

БРЕНДИНГ КОМПАНИИ-РАБОТОДАТЕЛЯ В УСЛОВИЯХ ПАНДЕМИИ COVID-19 В РОССИЙСКИХ КОМПАНИЯХ

Д. Г. КУЧЕРОВ, В. С. ЦЫБОВА

*Институт «Высшая школа менеджмента», Санкт-Петербургский
государственный университет, Россия*

В статье обсуждается интегрированный подход к брендингу компании-работодателя (далее — брендингу работодателя) в условиях пандемии COVID-19 на основе подхода «ориентация на брендинг работодателя». Эмпирическое исследование брендинга работодателя проводилось в российских компаниях в 2020 г. Объектом исследования выступили сотрудники УЧР-подразделений российских компаний среднего и крупного бизнеса. Посредством описательного анкетного опроса были выявлены стратегические (ориентация на брендинг работодателя, стратегия брендинга работодателя, ценностное предложение работодателя) и операционные (коммуникационные программы, каналы и контент коммуникации) практики брендинга работодателя в российских компаниях в условиях пандемии COVID-19.

Ключевые слова: бренд работодателя, брендинг работодателя, ориентация на брендинг работодателя, подбор персонала, COVID-19.

JEL: J40, M39, M55.

ВВЕДЕНИЕ

Концепция бренда работодателя выступает предметом внимания академических исследований на протяжении последних 25 лет. Ее сложность и многоаспектность обусловлены несколькими обстоятельствами.

Во-первых, источником возникновения концепции стала не область академических исследований менеджмента, а сфера управленческого консалтинга и запросы со стороны профессионального бизнес-сообщества

[Ambler, Barrow, 1996; Lievens, Slaughter, 2016]. Во-вторых, она имеет междисциплинарную природу и использует категориальный аппарат таких функциональных сфер менеджмента, как управление человеческими ресурсами, брендинг и маркетинг [Theurer et al., 2018]. В-третьих, концепция пересекается с близкими ей областями исследований маркетинга персонала, корпоративного брендинга, внутреннего маркетинга, внутреннего брендинга, ориентации

Адрес организации: Институт «Высшая школа менеджмента», Санкт-Петербургский государственный университет, Волховский пер., 3, Санкт-Петербург, 199004, Россия.

© Д. Г. Кучеров, В. С. Цыбова, 2022

<https://doi.org/10.21638/spbu18.2022.105>

компании на бренд, что создает значительные сложности в понимании специфики каждой из них [Foster, Punjaisri, Cheng, 2010]. Наконец, в-четвертых, основами концепции бренда работодателя исследователи считают разнообразные теории из ряда социальных наук, в том числе социологии (теория социального обмена) [Biswas, Suar, 2016], социальной психологии (теория социальной и организационной идентичности, теория психологического контракта) [Lievens, Van Hoye, Anseel, 2007], неинституциональной экономики (теория сигналов) [Baum, Kabst, 2013], маркетинга (теория капитала бренда) [Theurer et al., 2018], менеджмента (ресурсная теория стратегического управления) [Holtbrügge, Friedmann, Puck, 2010].

В России первые исследования в области бренда работодателя появились около десяти лет назад [Бруковская, Осовицкая, 2011; Кучеров, Завьялова, 2012]. Несмотря на активное развитие практики брендинга работодателя в компаниях, предоставление консультационных услуг в этой области, ежегодное проведение конкурсов лучших работодателей России (рейтинги работодателей России компаний HeadHunter, FutureToday и Universum), академическая область исследований бренда работодателя в России до сих пор носит довольно фрагментированный характер. Фокусом внимания отечественных исследований продолжают оставаться преимущественно атрибуты имиджа работодателя и их важность в восприятии соискателей/сотрудников в условиях стабильного рынка труда [Иванова, Мошинская, 2017; Васильев, Кучеров, Цыбова, 2021; Kucherov, Zamulin, Tsybova, 2019]. Подобная тенденция наблюдается в большинстве зарубежных исследований (см., напр.: [Harold, Ployhart, 2008; Gomes, Neves, 2011; Kissel, Büttgen, 2015; Lievens, Highhouse, 2003; Rampl, Kenning, 2014]).

Предполагается, что имидж работодателя выступает важным фактором интереса соискателей к потенциальной компании-работодателю и их готовности к взаимодействию с ней на всех этапах отбора, при-

нятия предложения о работе. Вместе с тем имидж работодателя является лишь одним из элементов бренда работодателя. К настоящему времени в отечественной литературе отсутствуют примеры комплексных внутрифирменных исследований практик брендинга работодателя в российских компаниях. Не до конца ясны организационные эффекты брендинга работодателя и его роль в обеспечении задач подбора персонала.

Особую актуальность рассматриваемая тема приобретает в условиях пандемии, вызванной распространением новой коронавирусной инфекции (далее — пандемия COVID-19), которая существенно повлияла на политику компаний в области занятости, а также на решения в области подбора персонала. В единственной отечественной публикации, освещающей данную проблематику [Кучеров и др., 2021], объектом анализа выступают российские подразделения международных компаний.

Цель статьи — изучение практик стратегического и операционного брендинга работодателя, используемых российскими компаниями для подбора персонала, в условиях пандемии COVID-19. В частности, в работе представлены данные о политике занятости российских компаний в 2020 г. и их удовлетворенности результативностью подбора персонала, стратегических приоритетах брендинга работодателя (ориентация на брендинг работодателя, стратегия брендинга работодателя, ценностное предложение работодателя), влиянии пандемии COVID-19 и отдельных применяемых операционных практиках брендинга работодателя (коммуникационные программы, каналы и контент коммуникации).

Для достижения поставленной цели в работе сформулирован исследовательский вопрос: как реализуется брендинг работодателя для подбора персонала в российских компаниях в условиях пандемии COVID-19?

Статья имеет следующую структуру. В первом разделе рассматриваются теоретические положения концепции бренда работодателя в контексте подбора персонала. Во втором — описана методология эм-

пирического исследования. В третьем — представлены результаты эмпирического анализа. В четвертом разделе продемонстрированы выводы исследования. В заключении сформулированы ограничения исследования и направления дальнейшего развития.

БРЕНДИНГ РАБОТОДАТЕЛЯ В КОНТЕКСТЕ ПОДБОРА ПЕРСОНАЛА

Подбор персонала — технология управления человеческими ресурсами, включающая привлечение кандидатов с внешнего и внутреннего рынков труда (рекрутмент), их отбор (отсев с учетом скрининга поданных соискателями документов, тестирований, интервью, сбора рекомендаций) и выбор из пула кандидатов тех, кто соответствует требованиям вакантной должности) и наем (заключение трудового договора). В настоящей статье брендинг работодателя рассматривается как способ результативного достижения задач подбора персонала.

Брендинг работодателя — процесс создания и развития бренда работодателя и его идентичности. Бренд работодателя традиционно определяется как набор преимуществ (экономических, психологических, функциональных), обеспечиваемых компанией-работодателем и обладающих высокой степенью привлекательности для кандидатов и работников [Ambler, Barrow, 1996; Theurer et al., 2018].

Бренд работодателя является результатом брендинга работодателя. Компании, применяющие практики брендинга работодателя, обладают высокой узнаваемостью у кандидатов, более привлекательны и отличаются от своих конкурентов на рынке труда [Kucherov, Zavyalova, 2012]. Положительное влияние этих практик на эмоциональное отношение и поведение соискателя при выборе данной компании в качестве работодателя обеспечивается наличием у нее капитала бренда работода-

теля (employer brand equity) [Collins, Kanar, 2013].

В основе капитала бренда работодателя лежат его активы: осведомленность о бренде работодателя (employer brand awareness), ассоциации о бренде работодателя (employer brand associations) или имидж бренда работодателя (employer brand image) и лояльность к бренду работодателя [Minchington, 2010; Gardner, Erhardt, Martin-Rios, 2011; Kucherov, Samokish, 2016]. Осведомленность о бренде работодателя и имидж бренда важны для реализации задач подбора персонала, в то время как лояльность к бренду работодателя и имидж бренда обеспечивают удержание работающих сотрудников. Брендинг работодателя повышает осведомленность и усиливает ассоциации между брендом работодателя компании и привлекательными для соискателя атрибутами трудоустройства [Edwards, 2010; Theurer et al., 2018].

Реализация брендинга работодателя в компании может осуществляться двумя путями [Kucherov et al., 2022]. В первом случае компании выстраивают все процессы и практики по управлению человеческими ресурсами для формирования и поддержания устойчивого, привлекательного бренда работодателя. Такой подход получил название «ориентация на брендинг работодателя» [Tumasjan et al., 2020]. Во втором случае брендинг работодателя выступает вспомогательной функцией для подбора персонала или является одной из функций управления человеческими ресурсами наряду с анализом работы, планированием численности, подбором, обучением и развитием, оценкой результативности и вознаграждением персонала.

Ориентация на брендинг работодателя — новый подход, развивающий концепцию бренда работодателя [Tumasjan et al., 2020; Kucherov et al., 2022]. В нем «все процессы управления человеческими ресурсами связаны с созданием, развитием и защитой капитала бренда работодателя при постоянном взаимодействии с потенциальными и уже работающими сотрудниками для до-

стижения устойчивых конкурентных преимуществ на рынке труда» [Tumasjan et al., 2020, p.85]. Ориентация на брендинг работодателя базируется на известном в маркетинге подходе «ориентации на бренд»: в его основе лежит представление о брендах как ключевых ресурсах и стратегических центрах внимания (strategic hubs) для компании [Urde, 1994].

Управление брендом выступает ключевой компетенцией компании, оно ассоциируется с ее развитием и лучшей результативностью, а капитал бренда формируется за счет взаимодействия между внутренними и внешними стейкхолдерами [Gromark, Melin, 2013; Gromark, 2020]. Предполагается, что ориентация на брендинг работодателя положительно влияет на результативность деятельности компании [Tumasjan et al., 2020]. Брендинг работодателя является основой кадровой стратегии, компании осуществляют долгосрочное планирование в области брендинга работодателя. Эффект от брендинга работодателя достигается за счет влияния на интеллектуальный капитал компании, ее инновационную деятельность и репутацию [Martin, Gollan, Grigg, 2011]. Таким образом, ориентация на брендинг работодателя выступает важнейшей составляющей стратегического управления человеческими ресурсами.

В настоящее время проведено два эмпирических исследования брендинга работодателя в компаниях [Tumasjan et al., 2020; Kucherov et al., 2022]. Первое из них [Tumasjan et al., 2020], осуществленное в форме анкетного опроса среди 93 немецких компаний малого и среднего бизнеса, выявило, что ориентация на брендинг работодателя положительного связана с эффективностью привлечения персонала (recruitment efficiency). В рамках второго исследования [Kucherov et al., 2022] проходил анкетный опрос работников 153 интеллектуально-емких фирм, занятых на российском рынке. Изучались промежуточные механизмы, объясняющие позитивные эффекты влияния брендинга работо-

дателя на результативность привлечения персонала (recruitment performance). Такими механизмами выступают стратегия брендинга работодателя (employer branding strategy) и ценностное предложение работодателя (employer value proposition — EVP) [Kucherov et al., 2022].

Стратегия брендинга работодателя включает постановку долгосрочных целей по формированию и поддержанию устойчивой высокой привлекательности компании на рынке труда для подбора новых и/или удержания работающих сотрудников, а также выбор инструментальных способов обеспечения этих целей (программы брендинга работодателя). Соответственно, стратегия брендинга может формулироваться как для подбора, так и для удержания персонала [Minchington, 2014].

Ценностное предложение работодателя — ключевой элемент брендинга работодателя, представляющий собой сообщение о неоспоримых преимуществах данной компании как работодателя и убеждающий профессионального талантливый соискателя вакантной должности выбрать данную организацию для трудоустройства [Minchington, 2011]. Оно отражает конкурентные преимущества компании на рынке труда [Edwards, 2010]. Основу ценностного предложения работодателя составляют ценности корпоративной культуры компании.

Реализация программ брендинга работодателя включает [Kucherov, Zamulin, Tsybova, 2019]:

- определение ответственных лиц (специалистов и структурных подразделений) за реализацию этих программ;
- идентификацию целевых групп бренда работодателя;
- выбор коммуникационных инструментов для позиционирования бренда работодателя, в том числе каналов коммуникации, контента коммуникации и способов позиционирования наиболее привлекательных атрибутов имиджа бренда работодателя.

Исследования показывают, что изначально брендинг работодателя был функ-

циональной зоной ответственности специалистов по управлению человеческими ресурсами [Minchington, 2014]. В настоящее время тенденция к активному участию специалистов по управлению человеческими ресурсами в брендинге работодателя сохраняется [Кучеров и др., 2021], при этом многие крупные компании создают отдельную должность менеджера по управлению брендом работодателя (employer brand manager) [Edlinger, 2015]. В компетенции данного специалиста входит разработка системы мероприятий по созданию, продвижению, защите и контролю за брендом работодателя.

Определение целевых групп бренда работодателя осуществляется путем сегментации рынка труда [Kuchеров, Zamulin, Tsybova, 2019]. В ее основе могут лежать такие критерии, как возраст, стаж и характер выполняемой работы, тип занятости, удаленность проживания от места работы, карьерные ценности и установки кандидата/работника [Moroko, Uncles, 2009]. Исходя из многообразия корпоративных ценностей и наличия нескольких, отличающихся по профилю, целевых групп, компании могут адаптировать ценностное предложение работодателя под конкретные группы [Kuchеров et al., 2022]. Важно, чтобы ценностное предложение отражало реальные (а не декларируемые) корпоративные ценности и при этом было привлекательным для целевой группы и отличалось от предложений конкурентов.

Продвижение бренда работодателя на рынке труда осуществляется с помощью различных коммуникационных инструментов. Многие компании используют традиционные коммуникации с целевой группой в формате личных встреч (например, участие в днях карьеры в вузах, ярмарках вакансий, конференциях, круглых столах), тем не менее наиболее популярными становятся цифровые инструменты брендинга работодателя [Minchington, 2014]. К ним относятся корпоративный сайт компании, сайты по поиску работы, социальные сети

и профессиональные социальные сети [Holm, 2012; Parry, Tyson, 2008]. Использование этих инструментов позволяет как повышать узнаваемость и осведомленность целевой группы о бренде работодателя, так и решать конкретные задачи подбора персонала в случае наличия в компании вакансий. Применение цифровых инструментов брендинга работодателя дает возможность задействовать такой разнообразный контент, как описание историй успеха сотрудников компании, отзывы сотрудников, фото- и видеоматериалы с ними. Все это усиливает интерес соискателей к компании и ее вакансиям и формирует высокую привлекательность компании на рынке труда.

По итогам завершения продвижения бренда работодателя может осуществляться оценка эффективности программы брендинга. Она увязана с конкретными метриками результативности подбора и/или удержания персонала. В настоящей статье выбраны наиболее часто используемые метрики результативности подбора персонала [Prasad, Rao, Vaidya, 2019]: качество подбора, соблюдение сроков подбора, текучесть персонала, стоимость подбора, коэффициент принятия предложения о работе и продуктивность новых сотрудников.

Таким образом, брендинг работодателя может выступать способом результативного достижения задач подбора персонала. Вместе с тем основной массив публикаций в области брендинга работодателя касается восприятия и отношения кандидатов к компании-работодателю. Он позволяет лишь косвенно определить потенциальные эффекты привлекательности компании на рынке труда для фирмы. В настоящей работе мы рассматриваем брендинг работодателя с позиции фирмы и стремимся выявить механизмы данного процесса, используемые компаниями для достижения задач подбора персонала в условиях пандемии COVID-19. В фокусе особого внимания в исследовании новый подход «ориентация на брендинг работодателя».

МЕТОДОЛОГИЯ ИССЛЕДОВАНИЯ

Исследование проводилось в 2020 г. Мировой рынок труда испытал серьезное негативное влияние пандемии COVID-19, выразившееся в беспрецедентных глобальных потерях занятости 114 млн рабочих мест, повышении экономической неактивности населения до 81 млн человек и росте безработицы до 33 млн человек [International Labour Organization, 2021, р. 2]. Вместе с тем российский рынок труда в 2020 г. сохранял относительно высокий уровень занятости — 58,5 % (в 2019 г. — 59,4 %) и относительно низкий уровень безработицы — 5,7 % (в 2019 г. — 4,6 %) [Росстат, 2021, с. 14]. Независимый опрос компании Randstad в начале 2021 г. среди 13842 работников выявил, что более половины из них работали на условиях гибкой занятости. При этом 36 % опрошенных оказались безработными или были вынуждены работать в нестандартном режиме рабочего времени [Randstad, 2021].

Дизайн исследования

Для ответа на поставленный вопрос было проведено эмпирическое исследование. Данные были собраны в 2020 г. посредством анкетного опроса, проведенного онлайн. Онлайн-анкета была разослана в компании, оперирующие на рынке России.

На первом этапе был проведен пилотный опрос 24 экспертов (менеджеров по персоналу и менеджеров по маркетингу, отвечающих за реализацию программ брендинга работодателя) для заполнения начальной версии анкеты и получения их комментариев по вопросам и дизайну анкеты. По результатам пилотного опроса и комментариев экспертов анкета была доработана.

В анкету вошли 19 блоков вопросов. Для реализации цели настоящего исследования были проанализированы ответы респондентов на вопросы из ее 12 блоков, касающиеся:

- общей информации о компании и респонденте;
- подбора персонала в период пандемии COVID-19;
- стратегических аспектах программ брендинга работодателя;
- операционных аспектах реализации программ брендинга работодателя.

В основной части опроса большинство ответов на вопросы были представлены по шкале Лайкерта (Пример вопроса: «Брендинг работодателя — основа нашей УЧР-стратегии» со шкалой ответа от 1 до 7, где 1 — «абсолютно не согласен», 7 — «абсолютно согласен»). Несколько вопросов требовали ответа «Да/Нет» (Пример вопроса: «Мы предлагаем кандидатам стандартные условия занятости»).

Для участия в основном опросе приглашение по электронной почте со ссылкой на онлайн-анкету было разослано 1144 компаниям. Анкеты заполнили представители 239 компаний, доля ответивших составила примерно 20,9 %.

Выборка исследования

Выборка исследования была ограничена средними и крупными компаниями. В статье рассматриваются профили 128 респондентов (N) исследования (табл.).

Как видно из таблицы, большинство респондентов представляли компании таких отраслей, как производство (29,7 %), консалтинг и услуги для бизнеса (20,3 %) и информационные технологии (ИТ и Интернет) (18,8 %). Исследование было сфокусировано на компаниях среднего и крупного размера: 63,3 % из них насчитывали более 100, но менее 500 сотрудников. В качестве респондентов исследования были выбраны сотрудники, которые имеют представление о брендинге работодателя. Основу выборки составили руководители отделов персонала (36,7 %) и менеджеры отделов персонала (35,2 %), в некоторых случаях респондентами выступили руководители или менеджеры отделов по маркетингу (10,2 %).

Таблица

Характеристика респондентов исследования, N=128

Характеристика	Доля от общего количества респондентов, %
<i>Отрасль</i>	
FMCG	1,6
Производство, торгово-производственные компании	29,7
ИТ и Интернет	18,8
Телекоммуникация, связь	2,3
Консалтинг, услуги для бизнеса	20,3
Розничная торговля	3,1
Фармацевтика, медицина	3,9
Ресторанные и развлекательные сети; гостиницы	0,8
Транспорт, логистика	2,3
Финансы и страхование	0,8
Нефтедобыча	0,8
Энергетика, добыча и переработка сырья	2,3
Строительство и недвижимость	4,7
Услуги для населения	1,6
Оптовые продажи, дилеры, дистрибьюторы	6,3
Другое	0,8
<i>Численность компании, человек</i>	
от 101 до 250	41,4
от 251 до 500	21,9
от 501 до 1000	14,8
от 1001 до 3000	13,3
более 3000	8,6
<i>Позиция респондента в компании</i>	
Менеджер по бренду работодателя	1,6
Специалист/менеджер отдела персонала	35,2
Руководитель отдела персонала	36,7
Руководитель/менеджер по маркетингу	10,2
Руководитель отдела	7,8
Генеральный директор	3,1
Исполнительный директор	0,8
Другое	4,7



Рис. 1. Дефицит квалифицированных сотрудников: компании выборки исследования, %, 2020 г.

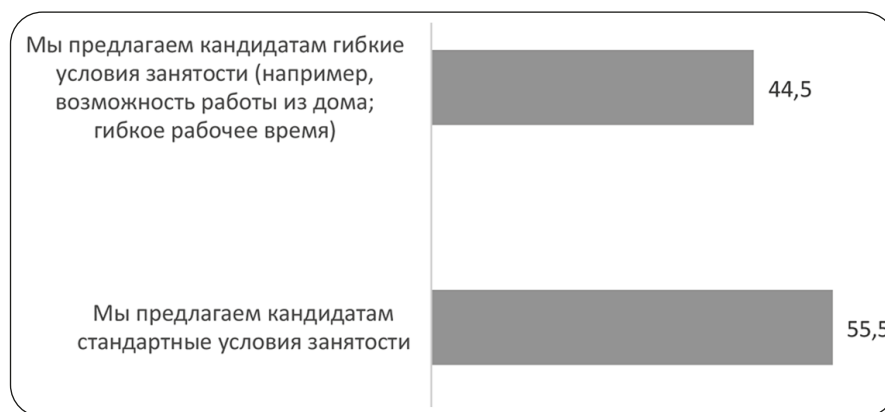


Рис. 2. Условия занятости сотрудников: компании выборки исследования, %, 2020 г.

РЕЗУЛЬТАТЫ ИССЛЕДОВАНИЯ

Для ответа на исследовательские вопросы был проведен частотный анализ с помощью статистического пакета SPSS.

Подбор персонала в условиях пандемии COVID-19

Поскольку литература содержит весьма ограниченный набор сведений о состоянии подбора персонала в компаниях в условиях пандемии COVID-19, то на первом этапе проводился анализ ответов респондентов о корпоративной политике занятости в 2020 г.

Было выявлено, что в 2020 г. примерно 60% опрошенных компаний не испытыва-

ли проблему дефицита квалифицированных сотрудников (рис. 1).

При этом предлагавшиеся сотрудникам условия занятости отличались: чуть более половины компаний (55,5%) работали на условиях стандартной занятости и чуть менее половины (44,5%) предлагали сотрудникам гибкую занятость (рис. 2).

Сократили численность персонала около 20% опрошенных, доли не менявших численность и увеличивших численность персонала оказались примерно одинаковыми (42,2 и 38,3% соответственно) (рис. 3).

Уровень удовлетворенности результативностью подбора персонала в целом по опрошенным компаниям высокий: наи-

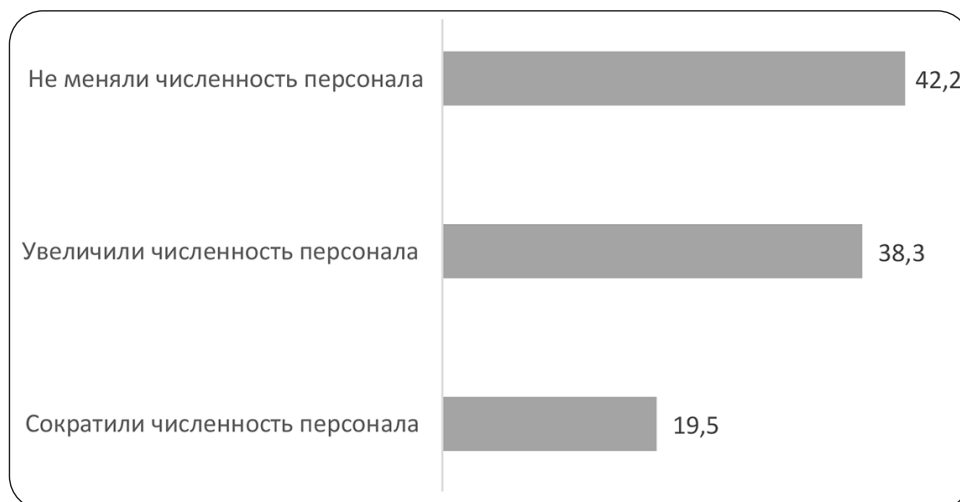


Рис. 3. Изменение численности персонала сотрудников: компании выборки исследования, %, 2020 г.



Рис. 4. Удовлетворенность результативностью подбора сотрудников: компании выборки исследования, %, 2020 г.

более высокими оказались удовлетворенность продуктивностью новых сотрудников (89,1%), качеством подбора (87,5%) и соблюдением сроков подбора (82,8%) (рис. 4).

Далее рассмотрим стратегические аспекты брендинга работодателя в исследуемых компаниях.

Стратегические аспекты брендинга работодателя в период пандемии COVID-19

Далее определялись стратегические приоритеты компаний в период пандемии в брендинге работодателя — в части ориентации на брендинг работодателя, стратегии брендинга работодателя и влияния

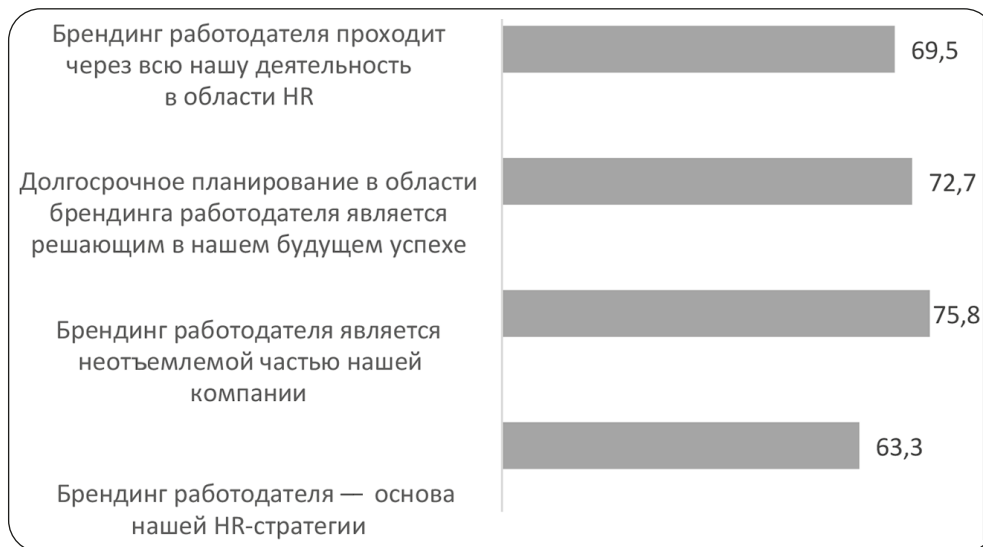


Рис. 5. Ориентация на брендинг работодателя: компании выборки исследования, %, 2020 г.

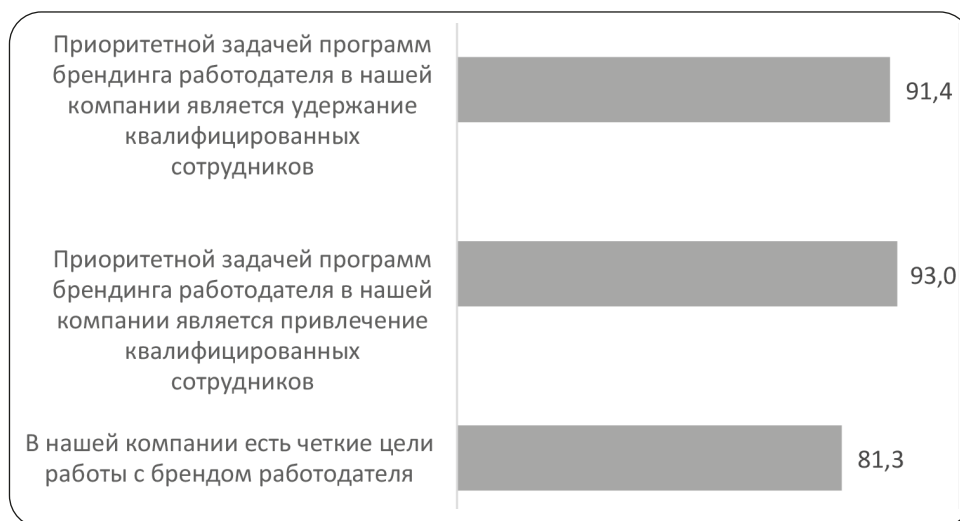


Рис. 6. Стратегия брендинга работодателя: компании выборки исследования, %, 2020 г.

пандемии COVID-19 на брендинг работодателя.

Значительная доля респондентов (72,7%) полагает, что долгосрочное планирование в области брендинга работодателя обеспечивает будущий успех их компаний, а сам брендинг работодателя выступает неотъемлемой частью этих компаний (75,8%). Чуть меньше респондентов (69,5%) также раз-

деляют идею о том, что брендинг работодателя проходит через все мероприятия, связанные с управлением человеческими ресурсами в их компаниях (рис. 5).

Большинство опрошенных компаний используют брендинг работодателя как стратегию и для привлечения новых сотрудников (91,4%), и для удержания уже работающего персонала (93%) (рис. 6).

Респонденты (73,4 %) указывают на наличие в компании ценностного предложения работодателя. Во многих случаях (61,7 %) оно формулируется на основе опроса работающих сотрудников. При этом компании расходятся в вопросах проработки индивидуализированных ценностных предложений под конкретные целевые группы (54,7 % респондентов отмечают его кастомизацию) и формирования уникального ценностного предложения работодателя в сравнении с их конкурентами (лишь в половине случаев у работодателя оно существенно отличается от конкурентов). Мнение кандидатов о компании при формировании ценностного предложения работодателя, как правило, не учитывается (23,4 %) (рис. 7).

Представителям компании были заданы вопросы непосредственно о влиянии пандемии на брендинг работодателя (рис. 8). Многие респонденты (57 %) отметили, что пандемия COVID-19 не способствовала развитию программ брендинга в организации. Более того, 38,3 % из них указали на то, что в 2020 г. инвестиции компании в программы брендинга были сокращены, а 28,9 % подчеркнули негативное влияние пандемии на программы брендинга.

Далее были проанализированы операционные аспекты, связанные с реализацией программ брендинга работодателя.

Реализация программ брендинга работодателя

Практически во всех исследуемых организациях руководство поддерживает программы брендинга работодателя (93 %). Однако разработка и реализация программ брендинга проводятся в разных функциональных отделах. Респонденты большинства компаний (60,9 %) отметили, что для реализации брендинга работодателя существует отдел или менеджер по развитию бренда работодателя. При этом 58,6 % респондентов сообщили о кросс-функциональном

подходе к разработке и реализации программ брендинга. Почти половина компаний (41,4 %) возложила ответственность за разработку и реализацию данных программ на УЧР-отдел (рис. 9).

Подавляющее большинство респондентов (94,5 %) отметили, что в компании есть четкое представление о целевой группе кандидатов. При этом сегментацию рынка труда для определения целевой группы кандидатов проводят примерно 2/3 опрошенных (68 %) (рис. 10).

Несмотря на то что почти все компании поддерживают программы брендинга, лишь 59,4 % имеют сформированные коммуникационные программы брендинга работодателя. Не было выявлено приоритетных целей коммуникационных программ брендинга работодателя. Респонденты примерно в равной степени отметили следующие цели: вовлечение сотрудников в построение и развитие бренда работодателя (64,8 %), повышение общей узнаваемости компании на рынке труда (62,5 %), выделение бренда работодателя компании в сравнении с брендами работодателя компаний-конкурентов (60,2 %) и продвижение ценностного предложения работодателя на рынке труда для кандидатов (56,3 %) (рис. 11).

Среди главных каналов коммуникации организаций с рынком труда (рис. 12) можно выделить корпоративный сайт компании (94,5 %), рабочие и карьерные сайты (78,1 %), а также социальные сети (75,8 %). Наименее популярными каналами для взаимодействия с целевыми группами оказались рассылки по электронной почте (32 %), в виде СМС и в мессенджерах (33,6 %), а также использование команды амбассадоров бренда (37,5 %).

Примерно половина организаций принимает участие в ярмарках вакансий (53,9 %), днях карьеры в вузах (53,9 %), а также развивают иные программы сотрудничества с университетами (50 %) (рис. 12). Также для коммуникации с целевыми группами используются профессио-

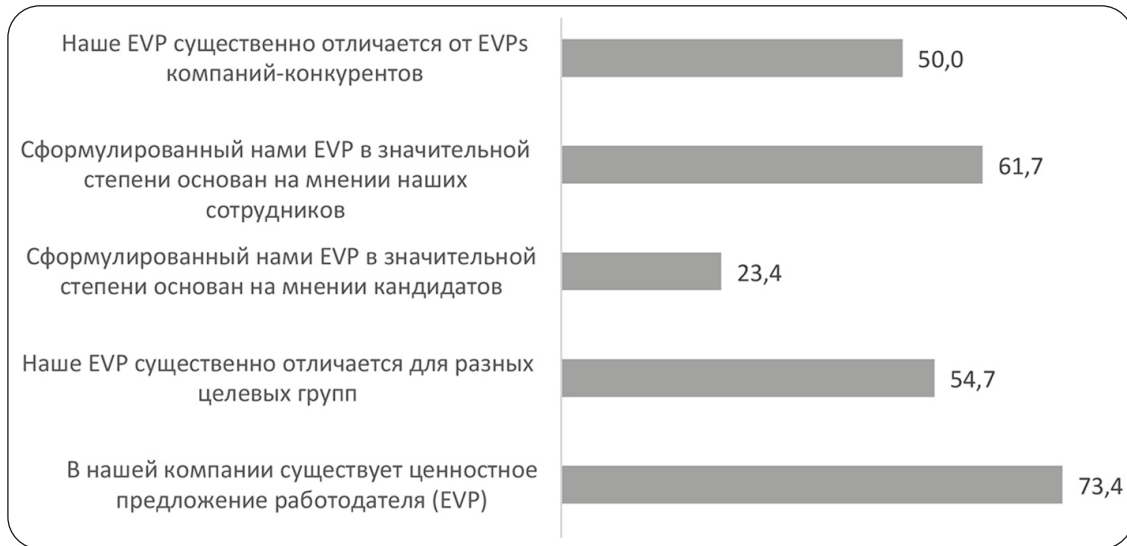


Рис. 7. Ценностное предложение работодателя: компании выборки исследования, %, 2020 г.

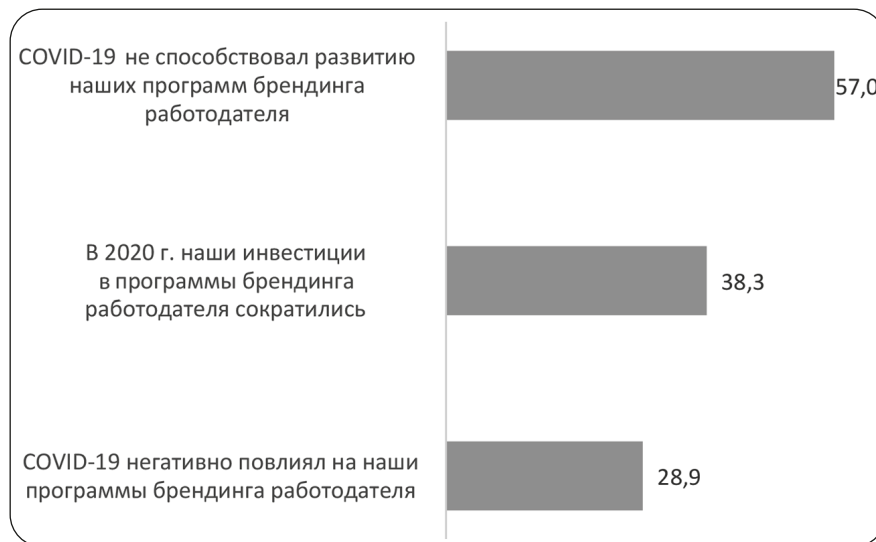


Рис. 8. Влияние пандемии COVID-19 на брендинг работодателя: компании выборки исследования, %, 2020 г.

нальные социальные сети (53,9%) и различные видеоканалы в Интернете (57,8%).

Контентом коммуникации с целевыми группами часто выступают истории успеха сотрудников (71,9%), их фотографии (69,5%) и отзывы (68,8%), а также различные фото- и видеоматериалы с корпоративных мероприятий (60,9%). Половина

компаний (53,1%) также размещает видео сотрудников (рис. 13).

Проведенный частотный анализ позволяет сформулировать выводы в отношении практик стратегического и операционного брендинга работодателя, используемых российскими компаниями для подбора персонала, в условиях пандемии COVID-19.

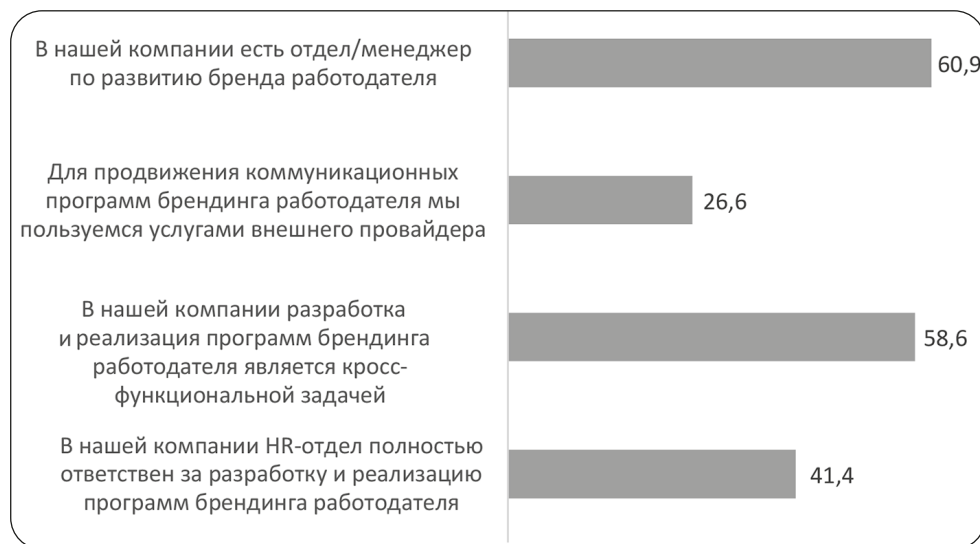


Рис. 9. Лица, ответственные за реализацию брендинга работодателя: компании выборки исследования, %, 2020 г.



Рис. 10. Целевая группа бренда работодателя: компании выборки исследования, %, 2020 г.

ВЫВОДЫ ИССЛЕДОВАНИЯ

Проведенное исследование позволяет сделать следующие выводы.

В целом проблема дефицита квалифицированных сотрудников продолжала сохраняться и в условиях пандемии COVID-19. Несмотря на пандемию, многие компании активизировали мероприятия по подбору персонала в 2020 г. с целью увеличения численности персонала. Данный тренд во многом отражает особую модель российского рынка труда, малочувствительную к вли-

янию кризиса и в целом характеризующуюся устойчивой относительно высокой занятостью и относительно низкой безработицей [Гимпельсон, Капелюшников, 2015]. Практики гибкой занятости в условиях кризиса получили достаточно широкое распространение, при этом многие компании стремились сохранять для сотрудников стандартные условия занятости. Наблюдался высокий уровень удовлетворенности результативностью подбора персонала.

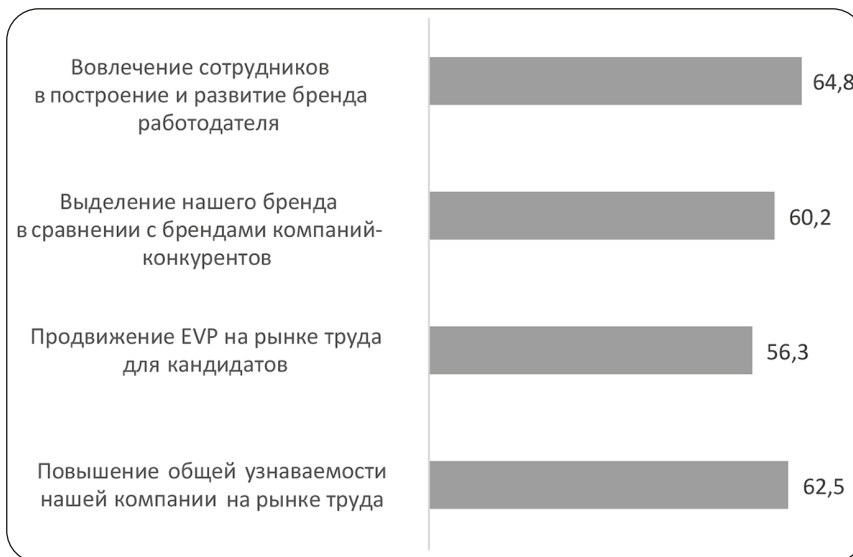


Рис. 11. Цели коммуникационных программ брендинга работодателя: компании выборки исследования, %, 2020 г.



Рис. 12. Каналы коммуникации в брендинге работодателя: компании выборки исследования, %, 2020 г.

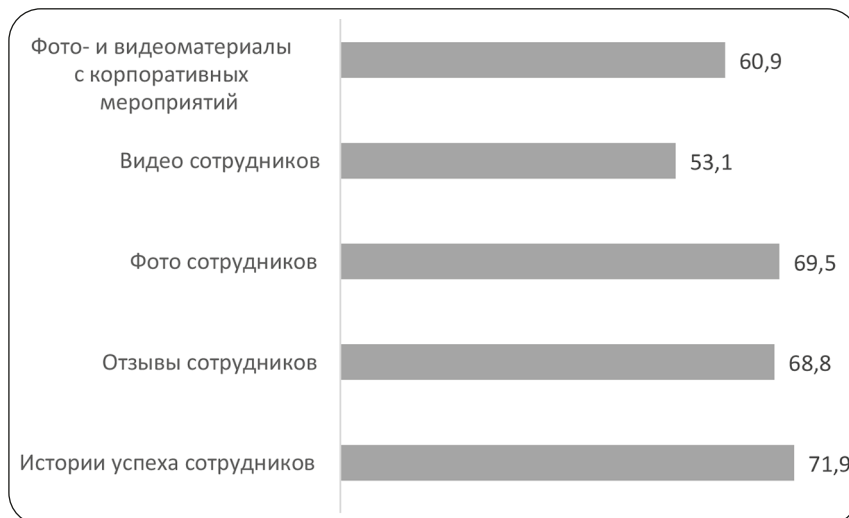


Рис. 13. Контент коммуникации в брендинге работодателя: компании выборки исследования, %, 2020 г.

Наиболее высокий уровень удовлетворенности был связан с показателями продуктивности новых сотрудников, качества подбора и соблюдением сроков подбора.

Компании демонстрировали стремление к использованию интегрированного подхода к брендингу работодателя в условиях пандемии COVID-19. Были заметны стратегические приоритеты компаний — в части ориентации на брендинг работодателя, наличия стратегии брендинга работодателя для подбора и удержания персонала и разработки ценностного предложения работодателя. Содержание ценностного предложения работодателя зачастую учитывало мнение сотрудников компании. При этом позиция кандидатов, как правило, в расчет не принималась. Во многих компаниях ценностное предложение работодателя существенно не отличалось от ценностных предложений конкурентов, а также не было кастомизированных ценностных предложений под разные целевые группы кандидатов.

Для реализации программ брендинга работодателя в условиях пандемии COVID-19 компании использовали профессиональные компетенции менеджеров по развитию бренда работодателя и часто ре-

ализовывали проекты брендинга работодателя в кросс-функциональных командах. Другими словами, российские компании отдавали предпочтение комбинированию компетенций специалистов из разных функциональных областей либо стремились к выделению брендинга работодателя в относительно автономную функцию в отличие от международных компаний, где роль УЧР-отдела в программах брендинга работодателя оставалась ведущей [Кучеров и др., 2021]. В целом наблюдалась тенденция к использованию разнообразных каналов коммуникаций для продвижения бренда работодателя. При этом основная их часть связана с использованием цифровых технологий и Интернета, что позволяет сделать вывод о высокой степени цифровизации брендинга работодателя.

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Брендинг работодателя продолжает оставаться динамично развивающейся областью междисциплинарных исследований, отражающей важность организационной привлекательности для кандидатов с целью результативного подбора персонала [Berthon, Ewing, Nah, 2005; Collins, Stevens,

2002]. Традиционно проблемы брендинга работодателя поднимались в контексте высококонкурентных рынков труда, где бренд работодателя выступал инструментом повышения узнаваемости и усиления заинтересованности со стороны талантливых компетентных специалистов в отношении конкретной компании и ее дальнейшего выбора в качестве предпочитаемого работодателя [Baum, Kabst, 2013]. Среди исследований, опубликованных в зарубежных изданиях, к настоящему моменту опубликовано лишь два о брендинге работодателя в условиях пандемии COVID-19 [Kucherov et al., 2022; Nelke, 2021].

Настоящая работа стала первым отечественным исследованием, в котором предпринята попытка изучить брендинг работодателя в российских компаниях в условиях пандемии COVID-19.

Проведенное исследование имеет несколько ограничений. Во-первых, относи-

тельно небольшая выборка из 128 компаний и преобладание в выборке компаний из сфер производства, профессиональных услуг и информационных технологий не дают возможности экстраполировать полученные результаты на все российские компании. Во-вторых, в силу специфики дизайна исследования (описательное количественное исследование) данные анализировались с помощью частотного анализа, что не позволяет на этом этапе выявить влияние стратегических и операционных практик брендинга работодателя на результативность подбора персонала.

В рамках дальнейшего изучения рассматриваемой проблемы видится целесообразным расширить выборку средних и крупных компаний, а также провести каузальное количественное исследование с целью выявления влияния практик брендинга работодателя на результативность подбора и/или удержания персонала.

ЛИТЕРАТУРА НА РУССКОМ ЯЗЫКЕ

- Бруковская О., Осовицкая Н. 2011. *HR бренд. 5 шагов к успеху Вашей компании*. СПб.: Питер.
- Васильев Д. К., Кучеров Д. Г., Цыбова В. С. 2021. Роль имиджа российских органов государственной власти как работодателя в привлечении молодых специалистов. *Вопросы государственного и муниципального управления* 3: 180–199.
- Гимпельсон В. Е., Капелюшников Р. И. 2015. Российская модель рынка труда: испытание кризисом. *Журнал Новой экономической ассоциации* 2: 249–254.
- Иванова Н. Л., Мошинская Д. И. 2017. Особенности восприятия HR-бренда сотрудниками с разными характеристиками социальной идентичности. *Организационная психология* 7 (3): 37–50.
- Кучеров Д. Г., Завьялова Е. К. 2012. Бренд работодателя в системе управления человеческими ресурсами организации. *Вестник Санкт-Петербургского университета. Серия Менеджмент* 4: 22–48.
- Кучеров Д. Г., Лисовская А. Ю., Алканова О. Н., Цыбова В. С. 2021. Практики брендинга работодателя в российских подразделениях международных компаний. *Менеджмент в России и за рубежом* 2: 69–77.
- Минчингтон Б. 2011. *HR-бренд: как стать лидером. Строим компанию мечты*. М.: Юнайтед Пресс.
- Росстат. 2021. *Труд и занятость в России*. Статистический сборник. [Электронный ресурс]. https://rosstat.gov.ru/storage/mediabank/Trud_2021.pdf (дата обращения: 14.04.2022).

REFERENCES IN LATIN ALPHABET

- Ambler T., Barrow S. 1996. The Employer Brand. *Journal of Brand Management* 4 (3): 185–206.
- Baum M., Kabst R. 2013. Conjoint implications on job preferences: the moderating role of involvement. *The International Journal of Human Resource Management* 24 (7): 1393–1417.
- Berthon P., Ewing M., Hah L. L. 2005. Captivating company: dimensions of attractiveness in employer branding. *International Journal of Advertising* 24 (2): 151–172.
- Biswas M.K., Suar D. 2016. Antecedents and consequences of employer branding. *Journal of Business Ethics* 136: 57–72.
- Collins C.J., Kanar A. 2013. *Employer brand equity and recruitment research*. In: D.M.Cable, K.Y.T.Yu (eds). *The Oxford Handbook of Recruitment*, 284–297. Oxford University Press: N. Y.
- Collins C.J., Stevens C.K. 2002. The relationship between early recruitment-related activities and the application decisions of new labor-market entrants: A brand equity approach to recruitment. *Journal of Applied Psychology* 87 (6): 1121–1133.
- Edlinger G. 2015. Employer brand management as boundary-work: A grounded theory analysis of employer brand managers' narrative accounts. *Human Resource Management Journal* 25 (4): 443–457.
- Edwards M.R. 2010. An integrative review of employer branding and OB theory. *Personnel Review* 39 (1): 5–23.
- Foster C., Punjaisri K., Cheng R. 2010. Exploring the relationship between corporate, internal and employer branding. *Journal of Product & Brand Management* 19 (6): 401–409.
- Harold C.M., Ployhart R.E. 2008. What do applicants want? Examining changes in attribute judgments over time. *Journal of Occupational and Organizational Psychology* 81 (2): 191–218.
- Holm A.B. 2012. E-recruitment: Towards an ubiquitous recruitment process and candidate relationship management. *German Journal of Research in Human Resource Management* 26 (3): 241–259.
- Holtbrügge D., Friedmann C.B., Puck J.F. 2010. Recruitment and retention in foreign firms in India: A resource-based view. *Human Resource Management* 49: 439–455.
- International Labour Organization. 2021. *ILO Monitor: COVID-19 and the world of work*. Seventh edition Updated estimates and analysis. [Electronic resource]. https://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/@dgreports/@dcomm/documents/briefingnote/wcms_767028.pdf
- Gardner T., Erhardt N., Martin-Rios C. 2011. Rebranding employment branding: Establishing a new research agenda to explore the attributes, antecedents, and consequences of workers' employment brand knowledge. *Research in Personnel and Human Resources Management* 30: 253–304.
- Gromark J., Melin F. 2013. From market orientation to brand orientation in the public sector. *Journal of Marketing Management* 29 (9–10): 1099–1123.
- Gromark J. 2020. Brand orientation in action—A transformational learning intervention. *Journal of Business Research* 119: 412–422.
- Gomes D., Neves J. 2011. Organizational attractiveness and prospective applicants' intentions to apply. *Personnel Review* 40 (6): 684–699.
- Kissel P., Büttgen M. 2015. Using social media to communicate employer brand identity: The impact on corporate image and employer attractiveness. *Journal of Brand Management* 22: 755–777.
- Kucherov D.G., Alkanova O.N., Lisovskaia A.Yu., Tsybova V.S. 2022. Employer branding orientation: effects on recruitment performance under COVID-19. *The International Journal of Human Resource Management*. <https://doi.org/10.1080/09585192.2022.2063065>
- Kucherov D., Samokish V. 2016. Employer brand equity measurement. *Strategic HR Review* 15 (1): 29–33.
- Kucherov D.G., Zamulin A.L., Tsybova V.S. 2019. How young professionals choose com-

- panies: Employer brand and salary expectations. *Russian Management Journal* 17 (1): 29–46.
- Kucherov D., Zavyalova E. 2012. HRD practices and talent management in the companies with the employer brand. *European Journal of Training and Development* 36 (1): 86–104.
- Lievens F., Highhouse S. 2003. The relation of instrumental and symbolic attributes to a company's attractiveness as an employer. *Personnel Psychology* 56 (1): 75–102.
- Lievens F., Slaughter J. 2016. Employer image and employer branding: What we know and what we need to know. *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior* 3 (1): 407–440.
- Lievens F., Van Hoye G., Anseel F. 2007. Organizational identity and employer image: towards a unifying framework. *British Journal of Management* 18 (s1): S45–S59.
- Martin G., Gollan P., Grigg K. 2011. Is there a bigger and better future for employer branding? Facing up to innovation, corporate reputations and wicked problems in SHRM. *The International Journal of Human Resource Management* 22 (17): 3618–3637.
- Minchington B. 2010. *Employer Brand Leadership — a Global Perspective*, Collective Learning Australia: Torrensville.
- Minchington B. 2014. *2014 Employer Branding Global Trends*. Study Report. Employer Brand International.
- Moroko L., Uncles M.D. 2009. Employer branding and market segmentation. *Journal of Brand Management* 17 (3): 181–196.
- Nelke A. 2021. Impact of the COVID-19 pandemic on corporate employer branding. *Technium Social Sciences Journal* 16: 388–393.
- Parry E., Tyson S. 2008. An analysis of the use and success of online recruitment methods in the UK. *Human Resource Management Journal* 18 (3): 257–274.
- Prasad K.D.V., Rao M., Vaidya R. 2019. Recruitment metrics and accomplishments: A study with reference to information technology sector. *Journal of Management Research and Analysis* 6 (2): 106–111.
- Rampl L.V., Kenning P. 2014. Employer brand trust and affect: Linking brand personality to employer brand attractiveness. *European Journal of Marketing* 48 (1/2): 218–236.
- Randstad. 2021. *Employer Brand Research*. [Electronic resource]. https://ancor.ru/upload/rebr/REBR_Russia_2021_report_eng.pdf (accessed: 22.04.2021).
- Theurer C.P., Tumasjan A., Welpel I.M., Lievens P. 2018. Employer branding: A brand equity-based literature review and research agenda. *International Journal of Management Reviews* 20 (1): 15–179.
- Tumasjan A., Kunze F., Bruch H., Welpel I. 2020. Linking employer branding orientation and firm performance: Testing a dual mediation route of recruitment efficiency and positive affective climate. *Human Resource Management* 59 (1): 83–99.
- Urde M. 1994. Brand orientation. A strategy for survival. *Journal of Consumer Marketing* 11 (3): 18–32.

TRANSLATION OF REFERENCES IN RUSSIAN INTO ENGLISH

- Brukovskaya O., Osovitskaya N. 2011. *HR Brand. 5 Steps to the Success of Your Company*. St. Petersburg: Piter Publ. (In Russian)
- Vasiliev D.K., Kucherov D.G., Tsybova V.S. 2021. The role of the image of Russian public authorities as an employer in attracting young professionals. *Voprosy Gosudarstvennogo i Municipalnogo Upravleniya* 3: 180–199. (In Russian)
- Gimpelson V.E., Kapelyushnikov R.I. 2015. The Russian model of the labor market: Tested by the crisis. *Zhurnal Novoy Ekonomicheskoy Assotciatsii* 2: 249–254. (In Russian)

- Ivanova N.L., Moshinskaya D.I. 2017. Peculiarities of perception of the HR brand by employees with different characteristics of social identity. *Organizatsionaya Psikhologiya* 7 (3): 37–50. (In Russian)
- Kucherov D.G., Zavyalova E.K. 2012. Employer brand in the organization's human resource management system. *Vestnik Sankt-Petersburgskogo Universiteta. Seriya Manadzhenment* 4: 22–48. (In Russian)
- Kucherov D.G., Lisovskaya A.Yu., Alkanova O.N., Tsybova V.S. 2021. Employer branding practices in Russian divisions of international companies. *Menedzhment v Rossii i za Rubezhom* 2: 69–77. (In Russian)
- Minchington B. 2011. *HR Brand: How to Become a Leader. We are Building a Dream Company*. Moscow: United Press. (In Russian)
- Rosstat. 2021. *Labor and Employment in Russia*. Statisticheskii sbornik. [Electronic resource]. https://rosstat.gov.ru/storage/mediabank/Trud_2021.pdf (accessed: 14.04.2022). (In Russian)

Статья поступила в редакцию
29 мая 2022 г.

Принята к публикации
18 июля 2022 г.

Employer branding under COVID-19 pandemic in Russian companies

D.G.Kucherov, V.S.Tsybova

Graduate School of Management, St. Petersburg State University, Russia

An integrated approach to employer branding during COVID-19 pandemic based on employer branding orientation is considered in this article. The empirical study in employer branding was conducted in Russian companies in 2020. The research object was the HR professionals from Russian medium-sized and large companies. Using the data from the descriptive survey, the number of strategic (employer branding orientation, employer branding strategy, employer value proposition) and operational (communication programs, communication channels and content) features in employer branding in Russian companies during COVID-19 pandemic were identified.

Keywords: employer brand, employer branding, employer branding orientation, recruitment, COVID-19.

Для цитирования: Кучеров Д.Г., Цыбова В.С. 2022. Бренддинг компании-работодателя в условиях пандемии COVID-19 в российских компаниях. *Российский журнал менеджмента* 20 (1): 108–126. <https://doi.org/10.21638/spbu18.2022.105>

For citation: Kucherov D.G., Tsybova V.S. 2022. Employer branding under COVID-19 pandemic in Russian companies. *Russian Management Journal* 20 (1): 108–126. <https://doi.org/10.21638/spbu18.2022.105> (In Russian)

Initial Submission: May 29, 2022
Final Version Accepted: July 18, 2022