: <https://proxy.library.spbu.ru:2084/record/display.uri?eid=2-s2.0-85079137205&origin=resultslist&sort> Дата обращения (12.03.2020) [↑](#footnote-ref-37)
38. Dzotsoeva K.A., Efremenko I.N., Remeta T.V., Sarkisyan I.S. Development Issues and Demand for HR-branding in Modern Business// European Research Studies Journal – 2018. – 21 – p. 852-860 – p. 854. [↑](#footnote-ref-38)
39. Токарева Е.Г., Беркутова Е.А. Влияние бренда работодателя на результаты деятельности компании // Креативная экономика. – 2016. – Т.10. - №12. – с.1435-1450. – с.1437. [↑](#footnote-ref-39)
40. URL: <https://spb.hh.ru/article/24619> (Дата обращения: 12.02.2020) [↑](#footnote-ref-40)
41. Stysko-Kunkowska M. Kwinta, Z Choice Between Salary and Employer Brand: The Roles of Materialism and Inclination to Develop an Identity-Motives-Based Relationship With an Employer Brand//FRONTIERS. – 2020. – 11(555). [Электронный журнал] Режим доступа: <https://www.frontiersin.org/articles/10.3389/fpsyg.2020.00555/full> (Дата обращения: 29.04.2020) [↑](#footnote-ref-41)
42. Saini, G.K., Jawahar I.M. The Influence of Employer Rankings, Employment Experience, and Employee Characteristics on Employer Branding as an Employer of Choice// Career Development International 24 (7) – 2019. – p. 636-657. – p.654. [↑](#footnote-ref-42)
43. Лузина В.А. Показатели оценки HR-бренда организации//Human Progress. – 2016. – с. 2-7. – с.5. [↑](#footnote-ref-43)
44. Saini, G.K.; Jawahar I.M. The influence of employer rankings, employment experience, and employee characteristics on employer branding as an employer of choice //Career development international. – 2019. – Vol..24(7). – pp. 636-657. – p. 641. [↑](#footnote-ref-44)
45. Bareket-Bojmel L. Shuv-Ami A. The brand is my workplace//INTERNATIONAL JOURNAL OF MANPOWER. – 2019. – Vol. 40(5). – pp.818-833. – p.821. [↑](#footnote-ref-45)
46. URL: <https://rating.hh.ru/methodology/> (Дата обращения (26.04.2020) [↑](#footnote-ref-46)
47. URL:<https://www.aon.com/russia/hr/producty-i-servisy/upravlenie-talantami/Luchshie_rabotodateli_Rossiya_2017.jsp> (Дата обращения: 26.04.2020) [↑](#footnote-ref-47)
48. Matsa, D.A. Capital structure and a firm's workforce// Annual Review of Financial Economics. 2018. – Vol.10. – p. 387-412. – p. 388. [↑](#footnote-ref-48)
49. Surucu O., Ozturk Y., Okumus F. Brand awareness, image, physical quality and employee behavior as building blocks of customer-based brand equity: Consequences in the hotel context// Journal of Hospitality and Tourism Management – 2019. – Vol. 40. [Электронный ресурс] Режим доступа: <https://proxy.library.spbu.ru:2068/science/article/pii/S1447677018303978?via%3Dihub> (Дата обращения 13.11.2019). [↑](#footnote-ref-49)
50. URL: <https://spb.hh.ru/article/24619> (Дата обращения: 12.02.2020) [↑](#footnote-ref-50)
51. Молчанов Н. Н. Маркетинг инноваций: учебник и практикум для академического бакалавриата // М.: Юрайт.- 2016. — 528 с. — с.142. [↑](#footnote-ref-51)
52. Молчанов Н. Н. Маркетинг инноваций: учебник и практикум для академического бакалавриата // М.: Юрайт.- 2016. — 528 с. — с.145. [↑](#footnote-ref-52)
53. Воробьева И. В. [и др.]; под редакцией И. В. Воробьевой, К. Пецольдт, С. Ф. Сутырина. Международный маркетинг: учебник и практикум для вузов / Москва : Издательство Юрайт, — 2020.— 398 с. — с. 41. [↑](#footnote-ref-53)
54. Зябриков В.В. Общий менеджмент: Курс лекций, 2-е издание – Спб.: ОЦЭиМ. – 2015. – 262 с. – с. 208. [↑](#footnote-ref-54)
55. Спиридонова, Е. А. Управление инновациями : учебник и практикум для бакалавриата и магистратуры / Е. А. Спиридонова. — Москва : Издательство Юрайт – 2019. — 298 с. – с. 93. [↑](#footnote-ref-55)
56. Спиридонова, Е. А. Управление инновациями : учебник и практикум для бакалавриата и магистратуры / Е. А. Спиридонова. — Москва : Издательство Юрайт – 2019. — 298 с. – с. 93. [↑](#footnote-ref-56)
57. Колышкин А. В., Смирнов С. А. и др. Экономика предприятия : учебник и практикум для бакалавриата и специалитета / А. В. Колышкин [и др.] ; под ред. А. В. Колышкина, С. А. Смирнова. — Москва : Издательство Юрайт, 2019. — 498 с. – с. 146. [↑](#footnote-ref-57)
58. URL: <https://www.rgs.ru/about/index.wbp> . Дата обращения (12.03.2020) [↑](#footnote-ref-58)
59. URL: <https://spb.hh.ru/price-list> (Дата обращения 21.04.2020) [↑](#footnote-ref-59)
60. URL: <https://www.mlg.ru/products/smm/> (Дата обращения: 21.04.2020) [↑](#footnote-ref-60)