Федеральное государственное образовательное учреждение

высшего профессионального образования

Санкт-Петербургский государственный университет

Институт «Высшая школа менеджмента»

**Выпускная курсовая работа по теме:** Бренд работодателя как инструмент привлечения ИТ-специалистов. Консультационный проект для ПАО “ФК Открытие”.

Выполнил

студент 4-го курса бакалаврской программы,

направление УЧР,

**Румянцев Максим Андреевич**

Научный руководитель:

**Доцент, к.э.н.** **Лисовская Антонина Юрьевна**

Санкт-Петербург

2022

**Заявление о самостоятельном характере курсовой работы**

Я, Румянцев Максим Андреевич, студент 4 курса, направление “Управление Человеческими Ресурсами”, Института «Высшая школа менеджмента» СПбГУ, подтверждаю, что в моей выпускной курсовой работе на тему:Бренд работодателя как инструмент привлечения IT-специалистов. Консультационный проект для ПАО «ФК Открытие», не содержится элементов плагиата.

Любые заимствования из печатных и электронных источников, а также из защищенных ранее курсовых и выпускных квалификационных работ, кандидатских и докторских диссертаций имеют соответствующие ссылки.

Я ознакомлен с действующим в Институте «ВШМ» СПбГУ регламентом учебного процесса, согласно которому обнаружение плагиата в работе является основанием для выставления за годовую курсовую работу оценки «F», неудовлетворительно.

(Подпись студента с расшифровкой)



(29.05.2022 г.)

**ОГЛАВЛЕНИЕ**

[ВВЕДЕНИЕ 4](#_Toc104811080)

[ГЛАВА 1. ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ ПОНЯТИЯ «БРЕНД РАБОТОДАТЕЛЯ» 6](#_Toc104811081)

[1.1 Понятие «бренд» 6](#_Toc104811082)

[1.2 Сущность и содержание понятия «бренд работодателя» 7](#_Toc104811083)

[1.3 Ценностное предложение работодателя (EVP) 10](#_Toc104811084)

[1.4 Понятие «брендинг работодателя» 12](#_Toc104811085)

[1.5 Сущность и содержание понятий «привлечение» и «отбор» 16](#_Toc104811086)

[1.6 Влияние бренда работодателя на рекрутмент и привлечение персонала 19](#_Toc104811087)

[ГЛАВА 2. ХАРАКТЕРИСТИКА ПАО БАНКА «ФИНАНСОВАЯ КОРПОРАЦИЯ ОТКРЫТИЕ» 22](#_Toc104811088)

[2.1 Организационная диагностика 22](#_Toc104811089)

[2.1.1 Вид деятельности 22](#_Toc104811090)

[2.1.2 Миссия 22](#_Toc104811091)

[2.1.3 Стратегия 22](#_Toc104811092)

[2.1.4 Организационная структура 23](#_Toc104811093)

[2.2 Диагностика бренда работодателя ПАО «ФК Открытие» 24](#_Toc104811094)

[2.3 Анализ организационной документации 24](#_Toc104811095)

[ГЛАВА 3. РАЗРАБОТКА РЕКОМЕНДАЦИЙ 32](#_Toc104811096)

[3.1 Существующие и лучшие практики брендинга работодателя 32](#_Toc104811097)

[3.1.1 Сравнительный анализ с конкурентами из банковского сектора 33](#_Toc104811098)

[3.1.2 Лучшие практики брендинга работодателя 36](#_Toc104811099)

[3.2 Опрос ИТ-специалистов 40](#_Toc104811100)

[3.3 Выводы по результатам опроса ИТ-специалистов 40](#_Toc104811101)

[3.4 Разработка рекомендаций 44](#_Toc104811102)

[ЗАКЛЮЧЕНИЕ 48](#_Toc104811103)

[СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННОЙ ЛИТЕРАТУРЫ 50](#_Toc104811104)

[ПРИЛОЖЕНИЕ 56](#_Toc104811105)

# ВВЕДЕНИЕ

Данная выпускная квалификационная работа представляет собой консалтинговый проект и исследует влияние бренда работодателя на привлечение IT-специалистов в публичное акционерное общество банк «Финансовая Корпорация Открытие». В работе выявляются и анализируются уже существующие практики бренда работодателя, которые применяются в компании, анализируется текущая деятельность по проведению брендинга работодателя, а также стратегическое позиционирование бренда работодателя.

**Объектом** консультационного проекта является публичное акционерное общество банк «Финансовая Корпорация Открытие»

В качестве **предмета исследования** выступает бренд работодателя.

**Цель** консультационного проекта – разработка рекомендаций, направленных на развитие бренда работодателя публичного акционерного общества банка «Финансовая Корпорация Открытие».

Для достижения указанной цели автором были поставлены следующие **задачи**:

1. Изучить теоретические основы концепции бренда работодателя и брендинга работодателя
2. Выявить особенности процесса брендинга работодателя
3. Проанализировать брендинг работодателя банка «Открытие» и выявить ошибки
4. Провести сравнительный анализ конкурентов и практик в области брендинга работодателя
5. Определить желаемые атрибуты бренда работодателя на основе опроса ИТ-специалистов

В работе используется количественный метод исследования, который будет реализован с помощью проведения опроса специалистов из ИТ-сектора.

Академическая значимость данного консалтингового проекта заключается в восполнении пробела знаний о специфике реализации бренда работодателя для категории IT-специалистов в коммерческой организации.

Данный консалтинговый проект также найдет практическую применимость и для сотрудников публичного акционерного общества банка «Финансовая Корпорация Открытие», так как позволит произвести улучшения и изменения в стратегии реализации бренда работодателя для достаточно большой доли сотрудников компании.

Данная работа состоит из введения, трех глав и заключения. В первой главе будут рассмотрены теоретические основы бренда работодателя, во второй главе будет описана характеристика публичного акционерного общества банка «ФК Открытие», третья глава будет включать в себя разработку рекомендаций, которые будут направлены на развитие бренда работодателя публичного акционерного общества банка «ФК Открытие».

# ГЛАВА 1. ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ ПОНЯТИЯ «БРЕНД РАБОТОДАТЕЛЯ»

Для осуществления практической части данного консультационного проекта, необходимо рассмотреть теоретическую составляющую бренда работодателя, а также описать существующие особенности бренда работодателя для категории IT-специалистов. Для этого в этой главе будут рассмотрена и проанализирована существующая научная литература, связанная с областью бренда и брендинга работодателя. В конце данной главы будут сделаны выводы о специфике бренда работодателя как явления, а также о специфике бренда работодателя для категории IT-специалистов, о специфике бренда работодателя банковской сферы.

## 1.1 Понятие «бренд»

Существует несколько разных определений понятия «бренд», которые позволяют посмотреть на понятие бренда с разных сторон, заострив внимание на его различных свойствах и аспектах [С. А. Старов, 2010].

1. Акцент на идентификации товара и его отличиях от конкурентов   
   «Бренд – это имя или символ, которые идентифицируют продукт. Успешный бренд идентифицирует продукт, который имеет неоспоримое конкурентное преимущество» [МакДоналд, 1999, p. 162].
2. Акцент на восприятии товара потребителем  
   «Бренд – это набор восприятия в глазах потребителя» [Фелдвик, 1999, p. 137].
3. Акцент на обещании производителя потребителю  
   Бренд – это «совокупность названия и других символов, используемых для идентификации продукта, и, «обещание», которое дается покупателю» [Даулинг, 2006, с. 210].
4. Акцент на добавленной ценности

«Бренд – это товар, отвечающий функциональным потребностям некоторых пользователей и предоставляющий им некую дополнительную ценность, способную удовлетворить определенные психологические потребности и побудить к покупке» [Джоунс, 2006, с. 210].

Смысловое поле бренда расширилось, оно трансформировалось в зонтичное понятие. В связи с актуализацией междисциплинарных исследований на стыке маркетинга и управления человеческими ресурсами в середине 1990-х гг. сформировалась концепция бренда работодателя. В этой работе мы будем придерживаться данной точки зрения.

## 1.2 Сущность и содержание понятия «бренд работодателя»

Концепция «брендинга работодателя» была первоначально введена Эмблером и Барроу в 1996 году. Соответственно, брендинг работодателя признает его способность привлекать потенциальных сотрудников и удерживать существующие таланты в бизнес-учреждениях [Амблер, Барроу, 1996]. Создание «брендинга работодателя» объединяет отдельные дисциплины, называемые HRM и бренд-маркетинг, в единую концептуальную структуру (Амблер, Барроу, 1996). Концепция «брендинга работодателя» была определена как в области управления персоналом, так и в области маркетинга в разных серафимах несколькими учеными в преобладающей литературе. Основываясь на определении, данном Амблером и Барроу (1996), определение понятия «брендинг работодателя» может быть сформулировано следующим образом: Бренд работодателя - это набор функциональных, экономических и психологических преимуществ, предлагаемых трудоустройством и идентифицируемых с организацией-работодателем.[[1]](#footnote-1)

В 2002 году Ллойд в книге «Branding from the inside out» определят бренд работодателя следующим образом: «Брендинг работодателя - это совокупность усилий организации, направленных на то, чтобы донести до существующих и потенциальных сотрудников, что это желательное место для работы».

Позже, в 2004 году, Бэкхаус и Тику предлагают свое определение бренда работодателя – концепция фирмы, которая отличает ее от своих конкурентов.[[2]](#footnote-2) Бэкхаус и Тику (2004) отмечают два различия в использовании брендинга в зависимости от того, направлен ли он на сотрудников или на продвижение организаций и продуктов. Во-первых, брендинг работодателя специально направлен на трудоустройство и характеризует идентичность организации как работодателя. Во-вторых, брендинг работодателя ориентирован как на внутреннюю, так и на внешнюю аудиторию, в то время как корпоративный и продуктовой брендинг в основном ориентирован на внешнюю аудиторию. Брендинг работодателя для внешней аудитории включает в себя собственное представление организации о себе, а также оценку компании внешним рынком труда (Мартин, 2005).

Эдвардс (2010) определяет брендинг работодателя как деятельность, в которой принципы маркетинга, особенно в рамках брендинга, используются для кадровых инициатив, касающихся как существующих, так и потенциальных сотрудников.

Существует также подход, где ценности бренда работодателя поделены на нематериальные и материальные. Материальные ценности «описывают работу или организацию в объективных, конкретных и основанных на фактах-атрибутах терминах». Другими словами, материальные ценности включают в себя систему материального стимулирования, оплату труда, компенсации и льготы. Нематериальные ценности (в терминологии Р. Мосли — «эмоциональные преимущества», Ф. Лиевенса — «символические атрибуты») «описывают работу или организацию в терминах субъективных, абстрактных и нематериальных образов. Символические же атрибуты связаны с необходимостью людей в поддержке своей самоидентичности, выражении своих убеждений, мыслей, особенностей личности. Нематериальные ценности бренда компании как работодателя включают корпоративную культуру, организационный климат, стиль управления и лидерства, систему коммуникаций. Они также связаны со спецификой, содержанием и характером труда конкретного работника, его должностными обязанностями.[[3]](#footnote-3)

Еще одно определение бренда работодателя было дано в 2013 году Анной-Метте Сивертсен в ее статье под названием «Брендинг работодателя: привлекательность работодателя и использование социальных сетей». Брендинг работодателя - это развитие имиджа и репутации организации как потенциального работодателя, которое влияет на способность организации удерживать сотрудников.[[4]](#footnote-4)

Несколько различных концепций из области психологии, таких как репутация, привлекательность, имидж и ценность бренда (например, Коллинс и Стивенс, 2002; Бертон, 2005), используются для описания того, на что обращают внимание соискатели, когда они рассматривают возможность подачи заявления на работу.

В этой выпускной работе акцент будет направлен на связь концепции брендинга работодателя, бренда работодателя с привлекательностью компании, ее корпоративной репутации и привлечении потенциальных сотрудников. Репутация может рассматриваться как неосязаемый, ценный ресурс, который может способствовать достижению устойчивого конкурентного преимущества для организации (Барни, 1991, 2002; Даулинг, 1994; Холл, 1992; Милгром и Робертс, 1982; ван Риель, 1997, Волш и Битти, 2007).

По данным Ассоциации Greatplacetowork[[5]](#footnote-5), составляющей рейтинг 100 лучших работодателей для журнала «Fortune», компании с сильным HR-брендом получают 7 важных конкурентных преимуществ:

1. Более высокая производительность труда и рентабельность.
2. Устойчивость во время экономических спадов.
3. Больше откликов от квалифицированных кандидатов.
4. Снижение текучести персонала.
5. Сокращение негативного воздействия стресса на сотрудников.
6. Повышение уровня удовлетворенности и лояльности клиентов.
7. Больше инициативы, творчества и инноваций со стороны сотрудников.

Также существуют определения бренда работодателя от действующих практиков. Так, например, в книге «HR-бренд. 5 шагов к успеху вашей компании»[[6]](#footnote-6) под авторством Ольги Бруковской и Нины Осовицкой, приводится следующее определение бренда работодателя: «Бренд работодателя - это образ вашей компании как хорошего места работы в глазах всех заинтересованных лиц (нынешние и бывшие сотрудники, кандидаты, клиенты, акционеры и другие». Это определение может использоваться для более легкого понимания сущности бренда работодателя и использования этого понятия в практических целях.

Теоретические основы и понимание брендинга работодателя разнообразно, возможно, одной из причин этого является то, что эта концепция достаточно нова. В этой работе мы объединили вышеописанные определения, чтобы сформировать наше собственное понимание концепции брендинга работодателя, в этой выпускной квалификационной работе брендинг работодателя рассматривается как **процесс формирования идентичности работодателя, направленный на существующих и потенциальных сотрудников, чтобы отличить фирму от ее конкурентов и получить конкурентное преимущество, которое позволит привлекать и удерживать сотрудников.**

Также считаем необходимым раскрыть разницу между внутренним и внешним брендом работодателя. Главное их отличие заключается в их направленности действия. Внутренний бренд работодателя нацелен на внутреннюю аудиторию, то есть сотрудников, которые уже работают в компании, а внешний направлен соответственно на внешнюю аудиторию, то есть на весь внешний рынок труда: потенциальные сотрудники, государственные институты, институты гражданского общества (профсоюзы, объединения работодателей), посредники рынка труда и конкуренты.

## 1.3 Ценностное предложение работодателя (EVP)

Построение бренда работодателя невозможно без понимания термина EVP (employee value proposition). Бретт Минчингтон (2005) определяет ценностное предложение работодателя (EVP) как набор ассоциаций и предложений, представляемых организацией в обмен на навыки, способности и опыт, которые сотрудник привносит в организацию. Это подход, ориентированный на сотрудников, который согласуется с существующими интегрированными стратегиями кадрового планирования, поскольку он был проинформирован существующими сотрудниками и внешней целевой аудиторией.

Тандехилл (2006) определяет EVP как преимущество работы в конкретной организации, по сравнению с другими. Ценностное предложение должно определять уникальные политики, процессы и программы в отношении персонала, которые демонстрируют приверженность организации, например, развитию менеджмента, постоянному признанию сотрудников, социальным программам и т.д. В нем должны быть перечислены основные причины, по которым люди решат посвятить себя работе в организации. В той же работе Тандехилл отмечает, что EVP в последнее время стал тесно связан с концепцией брендинга работодателя, и термин EVP используется для определения «предложения компании», на котором основана маркетинговая и управленческая деятельность организации по брендингу работодателя. В этом контексте EVP также часто называют предложением бренда работодателя.

Почему EVP так важен? Согласно исследованию Corporate Leadership Council[[7]](#footnote-7), хорошо продуманный и выполненный EVP может:

* Повысить лояльность новых сотрудников до 29%
* Снизить вознаграждение новым сотрудникам вплоть до 50%
* Увеличить вероятность того, что сотрудники будут выступать в качестве промоутеров (по шкале индекса NPS) в среднем с 24% до 47%

Сильное EVP состоит из 6 основных элементов. Вместе они определяют, как сотрудники и кандидаты будут воспринимать организацию как работодателя. Онлайн-платформа Happy Job для исследования и развития вовлеченности предлагает следующие ключевые элементы EVP[[8]](#footnote-8):

* Компания

Этот элемент подразумевает преимущества, связанные с компанией. Он может включать лидерские позиции компании на рынке, ее авторитетность, использование передовых технологий в бизнес-процессах, качество продуктов или услуг компании.

* Люди

В этом элементе подразумевается окружение, которое получит новоприбывший сотрудник. Наличие профессионалов, значимых людей в отрасли, развитая корпоративная культура, слаженность и приветливость коллектива – все это играет роль в элементе EVP «Люди».

* Работа

Сам процесс работы может быть фактором, который привлекает новых сотрудников в компанию. Масштабность и важность проектов, их значимость для общества, возможность автономности, клиенты мирового уровня – это также может привлечь кандидатов.

* Вознаграждение

Сюда входит компенсационная политика компании: заработная плата, льготы, социальный пакет. Это наиболее транслируемый на внешний рынок труда компонент EVP.

* Возможности

Возможность карьерного роста, профессиональное обучение на корпоративном или личном уровнях – это может привлечь специалистов с высоким уровнем компетенций.

* Условия труда

В этот компонент могут входить удобство и расположение офиса, удобство графика, персонального рабочего места.

EVP и бренд работодателя могут показаться схожими по своему смыслу, однако есть существенная разница. Бренд работодателя - это то, чем известна ваша компания. Это “уникальное торговое предложение” вашей компании, это сообщение, которое вы стараетесь донести до кандидатов, и которое отличает вас от ваших конкурентов.

Ваш EVP напрямую связан с преимуществами, которые предлагает ваша компания как действующим сотрудникам, так и потенциальным. В то время как ваш бренд работодателя может привлечь потенциальных сотрудников, именно ваше сильное ценностное предложение для сотрудников поможет им понять, что они хотят работать именно у вас. Несмотря на то, что, хотя ваш бренд и EVP отдельны друг от друга, они также дополняют друг друга.

Таким образом, получается, что EVP – это то, что компания хочет донести до рынка труда или своих сотрудников (по аналогии с брендом работодателя: внешняя и внутренняя аудитории), а бренд работодателя – это инструмент донесения этой информации и преимуществ.

## 1.4 Понятие «брендинг работодателя»

Понятие «брендинг работодателя» тесно и неразрывно связано с понятием бренда работодателя. Простыми словами брендинг работодателя – это процесс формирования бренда работодателя. Бренд работодателя – это, в свою очередь, результат процесса брендинга работодателя.

Бруковская О. и Осовицкая Н. (2022) разделяют процесс брендинга работодателя на 5 основных этапов:

1. Определение целевой аудитории и ее ожиданий
2. Анализ восприятия организации целевой аудиторией
3. Разработка концепции бренда работодателя
4. Разработка и реализация стратегии продвижения бренда
5. Оценка и контроль результатов

Первый шаг брендинга работодателя – определение целевой аудитории и ее ожиданий. На этом этапе необходимо разделить аудитории на внутреннюю в лице сотрудников и внешнюю в лице потенциальных сотрудников. Хорошей практикой будет сегментирование этих двух аудиторий, так как портрет сотрудника и «идеального кандидата» может быть не один. Соответственно преимущества работы в компании для разных категорий сотрудников, как текущих, так и потенциальных могут быть различны. Для каждой из определенной целевых аудиторий необходимо выделить частные ценности, также необходимо будет определить общие ценности для всех сотрудников компании.

Анализ восприятия компании целевой аудиторией включает в себя изучение коэффициента узнаваемости организации на рынке труда, выявление основных отличий от конкурентов, выявление основных каналов получения информации, как о работодателе, описание характеристик,

Внутренней целевой аудиторией бренда работодателя будут являться сотрудники компании. Формирование внутреннего HR-бренда лучше всего начинать с изучения и анализа индексов удовлетворенности и вовлеченности персонала, понять, что именно удерживает людей в организации, обратить внимание на то, как компания выглядит в сравнении с другими работодателями, почему сотрудники компании выбрали именно ее, узнать у новых сотрудников, что они слышали о компании до вступления в ее ряды.

Узнать у работников их разных отделов, что можно было бы улучшить в компании, что им нравится на данный момент. Также необходимо узнать, насколько организация известна и популярна на рынке труда, описать характеристики, которые сотрудники наиболее и наименее часто склонны приписывать организации, также необходимо выявить отличия компании от конкурентов и получить список каналов, по которым люди чаще всего узнают о компании, как о работодателе.   
 Третий этап предполагает работу над разработкой концепции бренда работодателя. Для того чтобы каждый сегмент целевой аудитории компании чувствовал, что компания предлагает что-то существенное именно для него, необходимо сформулировать уникальное EVP. Важно, чтобы EVP было емко и корректно сформулировано, а также отвечало критерию достоверности. В противном случае, вся польза, которую должен нести бренд работодателя, оборачивается в потери лояльности как потенциальных сотрудников, так и сотрудников, уже состоящих в штате. Следующим этапом разработки бренда работодателя становится непосредственно сама разработка и реализация стратегии продвижения бренда работодателя. На этом шаге необходимо определить каналы донесения предложения работодателя до целевой аудитории и организовать его продвижение. Данный этап лучше начать с внутренней аудитории, так как если начать освещать преимущества работы в компании на внешний рынок труда без учета мнений и оценок текущих сотрудников, может возникнуть ситуация где транслируемый бренд работодателя отличается от текущего его состояния и это повлечет за собой отторжение со стороны потенциальных кандидатов.  
 Последним, что необходимо сделать для качественной проработки бренда работодателя — оценить результаты проведенной работы, а впоследствии контролировать и при необходимости развивать их, однако необходимо понимать, что именно будет оцениваться еще до того, как начата разработка бренда работодателя.

Оценить можно изменение:

● восприятия компании на рынке труда

● количества откликов на рекламу вакансий

● количества полученных «качественных резюме»

● число предложений о сотрудничестве от посредников

● доли новоприбывших сотрудников, прошедших испытательный срок

● сроков закрытия вакансии

● стоимости закрытия вакансии

● количество просмотров вакансии

● процент подходящих кандидатов, среди откликнувшихся

● готовность рекламировать бренд работодателя компании

● доли отказов после получения предложения о работе

● средней продолжительности работы сотрудника в компании

Также возможно оценить вовлеченность сотрудников в работу, изменилась ли она, после внедрения бренда работодателя. Оценить влияние бренда работодателя получится, если замеры производились и до его внедрения в компанию. Также можно оценить удовлетворенность сотрудников, как новых, что особенно актуально, так как именно их отзывы смогут показать, насколько ценностное предложение и обещания бренда работодателя соответствуют действительности, так и тех, что находятся в штате компании уже продолжительное время. Оценка готовности сотрудников рекомендовать компанию, как работодателя, тоже достаточно репрезентативна и отражает качество бренда работодателя компании. Произвести замеры этого показателя легче всего через индекс потребительской лояльности.

Существуют множество других подходов, например существует подход, который во главу брендинга ставит EVP, он был предложен практиками из Typical:[[9]](#footnote-9)

Этап 1. Исследование для создания EVP и определения ограничений

Чтобы определить EVP компании, необходимо погрузиться в ее корпоративную среду, разобраться в продуктах, проектах, технологиях, процессах. Необходимо организовать знакомство с основными лицами ответственными за брендинг, провести анализ культуры и понять, какие категории людей являются наиболее частыми для поиска в компанию. Помимо этого, необходимо обозначить ограничения, в рамках которых будет происходить разработка, так как у каждой компании свои возможность, как финансовые, так и ограничения по времени. На этом этапе необходимо использовать разные методы исследования — от анализа профилей искомых сотрудников до проведения контент-анализа, наблюдений и фокус-групп. ‍ ‍

Этап 2. Создание EVP

После того, как проведен анализ компании, начинается процесс разработки EVP. Главная задача — создать максимально честный, комплексный и конкретный список ценностей, которые потом компания будет транслировать кандидатам. Для разработки EVP необходимо придерживаться четкой структуры, работы с фактами и цифрами. Также производится итеративная проверка созданного, чтобы убедиться в практической применимости материала. Кроме того, в рамках этой задачи также разрабатываются правила коммуникации, в некоторых случаях продумывается визуальная составляющая бренда. Этот этап заканчивается созданием разных документов — инструкций, гайдов, шаблонов — и обучением, которое поможет команде освоиться в работе с EVP. ‍ ‍

Этап 3. Создание Candidate’s Journey Map

Брендинг работодателя не должен основываться лишь на теоретических концепциях. Процесс создания бренд работодателя должен проверяться на практике. Чтобы убедиться, что это так, необходимо сделать анализ пути кандидата от первой встречи с компанией до принятого оффера и выхода на работу. После этого составляется «идеальный» путь кандидата. Это делается для того, чтобы он производил правильное впечатление на потенциальных сотрудников, далее начинается перестройка существующих процессов. Для этого производится ревью и переделка сайта, ревью воронки найма, ревью всех работных сайтов и других каналов привлечения персонала, ревью вакансий и профилей в социальных сетях.

Этап 4. Разработка коммуникационной стратегии

Коммуникационная стратегия предполагает разработку четкого плана для перехода от разработки EVP и продуманного кандидатского пути к реальным бизнес-задачам и процессам. Учитывая ограничения первого этапа, в компании должны определить, как именно будут происходить коммуникации. В результате стратегия превращается в реальный план с площадками, каналами и сформулированными посланиями для целевых аудиторий, а он — в конкретные действия: выпуски подкастов, статьи, интервью, аналитические материалы, участие в конференциях, хакатоны. После окончания работ у компании должна быть возможность начать инвестировать в бренд без промедления.

Этап 5. Реализация коммуникационной стратегии

На заключительном этапе необходимо перейти к методичной реализации стратегии. В процессе работы должны быть соблюдены все аспекты: еженедельные встречи, отчётность, анализ, смену планов в случае изменений внешнего контекста. ‍ Для качественной проработки и внедрения бренда работодателя в компанию необходимо обладать четким видением того, как он должен выглядеть в конце реализации плана по разработке и внедрению.

Таким образом, существует множество подходов к брендингу работодателя, в этих подходах может отличаться порядок выполнениях шагов, но так или иначе, в каждом из подходов существуют определенные столпы, на которых и основывается брендинг: это целевые аудитории, EVP и каналы донесения послания бренда работодателя на различные аудитории, как внешние, так и внутренние.

## 1.5 Сущность и содержание понятий «привлечение» и «отбор»

Привлечение и отбор кадров – это то, с чего начинается процесс управления персоналом в компании. В этой выпускной работе будут использованы определения привлечения и отбора персонала, которые были описаны Денисовым А. Ф. в учебно-методическом пособии “Отбор и оценка персонала”.

Под привлечением персонала мы будем понимать все мероприятия организации, направленные на поиск персонала, создание привлекательного образа организации, разработку технологий и каналов поиска, анализ рынка труда и анализ кадровой политики конкурентов.[[10]](#footnote-10)

Под отбором персонала мы будем понимать все мероприятия и действия, направленные на выявление из числа кандидатов тех, кто наиболее соответствует заявленной вакансии.[[11]](#footnote-11)

Необходимость привлечения персонала на практике предполагает:

* выработку стратегии привлечения, обеспечивающей согласование соответствующих мероприятий с общеорганизационной стратегией;
* выбор варианта привлечения (время, каналы, рынки труда);
* определение перечня требований к будущим сотрудникам, совокупности процедур, форм документов, методов работы с претендентами;
* установление уровня оплаты труда, способов, мотивации и перспектив служебного роста;
* осуществление практических действий по привлечению персонала

Рассматривая проблему привлечения персонала Денисов А. Ф. в своем пособии отмечает, что на потребность в персонале может играть ряд факторов. Рыночные факторы предполагают рост спроса на продукцию и услуги компании, в соответствие которому необходимо увеличение штата сотрудников. Технологические факторы наоборот предполагают уменьшение потребности в человеческих ресурсах из-за совершенствования оборудования. Социальные факторы говорят о текучести персонала, и соответственно о постоянной потребности в кадрах. Квалификационные факторы связывают квалификацию персонала с затратами на их подбор, то есть чем выше квалификация сотрудника, тем больше необходимо потратить ресурсов на его поиск, как временных, так и материальных. Государственная политика в области занятости как фактор, влияющий на потребность в персонале предполагает наличие ограничений в законодательстве, которые, в свою очередь будут влиять на количество необходимых кадров в организации. Организационные факторы опираются на изменения в структуре организации, которые в свою очередь влекут за собой изменения в кадровый состав. Практика привлечения персонала отличается многоуровневой структурой, включая в себя 4 основных аспекта.



1. Схема «Практика привлечения персонала»

Необходимо также различать активные и пассивные методы подбора. Активный подбор состоит из презентаций, формирования имиджа и вербовки, которая в свою очередь состоит из вербовки посредством рекрутинговых агентств, вербовки через личные связи, переманивания и поиска кандидатов в учебных заведениях.

Пассивный отбор заключается в размещении объявлений и ожидания «наудачу», размещение объявлений происходит посредством размещения объявлений в общих либо специализированных изданиях.

Концепция отбора персонала характеризует тот путь, который выбирает компания для закрытия имеющихся вакансий. Основой выбора методов отбора может быть стратегия развития организации, а также видение того, для чего ведется набор персонала в компанию.

Существуют также понятия подбор и найма персонала. Отбор персонала необходимо отличать от подбора персонала. В процессе отбора происходит поиск людей на определенные должности с учетом установленных требований социального института, видов деятельности. При подборе осуществляется поиск, идентификация требований различных должностей, видов деятельности под известные возможности человека, накопленный им профессиональный опыт, стаж и способности. Термин «отбор» включает в себя понятие подбора персонала.

В зависимости от того, как проведен отбор кандидатов, зависит то, как будет функционировать компания в дальнейшем. Для того, чтобы в будущем у компании не возникло острых кадровых проблем, необходимо со всей ответственностью подойти к данному этапу. На рынке труда, особенно в IT-компаниях наблюдается дефицит кадров.[[12]](#footnote-12) Именно поэтому на сегодняшний день так важен процесс рекрутмента в компаниях. Этот процесс должен отличаться высокой скоростью, чтобы потенциальные кандидаты не успевали принять оффер от конкурирующей компании и перейти в нее работать, высоким уровнем цифровизации и своей прозрачностью, для того чтобы кандидаты не уходили в другие компании или не выходили на связь по мере прохождения воронки рекрутмента.

Однако привлечение и отбор кандидатов в IT-секторе имеет ряд особенностей. Первая особенность IT-сектора заключается в том, что рынок труда является кандидатским[[13]](#footnote-13), то есть в этом секторе выражен дефицит человеческих ресурсов. Количество действующих профессионалов относительно количества существующих вакансий мало, а выпускники с IT-специальностями сразу после окончания ВУЗа не готовы к реальным трудовым задачам.

Необходимо отметить, что в IT-секторе, в отличие от других секторов экономики нормальной практикой будет связываться со специалистами, которые трудоустроены в другой компании, или по другой причине не находятся в поиске работы, если их резюме не размещено на работных сайтах.

Другой особенностью IT-специалистов будет являться их профессиональный сленг. Для того чтобы вести диалог с каждым из кандидатов, рекрутеру необходимо понимать, о чем говорит или спрашивает, каждый из кандидатов. То есть для рекрутмента в сфере IT необходимо не только понимать базовые принципы привлечения и рекрутмента, но и еще быть осведомленным в трендах и понятиях сферы IT.

Как уже было сказано, рынок в IT-секторе испытывает нехватку кадров, а значит специалисты сами выбирают себе работодателя. Поскольку спектр их задач будет примерно одинаков в каждой компании, необходимо привлекать специалистов дополнительными выгодами от работы в компании.

## 1.6 Влияние бренда работодателя на рекрутмент и привлечение персонала

Положительно влияние бренда работодателя на рекрутмент и привлечение персонала подтверждается многими исследованиями, так например, в исследовании LinkedIn «Employer Brand Playbook: 5 Steps to Crafting a Highly Social Talent Brand» отмечается, что сильный бренд работодателя может снизить стоимость привлечения одного кандидата на 50%, также из-за сильного бренда работодателя может снизится текучесть кадров вплоть до 28% .[[14]](#footnote-14)

По данным исследования HeadHunter[[15]](#footnote-15), проведенного в 2013 году, 74% респондентов, участвовавших в исследовании отметили, что работа над брендом работодателя положительно влияет на процесс подбора персонала в компании:

* 39% респондентов отметили увеличение количества откликов на вакансии
* 25% респондентов отметили увеличение количества рекомендаций от сотрудников
* 24% респондентов отметили сокращение сроков закрытия вакансий
* По результатам исследования выросло количество откликов на вакансии (+301%)

Таким образом, можно сделать вывод о пользе и положительном влиянии бренда работодателя на привлечение и рекрутмент персонала в организацию. Однако классического бренда работодателя для привлечения IT-специалистов в компанию может быть недостаточно. У категории IT-специалистов есть свои особенности и желания по отношению работы в конкретной компании.

Классическая система мотивации компаний, которая включает в себя пакет ДМС не самый действенный стимул для IT-специалистов. Хороший социальный пакет для них уже давно стал нормой. Высокая заработная плата также перестает быть преимуществом, потому что в IT-сектора она уже стала нормой. То же самое происходит с оплатой мобильной связи, питания – все это уже является базовыми требованиями IT-специалистов.

Необходимо понять, какие именно характеристики бренда работодателя могут быть интересны IT-специалистам и могут оказывать на них значительное влияние при выборе места работы.

В 2015 году, было проведено пилотное исследование для выявления значимости различных ценностей бренда работодателя для IT-специалистов.[[16]](#footnote-16) К наиболее значимым атрибутам бренда компании как работодателя (распределены по степени важности) респонденты отнесли следующие:

1. интересная работа;
2. высокая зарплата сотрудника;
3. выполнение компанией своих обязательств перед сотрудником;
4. возможность полной реализации работником знаний и умений;
5. карьерный рост сотрудника.

Нетрудно заметить, что среди факторов, определяющих позитивную репутацию компании как работодателя, доминируют функциональные ценности.

Также в России было проведено крупное международное исследование Randstad employer brand research.[[17]](#footnote-17) В 2020 году в ходе опроса более 185 000 респондентов составили рейтинг ключевых критериев выбора работы и оценили более 6100 компаний-работодателей. Randstad employer brand research охватывает 33 страны, совокупно составляющие более 75% мировой экономики.

В этом опросе каждый респондент имел возможность выбрать 5 наиболее значимых для него критериев. Большинство россиян привлекает работодатель, предлагающий не только хорошую оплату труда, но и создающий сотрудникам возможности карьерного роста, предлагающий интересную работу и обеспечивающий приятную рабочую атмосферу.

По результатам исследования 62% представителей поколения Х считают наиболее важным критерием выбора компании для трудоустройства финансовую стабильность работодателя. В свою очередь, 53% поколения Y выделяют возможности карьерного роста, при этом 43% представителей поколения Z голосуют за приятную рабочую атмосферу, в то время как половина респондентов из категории беби-бумеров привлекает интересная работа.

Итак, бренд работодателя оказывает положительное влияние на привлечение специалистов, это подтверждается различными исследованиями. Однако бренд работодателя, направленный на привлечение IT-специалистов имеет свои особенности в разработке и его атрибутах. Для того чтобы эффективно привлекать IT-специалистов в компанию необходимо проработать бренд работодателя для категории IT-специалистов отдельно от основного бренда работодателя компании. Во второй и третьей главах данной выпускной работы мы постараемся понять в чем заключаются особенности.

# ГЛАВА 2. ХАРАКТЕРИСТИКА ПАО БАНКА «ФИНАНСОВАЯ КОРПОРАЦИЯ ОТКРЫТИЕ»

## 2.1 Организационная диагностика

### 2.1.1 Вид деятельности

Банк «ФК Открытие» является публичным акционерным обществом, деятельность ведется под брендом Банк «Открытие». На 23 марта 2022 года, банк является системно-значимой кредитной организацией. Всего в перечень входят 13 банков, на долю которых приходится около 77% совокупных активов российского банковского сектора.[[18]](#footnote-18)

Кредитное учреждение, ныне известное как ПАО Банк «Финансовая корпорация Открытие» и ПАО Банк «ФКО» (БФКО), было зарегистрировано 15 декабря 1992 года как ТИПКО Венчур Банк, который был затем переименован в «Новую Москву», «Номос-банк» и в итоге в Банк «Финансовая Корпорация Открытие».[[19]](#footnote-19)

### 2.1.2 Миссия

Миссия банка «Открытие»: Мы помогаем нашим клиентам, сотрудникам, контрагентам и даже конкурентам реализовывать их финансовые возможности.

Основные ценности банка:

1) Партнерство как главный принцип в бизнесе

2) Яркость и качество. Поиск надежных нестандартных решений

3) Непрерывное развитие. Движение вперед, оставаясь собой.

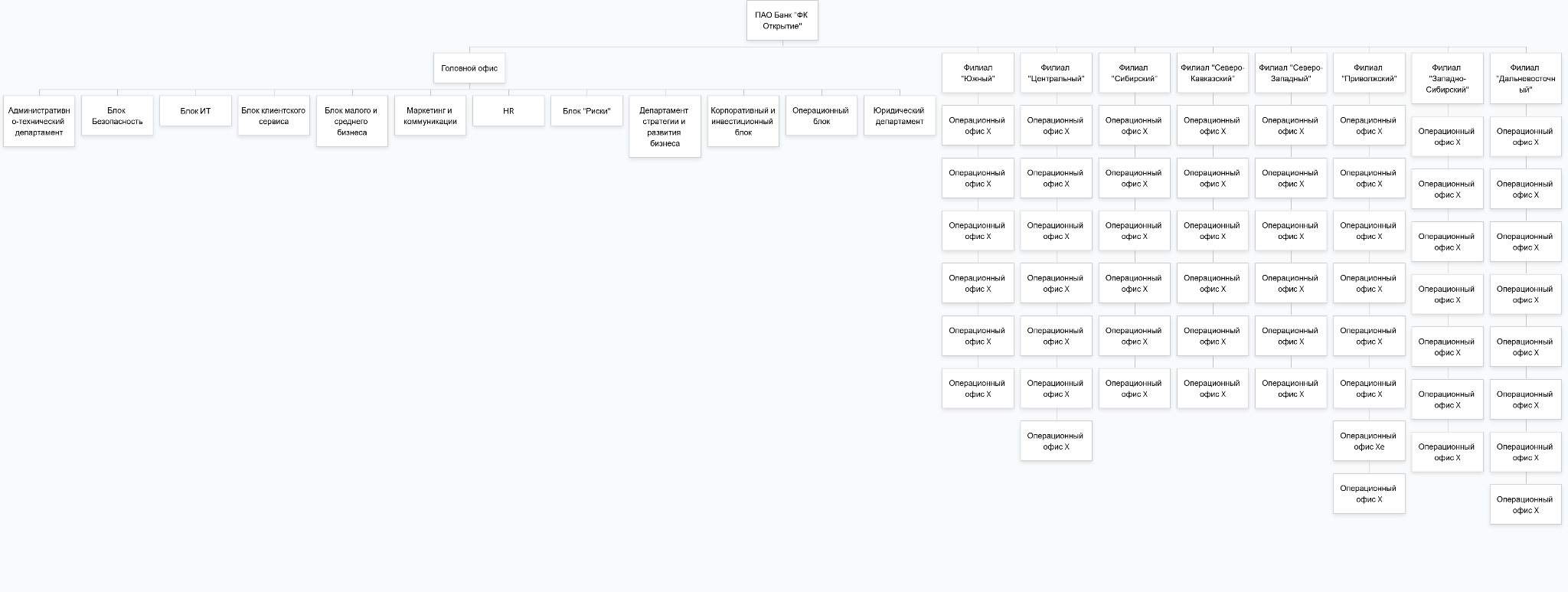
### 2.1.3 Стратегия

15 февраля наблюдательным советом банка «Открытие» была утверждена стратегия компании в рамках корпоративного управления, социальной и экологической ответственности. Документ позволяет установить направление развития бизнеса для соответствия принципам ESG. В документе определяются цели, ключевые показатели, по которым будет возможность проследить за достижением целей организации, а также в рамках данного документа определены направления деятельности банка в данной области.

Также в рамках стратегии обсуждались ответственное финансирование, ответственное потребление и производство. В банке будут создаваться и поддерживаться бизнес-процессы, которые помогут компании стать еще более надежным партнером в реализации проектов для участников финансового рынка. Для того, чтобы повысить уровень ответственного потребления и производства в банке будут реализованы новые программы рационального потребления ресурсов и энергии с сопутствующей программе отчетностью.[[20]](#footnote-20)

### 2.1.4 Организационная структура

Организационная структура Публичного Акционерного Общества Банка “ФК Открытие” является комбинированной, она содержит в себе элементы дивизиональной и функциональной структур. От дивизиональной структуры она содержит в себе наличие филиалов и операционных офисов, которые действуют в рамках стратегии компании, но независимо друг от друга. Элементами функциональной структуры обладает головной офис компании, в котором деятельность разделяется на 13 видов функций.



1. Организационная структура банка «Открытие»

По запросу заказчика разработка рекомендаций по совершенствованию бренда работодателя, производится для категории IT-специалистов, количество которых достигает более двух тысяч на 2021 год.

## 2.2 Диагностика бренда работодателя ПАО «ФК Открытие»

Для дальнейшей работы необходимо провести диагностику существующего в компании бренда работодателя. В качестве диагностики существующего бренда работодателя был проведен качественный анализ таких организационных документов, как Концепция бренда работодателя банка «Открытие», Стратегическое позиционирование бренда работодателя банка «Открытие», составленных в 2019 году стратегическим агентством Brandsiders.

## 2.3 Анализ организационной документации

Согласно документации, в банке «Открытие» было принято решение о создании концепции бренда работодателя по следующим причинам:

* У Банка нет единого бренда работодателя;
* Банк ежемесячно привлекает 700+ новых сотрудников. Яркий бренд работодателя поможет улучшить воронку подбора;
* Есть ряд специальностей, рынок кандидатов которых является дефицитным. Точное таргетирование этих специалистов поможет улучшить воронку подбора;
* Необходимо удерживать таланты, имеющиеся в Банке.

Цели разработки были определены следующим образом:

* Разработать бренд работодателя, соответствующий обновленной стратегии и концепции внешнего позиционирования бренда банка «Открытие»;
* Улучшить узнаваемость и восприятие бренда среди кандидатов

Для того, чтобы достигнуть поставленных целей, использовался список из следующих задач:

* Изучить восприятие банка среди различных сегментов и целевых аудиторий – нынешних, бывших и потенциальных сотрудников банка «Открытие», и выявить ключевые атрибуты, нуждающиеся в развитии;
* Провести исследование внешней конкурентной среды и выявить территории позиционирования на банковском HR-рынке;
* Разработать бренд работодателя на основании стратегии нового внешнего позиционирования банка «Открытие»;
* Разработать креативную имплементацию стратегического решения.

Были проведены четыре основных вида работ. Было проведено качественное и количественное исследование, произведен анализ конкурентной среды, также была сформирована концепция развития бренда работодателя, а также была создана и проведена рабочая сессия доработки и выбора концепции.

1. Этапы разработки концепции бренда работодателя

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| Этап | Название этапа | Краткое описание этапа |
| Этап №1. | Исследование восприятия сотрудниками и кандидатами банка «Открытие» как работодателя | **Количественный онлайн-опрос**, группы респондентов:  • Рядовые сотрудники (492 человека)  • Топ-менеджмент банка (83 человека)  **Качественное исследование** в формате телефонного интервью, группы респондентов:  • Уволившиеся сотрудники (31 человек)  • Отказавшиеся от трудоустройства кандидаты (27 человек)  • Потенциальные кандидаты (71 человек) |
| Этап №2. | Анализ прямых и косвенных конкурентов бренда работодателя банка «Открытие» | **Исследование EVP** ключевых конкурентов с целью выявления коммуникационных атрибутов бренда работодателя.  **Список рассмотренных конкурентов**: ВТБ, Альфа-Банк, Сбербанк, Тинькофф, Райфайзен банк, Почта банк, Газпромбанк, Яндекс, ИКЕА, Билайн |
| Этап №3. | Определение направлений развития бренда работодателя банка «Открытие» | **Концепция включает в себя**:  • Манифест (актуальную проблему категории)  • Идею бренда  • Миссию бренда  • Видение бренда  • Эмоциональное преимущество бренда  • Функциональные преимущества бренда |
| Этап №4. | Доработка и детализация концепций совместно с топ-менеджментом банка, и выбор концепции | **Проведение воркшопа**: Участники - 35 топ-менеджеров  • Погружение в результаты аналитической работы  • Стратегическая сессия по доработке концепций бренда работодателя  • Голосование по 4-х бальной системе за выбор наиболее привлекательной концепции |

В процессе исследования на разных этапах были сделаны следующие выводы:

* Люди стремятся к финансово стабильным компаниям, которые технологически развиваются и имеют влияние на мировые тренды и технологии. Респонденты отдают предпочтение компаниям, отличающимся признаками стабильности, творчества или влияния на общемировые тенденции: «Газпром», Google и «Яндекс». В рамках банковского сектора больше всего привлекают респондентов ВТБ, Альфа-банк, Сбербанк.
* Усиление атрибутов банка «Открытие», связанных с развитием, увеличит привлекательность банка как работодателя. В настоящий момент банк недостаточно активно внедряет современные технологии, что негативно воспринимается сотрудниками. Стремление к развитию – важная черта для привлечения и удержания сотрудников.
* Развитие сотрудников является ключевым атрибутом каждого бренда. Все банки говорят о важности профессионализма сотрудников. Для этого они много инвестируют как в обучение действующих сотрудников, так и в обучение потенциальных сотрудников через стажировки, специализированные школы и сотрудничество с вузами.
* Рядом банков ведется отдельная коммуникация для IT-специалистов. Ключевые банки признают значимость IT-разработок для развития банковской сферы и активно включились в борьбу за ресурсы. Они инвестируют не только в привлечение профессиональных кадров, но и в их образования, начиная с того момента, когда потенциальные сотрудники учатся в ВУЗах.
* Коммуникация с различными группами соискателей в категории банкинга на данный момент не обладает единой тональностью (гибкость коммуникации под аудитории). В коммуникации основные конкуренты подстраиваются под аудиторию: используют тот канал и ту тональность, которые являются релевантными для категории кандидата.
* Корпоративные культуры крупных игроков банковской сферы все еще являются достаточно закрытыми и формализованными. На данный момент, крупнейшие игроки рынка – «Сбербанк», «Альфа-Банк», «ВТБ», «Газпром» при разной тональности коммуникации обладают достаточно формализованными, сухими внутренними культурами, которые подчеркивают стабильность организации на рынке труда.

При составлении концепции бренда работодателя в банке учитывали наличие маркетинговой стратегии и вектор развития бренда работодателя банка “Открытие” должен был трансформироваться в соответствии с маркетинговой стратегией банка.

1. Единственным направлением развития бренда работодателя, соответствующим маркетинговой стратегии является рост в атрибуте развития. В соответствии с маркетинговой стратегией, банк «Открытие» в перспективе должен возглавить банки «новой волны» с реализацией стратегии в три этапа. Стратегия банка «Открытие» как работодателя также должна соответствовать выбранному направлению и возглавлять список банков «новой волны».
2. Ключевой задачей для банка «Открытие» является стать более развивающимся, чем «Тинькофф». При достижении цели, ключевым критерием, характеризующим успешность реализации стратегии, будет являться опережение в восприятии банка «Тинькофф» как инновационного развивающегося банка.
3. Нетипичный для банковской категории атрибут может являться триггером для выхода на новую территорию. Использование нетипичного для банковской категории атрибута (Открытости) может позволить создать для бренда работодателя банка «Открытие» новую территорию позиционирования, за счет чего выйти в лидеры банков «новой волны».

В результате исследования, был сформирован бренд работодателя банка “Открытие”, были определены миссия и видение бренда, а также прописан его манифест.

**Манифест бренда:** «Работа в банке «Открытие» — это всегда новый день = новый вызов = новое решение = новые знания = новые умения. Это беспрерывное развитие себя и бизнеса через действительно уникальные задачи, сложные вызовы и неординарные решения.»

**Миссия бренда:** «Наша цель — каждый день открывать людям мир возможностей, вдохновлять их на поиск новых решений, развитие своих компетенций и принятие смелых вызовов. Мы стремимся создать атмосферу, помогающую сотрудникам достичь высоких результатов, опережать рынок, отвечать на вызовы внешней среды и бизнеса, улучшать банк и его продукты для клиентов.»

**Видение бренда:** «Своей цели мы достигаем с помощью новой среды, в которой могут появляться и воплощаться современные идеи и решения. Мы убеждены, что именно такая среда помогает профессионалам расти и принимать новые вызовы. Мы создаем для сотрудников условия, способные вдохновлять, побуждать к действию и поддерживать постоянное развитие.»

Также в результате разработки бренда работодателя были выделены 6 основных целевых аудиторий: кандидаты в контактные и операционные центры, кандидаты в банковские отделения, профессионалы и руководители, ИТ-специалисты, молодые специалисты, действующие сотрудники. Для всех категорий сотрудников было создано свое EVP.

1. EVP для основных категорий сотрудников

|  |  |
| --- | --- |
| Аудитория | Характеристики |
| Кандидаты в контактные и операционные центры | * Достойная и стабильная оплата труда * Профессиональное и личностное развитие * Динамичная работа * Молодая дружная команда * Опытные руководители в роли наставников * Социальные гарантии * Надежность и престиж банка * Комфортная рабочая атмосфера |
| Кандидаты в банковские отделения | * Достойная и стабильная оплата труда, возможность влиять на размер дохода * Профессиональное и личностное развитие * Динамичная работа с клиентами * Молодая дружная команда * Удобство расположения офиса и рабочего графика * Социальные гарантии * Надежность и престиж банка * Комфортная рабочая атмосфера |
| Профессионалы и руководители | * Высококвалифицированные и опытные топ-менеджеры * Ориентация на результат и достижение амбициозных целей * Профессиональное и личностное развитие * Культурная среда, приветствующая улучшения, новые идеи и изменения * Масштаб, надежность и престиж банка * Комфортная рабочая атмосфера |
| ИТ -специалисты | * Ориентация на результат и достижение амбициозных целей * Динамичность банка и стремление к постоянным технологическим улучшениям * Интересное содержание работы * Профессиональное и личностное развитие * Опытные наставники среди коллег * Социальные гарантии • * Комфортная рабочая атмосфера |
| Молодые специалисты | * Участие в сложных и интересных проектах * Дружная команда * Опытные руководители в роли наставников * Достойная оплата стажировки или практики * Возможности трудоустройства * Надежность и престиж банка * Комфортная рабочая атмосфера |
| Действующие сотрудники | * Дух стартапа и непрерывные улучшения * Интересные и нестандартные задачи * Профессиональная и сплоченная команда * Уникальная корпоративная культура * Профессиональное и личностное развитие * Достойная и стабильная оплата труда * Масштаб, надежность и престиж банка * Комфортная рабочая атмосфера |

В компании было также разработано EVP для IT-специалистов. IT-специалистами в компании считают следующие категории сотрудников:[[21]](#footnote-21)

* Разработчики (front-end и back-end)
* Аналитики-технологи
* Data Scientists
* Product Owners
* Agile / Scrum - мастер
* UX / UI - дизайнеры
* SRE-инженеры

Эти специалисты являются целевой аудиторией для донесения EVP, разработанного в банке.

Бизнес-цели данного исследования:

* Ускорение продуктовых разработок
* Создание цифровых продуктов, омниканальности и бесшовного перехода онлайн / офлайн
* Рывок в качестве клиентского опыта / качественная оптимизация клиентского пути
* Увеличение конечной прибыли банка

Для того чтобы создать EVP для IT-специалистов, было проведено качественное исследование в виде экспертных интервью с представителями целевой аудитории.

В первую очередь был сделан вывод, что банковская сфера не является привлекательной для IT-специалистов по причине того, что работа в банке скучна, рутинна, не настолько интересна, как в стартапе или развитой ИТ-компании, связана не с решением актуальных для сферы, модных или инновационных задач, а скорее с поддержанием существующих процессов и работой с устаревшими или устаревающими технологиями. Бюрократизированная банковская система не оставляет возможности для творчества, ограничивает в развитии и раскрытии потенциала сотрудника.

Далее были определены минусы банка “Открытие” как работодателя:

* Отстающая позиция в сфере банка по отношению к другим банкам
* Несоответствие внутреннего устройства и процессов банка его agile-позиционированию
  + Нетехнологичный процесс трудоустройства
  + Устаревшее, непродуктивное оборудование
  + Зачастую негативный характер взаимодействия с ИТ
* Экономия и оптимизация затрат банка
  + Небольшие бюджеты на развитие
  + Ограничения по ФОТ — зарплата часто ниже рынка
  + Нет комфортной рабочей среды для персонала: удобной мебели, фруктов, кофе
  + Нет коллективных рекреационных мероприятий
* Устаревший, слабо цифровизованный HR
  + Нетехнологичный процесс трудоустройства
  + Отсутствие HR-бренда банка как работодателя и ИТ-бренда как технологичной компании
  + Медленное согласование предложений о работе кандидатам — успевают принять предложение конкурента
  + Неудовлетворительный онбординг
  + Отсутствие приватности при коммуникации персонала с HR.
  + Высокая текучесть персонала
  + Отсутствие возможности удаленной работы для руководителей отделов и управлений

В рамках исследования было выделены плюсы работы в банке “Открытие”, источники мотивации тех сотрудников, что продолжают работу в компании:

* Наличие интересных, уникальных и амбициозных задач позволяет развивать профессиональные навыки
* Профессиональная команда и руководство, за ними работать приходят из других компаний целые рабочие команды
* Коллектив, с которым комфортно работать
* Низкий уровень бюрократии, по сравнению с банками конкурентами
* Близость к бизнесу и возможность влиять на принятие решений (справедливо для руководящих должностей)

Также был определен формат сообщений: он должен быть близок и понятен аудитории IT-специалистов, учитывать специфику восприятия — говорить на их языке. Для формата сообщения были выбраны визуальные образы и видео.

Коммуникативной задачей EVP стало сделать банк «открытие» цифровым в восприятии целевой аудитории:

* молодым
* амбициозным
* смелым
* креативным
* мобильным (адаптируемым) брендом

Однако несмотря на проведенное исследование EVP для IT-специалистов, его результаты пока никак не были имплементированы в деятельности банка.

# ГЛАВА 3. РАЗРАБОТКА РЕКОМЕНДАЦИЙ

В данной главе будет определена специфика бренда работодателя в банковской сфере, а также для категории ИТ-специалистов. Данная глава состоит из двух разделов.

Первой частью будет являться выявление существующих банковских практик брендинга работодателя, а также лучших практик привлечения ИТ-специалистов в ИТ-компаниях. Для выявления существующих банковских практик брендинга работодателя будет проведен анализ брендинга работодателя банка «Открытие», а также будет проведен сравнительный анализ с конкурирующими банками: Сбер, Альфа-Банк, Тинькофф, ВТБ, Райффайзен банк, Почта банк, Газпромбанк. Эти банки считаются конкурирующими в банке «Открытие». Для выявления лучших практик привлечения ИТ-специалистов будут проанализированы практики брендинга работодателя компаний, занимающих первые места в рейтинге «Лучшие ИТ-работодатели России 2021».[[22]](#footnote-22) Таким образом будут проанализированы практики 4 компаний, из 4 разных групп, выявленных с учетом размера организации: огромные (более 5000 сотрудников), большие (1000−5000 сотрудников), средние (100−1000 сотрудников) и небольшие (10−100 сотрудников). Этот рейтинг выбран для использования, так как он является наиболее авторитетным для категории ИТ-специалистов.

Во второй части главы будет проведен анализ опроса ИТ-специалистов, их восприятия ценностей, которые транслируют компании банковского сектора на рынок труда, также опрос поможет выявить ценности ИТ-специалистов. В свою очередь, эти ценности будут использованы для усовершенствования EVP работодателей, в том числе банка «Открытие».

## 3.1 Существующие и лучшие практики брендинга работодателя

Для обеспечения структурированного выявления и анализа практик брендинга работодателя, мы будем рассматривать функциональные и эмоциональные преимущества каждого из брендов. Функциональными преимуществами будут считаться такие преимущества, которые дают прямую и понятную выгоду, которую можно измерить в экономическом плане. К эмоциональным преимуществам бренда мы будем относить более сложные и неуловимые выгоды, такие выгоды могут проявляться на ассоциативном или эмоциональном уровне, к таким выгодам можно будет отнести, например, приятную рабочую атмосферу, чувство уюта, чувство причастности к изменениям.[[23]](#footnote-23)

### 3.1.1 Сравнительный анализ с конкурентами из банковского сектора

Анализ был проведен на основе открытых данных сети Интернет. Если компанией не транслируется то, или иное функциональное или эмоциональное преимущество, то в рамках данной работы будет считаться, что компания им не обладает. Анализировались такие источники как: сообщества компаний в социальных сетях, корпоративные сайты, карьерные сайты, вакансии по направлению ИТ в HeadHunter.

1. Сравнительный анализ с конкурентами

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| Банк | Функциональные преимущества | Эмоциональные преимущества |
| Сбер | * Ежегодная индексация заработной платы * Ежегодная премия * Обучение за счет компании * Доступ к корпоративному университету * Доступ к виртуальной школе Сбера * Курсы повышения квалификации * MacBook для работы * Гибкий график работы * ДМС * Страхование от несчастных случаев и тяжелых заболеваний * Бесплатная подписка СберПрайм+ * Скидки от компаний-партнеров * Бесплатный спортзал * Скидки на путешествия * Реферальная программа с вознаграждением (Программа “Приведи друга) * Подарки и мероприятия для детей сотрудников. Оздоровительные программы для детей сотрудников * Льготные условия на финансовые продукты * ИТ-мероприятия * Корпоративная пенсионная программа | * Приятная рабочая атмосфера * Работа в крупнейшем банке страны * Участие в масштабных проектах * Команда профессионалов и единомышленников, собственные профильные сообщества * Работа по Agile: 2000 продуктовых команд с возможностью внутреннего перемещения |
| Альфа-Банк | * Льготные условия на финансовые продукты * Гибкий график работы * Бесплатный спортзал * Скидки от компаний-партнеров * ДМС * ИТ-мероприятия * Обучение за счет компании * Скидки на путешествия | * Комфортная среда для развития * Инновационная среда * Решение амбициозных задач * Сложные и интересные задачи, современный стек технологий |
| Тинькофф | * ДМС * Доступ к библиотеке * Бесплатный спортзал * Годовой бонус * Ежегодная индексация заработной платы * Гибкий график * Доступ к внутреннему порталу обучения Tinkoff Education * Бесплатное питание * Обучение за счет компании * Премия по итогам года до 4 окладов | * Команда опытных единомышленников * Решение амбициозных задач * Отсутствие бюрократии * Демократичная культура * Поощрение инициативы * Современный стек технологий |
| ВТБ | * Бесплатное образование * Корпоративная пенсионная программа * ДМС | * Профессионализм команды, командный дух * Открытость к изменениям |
| Райффайзен банк | * ДМС * Льготные условия на финансовые продукты * Бесплатное обучение * ИТ-мероприятия * Страхование жизни * Скидки от компаний партнеров | * Профессиональное комьюнити * Открытость * Прозрачность результатов работы |
| Почта банк | * Скидки от компаний партнеров * ДМС * Удаленный формат работы | * Работа в федеральном банке * Быстрый карьерный рост * Участие в инновационных проектах * Работа в дружной молодой команде профессионалов |
| Газпромбанк | * ИТ-мероприятия * Бесплатное обучение * Ежеквартальная и годовая премия * ДМС | * Современный стек технологий * Инновационные проекты * Профессиональная команда |
| Открытие | * Гибкий график * ДМС * ИТ-мероприятия * Компенсация занятий спортом * Бесплатные курсы английского языка * Обучение за счет компании * Бесплатный снек-бар | * Интересные проекты * Культура развития * Комфортная атмосфера * Работа в надежном банке |

Таким образом, большинство банков делает упор на функциональные преимущества. Эмоциональные преимущества пока остаются на втором плане и не сформулированы у большинства анализируемых компаний. Наиболее распространенной практикой является предоставление полиса ДМС для своих сотрудников, эту практику используют все банки. Также частыми практиками можно считать предоставление возможности работы по гибкому графику, обучение сотрудников, проведение специализированных мероприятий, предоставление скидок от компаний-партнеров.

В банковском секторе можно выявить как лидеров по брендингу работодателя, направленному на ИТ-специалистов, так и догоняющие банки. К банкам-лидерам относятся Сбер, Альфа-банк и Тинькофф, они предлагают наиболее широкий перечень функциональных и эмоциональных преимуществ, как для действующих сотрудников, так и для потенциальных кандидатов.

К догоняющим банкам можно отнести все остальные, к числу этих банков относится и банк «Открытие». В отличие от банков-лидеров, этими банками не ведется отдельная коммуникация для ИТ-специалистов, а перечень предоставляемых преимуществ сравнительно меньше, это утверждение справедливо как для эмоциональных, так и для функциональных выгод.

### 3.1.2 Лучшие практики брендинга работодателя

Лучшими практиками брендинга работодателя будут считаться те практики, которые используют компании-победители из рейтинга «Лучшие ИТ-работодатели России 2021». Это 4 компании, которые заняли первые места в своих категориях: Luxoft, Andersen, NUTSon, MobileUP.

Все эти компании оценивались по следующим 12 критериям:

* Интересные задачи
* Современные технологии
* Адекватная зарплата
* Социальный пакет
* Комфортные условия труда
* Профессиональный рост
* Карьерный рост
* Отношения с коллегами
* Признание результатов труда
* Грамотность менеджмента
* Связь с топ-менеджментом
* Компания делает мир лучше

1. Сравнительный анализ компаний-лидеров ИТ-сферы

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| ИТ-Компания | Функциональные преимущества | Эмоциональные преимущества |
| Luxoft ( >5000 сотрудников) | * Программа наставничества * Учебный центр * Волонтерский клуб * Программа лояльности * Программа релокации | * Культура обратной связи * Внутренняя Мобильность * Глобальные программы КСО * Инкубатор КСО * Признание и оценка * Дружелюбная атмосфера * Баланс работы и отдыха * Хорошие отношения с коллегами * Современный стек технологий * Интересные задачи |
| Andersen ( 1000-5000 сотрудников) | * Оплачиваемый отпуск * 100% оплачиваемые больничные с 1 дня * Дополнительный отпуск (5 оплачиваемых дней dayoff для отдыха и выздоровления без оформления больничного) * Система менторства * Постоянная индексация заработных плат * Зарплата привязана к курсу доллара * Нет фиксированного рабочего времени | * Наличие программ КСО * Развитые обучающие программы * Клиенты - международные компании * Современный стек технологий * Комфортные условия труда * Признание результатов труда |
| NUTSon ( 100-1000 сотрудников) | * Бесплатное непрерывное обучение * Опционная программа * ИТ-мероприятия * Полное техническое обеспечение * Полностью удаленный формат работы | * Гибкий подход к совершенствованию рабочих процессов * Гибридный график работы * Работа в бирюзовой организации |
| MobileUP (10-100 сотрудников) | * Возможность удаленной работы * ДМС * Есть комната отдыха * ИТ-мероприятия * Снек-бар | * Перемещение по офису на лонгбордах * Коллектив, с которым комфортно работать * Атмосфера стартапа * Ощущение свободы * Интересные проекты |

В отличие от компаний банковского сектора, эти компании одинаково ответственно подходят к формированию как функциональных, так и эмоциональных преимуществ. На сайтах этих ИТ-компаний уделено много внимания для раскрытия эмоциональных преимуществ. На сайтах содержится информация об атмосфере в компании, о коллективе, о методах работы, отсутствии или минимального количества бюрократии, о корпоративной и социальной ответственности, о культуре компании. Конечно, там также раскрывается информация и о финансовой составляющей работы: заработной плате, премировании, индексации заработных плат, привязке заработной платы к курсу доллара. Однако в отличие от банков, финансовая составляющая не является основой брендинга, компании уделяют равное внимание функциональным и эмоциональным преимуществам.

ИТ-компании демонстрируют и в своих вакансиях, и на своих сайтах почему будет комфортно работать именно них. В сравнении с банками, ИТ-компании больше упоминают о том, что у них коллектив, в котором приятно будет работать, современный стек технологий, меньше бюрократии и понимающие менеджеры, а это в свою очередь означает, что каждый ИТ-специалист сможет действительно влиять на создаваемый продукт.

Брендинг компании «Сбер» представляется наиболее похожим на брендинг ИТ-компаний. В компании ведут отдельную коммуникацию для ИТ-специалистов, говорят про удобство их технологий, команду профессионалов, работу по Agile, возможность уйти на саббатикал[[24]](#footnote-24) (долгосрочный творческий отпуск), однако отзывы на сайте Хабр, крупнейшем в Европе ресурсе для IT-специалистов, говорят о том, что существует определенный разрыв между брендингом компании и действительным положением дел.[[25]](#footnote-25)

Бывшие и текущие сотрудники причисляют следующие характеристики компании: высокий уровень бюрократии, неинтересные задачи, разобщенность менеджмента, неудобная экосистема для разработки.

Это идет вразрез с заявлениями компании, такая же ситуация повторяется и с другими банками. Банк “Открытие” в этом же числе. Разрыв между брендингом компаний и действительным положением дел можно проследить через оценки компаний сотрудниками ИТ специальностей. Данные взяты с сайта «Хабр Карьера».

1. Рейтинг компаний по результатам исследования «Хабр Карьера»

|  |  |
| --- | --- |
| Компания | Оценка компании сотрудниками (0-5) |
| MobileUP | 5,00 |
| NUTSon | 4,98 |
| Andersen | 4,81 |
| Luxoft | 4,66 |
| Тинькофф | 4,32 |
| Газпромбанк | 4,19 |
| Райффайзен | 4,06 |
| Альфа Банк | 4,02 |
| Сбер | 3,93 |
| Открытие | 3,60 |
| ВТБ | 3,31 |
| Почта банк | Нет данных |

Главное отличие компаний банковского сектора от ИТ-компаний заключается в том, что все заявления об условиях труда, отсутствии бюрократии, гибкости компании подтверждаются на деле. В ситуации с банками, так происходит далеко не всегда.

Еще одна проблема банков заключается в их организационном размере. С увеличением размера организации, растет количество рабочих мест, рабочих команд, отделов, филиалов, из-за этого рабочие процессы становятся неоднородными. Качество менеджмента, удобство расположения офиса, количество бюрократии может варьироваться от команды к команде.

Исходя из отзывов о работе ИТ-специалистов в банке «Открытие»[[26]](#footnote-26), главными проблемами являются невозможность развития и отсутствие роста заработной платы, хотя при брендинге работодателя в компании сообщают диаметрально обратное.

Таким образом, выходит, что компании банковского сектора делятся на 2 группы исходя из их отношения к брендингу работодателя для ИТ-специалистов: лидеры и догоняющие банки. К лидерам относятся Альфа банк, Сбер, Тинькофф. Их брендинг работодателя наиболее похож на брендинг лидирующих ИТ-компаний. Ко второй группе догоняющих банков относятся все остальные банки, включая банк “Открытие”. Их брендинг работодателя для категории ИТ-специалистов пока что находится на относительно низком уровне, это также отражено в оценках сотрудников ИТ-категории. Эти банки на момент написания данной ВКР не ведут отдельную коммуникацию для ИТ-специалистов, а заявленные функциональные и эмоциональные преимущества отличаются от тех, которыми на самом деле располагают компании.

Еще одной проблемой брендинга работодателя банков является превалирование функциональных преимуществ над эмоциональными. Все рассмотренные компании-лидеры в ИТ сфере не делают упор на функциональные или эмоциональные преимущества, они рассматривают эти преимущества в совокупности, создавая согласованный бренд работодателя, направленный на ИТ-специалистов.

## 3.2 Опрос ИТ-специалистов

В эмпирической части данного консалтингового проекта был использован количественный метод исследования, который был реализован в ходе проведения опроса для потенциальных соискателей из категории ИТ-специалистов. Для прохождения опроса было привлечено 127 ИТ-специалистов. Опрос был проведен среди ИТ-специалистов стран СНГ. В опросе приняли 100 специалистов мужского пола, 17 специалистов женского пола, 9 специалистов предпочли не указывать свой пол. Респонденты были распределены на 4 основные возрастные категории: до 18 лет, с с 18 до 25 лет, с 26 до 42 лет, от 43 лет. В опросе приняло участие 9 специалистов до 18 лет, наибольшему количеству респондентов на момент проведения опроса было от 18 до 25 лет (80 человек), также в опросе приняло участие 33 специалиста от 26 до 42 лет, еще 4 человека в возрасте от 43 лет приняли участие в опросе. Также респонденты указывали свой уровень разработки: в опросе приняли участие 69 junior-специалистов, 47 специалистов уровня middle и 10 специалистов уровня senior. Проведение опроса было произведено его рассылкой по тематическим ИТ-каналам в мессенджере Telegram. Проведение опроса длилось с 27-го апреля 2022 года по 27 мая 2022 года.

Опрос состоял из трех основных блоков вопросов. Первый блок вопросов включал в себя вопросы из статьи Бертон и Эвинг (2005) “Captivating company: dimensions of attractiveness in employer branding”. В данной статье представлен список из 24 вопросов, которые позволяют определить важность различных аспектов бренда работодателя по расширенной шкале Лайкерта, от одного до семи. В нашей анкете также используются 24 вопроса, однако расширенная шкала Лайкерта, сокращена до стандартной, со значениями от одного до пяти.

Второй блок вопросов включал в себя 12 параметров, по которым оценивались компании в рейтинге «Лучшие ИТ-работодатели России 2021» от Хабр. Этот блок вопросов помогает выявить наиболее важные характеристики брендинга работодателей компаний.

Третий блок основан на конкретных практиках брендинга работодателя, которые были выявлены в ходе анализа конкурентов банка “Открытие”. Оценка соискателями различных практик по шкале Лайкерта позволит ранжировать практики и выделить и наиболее необходимые их них.

## 3.3 Выводы по результатам опроса ИТ-специалистов

Обратимся к результатам опроса. Начнем с блока вопросов по статье Бертон и Эвинг (2005).

1. Результаты анкеты. Блок №1

|  |  |
| --- | --- |
| Фактор | Среднее значение |
| Заработная плата выше среднего | 4,77 |
| Привлекательный компенсационный пакет | 4,66 |
| Получение опыта, способствующее карьерному росту | 4,65 |
| Возможность карьерного роста внутри организации | 4,44 |
| Организация ценит и использует ваш творческий потенциал | 4,36 |
| Хорошее самочувствие в процессе работы | 4,29 |
| Увлекательная рабочая среда | 4,24 |
| Хорошие отношения с начальством | 4,23 |
| Возможность применения навыков, полученных в ходе обучения | 4,21 |
| Приятная рабочая среда | 4,21 |
| Хорошие отношения с коллегами | 4,14 |
| Чувство уверенности в себе при работе в организации | 4,13 |
| Признание заслуг со стороны руководства | 4,09 |
| Инновационность методов работы | 4,08 |
| Организация производит высококачественные продукты и услуги | 3,93 |
| Увеличение вероятности дальнейшего трудоустройства | 3,92 |
| Организация производит инновационные продукты и услуги | 3,88 |
| Гарантии занятости в организации | 3,87 |
| Поддерживающие и ободряющие коллеги | 3,73 |
| Возможность делиться опытом | 3,71 |
| Работа в захватывающей обстановке | 3,70 |
| Организация ориентирована на клиента | 3,37 |
| Чувство принадлежности к чему-то большему | 3,35 |
| Социально-ответственная компания | 3,23 |

Факторы привлекательности работодателей расположены в данной таблице от наиболее важного, к наименее важному сверху вниз. Исходя из результатов можно выделить две основных группы желаний: желание ИТ-специалистов получать справедливое финансовое вознаграждение и их потребность в карьерном развитии. О потребности в справедливом финансовом вознаграждении нам говорят первые два фактора: заработная плата выше среднего с наивысшей средней оценкой в 4,77 балла из возможных 5 и привлекательный компенсационный пакет с средней оценкой в 4,66 балла. Два этих фактора получили наивысшие оценки от ИТ-специалистов, это значит, что финансовое вознаграждение стоит на первом месте у ИТ-специалистов. Работа над остальными направлениями брендинга не даст результатов без обеспечения справедливого финансового вознаграждения.

Потребность в карьерном развитии ИТ-специалисты ставят на второе место после финансового вознаграждения. Важность таких факторов, как получение опыта, способствующее карьерному росту и возможность карьерного роста внутри организации ИТ-специалисты посчитали достаточно важными при работе. Данные факторы были оценены на 4,65 и 4,44 балла соответственно.

Все остальные факторы, за исключением последних трех, были оценены примерно одинаково, их оценка ранжировалась от 4,36 до 3,70. Оценка факторов «организация ориентирована на клиента», «чувство принадлежности к чему-то большему», “социально-ответственная компания” оказалась на наименьшем уровне, эти факторы были оценены на 3,37, 3,35 и 3,23 балла соответственно. Исходя из этих оценок можно сделать вывод о низком уровне важности общества для категории ИТ-специалистов. То есть важность наличия разработанной корпоративной социальной программы, участие в благотворительных акциях, и любых других социальных мероприятиях вторично для категории ИТ-специалистов. Данные практики брендинга могут разрабатываться в последнюю очередь.

Перейдем к анализу второго блока вопросов, который был составлен из 12 факторов по которым проводилась оценка компаний из рейтинга Хабр «Лучшие ИТ-работодатели России 2021».

1. Результаты анкеты. Блок №2

|  |  |
| --- | --- |
| Фактор | Средняя оценка |
| Адекватная зарплата | 4,72 |
| Интересные задачи | 4,67 |
| Привлекательный социальный пакет | 4,63 |
| Возможность карьерного роста | 4,63 |
| Возможность профессионального роста | 4,61 |
| Комфортные условия труда | 4,53 |
| Грамотность менеджмента | 4,36 |
| Современные технологии | 4,30 |
| Хорошие отношения с коллегами | 4,05 |
| Связь с топ-менеджментом | 4,04 |
| Признание результатов труда | 3,94 |
| Компания делает мир лучше | 3,38 |

Факторы привлекательности работодателей расположены в данной таблице от наиболее важного, к наименее важному сверху вниз. Результаты данного блока вопросов похожи на результаты первого блока, составленного по работе Бертон и Эвинг. Адекватная зарплата, привлекательный социальный пакет, возможности карьерного и профессионального роста являются наиболее важными факторами при выборе компании как работодателя ИТ-специалистами.

Как в случае и с первым блоком вопросом, заработная плата остается наиболее важным фактором для ИТ-специалистов. Наименее значимым фактором стал «Компания делает мир лучше». Этот фактор сопоставим с фактором 2Социально-ответственная компания» из первого блока вопросов. Таким образом, можно говорить о том, что на данный момент для ИТ-специалистов. Социальная ответственность компании и программы КСО не являются необходимыми атрибутами бренда работодателя.

Современность стека технологий, а также интерес к работе и задачам могут быть расценены как важные атрибуты бренда работодателя в компании, если соблюдено условие высокой заработной платы и качественного и обширного социального пакета. Не менее важны возможности профессионального и карьерного роста, компании должны давать возможность к развитию своим сотрудникам, если они стремятся к удержанию нынешних и привлечению новых сотрудников.

Третий блок вопросов представляет из себя 13 конкретных практик по брендингу работодателя, которые компании используют в описаниях своих вакансий. Практики в таблице ниже расположены от наиболее значимой для ИТ-специалистов, до наименее важной.

1. Результаты анкеты. Блок №3

|  |  |
| --- | --- |
| Фактор | Средняя оценка |
| Возможность удаленной работы | 4,29 |
| Ежеквартальная и годовая премия | 4,06 |
| Программа наставничества | 3,88 |
| Проведение и участие в ИТ-мероприятиях (хакатоны, конференции, лекции и т. д.) | 3,79 |
| Бесплатное обучение | 3,78 |
| Привязка заработной платы к курсу доллара | 3,77 |
| Программа релокации | 3,77 |
| Компенсация занятий спортом/бесплатный спорт-зал | 3,48 |
| Наличие комнаты отдыха | 3,45 |
| Бесплатные курсы английского языка | 3,25 |
| Предоставление скидок на путешествия | 3,21 |
| Наличие программы КСО (корпоративная социальная ответственность) | 2,98 |
| Подарки и мероприятия для детей сотрудников | 2,55 |

Опрошенные ИТ-специалисты оценили данные практики в целом достаточно низко, в отличие от первых двух блоков вопросов, где максимальные средние оценки были 4,77 для первого блока вопросов и 4,72 для второго. В этом же блоке максимальная оценка равна 4,29. ИТ-специалисты выше всего оценили возможность удаленной работы и ежеквартальную и годовую премии. Остальные практики и вовсе получили оценки ниже 4,00.

Наименее важными практиками по мнению ИТ-специалистов стали подарки и мероприятия для детей сотрудников, а также вновь, как и в предыдущих блоках, наличие программ КСО. Подарки и мероприятия для детей сотрудников могли оказаться не важны для ИТ-специалистов, так как выборка на 71% состоит из ИТ-специалистов, которым менее 25 лет.[[27]](#footnote-27)

Итак, наиболее важными атрибутами бренда работодателя среди опрошенных ИТ-специалистов стали:

1. Высокая заработная плата и премии
2. Наличие привлекательного компенсационного пакета
3. Интерес к рабочим задачам
4. Возможности профессионального и карьерного роста
5. Возможность удаленной работы

Наименее важными атрибутами бренда работодателя по мнению опрошенных ИТ-специалистов стали:

1. Наличие программ КСО
2. Подарки и мероприятия для детей сотрудников

Об остальных атрибутах можно говорить, что они примерно в равной степени важны для ИТ-специалистов.

## 3.4 Разработка рекомендаций

На данный момент в банке “Открытие” часто оставляют вакансии без указания заработной платы специалистов. Руководством была поставлена задача не тратить на заработные платы ИТ-специалистов больше, чем в среднем тратится по рынку.

Главными причинами работы в банке названы следующие 5 причин:[[28]](#footnote-28)

* Интересные проекты
* Развитие
* Комфортная атмосфера
* Надежность
* Достойная зарплата и социальный пакет

Однако, судя по отзывам сотрудников, а также исходя из организационной документации, далеко не все перечисленные преимущества по-настоящему являются неотъемлемой частью банка. Причина «Достойная зарплата и социальный пакет» не является убедительной после прочтения документации, в котором выражено желание менеджмента компании платить ИТ-специалистом заработные платы, не выше чем в среднем по рынку. Причина «Развитие» для работы в банке не выдерживает критики сотрудников компании, в отзывах к профилю компании на сайте Хабр больше негативных отзывов о возможности развития в компании.[[29]](#footnote-29) На счет социального пакета от сотрудников жалоб не поступало.

Сотрудники также сообщают о том, что в компании пока что достаточно высокий уровень бюрократии, поэтому решение рабочих задач может несколько затягиваться во времени.

Итак, бренд работодателя банка «Открытие» выглядит следующим образом.  
В качестве каналов продвижения бренда работодателя используются следующие ресурсы: корпоративная страница на HeadHunter, корпоративный сайт, корпоративная страница на сайте Хабр, группа ВКонтакте, профили в Instagram. На регулярной основе обновляется и дополняется информация на корпоративном сайте, в группе ВКонтакте, а также в Instagram. Однако, несмотря на это, ни в одном из каналов (кроме Хабр), не уделяется внимание отдельной коммуникации для ИТ-специалистов, в каждом из ресурсов освещаются общие новости, которые имеют мало общего с ИТ.

Через эти каналы в банке освещают основные функциональные и эмоциональные преимущества, которые компания готова предложить своим кандидатам.

Часть описания вакансии «Что мы предлагаем»[[30]](#footnote-30) для всех ИТ-специалистов выглядит следующим образом:

* Стать частью крупного, динамично развивающегося банка;
* Работу в команде единомышленников, неравнодушных к передовым технологиям и практикам;
* Неограниченные возможности для совершенствования ваших навыков и знаний, обучаясь у лучших и решая сверхамбициозные задачи;
* Позитивную рабочую атмосферу, дружный коллектив;
* Удаленный формат работы;
* Достойную и конкурентную заработную плату, квартальные и годовые премии, размер которых зависит от результатов вашей работы;
* Разнообразный социальный пакет: ДМС, страхование жизни, страхование для выезжающих за границу, льготные условия приобретения банковских продуктов, скидки в фитнес-клубах и в компаниях-партнерах.

В данной части вакансии перечислены, как эмоциональные, так и функциональные преимущества, которые может дать устройство на работу в банк. Перечислены основные факторы, которые важны для ИТ-специалистов, такие как “конкурентная заработная плата” и “социальный пакет”.

Также для бренда работодателя банка «Открытие» сформулированы манифест, миссия и видение бренда. Кроме как в документации данные понятия не используются и не транслируются ни на внешнюю, ни на внутреннюю аудиторию.

Перейдем непосредственно к самим рекомендациям:

1. **Ввести отдельную коммуникацию для ИТ-специалистов.**

Как было сказано ранее, некоторые банки, включая Тинькофф, на который равняются в банке “Открытие” ведут отдельную коммуникацию для ИТ-специалистов. Такая практика позволяет доносить информацию на языке специалистов, освещать необходимую для специалистов информацию, которая будет не актуальна для остальных сотрудников банка. Ведение отдельной коммуникации для ИТ-специалистов позволяет выделиться на фоне конкурентов и привлечь внимание целевой аудитории.

1. **Использовать наиболее популярные каналы у ИТ-специалистов, для донесения нужной информации.**

Наиболее популярными каналами связи с ИТ-специалистами являются Telegram и сайт Хабр. Банком “Открытие” было выложено несколько статей на сайт, больше никакой активности на этом канале не происходит. Увеличение присутствия на этой площадке, позволило бы компании заявить о себе, как о компании, которой важна ее ИТ-репутация. На этом сайте можно рассказывать о внутренних рабочих процессах, о том, какие технологии используются в работе, рассказывать об историях успеха внутри компании. Telegram-канал у банка «Открытие» появился 1-го марта, но этот канал связи используется, как и другие, то есть направлен на клиентов банка. Для того, чтобы привлечь ИТ-специалистов, можно создать канал, который будет использоваться исключительно для того, чтобы освещать ИТ-часть работы в банке “Открытие”, такой ход позволит узнать ИТ-специалистам больше информации о банке, а также повысит их лояльность.

1. **Увеличить количество новостей и информации, направленное на привлечение ИТ-специалистов**

В сравнении с лидерами в банковской среде, такими как «Сбер» и «Тинькофф», банк «Открытие» уделяет недостаточно внимания формированию информационного поля, которое было бы направлено на привлечение ИТ-специалистов. В «Сбер» на странице компании на сайте Headhunter[[31]](#footnote-31), используется отдельный дизайн, отдельная страница с описанием технологий, которые используются в работе, также, далее на странице есть разделение на разные ИТ-направления: Data Science, Кибербезопасность, Agile и т. д. Далее описаны проекты, которые были реализованы командами Сбера. У банка «Тинькофф» создана отдельная страница «Работа в IT Тинькофф» на корпоративном сайте[[32]](#footnote-32), на которой есть возможность выбрать интересующее направление для соискателя и ознакомиться с делопроизводством в конкретном подразделении. Такая тактика дает соискателю наиболее полную информацию о компании, а также о том, как именно будет устроена его работа внутри компании. Внедрение похожего инструмента банком «Открытие» позволит также привлечь новых специалистов в штат компании.

1. **Устранить пробел между существующими и транслируемыми преимуществами работы в компании**

В компании заявляют о том, что новоприбывших сотрудников ждет культура развития, а также конкурентоспособных заработных плат, но отзывы о работе в банке говорят об обратном. Поэтому компании необходимо либо отказаться от транслируемых преимуществ, либо сделать так, чтобы это стало правдой. В противном случае, в компанию будут приходить новые сотрудники, видеть несоответствие заявлений компании и реальности, после чего последуют увольнения с негативными комментариями и отзывами о компании, как следствие пострадает бренд работодателя банка.

# ЗАКЛЮЧЕНИЕ

В ходе выполнения консультационного проекта была достигнута его цель: разработка рекомендаций, направленных на развитие бренда работодателя публичного акционерного общества банка «Финансовая Корпорация Открытие».

Были выполнены все поставленные задачи:

1. Изучить теоретические основы концепции бренда работодателя
2. Выявить особенности процесса брендинга работодателя
3. Выявить ошибки в брендинге работодателя банка «Открытие»
4. Провести сравнительный конкурентный анализ практик брендинга работодателя
5. Провести опрос ИТ-специалистов, который позволит выявить желанные атрибуты бренда работодателя

Во время изучения теоретических основ концепции бренда работодателя были выявлены история появления термина и понятия, были определены сущность и содержание понятия, а также определена роль ценностного предложения работодателя для бренда работодателя.

Для выявления особенностей процесса брендинга работодателя были использованы примеры двух процессов брендинга, которые позволили выявить основополагающие шаги и особенности построения бренда работодателя для разных компаний.

Для выявления ошибок в процессе брендинга работодателя были проанализированы основные организационный документы, которые раскрыли в себе понимание понятия бренда работодателя компанией, а также основные этапы процесса брендинга как работодателя.

Был проведен сравнительный конкурентный анализ практик брендинга работодателя с основными конкурентами, а также были использованы бенчмарки лучших ИТ-компаний в своих категориях по размеру организации. Это позволило выявить как уже существующие практики брендинга различных работодателей, так и лучшие существующие практики, которые легли в основу разработки рекомендаций по совершенствованию бренда работодателя для публичного акционерного общества “ФК Открытие”.

Результаты проведенного опроса с ИТ-специалистами позволили доработать и развить рекомендации для совершенствования брендинга работодателя банка «Открытие». Были сделаны выводы, основанные на трех блоках вопросов анкеты. Каждый из блоков вопросов позволил определить наиболее и наименее желанные практики брендинга работодателей для ИТ-специалистов.

Результатом работы стал список из следующих рекомендаций:

1. Ввести отдельную коммуникацию для ИТ-специалистов.
2. Использовать наиболее популярные каналы у ИТ-специалистов, для донесения нужной информации.
3. Увеличить количество новостей и информации, направленное на привлечение ИТ-специалистов
4. Устранить пробел между существующими и транслируемыми преимуществами работы в компании

Таким образом, в ходе работы была достигнута цель и выполнены все поставленные задачи.

# СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННОЙ ЛИТЕРАТУРЫ

1. [Электронный ресурс] // Great Place to Work. – Режим доступа: http://www.greatplacetowork.com/our-trust-approach/what-are-the-benefits-greatworkplaces (дата обращения: 21.04.2022).
2. Aaker, D. A. (1991). Managing brand equity: Capitalizing on the value of a brand name. The Free Press.
3. About us. — Текст : электронный // Andersen : [сайт]. — URL: https://andersenlab.com/about-us (дата обращения: 21.04.2022).
4. Backhaus K., Tikoo S. Conceptualizing and researching employer branding // Career Development International. – 2004. – Vol. 9. – № 5. – P. 501-517.
5. Barney, J.B. (2002), Gaining and Sustaining Competitive Advantage, Prentice Hall, Upper Saddle River, NJ.
6. Berthon P., Ewing M., Hah L. L. Captivating company: dimensions of attractiveness in employer branding //International journal of advertising. – 2005. – Т. 24. – №. 2. – С. 151-172.
7. Berthon, P., Ewing, M. and Hah, L.L. (2005), “Captivating company: dimensions of attractiveness in employer branding”, International Journal of Advertising, Vol. 24 No. 2, pp. 151-172.
8. Cable, D.M. and Turban, D.B. (2003), “The value of organizational reputation in the recruitment context: a brand-equity perspective”, Journal of Applied Psychology, Vol. 33 No. 11, pp. 2244-2266.
9. Careers. — Текст : электронный // Luxoft : [сайт]. — URL: https://www.luxoft.com/ (дата обращения: 19.04.2022).
10. Collins, C.J. and 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, Vol. 87 No. 6, pp. 1121-1133.
11. Dmitry G. Kucherov, Olga N. Alkanova, Antonina Yu Lisovskaia & Victoria S. Tsybova (2022): Employer branding orientation: effects on recruitment performance under COVID-19, The International Journal of Human Resource Management, DOI: 10.1080/09585192.2022.2063065
12. Dowling, G.R. (1994), Corporate Reputation: Strategies for Developing the Corporate Brand, Kogan Page, London.
13. Edwards, M.R. (2010), “An integrative review of employer branding and OB theory”, Personnel Review, Vol. 39 No. 1, pp. 5-23.
14. Employee Value Proposition (EVP). — Текст : электронный // talentsmoothie : [сайт]. — URL: https://talentsmoothie.com/ts/pdf-downloads/employee-value-proposition-evp-factsheet-talentsmoothie-v2.pdf (дата обращения: 06.04.2022).
15. Employer Brand Playbook. — Текст : электронный // Linkedin : [сайт]. — URL: https://customersuccess.linkedin.com/content/dam/customersuccess/employerBranding/employerBranding\_PDFs/LinkedIn\_Employer\_Brand\_Playbook.pdf (дата обращения: 05.04.2022).
16. Feldwick P. What is brand equity anyway, and how do you measure it? //Market Research Society. Journal. – 1996. – Т. 38. – №. 2. – С. 1-17.
17. Franca V., Pahor M. The strength of the employer brand: Influences and implications for recruiting //Journal of Marketing & Management. – 2012. – Т. 3. – №. 1.
18. Hall, R. (1992), “The strategic analysis of intangible resources”, Strategic Management Journal, Vol. 13 No. 2, pp. 135-144.
19. Lievens F. (2007). «Employer branding in the Belgian army: the importance of instrumental and symbolic beliefs for potential applicants, and military employees». Human Resource Management, Vol. 46, No. 1, рр. 51–69
20. Lloyd, S. (2002),“Branding from the inside out”, BRW, Vol. 24 No. 10, pp. 64-66
21. McDonald M. Marketing plans: how to prepare them, how to use them. – Elsevier, 2009.
22. Milgrom, P. and Roberts, J. (1982), “Predation reputation, and entry deterrence”, Journal of Economic Theory, Vol. 27 No. 2, pp. 280-312.
23. Minchington B. Employer Brand Leadership– //A Global Perspective, Australia. – 2005.
24. Mosley R. (2007). «Customer experience, organizational culture and the employer brand». Journal of Brand Management, Vol. 15, No. 2, рр. 123–134
25. Sivertzen, A., Nilsen, E.R. and Olafsen, A.H. (2013), “Employer branding: employer attractiveness and the use of social media”, Journal of Product and Brand Management, Vol. 22 No. 7, pp. 473-483.
26. Tandehill, The Employment Value Proposition, Workspan Magazine, 10/06, 2006.
27. Turban, D.B., Forret, M.L. and Hendrickson, C.L. (1998), “Applicant attraction to firms: influences of organization reputation, job and organizational attributes, and recruiter behaviors”, Journal of Vocational Behavior, Vol. 52 No. 2, pp. 24-44.
28. van Riel, C.B.M. (1997), “Increasing effectiveness of managing strategic issues affecting a firm’s reputation”, Corporate Reputation Review, Vol. 1 No. 2, pp. 135-140.
29. Walsh, G. and Beatty, S.E. (2007), “Customer-based corporate reputation of a service firm: scale development and validation”, Journal of the Academy of Marketing Science, Vol. 35 No. 1, pp. 127-143.
30. Алин О. Н., Сальникова Н. И. Кадры для эффективного бизнеса. Подбор и мотивация персонала — М.:Генезис, 2005. С. 22
31. Бруковская О., Осовицкая Н. HR-бренд. 5 шагов к успеху вашей компании. – Litres, 2022.
32. Бэрроу С., Мосли Р. Бренд работодателя. Лучшее из бренд-менеджмента-в работу с кадрами //М.: Группа ИДТ. – 2007. – Т. 195. – С. 16.
33. Вакансии. — Текст : электронный // Headhunter : [сайт]. — URL: https://spb.hh.ru/employer/3529?dpt=3529-3529-prof&hhtmFrom=vacancy\_search\_list (дата обращения: 20.05.2022).
34. Вакансии. — Текст : электронный // talent.open.ru : [сайт]. — URL: https://talent.open.ru/vacancies/59538 (дата обращения: 19.05.2022).
35. Даулинг Г. Р. Наука и искусство маркетинга. – 2006.
36. Денисов А. Ф. Психология менеджмента: Учебник для вузов. СПб.: Питер, 2004. Глава Стратегия отбора персонала».
37. Дефицит в ИТ: за год половина российских компаний заметили эту тенденцию. — Текст : электронный // C NEWS : [сайт]. — URL: https://www.cnews.ru/news/line/2021-12-08\_defitsit\_v\_it\_za\_god\_polovina (дата обращения: 04.04.2022).
38. Джоунс Д. Ф. Роль рекламы в создании сильных брендов //М.: Издательский дом «Вильямс. – 2005. – Т. 496.
39. Динни К. Брендинг территорий. Лучшие мировые практики. - М.: Манн, Иванов и Фербер, 2013.
40. дом Гребенникова, 2003.
41. Едренкина Т. А. Характеристика ИТ-специалистов на рынке труда //Вестник науки и образования. – 2021. – №. 2-2 (105). – С. 14-17.
42. Замулин А. Л., Кучеров Д. Г., Старов С. А. Бренд работодателя как инструмент привлечения молодых специалистов в сектор IT //Менеджмент сегодня. – 2015. – №. 4. – С. 248-258.
43. Как работа над HR-брендом влияет на подбор персонала?. — Текст : электронный // HeadHunter : [сайт]. — URL: https://spb.hh.ru/article/13570 (дата обращения: 05.04.2022).
44. Келлер К. Л. Стратегический брэнд-менеджмент: создание, оценка и управление марочным капиталом. М.: Вильямс, 2005
45. Клочков, А. EVP — как компании сформулировать ценностное предложение работодателя / А. Клочков. — Текст : электронный // Happy Job : [сайт]. — URL: https://happy-job.ru/hr-blog/ischem-silnye-storony-kompanii-dlya-formirovaniya-evp/ (дата обращения: 06.04.2022).
46. Корзун А. В. Эволюция бренда (часть 1) // Бренд-менеджмент. 2008. № 01(38). С. 2–9.
47. Кучеров Д. Г. Бренд работодателя: область маркетинга или управления человеческими ресурсами //Вестник Санкт-Петербургского университета. Менеджмент. – 2009. – №. 3. – С. 98-120.
48. Кучеров Д. Г., Завьялова Е. К. Бренд работодателя в системе управления человеческими ресурсами организации //Вестник Санкт-Петербургского университета. Менеджмент. – 2012. – №. 4. – С. 22-48.
49. Лучшие ИТ-работодатели России 2021: ежегодный рейтинг Хабр Карьеры. — Текст : электронный // Хабр : [сайт]. — URL: https://habr.com/ru/article/647609/ (дата обращения: 19.04.2022).
50. О компании «Andersen». — Текст : электронный // Хабр Карьера : [сайт]. — URL: https://career.habr.com/companies/andersen (дата обращения: 19.04.2022).
51. О компании «Digital Strategy». — Текст : электронный // Хабр Карьера : [сайт]. — URL: https://career.habr.com/companies/digitalstrategy (дата обращения: 19.04.2022).
52. О компании «NUTSon». — Текст : электронный // Хабр Карьера : [сайт]. — URL: https://career.habr.com/companies/nutson (дата обращения: 19.04.2022).
53. О компании. — Текст : электронный // MobileUP : [сайт]. — URL: https://mobileup.ru/about (дата обращения: 21.04.2022).
54. Оценка компании «Банк «Открытие»« сотрудниками. — Текст : электронный // Хабр Карьера : [сайт]. — URL: https://career.habr.com/companies/openbank/scores?page=1&sort=comment&year=2020 (дата обращения: 22.04.2022).
55. Оценка компании «Сбер» сотрудниками. — Текст : электронный // Хабр : [сайт]. — URL: https://career.habr.com/companies/sber/scores (дата обращения: 21.04.2022).
56. Пархомчук М. А., Андросов Д. В., Солошенко В. М. Привлечение персонала в организацию //Вестник Курской государственной сельскохозяйственной академии. – 2010. – Т. 3. – №. 3. – С. 20-24.
57. Перечень системно значимых кредитных организаций на 11.10.2021. — Текст : электронный // Банк России : [сайт]. — URL: https://cbr.ru/banking\_sector/credit/SystemBanks.html/ (дата обращения: 26.04.2022).
58. Практика эффективного рекрутмента / Л. Л. Папкова. — М., 2013. — 196 с.: ил. табл.
59. Пять причин работать у нас. — Текст : электронный // HeadHunter : [сайт]. — URL: https://spb.hh.ru/employer/23040#why (дата обращения: 18.05.2022).
60. Работа в IT Тинькофф. — Текст : электронный // Тинькофф : [сайт]. — URL: https://www.tinkoff.ru/career/it/about/ (дата обращения: 20.05.2022).
61. Розова, В. Как развивать HR-бренд, и на какие показатели он может влиять / В. Розова. — Текст : электронный // Typical : [сайт]. — URL: https://www.typical.company/biblioteka/kak-razvivat-hr-brend-i-na-kakie-pokazateli-on-mozhet-vliyat (дата обращения: 09.04.2022).
62. Рудая Е. А. Основы бренд-менеджмента. М.: Аспект Пресс, 2006.
63. Саббатикал — это маленькая жизнь: как уйти в отпуск на целый год за счет работодателя. — Текст : электронный // Forbes : [сайт]. — URL: https://www.forbes.ru/forbeslife/432617-sabbatikal-eto-malenkaya-zhizn-kak-uyti-v-otpusk-na-celyy-god-za-schet (дата обращения: 21.04.2022).
64. Токарева Е.Г., Беркутова Е.А. Влияние бренда работодателя на результаты деятельности компании // Креативная экономика. — 2016. — Т. 10. — № 12. — С. 1435–1450
65. Управление брендами: Учебник / С. А. Старов; Высшая школа менеджмента СПбГУ. – 2-е издание., испр. – СПб.: Изд-во “Высшая школа менеджмента” , 2010. – 500 с.
66. ЦБ даст «Трасту» до 79,8 млрд рублей на покупку непрофильных активов «Открытия». — Текст : электронный // Interfax : [сайт]. — URL: https://www.interfax.ru/russia/738994 (дата обращения: 26.04.2022).
67. Шульц Д., Барнс Б. Стратегические бренд-коммуникационные кампании. М.: Издат.

# ПРИЛОЖЕНИЕ

Категории ИТ-специалистов:

* Разработчики (front-end и back-end)

Отвечают за разработку двух главных “частей” сайтов: видимую (интерфейс) для пользователя и невидимую (серверная часть).

* Аналитики-технологи

Совершенствует и поддерживает корпоративную систему информационных технологий. Работа аналитика-технолога может включать разработку новых программных решений, внедрение нового оборудования, тестирование для обеспечения максимальной функциональности и совместимости, а также постоянный мониторинг систем для устранения проблем по мере их возникновения и обеспечения бесперебойной и последовательной работы.

* Data Scientists

Специалисты по обработке данных изучают, на какие вопросы необходимо ответить и где найти соответствующие данные.

* Product Owners

Product Owner - это роль, определенная в методологиях scrum, роли и обязанности Product Owner включают в себя определение перечня функций, которые будут частью выпуска продукта.

* Agile / Scrum - мастер

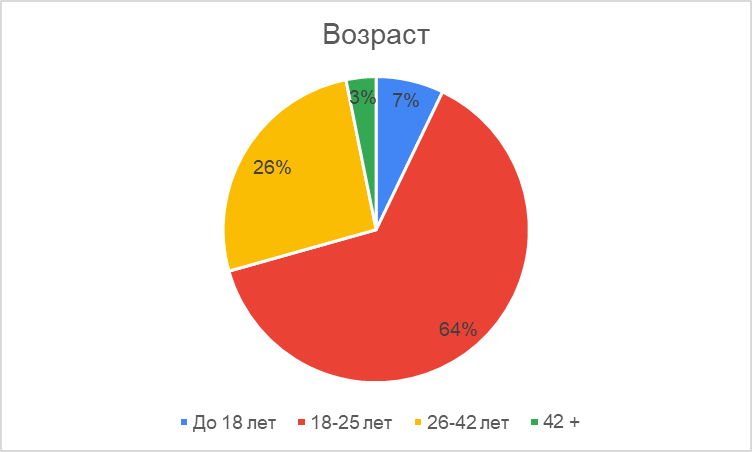
Выполняют функцию тайм-менеджера. Следит за выполнением задач в короткие итерационные процессы (спринты).

* UX / UI - дизайнеры

Сосредоточены на всех аспектах разработки продукта, включая дизайн, удобство использования, функциональность и даже брендинг и маркетинг. Дизайнер UI отвечает за создание внешнего вида веб-сайта, разработку пользовательского интерфейса с точки зрения пользователя.

* SRE-инженеры

Проектирование надежности сайта (SRE) - это набор принципов и практик, который включает в себя аспекты разработки программного обеспечения и применяет их к инфраструктурным и операционным проблемам. Основными целями являются создание масштабируемых и высоконадежных программных систем. Соответственно, SRE-инженер обеспечивает надежность сайта, с учетом принцип и практик SRE.



1. Возрастной профиль участников анкетирования

1. Ambler T., Barrow S. The employer brand (англ.) // The Journal of Brand Management : журнал. — 1996. — Vol. 4. — P. 185—206. [↑](#footnote-ref-1)
2. Backhaus K., Tikoo S. Conceptualizing and researching employer branding // Career Development International. – 2004. – Vol. 9. – № 5. – P. 501-517. [↑](#footnote-ref-2)
3. Замулин А. Л., Кучеров Д. Г., Старов С. А. Бренд работодателя как инструмент привлечения молодых специалистов в сектор IT //Менеджмент сегодня. – 2015. – №. 4. – С. 248-258. [↑](#footnote-ref-3)
4. Sivertzen, A., Nilsen, E.R. and Olafsen, A.H. (2013), “Employer branding: employer attractiveness and the use of social media”, Journal of Product and Brand Management, Vol. 22 No. 7, pp. 473-483. [↑](#footnote-ref-4)
5. [Электронный ресурс] // Great Place to Work. – Режим доступа: http://www.greatplacetowork.com/our-trust-approach/what-are-the-benefits-greatworkplaces [↑](#footnote-ref-5)
6. Бруковская О., Осовицкая Н. HR-бренд. 5 шагов к успеху вашей компании. – Litres, 2022. [↑](#footnote-ref-6)
7. Employee Value Proposition (EVP). — Текст : электронный // talentsmoothie : [сайт]. — URL: https://talentsmoothie.com/ts/pdf-downloads/employee-value-proposition-evp-factsheet-talentsmoothie-v2.pdf (дата обращения: 06.04.2022). [↑](#footnote-ref-7)
8. Клочков, А. EVP — как компании сформулировать ценностное предложение работодателя / А. Клочков. — Текст : электронный // Happy Job : [сайт]. — URL: https://happy-job.ru/hr-blog/ischem-silnye-storony-kompanii-dlya-formirovaniya-evp/ (дата обращения: 06.04.2022). [↑](#footnote-ref-8)
9. Розова, В. Как развивать HR-бренд, и на какие показатели он может влиять / В. Розова. — Текст : электронный // Typical : [сайт]. — URL: https://www.typical.company/biblioteka/kak-razvivat-hr-brend-i-na-kakie-pokazateli-on-mozhet-vliyat (дата обращения: 09.04.2022). [↑](#footnote-ref-9)
10. Денисов А. Ф. Психология менеджмента: Учебник для вузов. СПб.: Питер, 2004. Глава «Стратегия отбора персонала». [↑](#footnote-ref-10)
11. Там же. [↑](#footnote-ref-11)
12. Дефицит в ИТ: за год половина российских компаний заметили эту тенденцию. — Текст : электронный // C NEWS : [сайт]. — URL: https://www.cnews.ru/news/line/2021-12-08\_defitsit\_v\_it\_za\_god\_polovina (дата обращения: 04.04.2022). [↑](#footnote-ref-12)
13. Едренкина Т. А. Характеристика ИТ-специалистов на рынке труда //Вестник науки и образования. – 2021. – №. 2-2 (105). – С. 14-17. [↑](#footnote-ref-13)
14. Employer Brand Playbook. — Текст : электронный // Linkedin : [сайт]. — URL: https://customersuccess.linkedin.com/content/dam/customersuccess/employerBranding/employerBranding\_PDFs/LinkedIn\_Employer\_Brand\_Playbook.pdf (дата обращения: 05.04.2022). [↑](#footnote-ref-14)
15. Как работа над HR-брендом влияет на подбор персонала?. — Текст : электронный // HeadHunter : [сайт]. — URL: https://spb.hh.ru/article/13570 (дата обращения: 05.04.2022). [↑](#footnote-ref-15)
16. Замулин А. Л., Кучеров Д. Г., Старов С. А. Бренд работодателя как инструмент привлечения молодых специалистов в сектор IT //Менеджмент сегодня. – 2015. – №. 4. – С. 248-258. [↑](#footnote-ref-16)
17. Розова, В. Как развивать HR-бренд, и на какие показатели он может влиять / В. Розова. — Текст : электронный // Typical : [сайт]. — URL: https://www.typical.company/biblioteka/kak-razvivat-hr-brend-i-na-kakie-pokazateli-on-mozhet-vliyat (дата обращения: 09.04.2022). [↑](#footnote-ref-17)
18. Перечень системно значимых кредитных организаций на 11.10.2021. — Текст : электронный // Банк России : [сайт]. — URL: https://cbr.ru/banking\_sector/credit/SystemBanks.html/ (дата обращения: 26.04.2022). [↑](#footnote-ref-18)
19. ЦБ даст «Трасту» до 79,8 млрд рублей на покупку непрофильных активов «Открытия». — Текст : электронный // Interfax : [сайт]. — URL: https://www.interfax.ru/russia/738994 (дата обращения: 26.04.2022). [↑](#footnote-ref-19)
20. Банк «Открытие» утвердил корпоративную стратегию устойчивого развития. — Текст : электронный // Банк «Открытие» : [сайт]. — URL: https://www.open.ru/about/press/47025 (дата обращения: 27.05.2022). [↑](#footnote-ref-20)
21. См. приложение [↑](#footnote-ref-21)
22. Лучшие ИТ-работодатели России 2021: ежегодный рейтинг Хабр Карьеры. — Текст : электронный // Хабр : [сайт]. — URL: https://habr.com/ru/article/647609/ (дата обращения: 19.04.2022). [↑](#footnote-ref-22)
23. Бэрроу С., Мосли Р. Бренд работодателя. Лучшее из бренд-менеджмента-в работу с кадрами //М.: Группа ИДТ. – 2007. – Т. 195. – С. 16. [↑](#footnote-ref-23)
24. Саббатикал — это маленькая жизнь: как уйти в отпуск на целый год за счет работодателя. — Текст : электронный // Forbes : [сайт]. — URL: https://www.forbes.ru/forbeslife/432617-sabbatikal-eto-malenkaya-zhizn-kak-uyti-v-otpusk-na-celyy-god-za-schet (дата обращения: 21.04.2022). [↑](#footnote-ref-24)
25. Оценка компании «Сбер» сотрудниками. — Текст : электронный // Хабр : [сайт]. — URL: https://career.habr.com/companies/sber/scores (дата обращения: 21.04.2022). [↑](#footnote-ref-25)
26. Оценка компании «Банк «Открытие»« сотрудниками. — Текст : электронный // Хабр Карьера : [сайт]. — URL: https://career.habr.com/companies/openbank/scores?page=1&sort=comment&year=2020 (дата обращения: 22.04.2022). [↑](#footnote-ref-26)
27. См. приложение [↑](#footnote-ref-27)
28. Пять причин работать у нас. — Текст : электронный // HeadHunter : [сайт]. — URL: https://spb.hh.ru/employer/23040#why (дата обращения: 18.05.2022). [↑](#footnote-ref-28)
29. Оценка компании «Банк «Открытие»« сотрудниками. — Текст : электронный // Хабр Карьера : [сайт]. — URL: https://career.habr.com/companies/openbank/scores?page=1&sort=comment&year=2020 (дата обращения: 22.04.2022). [↑](#footnote-ref-29)
30. Вакансии. — Текст : электронный // talent.open.ru : [сайт]. — URL: https://talent.open.ru/vacancies/59538 (дата обращения: 19.05.2022). [↑](#footnote-ref-30)
31. Вакансии. — Текст : электронный // Headhunter : [сайт]. — URL: https://spb.hh.ru/employer/3529?dpt=3529-3529-prof&hhtmFrom=vacancy\_search\_list (дата обращения: 20.05.2022). [↑](#footnote-ref-31)
32. Работа в IT Тинькофф. — Текст : электронный // Тинькофф : [сайт]. — URL: https://www.tinkoff.ru/career/it/about/ (дата обращения: 20.05.2022). [↑](#footnote-ref-32)