

УДК 331.108

DOI: 10.26140/anie-2019-0804-0086

## БРЕНД РАБОТОДАТЕЛЯ: РАЗРАБОТКА ИНСТРУМЕНТАРИЯ ДИАГНОСТИКИ

© 2019

Царева Наталья Александровна, кандидат политических наук,

доцент кафедры «Экономика и управление»

Лисица Лолита Александровна, магистрант

*Владивостокский государственный университет экономики и сервиса  
(690014, Россия, Владивосток, улица Гоголя, 41, e-mail: natsareva@mail.ru)*

**Abstract.** Все больше российских и международных организаций вынуждены прибегать к новым инструментам привлечения, управления вовлеченностью персонала, формирования своего имиджа на рынке труда. Сильный бренд работодателя является фундаментальной базой стратегической успешности организации благодаря привлечению и удержанию профессионалов. Изучен процесс формирования бренда работодателя, разработаны инструменты реализации кадровых процессов, влияющих на развитие внутреннего бренда работодателя, являющегося основой экономической успешности организации. Предложенная циклическая модель формирования бренда работодателя позволяет поэтапно совершенствовать бренд работодателя организации в независимости от ее масштаба и деятельности, тем самым способствуя развитию кадрового потенциала. Разработан, проверен на валидность инструментальный диагностический инструмент существующего бренда работодателя в виде опросника, включающего в себя основные аспекты бренда работодателя. Такие как, позиционирование компании, условия труда и вознаграждение, коммуникации, возможности и развитие. Для оценки внутренней согласованности, был выбран коэффициент альфа Кронбаха, вычисленный с использованием прогнозного аналитического программного обеспечения «SPSS Statistics». Проведена апробация предложенного инструментария диагностики сформированности бренда работодателя при анализе состояния бренда работодателя медицинского и ресторанного холдингов. Выявлены проблемы в формировании бренда работодателя исследуемых организаций. Реализованы мероприятия по усилению бренда работодателя, проверена их эффективность посредством применения опросника повторно с интервалом в один год. Выявлено влияние мероприятий по формированию бренда работодателя на кадровый потенциал исследуемых организаций. Проведение регулярных опросов в рамках исследования бренда работодателя, в том числе и на предмет удовлетворенности трудом персонала, даст возможность быстро реагировать на проблемы менеджмента и, как следствие, обеспечивать стабильное развитие организации.

**Keywords:** бренд работодателя, инструментальный диагностический инструмент, диагностика бренда работодателя, привлечение персонала, ценностное предложение работодателя, вовлеченность, кадровый потенциал.

## EMPLOYER BRAND: DEVELOPMENT OF DIAGNOSTIC TOOLS

© 2019

Tsareva Natalia Aleksandrovna, candidate of political sciences, associate professor  
of the department «Economic and Management»

Lisitsa Lolita Aleksandrovna, master

*Vladivostok State University of Economics and Service  
(690014, Russia, Vladivostok, st. Gogolya, 41, e-mail: natsareva@mail.ru)*

**Abstract.** More and more Russian and international organizations are forced to resort to new tools for attracting, managing personnel involvement, and forming their image on the labor market. A strong employer brand is the fundamental foundation of an organization's strategic success by attracting and retaining professionals. The process of forming the employer's brand was studied, tools were developed for implementing personnel processes that affect the development of the employer's internal brand, which is the basis of the organization's economic success. The proposed cyclical model of forming an employer's brand allows for the gradual improvement of the organization's employer's brand, regardless of its scale and activity, thereby contributing to the development of human resources. Developed, tested for validity, a tool for diagnosing the status of an existing employer brand in the form of a questionnaire that includes the main aspects of the employer brand. Such as company positioning, working conditions and remuneration, communications, opportunities and development. To evaluate internal consistency, a Cronbach alpha coefficient was calculated using the predictive analysis software SPSS Statistics. The proposed tools for diagnosing the formation of the employer's brand were tested in the analysis of the state of the employer's brand of medical and restaurant holdings. Identified problems in the formation of the employer brand of the studied organizations. Measures have been taken to strengthen the employer's brand, their effectiveness has been verified through the use of the questionnaire repeatedly with an interval of one year. The influence of measures on the formation of the employer's brand on the personnel potential of the studied organizations is revealed. Conducting regular surveys as part of the study of the employer's brand, including on the subject of satisfaction with the work of staff, will make it possible to quickly respond to management problems and, as a result, ensure the stable development of the organization.

**Keywords:** employer brand, diagnostic tools, diagnostics of the employer's brand, staff recruitment, employer's value proposition, involvement, human resources.

## ВВЕДЕНИЕ

В последнее время наблюдается существенный дефицит квалифицированного персонала во многих сферах деятельности. Привлечение и удержание талантливых специалистов остро стоит перед руководством организаций и является актуальной проблемой компаний всего мира. Трансформация рынка работодателя в рынок работника, сформировала ситуацию, при которой процесс выбора кандидатом нового места работы, аналогичен выбору потребителя на рынке товаров и услуг. С каждым годом возрастает роль бренда работодателя при бизнес-планировании организации. В российских организациях концепция бренда работодателя находится на этапе становления и развития: с одной стороны, у них уже есть понимание о возможностях и преимуще-

ствах использования бренда работодателя, с другой стороны, еще не до конца изучено и научно-теоретически структурировано оказываемое влияние бренда работодателя на кадровый потенциал организации, являющегося основой экономической успешности предприятия. В целом, проблема с точки зрения научной разработанности находится на стадии активного роста интереса к ней все большего числа специалистов. Отмечается увеличивающееся с каждым годом количество научных публикаций по вопросам исследования, разработки и совершенствования бренда работодателя для организаций различных масштабов и сфер деятельности. В последнее десятилетие наблюдаются на рынке труда тенденции, являющиеся предпосылкой пересмотра и усовершенствования условий, предлагаемых работодателями для

найма и удержания талантливых кадров. Специалисты, обладающие высокой квалификацией и развитым уровнем компетенций, при выборе нового места работы обращают внимание на репутацию, имидж и бренд организаций-работодателей. Термин «бренд-работодателя» означает привлекательность организации как места работы для потенциальных и действующих сотрудников [1]. Исследователи указывали на возможность применения маркетинговых инструментов в области управления человеческими ресурсами, описали предпосылки создания бренда работодателя, раскрыли теоретическую сущность и практические возможности в управлении брендом. В исследовательских работах по теме брендинга включаются различные определения понятия «бренд», часто упоминаемого в маркетинговой сфере. Бренд-работодателя включает в себя такие элементы как ценности и традиции организации, культуру внутренних и внешних коммуникаций, стиль управления руководством, систему мотивации, развития, высвобождения сотрудников. Формирование бренда работодателя предполагает создание и совершенствование психологических, социальных, бытовых и других условий, при которых сотрудник может работать с большей производительностью, тем самым раскрывая свой потенциал. Совершенствование бренда работодателя предполагает единую работу над двумя составляющими – внутренним и внешним брендом:

1) внутренний бренд – направленный на работающих сотрудников, и зависящий напрямую от восприятия и отношения к компании ее сотрудников, составляющих внутреннюю среду компании: производство, система управления персоналом, маркетинг, финансы;

2) внешний бренд – направленный на рынок, посредством использования каналов коммуникаций с целевой аудиторией и проведения релевантных мероприятий по привлечению сотрудников.

Если бизнес-процессы и внутренние коммуникации организации не эффективны, то наличие положительно-го представления о компании субъектами внешней среды не принесет пользы. Бренд-работодателя включает в себя такие элементы как ценности и традиции организации, культуру внутренних и внешних коммуникаций, стиль управления руководством, систему мотивации, развития, высвобождения сотрудников. Многие организации на рынке труда для продвижения бренда работодателя используют ценностное предложение для сотрудников. Зарубежные исследователи используют понятие «Employment value proposition» (EVP). Это стратегическая концепция бренда работодателя, реализуемая работодателем посредством использования комплекса коммуникационных инструментов, для трансляции целевой аудитории функциональных, эмоциональных и социальных выгод и атрибутов организации [2]. Ценностное предложение состоит из шести базовых составляющих, включающих информацию об организации, людях, характеристиках рабочей деятельности, вознаграждениях, возможностях и условиях труда. EVP является основой сильного бренда и дифференцируется по целевым аудиториям – категориям сотрудников, выделяя для каждого свои преимущества.

#### МЕТОДОЛОГИЯ

Методологическая база исследования включает в себя оценку капитала бренда работодателя [3,4], оценку с использованием комплексного подхода и оценку расчета окупаемости инвестиций по программе бренда работодателя [5], оценку через степень вовлеченности сотрудников [1] и «дорожная карта кандидата» [6]. Рассматривая подробнее каждый метод, можно отметить вариативность подходов к оценке бренда работодателя. Оценка через капитал бренда работодателя подразумевает изучение осведомленности целевой аудитории о бренде работодателя, отзывов сотрудников, размещенных в сети Интернет и внутренних отзывов работающего персонала, ассоциации целевой аудитории, связанные

с брендом работодателя и лояльность целевой аудитории к организации-работодателю. Комплексный подход отражен в модели «колесо бренда работодателя», предложенное С. Бэрроу в середине 1990-х годов, в период зарождения бренд-менеджмента.

Помимо качественной существует и количественная оценка, выражающаяся в расчете окупаемости инвестиций по программе бренда работодателя. Важно подчеркнуть, что до настоящего времени нет единой метрической системы для оценки результатов мероприятий в области управления брендом работодателя. Тем не менее, существует взаимосвязь финансовых затрат на бренд работодателя и отдачу от вложенных инвестиций («return on investment») [5]. Показатели, используемые для расчета индекса отдачи на инвестиции, определяются под конкретные задачи, для которых разрабатывалась программа бренда работодателя и периода, на который она рассчитывалась. Принципы, формирующие логику экономической оценки мероприятий по брендингу работодателя, в общем виде представляют собой проведение качественной и количественной оценки до и после реализации мероприятий и обоснование эффективности вложений, которое должно определяться повышением эффективности деятельности организации за счет улучшения использования человеческого потенциала. При этом оценка «до» необходима для корректировки мероприятий с учетом экономической эффективности и целесообразности. Влияние сформированного бренда работодателя на сотрудников организации отражено в модели Т.Эмблер «Этапы вовлеченности сотрудников», которая демонстрирует взаимозависимость разработанности бренда работодателя и приверженности сотрудников организации [7]. Самым высоким уровнем является приверженность компании и вовлеченность сотрудников в рабочий процесс, а самый низкий уровень является отражением стихийного бренда работодателя и демонстрирует низкую эффективность труда и незаинтересованность сотрудников в дальнейшей работе в данной организации.

Показатель лояльности потенциальных кандидатов выражается через качество протекания «пути кандидата»: осведомленность – рассмотрение – интерес – заявление – отбор – найм. По аналогии с покупательским процессом выбора товаров или услуг кандидат при поиске нового рабочего места проходит через несколько этапов - «точек соприкосновения». Именно по этой причине сегодняшние кандидаты должны рассматриваться как клиенты. Точки соприкосновения происходят в момент клиентского опыта с организацией, рассмотрения организации как потенциального места работы, участия в конкурсе на вакансию и непосредственного выхода на работу.

Бренд работодателя оказывает влияние на кадровые процессы, охватывая и совершенствуя их. Инструменты реализации мероприятий бренда работодателя по внутренней организации трудового процесса следующие:

1) процесс привлечения и отбора сотрудников: оптимальный выбор информационных источников для размещения объявления о вакансии, привлечение потенциальных кандидатов, путем участия компании в ярмарках вакансий и проведении дня открытых дверей, автоматизация процесса подбора, предоставление приглашения к сотрудничеству финальным кандидатам на вакансию («job offer»);

2) внутренняя организация трудового процесса: проведение мероприятий по адаптации, обучению, мотивации, построение карьерных траекторий с применением современных персонал-технологий, проведение тренингов по развитию эмоциональных компетенций у сотрудников ведет к профилактике конфликтов и стрессоустойчивости на работе [8, 9], консультационная поддержка работающего сотрудника, содействие переосмыслению работы («job crafting intervention») [10] становится неотъемлемой составляющей внутреннего бренда

работодателя.

3) прекращение трудовой деятельности: проведение процедуры аутплейсмента – процесс увольнения работника необходимо проводить в несколько этапов, включая выходное интервью. Информация о положении дел в организации будет транслироваться от уволенных работников к потенциальным на рынке труда.

При использовании комплекса по брендингу работодателя происходит развитие кадрового потенциала – способностей (профессиональные знания, опыт и компетентность, инновационность) работников решать текущие и стратегические задачи в профессиональной деятельности [11]. Развитие кадрового потенциала неразрывно связано с финансовой устойчивостью организации и ее экономической успешностью.

#### РЕЗУЛЬТАТЫ

При формировании бренда работодателя основополагающим является создание единой концепции с учетом организационных факторов и характеристик, которые находят свое отражение в Ценностном предложении или EVP. Финальный этап формирования – совпадение векторов направленности стратегии организации и стратегии продвигаемого бренда работодателя. Управление брендом работодателя проявляется через реализацию последовательных мероприятий. Представлена авторская единая модель механизма формирования бренда работодателя для организации вне зависимости от сферы ее деятельности и масштаба. Данный механизм является цикличным, что позволяет проводить оценку текущего состояния бренда работодателя и сопоставлять его с желаемым состоянием [2]. Первым этапом механизма является комплексная оценка, проводимая через аудит текущего состояния бренда работодателя, анализ внешней и внутренней среды организации, конкурентный бенчмаркинг. Результатом оценки является диагностика ценностного предложения, которое существует в организации на данный момент, и ожидания целевой аудитории, т.е. потенциальных кандидатов и внутренних клиентов – сотрудников организации. Второй этап механизма – сравнение, результаты диагностики сопоставляются с определенным ранее желаемым видением всех элементов бренда работодателя, выявляются проблемные зоны, требующие доработки или формирования. Третий этап – разработка и совершенствование. Четвертый этап – включение в текущее ценностное предложение новых атрибутов компании и с помощью мероприятий по его продвижению и коммуникационных инструментов донесение до целевой аудитории. Информация о реализации ценностного предложения используется для расчета экономической эффективности мероприятий по продвижению. Пятый этап – контроллинг необходим для мониторинга результатов коммуникационных мероприятий и последующей корректировки. Данный этап переходит в этап оценки и сравнения с идеальным состоянием, образуя тем самым цикл мероприятий по совершенствованию бренда.

Проведя анализ теоретических наработок и практического опыта отечественных и зарубежных исследователей в области управления человеческими ресурсами и бренда работодателя, было определено, что для диагностики текущего состояния бренда работодателя ведущие компании часто используют широкий спектр качественных и количественных методов исследования, включая:

- 1) анализ рынка труда, где можно найти потенциальных кандидатов; оценка конкуренции на рынке трудовых отношений;
- 2) анализ привлекательности – ожидания соискателей на предмет будущего места работы;
- 3) исследование внешнего бренда работодателя, восприятие организации потенциальными сотрудниками и другими стейкхолдерами на рынке работодателей;
- 4) исследование внутреннего бренда работодателя, опрос уже работающих в организации сотрудников, включая исследование уровня удовлетворенности тру-

дом, лояльности и вовлеченности;

5) конкурентный бенчмаркинг – сравнение эталонных показателей, организация кадровых процессов в других компаниях.

В ходе проведения исследования был разработан опросник для диагностики текущего состояния бренда работодателя. Основной целью проведения опроса являлось получение первичных данных о текущем состоянии внутреннего бренда работодателя. Основными аспектами бренда работодателя являются:

- 1) характеристики организации с точки зрения потенциальных кандидатов – стабильность организации на рынке труда, имидж и репутация, перспективность отрасли, в которой организация осуществляет свою деятельность, история организации и другие;
- 2) внутренняя среда организации, которая включает в себя коммуникации между подразделениями, руководителями и подчиненными, социально-психологический климат в компании и отдельных подразделениях, кадровую политику, организацию рабочего места сотрудников, условия работы, социальный пакет, корпоративную жизнь организации и другое.

Данные аспекты бренда работодателя при формировании анкетного опроса были объединены в отдельные блоки: позиционирование компании, условия труда и вознаграждение, коммуникации, возможности и развитие. Данный инструмент возможно использовать при проведении аудита текущего состояния внутреннего бренда работодателя. Для формулирования корректных утверждений по каждому из блоков, были изучены опросники удовлетворенности трудом и лояльности. Некоторые из существующих опросников в сети Интернет не имели авторства, в связи с чем, не позволяли судить об их надежности. Поскольку содержание найденных методик лишь частично отвечали сформулированной цели, часть утверждений для оценки того или иного параметра были сформулированы авторами. Получившиеся утверждения по блоку «Позиционирование компании»:

- 1) у компании стабильное положение на рынке;
- 2) у компании положительная репутация на рынке;
- 3) работа в данной отрасли – перспективна;
- 4) я знаю историю и организационную структуру компании;
- 5) я понимаю, что мне необходимо делать на своей работе, чтобы способствовать достижению целей компании;
- 6) я рекомендую работу в компании своим друзьям и родственникам.

Данный блок позволяет оценить имидж организации, осведомленность сотрудников об организационной структуре, понимание стратегических целей организации и готовность рекомендовать организацию как привлекательное место работы (реферальная система).

Утверждения по блоку «Условия труда и вознаграждение»:

- 1) график работы позволяет мне соблюдать баланс личной жизни и трудовой деятельности;
- 2) мне удобно добираться до места работы;
- 3) я доволен своим уровнем заработной платы и социальным пакетом;
- 4) я знаю из каких частей состоит моя заработная плата;
- 5) мое рабочее место технологически обустроено;
- 6) мои ожидания от работы в компании – оправдались.

Таким образом, по данному блоку информация касается удовлетворенности респондентов условиями труда, обустройством рабочего места с технологической точки зрения, оправдание ожиданий от работы в компании.

Утверждения по блоку «Коммуникации»:

- 1) в компании сотрудники охотно принимают новичков;
- 2) я открыто могу высказать непосредственному руководителю свои идеи и предложения;



- 3) я регулярно получаю обратную связь от своего руководителя;
- 4) мне нравится атмосфера нашего коллектива;
- 5) я общаюсь с коллегами и вне работы;
- 6) я принимаю участие в корпоративных мероприятиях, проводимых в компании.

Можно оценить степень развитости коммуникаций в организации, кадровую политику в части найма, социально-психологический климат, участие сотрудников в корпоративной жизни организации.

Утверждения по блоку «Возможности и развитие»:

- 1) в компании возможен карьерный рост;
- 2) моя работа мне интересна;
- 3) компания проводит профессиональное обучение для сотрудников;
- 4) я знаю, за что ответственен в своей работе;
- 5) в компании я могу освоить новую область и перейти работать в другой отдел;
- 6) я развиваюсь вместе с компанией.

Утверждения касаются профессионального и карьерного развития сотрудников, пониманием ими их зоны ответственности и возможностей развития.

При создании опросника использовалась шкала Лейкерта с пятью градациями. Данный инструмент, возможно, использовать при проведении аудита текущего состояния внутреннего бренда работодателя и удовлетворенности трудом сотрудников. Количество вопросов оптимально для использования и позволяет провести опрос, не отнимая много времени у респондентов. Валидность опроса – это отражение точности и качества измерения интересующих исследователей характеристик, наличие внутренней согласованности. Для ее оценки был выбран коэффициент альфа Кронбаха, основывающийся на средней межпунктовой корреляции. Для его вычисления использовалось прогнозирующее аналитическое программное обеспечение «SPSS Statistics». Интерпретация коэффициента альфа Кронбаха выражается в тесноте связей между вопросами по шкале Чеддока. Полученный результат анализа надежности имеет значение 0,902 – что является очень высоким показателем по шкале Чеддока. Проверка надежности опросника по коэффициенту альфа-Кронбаха показала высокую внутреннюю согласованность шкал, равную 0,9. Итогом проведения проверки внутренней согласованности вопросов в субшкалах стали следующие результаты: «Позиционирование компании» - 0,746; «Условия труда и вознаграждение» - 0,700; «Коммуникации» - 0,722; «Возможности и развитие» - 0,716.

Апробация предложенного опросника проводилась в коммерческом медицинском холдинге с численностью 1190 человек и ресторанном холдинге – 710 человек. В опросе приняли участие 449 и 352 сотрудников соответственно. Стаж работы в компании до 1 года у 30 % респондентов, от 1 года до 5 лет – 45,4 % и от 5 лет – 24,6 %. При трудоустройстве в медицинский холдинг 54,3 %, в ресторанный холдинг 68,2 % опрошенных узнали о вакансии от знакомых, что указывает на достаточно сформированный бренд работодателя, одним из показателей которого становится – рекомендация своим друзьям и знакомым работать в компании. При трудоустройстве в медицинский холдинг 37,6 %, в ресторанный холдинг 29,3% использовали сайты по поиску работы, анализировали отзывы бывших сотрудников организации. Наиболее высокие показатели наблюдались при выборе следующих положений: «Я знаю, за что ответственен в своей работе», «Моя работа мне интересна», «Я регулярно получаю обратную связь от своего руководителя», «Мне нравится атмосфера нашего коллектива». Большинство сотрудников согласны, что у холдинга положительная репутация на рынке и отмечают перспективность отрасли. 75,7 % сотрудников отмечают, что их ожидания от работы в холдинге оправдались. В то же время лишь в медицинском холдинге 41,6 % сотрудников удовлетворены своим уровнем оплаты труда

и предоставляемым компанией социальным пакетом, что отражает в целом ситуацию с уровнем оплаты труда в медицинских компаниях региона. В ресторанном холдинге 67,4 % сотрудников удовлетворены социальным пакетом и лишь 31 % уровнем оплаты труда.

В ходе исследования была определена средневзвешенная оценка по всем утверждениям опросника. Общая оценка «Внутреннего бренда работодателя» по медицинскому холдингу равна 4,2, по ресторанному холдингу лишь 3,6. В то же время средневзвешенные оценки по филиалам медицинского холдинга были ниже. Было принято решение о создании единого информационного пространства. Проведена стратегическая сессия с руководителями филиалов для определения единого стиля управления для конгруэнтности. Разработаны буклеты для потенциальных кандидатов и книга нового сотрудника. Внедрена практика выездного внутреннего обучения. Руководство проводило очные встречи с сотрудниками филиалов для передачи и обмена опытом, что позволило наладить коммуникации и осуществить бенчмаркинг. В ресторанном холдинге для разрешения выявленных недостатков в блоке «Возможности для развития и роста» был внедрен обязательный Индивидуальный план развития сотрудника, организованы стажировки в России и за границей.

По итогам проведенных мероприятий был проведен повторный опрос с интервалом в один год для анализа изменения состояния внутреннего бренда работодателя обоих холдингов. Опрос не был видоизменен, в сравнении с предыдущим годом. В повторном опросе приняли участие 415 сотрудников медицинского холдинга и 321 сотрудник ресторанного холдинга. Согласно проведенному анализу, общая оценка удовлетворенности сотрудников медицинского холдинга условиями труда составила 4,3 балла, что на 2 % больше, чем показатель прошлого года. Общая оценка удовлетворенности сотрудников ресторанного холдинга условиями труда составила 3,9 балла, что на 6 % больше, чем показатель прошлого года. Наиболее высокие показатели (от 4 баллов) аналогичны перечню утверждений прошлого года. Однако, в категорию высоких показателей в сравнении с прошлым годом, добавилось еще три утверждения: «У компании стабильное положение на рынке», «Я открыто могу высказать непосредственному руководителю свои идеи и предложения», «Мое рабочее место технологически обустроено». При анализе средневысоких показателей было определено, что в сравнении с предыдущим годом ожидания от работы в компании оправдались большим числом сотрудников. Полученный показатель в 2019 году возрос на 5 % в медицинском холдинге и на 7% в ресторанном холдинге. Сотрудники стали более осведомлены о том, из каких частей состоит их заработная плата, об истории компании и ее организационной структуре – показатель увеличился на 4% и 5% соответственно. В сравнении с предыдущим годом также наблюдается положительная динамика в данных показателях, в частности большее количество сотрудников отмечает возможность карьерного роста в компании (показатель увеличился на 8 % и 10% соответственно), а также повысилась удовлетворенность сотрудников своим уровнем заработной платы – данный показатель увеличился на 7 % в обоих холдингах. Рассматривая показатель, напрямую влияющий на бренд работодателя: «Мои ожидания от работы в компании оправдались», средняя оценка утверждений в 2019 г. составляет 4,3 и 4,4 балла соответственно.

Таким образом, видна положительная динамика в ответах сотрудников обоих холдингов в сравнении с предыдущим годом, что позволяет сделать вывод о влиянии бренда работодателя на развитие кадрового потенциала. Наблюдается положительная динамика наиболее высокая в утверждениях, связанных с удовлетворенностью заработной платой, возможностью карьерного роста, оправданных ожиданиях от работы в компаниях.

Сотрудники стали чаще рекомендовать компанию как место работы. Снизилась текучесть ключевых кадров в сравнении с предыдущим годом. Данная динамика обусловлена использованием рекомендаций по совершенствованию внутреннего бренда работодателя, сформированным по результатам предыдущего опроса.

#### ВЫВОДЫ

В сложившихся на рынке труда условиях развитый бренд работодателя является необходимым элементом в стратегии развития организации. Конкурентоспособное EVP позволяет привлекать и удерживать талантливых специалистов, тем самым закладывая основу успешного функционирования организации и ее экономического роста. Формирование бренда работодателя приводит к развитию кадрового потенциала организации, который неразрывно связан с финансовой успешностью организации. Использование авторских наработок в организациях вне зависимости от их сферы деятельности и численности персонала, позволит диагностировать текущее состояние бренда работодателя, определить ожидания целевой аудитории и зоны развития в существующей системе бренда работодателя, разработать и внедрить конкурентоспособное ценностное предложение, произвести контроль по реализации и корректировке продвигаемых элементов, оценивая с желаемым состоянием, образуя тем самым цикл мероприятий по совершенствованию бренда работодателя. Оценка внутреннего бренда работодателя позволит избежать углубления проблем и управлять брендом работодателя компании. Использование бенчмаркинга позволит заимствовать лучшие наработки как конкурентов, так и лидеров других отраслей. Для достижения целей компании руководство должно относиться к брендингу работодателя как к составляющей стратегии компании и возможности повышать финансовые результаты деятельности организации. Существующая методологическая база по исследованию бренда работодателя является вариативной и включает в себя оценку бренда как с использованием комплексного подхода, так и отдельных его элементов – капитала, окупаемости, эмоциональной и результативной отдачи сотрудников. Использование авторских наработок в организациях, позволит диагностировать текущее состояние бренда работодателя, определить ожидания целевой аудитории и зоны развития в существующей системе бренда работодателя, разработать и внедрить конкурентоспособное ценностное предложение, произвести контроль по реализации и корректировке продвигаемых элементов, оценивая с желаемым состоянием, образуя тем самым цикл мероприятий по совершенствованию бренда работодателя.

Создание и управление цикличным механизмом бренда работодателя позволит результативно решать поставленные задачи на каждом этапе жизненного цикла организации. Комплексная работа по формированию бренда содействует развитию кадрового потенциала, который способствует эффективному достижению стратегических целей организации. Создание конкурентоспособного индивидуального ценностного предложения для каждой из категорий персонала позволит привлекать высококвалифицированных сотрудников, снижая затраты на рекрутмент и сокращая текучесть персонала. Качественный подбор сотрудников и результативная работа с кадровым потенциалом влияет на производительность труда и экономическую эффективность организации.

#### СПИСОК ЛИТЕРАТУРЫ:

1. Ambler T., Barrow S. (1996). *The Employer Brand. Journal of Brand Management*. Vol. 4. №3. P. 185.
2. Tsareva N.A., Lisitsa L.A. (2018). *Employer's Brand: Development mechanism and diagnostic tools. The Turkish Online Journal of Design Art and Communication*. T.8. № S-Mrchrspcl. Pp. 528-536.
3. Minchington, B. (2015). *The rise of employer brand leadership*. 4th Ed. <https://www.bretminchington.com/single-post/2015/09/30/The-Rise-of-Employer-Brand-Leadership-4th-edition>
4. Martin, G. and Hetrick, S. (2006). *Corporate Reputations, Branding and People Management*. 1st Edition. Economics, Finance, Business &

*Industry*. London P. 400 (doi: 10.4324/9780080462448)

5. Barrow S., Mosley R. (2006). *The employer brand. Bringing the best of brand management to people at work* - Chichester: John Wiley & Sons, Ltd. P. 214

6. Hoang L. (2018). *From customer journey to candidate journey: applying Marketing principles to build a winning hiring culture. A case study*. Metropolia University of Applied Sciences Bachelor of Business Administration International Business and Logistics Thesis.

7. Ambler, T. (2003). *Marketing and the bottom line: the marketing metrics to pump up cash flow* / T. Ambler. New Jersey: Pearson Education. 185 p.

8. Царева Н.А., Ерохин А.К. Эмоциональная компетенция сотрудника и ее оценка: Роттердамская шкала эмоционального интеллекта (REIS) // Азимут научных исследований: педагогика и психология. 2018. Т.7. № 2 (23). С. 322-324.

9. Панина И.Н. Структура, формирование и развитие мотивации достижения успехов у сотрудников организации // Азимут научных исследований: педагогика и психология. 2016. Т. 5. № 4 (17). С. 477-480.

10. Tsareva N.A., Erokhin A.K., Vlasenko A.A. (2018). *Development of effective interaction at work: job crafting and employee's emotional competence. The Turkish Online Journal of Design, Art and Communication*. March. Special Edition, p. 583-590.

11. Nedoluzhko, O.V., Varkulevich, T.V., Baturina, O.A. (2016) *Evolution of individual's intellect as basis for forming intellectual capital of organization. Journal of Advanced Research in Law and Economics*, 7 (2), pp. 332-340 (doi: 10.14505/jarle.7.2(16).17).

Статья поступила в редакцию 10.10.2019

Статья принята к публикации 27.11.2019