

Н.А.Царева - к.полит.н., доцент, доцент кафедры экономики и управления, Владивостокский государственный университет, Владивосток, Россия, natsareva@mail.ru

Л.А. Лусица – директор по персоналу, ООО «Шарплэйз», Москва, Россия, lolitashem@mail.ru

N.A.Tsareva - Candidate of Political Sciences, Associate Professor, Associate Professor of the Department of Economics and Management, Vladivostok State University, Vladivostok, Russia, natsareva@mail.ru

L.A. Lisitsa – HR Director, Sharplase LLC, Moscow, Russia, lolitashem@mail.ru

ФОРМИРОВАНИЕ БРЕНДА РАБОТОДАТЕЛЯ КАК МЕХАНИЗМ РАЗВИТИЯ КАДРОВОГО ПОТЕНЦИАЛА ОРГАНИЗАЦИИ THE FORMATION OF THE EMPLOYER'S BRAND AS A MECHANISM FOR THE DEVELOPMENT OF THE ORGANIZATION'S HUMAN RESOURCES POTENTIAL

Аннотация. В статье проведен анализ современных исследований по формированию бренда работодателя компании. Изучены подходы к рассмотрению понятия бренда работодателя, ценностного предложения работодателя. Цель исследования – выявить взаимосвязь положительно сформированного бренда работодателя и развития кадрового потенциала компании. В ходе исследования были использована разработанная анкета, включающая блоки: позиционирование компании, условия труда и вознаграждение, коммуникации, возможности и развитие. Опрос сотрудников медицинского холдинга позволил выявить проблемы в кадровых процессах и предложить мероприятия по совершенствованию бренда работодателя. Повторный опрос через год, с использованием разработанной анкеты, позволил выявить положительную динамику в развитии кадрового потенциала компании – произошло снижение текучести ключевых сотрудников, новые сотрудники показали более высокие результаты по итогам ежегодной аттестации. Исследование и рекомендации будут интересны специалистам, осуществляющим свою деятельность в области управления персоналом.

Abstract. The article analyzes modern research on the formation of the company's employer brand. The approaches to the consideration of the concept of the employer's brand, the employer's value proposition are studied. The purpose of the study is to identify the relationship between a positively formed employer brand and the development of the company's human resources potential. In the course of the study, a developed questionnaire was used, including the following components: company positioning, working conditions and remuneration, communications, opportunities and development. The survey of employees of the medical holding allowed to identify problems in personnel processes and propose measures to improve the employer's brand. A repeated survey a year later, using a developed questionnaire, revealed positive dynamics in the development of the company's human resources potential - there was a decrease in the turnover of key employees, new employees showed better results based on the results of the annual certification. The research and recommendations will be of interest to specialists who carry out their activities in the field of personnel management.

Ключевые слова: бренд работодателя, кадровый потенциал, ценностное предложение работодателя

Keywords: employer's brand, human resources potential, employer's value proposition

Введение

Каждая организация, осуществляющая деятельность на современном рынке, объективно нуждается в квалифицированных кадрах. Персонал компании – это главный источник прибыли и уникальный конкурентный ресурс. В России понятие «бренд» до недавнего времени рассматривалось как один из элементов маркетинговых стратегий. Проведенный анализ литературы и публикаций по данной проблематике отразил неоднородность взглядов различных авторов на брендинг работодателя и многоаспектность сущности бренда. Научному осмыслению проблем управления персоналом в различных аспектах посвящены наработки авторов. Проблематика бренда работодателя затронута в работах А. В. Васильчикова, Н. Н. Сатоной, О. С. Чечиной, И. С. Ключевской, Н. С. Зимовой, Е. В. Фомина, Л. Л. Бунтовской и других [1,2,3,4]. Исследователи бренда работодателя в своих определениях придерживаются разных формулировок. С. Бэкхау, К. Тикоо описывают бренд как процесс построения узнаваемой и уникальной идентичности работодателя, позволяющая фирме дифференцироваться от её конкурентов [5]; Г. Мартин, С. Хетрик предполагают, что имидж компании в глазах её настоящих и потенциальных сотрудников, который тесно связан с опытом работы [6]; Б. Минчингтон – имидж организации как «выдающегося места для работы» в сознании текущих сотрудников и кандидатов на внешнем рынке [7]. Большинство авторов в своих работах рассматривают бренд

работодателя, акцентируя внимание на том или ином свойстве. Зарубежные авторы рассматривают бренд преимущественно через его дополнительную ценность для сотрудника компании. Отечественные авторы делают упор на внутренние и внешние коммуникации, которые в комплексе передают сформированный образ работодателя стейкхолдерам компании. В данный период времени отечественные исследования влияния бренда работодателя на кадровые процессы в организации еще находятся на этапе развития.

Гипотеза исследования состоит в предположении, что организации, имеющие положительно сформированный бренд работодателя способствуют формированию вовлеченности и лояльности своих сотрудников, благодаря чему сотрудники показывают более высокие результаты трудовой деятельности, что является следствием развития кадрового потенциала. Развитие потенциальных возможностей кадров организации необходимо для наиболее полного и эффективного их использования в целях повышения конкурентоспособности организации.

Материалы и методы исследования

Изменения, наблюдаемые на рынке труда последнее десятилетие, являются предпосылкой совершенствования условий, предлагаемых работодателями для найма и удержания талантливых кадров. Организации, ориентированные на долгосрочные стратегии работы с персоналом, используют комплекс современных персонал-технологий, ориентированных как на внешний рынок, так и внутреннюю среду в компании. Бренд работодателя включает содержательные и коммуникативные характеристики, являясь внешним и внутренним. Внутренний бренд направлен на уже работающих сотрудников и содержит ряд комплексных кадровых мероприятий. Внешний бренд, обращенный к потенциальным сотрудникам и будущим кандидатам компании, включает в себя ряд организационных ценностей, разделяемых сотрудниками. Наряду с вышесказанным, можно сказать о необходимости использования комплексного подхода при построении и продвижении бренда работодателя. Основными составляющими элементами бренда работодателя принято считать: стабильность организации и ее перспективы развития (в том числе и перспективы отрасли), репутацию руководящего состава, прозрачность бизнес-процессов, организационную культуру, карьерные перспективы и профессиональное развитие сотрудников, уровень компенсации и условия трудовой деятельности [8]. Неотъемлемой частью бренда работодателя является ценностное предложение – набор экономических и психологических преимуществ, которые работники получают в обмен на свои навыки, возможности и опыт, используемые ими в работе. Рассматривая влияние бренда работодателя на кадровые процессы, отдельное внимание уделяется взаимосвязи бренда работодателя и кадрового потенциала организации. Развитие кадрового потенциала в данном исследовании означает привлечение и отбор персонала, имеющего необходимые организации компетенции, формирование благоприятной среды в организации для развития новых и уже имеющихся компетенций, предотвращение оттока ключевого персонала из организации.

Среди основных подходов к оценке бренда работодателя существует группа подходов, основанная на оценке капитала бренда работодателя, позволяющая выявить активы бренда работодателя, связанные с его идентификаторами и увеличивающие его ценность. Т.Амблер и С. Берроу включают в понятие «капитал бренда работодателя» имидж и репутацию компании у сотрудников, которые следует поддерживать для максимизации ценности компании [9]. Формирование бренда работодателя предполагает создание в организации социальных, бытовых, психологических и других условий при которых сотрудник организации может работать с большей производительностью. Каждый из факторов имеют собственные риски для репутации компании. Для успешной конкуренции на внешнем рынке российскому бизнесу нужно уметь управлять своей репутацией и использовать её в целях собственного роста и развития. Одной из главных целей бренда работодателя является создание имиджа работодателя как привлекательного для соискателей места работы. Усилия компании по созданию бренда работодателя заключаются не только в создании внешней среды, но и внутренней, т.е. создание уникальной культуры организации, направленной на достижение поставленных целей. Использование ценностного предложения работодателя при поиске, подборе и найме персонала,

значительно влияет на бренд работодателя и является его неотъемлемой частью. Инструменты найма, применяемые к основной ключевой аудитории, позволяют привлекать как молодых специалистов, так и уже опытных сотрудников. На сегодняшний день ценностное предложение наиболее гибкий и эффективный инструмент, который способен решать текущие имиджевые и рекрутинговые задачи, оптимизировать взаимодействие с кадровым рынком. Сильный бренд работодателя обеспечивает лояльность потребителей, т.е. настоящих и потенциальных сотрудников, позволяет снижать затраты на поиск и наем персонала, удерживать талантливых сотрудников, быть узнаваемым и привлекательным работодателем на рынке труда.

Сформированный бренд работодателя оказывает влияние на кадровый потенциал организации. Развитие кадрового потенциала в данной работе подразумевает привлечение и отбор персонала, имеющего необходимые организации компетенции, формирование благоприятной среды в организации для развития новых и уже имеющихся компетенций, предотвращение оттока персонала из организации. Анализируя опыт изучения отечественными и зарубежными исследователями концепции бренда работодателя можно выделить внешний и внутренний аспекты, являющимися основными при изучении бренда. Внешний аспект включает в себя коммуникативные вербальные и визуальные характеристики, т.е. виды и способы передачи информации о компании целевой аудитории. Данный аспект реализуется посредством использования коммуникационных каналов – средств массовой информации. Внутренний аспект ориентирован на работающих сотрудников и включает в себя ценностные характеристики – экономические, психологические, функциональные преимущества, получаемые работниками от компании-работодателя.

Построение сильного бренда является основой долгосрочной прибыльности компании в будущем, поскольку, обладая сильным брендом компания повышает свою рыночную ценность [10]. На основании этого выделяется группа подходов к оценке бренда работодателя через анализ его капитала. Концепция капитала бренда работодателя помогает лучше понять значимость брендинга и подразумевает под собой наличие активов, связанных с организацией. Т. Амблер и С. Бэрроу определяет капитал бренда работодателя как нематериальный актив, созданный в умах работников лидерством, культурой и практикой использования рабочей силы [9]. Позиционирование бренда работодателя внешней целевой аудитории и формирование ее лояльности происходит при использовании ценностного предложения работодателя, тем самым одним из подходов к оценке бренда является ценностный подход. Построение ценностного предложения работодателя должно включать в себя различные компоненты, присутствующие в компании: масштаб бизнеса, положение компании на рынке, амбициозность стратегических целей, технологический уровень оборудования, этическое ведение бизнеса, зависимость дохода от личной эффективности, возможности карьерного роста и обучения, условия труда [11]. Оценка бренда работодателя может проводиться через качество «пути кандидата» (candidate journey). На каждом этапе поиска менеджеры по найму могут оказывать влияние на опыт и восприятие кандидатами организации [12].

Анализ трудов отечественных и зарубежных исследователей позволяет выделить несколько подходов к оценке бренда работодателя, в частности оценку капитала бренда работодателя, комплексный подход, оценка окупаемости бренда работодателя, оценка этапов взаимодействия с брендом работодателя, оценка вовлеченности и лояльности целевой аудитории. Оценка функций бренда работодателя подразделяется на ценностный и коммуникативные подходы, где ценностный подход ориентирован на внутреннюю аудиторию, а коммуникативный направлен на внешний рынок труда.

В современных условиях, формирование и совершенствование бренда работодателя является неотъемлемой частью конкурентоспособной организации. В ходе изучения литературы по данной теме были рассмотрены основные методологические подходы к изучению бренда, в основном представленные в виде систем и моделей, при рассмотрении которых можно выделить следующие составные части формирования и продвижения бренда работодателя:

- 1) разработанная концепция бренда работодателя, включающая ценностное предложение;

- 2) конгруэнтность внешнего и внутреннего бренда работодателя;
- 3) эффективная стратегия управления человеческими ресурсами;
- 4) единое виденье и понимание бренда работодателя среди ТОП-менеджмента и высшего руководства;
- 5) единая направленность стратегических целей организации и стратегии бренда работодателя.

При формировании концепции бренда работодателя учитываются все организационные факторы, которые разделяют превалирующая численность сотрудников организации. Управление брендом работодателя проявляется через использование комплексных, последовательных мероприятий, которые включают в себя как оценку текущего состояния бренда работодателя, так и желаемый результат [11]. Необходимость разработки механизма формирования бренда работодателя обосновывается следующими положениями:

- 1) успешность функционирования бренда работодателя предполагает использование циклического комплекса взаимозависимых мероприятий;
- 2) переход от одного процесса к другому осуществляется при удовлетворительном состоянии предыдущего.

Степень разработанности внешнего аспекта бренда работодателя определяется осведомленностью целевой группы о ценностях, которые отличают данную организацию и осознанием степени их значимости для потенциальных работников. Каждая группа активов подлежит комплексному исследованию и составлению рекомендаций по дальнейшей корректировке.

Результаты и обсуждения

Бренд работодателя оказывает влияние на кадровые процессы, являющихся их составной частью. Инструменты реализации мероприятий бренда работодателя по каждому блоку процессов включают в себя процесс набора, подбора и отбора сотрудников. Развитие кадрового потенциала в рамках данной работы подразумевает привлечение и отбор персонала, имеющего необходимые организации компетенции, формирование благоприятной среды в организации для развития новых и уже имеющихся компетенций, предотвращение оттока персонала из организации. Процессы, протекающие в организации в области управления человеческими ресурсами, непосредственно связанные с брендом работодателя и кадровым потенциалом, можно разделить на три группы. Первая группа – управление квалификацией персонала. В данный процесс входит найм персонала, его адаптация, оценка и обучение. Процесс найма персонала является элементом бренда работодателя, этап поиска работы (employee journey) – взаимодействие с рынком труда. Создание и продвижение ценностного предложения работодателя через коммуникационные инструменты подходящие целевой аудитории помогают привлечь кандидатов обладающих необходимыми компетенциями, что является одним из базовых условий эффективного развития кадрового потенциала.

Адаптация вновь принятого персонала способствует сокращению срока адаптации и росту эффективности новых сотрудников. Использование комплекса адаптационных технологий направлено на овладение сотрудником новыми навыками. Использование современных методов оценки таких как оценка с использованием модели компетенций, оценка методом «360 градусов», использование центра оценки (assessment center), система управления по целям и других, позволяет решить административную, мотивационную и информационную задачу организации. Процесс обучения работающих и вновь принятых сотрудников с использованием современных персонал-технологий в области обучения, таких как модульное и дистанционное обучение, обучение методами «shadowing», «secondment», «buddying» позволяет получить более высокий уровень производительности труда и качества работы, снижение ошибок в работе, сокращение адаптационного срока для новых сотрудников, более высокий уровень удовлетворенности работой, что проявляется в сокращении текучести.

Следующая группа процессов направлена на управление эффективностью труда и основана на показателях деятельности персонала и является внутренним аспектом бренда работо-

дателя. В данную группу входит мониторинг, анализ и оценка показателей деятельности. Элементами оценки эффективности труда являются постановка задач, процесс управления и оценки результатов и дальнейшего вознаграждения или санкционирования. Последней группой процессов является управление мотивацией. Элементами данной группы являются факторы материальной и нематериальной мотивации, данная группа строится на основе управления показателями деятельности сотрудников. Мотивационный аспект является фактором внутреннего бренда работодателя, при этом элементы мотивации демонстрируются внешнему рынку труда.

В исследуемой проблематике бренда работодателя центральными становятся вопросы процесса формирования и оказываемого влияния бренда работодателя на кадровый потенциал организации. Важным для данного исследования является положение о том, что бренд работодателя, согласно исследованиям основателей концепции бренда работодателя Минчингтона Б., Амблера Т., Берроу С., Бэкхаус К., позволяет организации привлекать на вакантные должности талантливых специалистов путем охвата большего числа кандидатов, становясь конкурентоспособными на рынке труда, сохранять квалифицированные кадры и повышать их производительность труда с использованием комплекса мероприятий по внутреннему бренду работодателя [13]. Основываясь на данном положении, можно сделать вывод о взаимосвязи бренда работодателя, кадровых процессов и кадрового потенциала организации. Брендинг работодателя является одной из составляющих частей стратегии управления человеческими ресурсами и оказывает прямое влияние на развитие кадрового потенциала организации [14]. Проведя анализ теоретико-методологической базы бренда работодателя, можно констатировать единство взглядов исследователей в данной области на вопросы формирования и оказываемого влияния бренда работодателя на многие кадровые процессы любой организации. Анализ кадровых процессов, протекающих в организации с сформированным брендом работодателя позволяет сделать вывод о наличии взаимосвязи и прямом влиянии на кадровый потенциал организации.

В ходе проведения исследования одной из поставленных задач являлась разработка методической базы для исследования текущего состояния бренда работодателя, было решено разработать опросник. Основной целью проведения исследования являлось получение первичных данных о текущем состоянии внутреннего бренда работодателя. При создании опросника использовалась шкала Лайкерта, основанная на выборе степени согласия с конкретными утверждениями с пятью градациями. При подборе утверждений для анкетирования были изучены отечественные и зарубежные материалы по вопросу оценки и формирования 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 пункты при формировании опросника, были объединены в отдельные блоки:

- 1) позиционирование компании;
- 2) условия труда и вознаграждение;
- 3) коммуникации;
- 4) возможности и развитие.

Для формулирования корректных утверждений по каждому из блоков, были изучены опросники удовлетворенности трудом и лояльности. Поскольку содержание найденных методик лишь частично отвечали сформулированной цели, часть утверждений для оценки того или иного параметра были сформулированы самостоятельно. Данный опрос позволяет провести аудит текущего состояния внутреннего бренда работодателя и удовлетворенность трудом со-

трудников. Разработка надежной методики исследования позволит качественно оценивать текущую ситуацию по состоянию внутреннего бренда работодателя в организации любых размеров и сфер деятельности. Для оценки степени согласованности вопросов анкеты, полученные данные после проведения опроса, были перемещены в «SPSS Statistics» для обработки. Проверка надежности анкеты по коэффициенту альфа-Кронбаха показала высокую внутреннюю согласованность шкал равную 0,9. При проверке внутренней согласованности вопросов в отдельных субшкалах было определено, что все шкалы коррелируют между собой.

Исследование было проведено в медицинском холдинге, состоящим из управляющей компании и региональных центров развития, для получения первичной информации от сотрудников о текущем состоянии внутреннего бренда работодателя. В опросе приняли участие 449 сотрудников из общего количества работающих 1200 сотрудников. Доля участников опроса составила от 23 процентов до 56 процентов сотрудников каждого из филиалов. Большая часть респондентов (33,4 процента) работает в компании до одного года, 79 сотрудников из 449 участвовавших в опросе, работает в компании более 3 лет (17,5 процентов), сотрудников со стажем работы свыше 5 лет – 95 (27,8 процентов). Те, кто проработал больше года, как правило, остаются работать и дальше. Данные показатели позволяют сделать вывод о привлекательных условиях труда, в которых сотрудники работают и готовы продолжать работать, и характеризуют компанию на рынке труда как привлекательного работодателя для потенциальных кандидатов. Большая часть сотрудников, работающих в компании от 5-ти лет, занимает должности медицинских регистраторов, сотрудников клинично-диагностического отделения, руководящие должности в Дирекции Управляющей компании и Дирекции по Приморскому краю. Следующий вопрос касался способа трудоустройства в организацию. Больше половины сотрудников (54,3 процента) узнали о вакансии через друзей или знакомых. 169 сотрудников (37,6 процентов) использовали сайт по поиску работы, разместив на Интернет-ресурсе свое резюме или откликнулись на открытую вакансию путем подачи резюме в организацию на рассмотрение. Анализируя данную статистику можно сделать вывод о положительно сформированном бренде работодателя, так как преобладающая численность респондентов узнала об открытой вакансии в организации через знакомых или друзей.

Согласно проведенному анализу общая оценка удовлетворенности сотрудников условиями труда равна 4,1 балла, что является высоким показателем и демонстрирует развитый бренд работодателя. Преобладающая численность сотрудников отмечают интерес к своей работе и регулярное получение обратной связи от своего руководителя. Сотрудники отмечают, что в компании положительно относятся к новым сотрудникам. Атмосфера рабочих коллективов является комфортной. Наиболее проблемная область в организации – это общение с коллегами вне работы, участие в корпоративных мероприятиях, понимание возможностей карьерного роста и освоения новых областей, удовлетворенность уровнем заработной платы. Для решения выявленных недостатков формирования внутреннего бренда работодателя было принято решение о создании единого информационного пространства, пересмотрена система мотивации персонала.

По итогам проведенных мероприятий, с интервалом один год был проведен повторный опрос для анализа динамики состояния внутреннего бренда работодателя. В повторном опросе приняли участие 415 сотрудников компании. Общая оценка удовлетворенности сотрудников условиями труда составила 4,3 балла. В сравнении с предыдущим годом также наблюдается положительная динамика в показателях: большее количество сотрудников отмечает возможность карьерного роста в компании (показатель увеличился на 8 процентов), а также повысилась удовлетворенность сотрудников своим уровнем заработной платы – данный показатель увеличился на 7 процентов. Проводя анализ ассоциативного ряда было определено, что наиболее часто повторяющиеся ассоциации среди сотрудников включают в себя такие характеристики как: стабильность, развитие, надежность, перспективность и качество.

В результате проведенного исследования внутреннего бренда работодателя, состоящего из двух опросов с интервалом один год, было определено, что в сравнении с предыдущим го-

дом наблюдается положительная динамика. Наблюдается положительная динамика в утверждениях, связанных с удовлетворенностью заработной платой, возможностях карьерного роста, оправданных ожиданиях от работы в компаниях. Снизилась текучесть ключевых кадров в сравнении с предыдущим годом. Данная динамика обусловлена использованием рекомендаций по совершенствованию внутреннего бренда работодателя, сформированным по результатам предыдущего опроса.

В ходе реализуемых мероприятий по оценке и совершенствованию бренда работодателя компании были определены основные области кадровых процессов компании требующие доработки и улучшения. Была проведена работа созданием корпоративного внутреннего информационного портала с трансляцией корпоративных ценностей, публикаций объявления от руководства компании, новостей и изменений в организации, рабочих правил и инструкций. Сформирована собственная учебная база знаний, помогающая новым сотрудникам быстрее освоить медицинскую информацию и терминологию. Основной задачей, после совершенствования единого информационного пространства и сплочения коллектива с формированием коммуникаций между отдаленными сотрудниками, было сохранение и развитие кадрового потенциала организации. В данном случае, это работа над показателями, которые сотрудники оценили ниже, чем в предыдущем году, либо указав данный аспект в разделе обратной связи, который также присутствовал в опросе. Одним из частых аспектов обратной связи была обозначена выездная учеба для ключевых сотрудников компании – процедурных медицинских сестер и администраторов кассиров. Выездная учеба осуществляется руководителями отделов, которые курируют работу ключевых сотрудников. Корпоративное обучение позволило наладить личные коммуникации между руководством и сотрудниками.

Работа с внешним брендом работодателя по филиалам выражалась в публикациях о жизни компании в социальных сетях и местных информационных юбилейной даты создания компании, что помогло сплотить коллектив и наладить коммуникации между отдаленными сотрудниками. Система мотивации персонала была пересмотрена, информация донесена до каждого сотрудника путем электронных рассылок и личных встреч с представителями Управляющей компании. Итогом данных мероприятий стало снижение текучести ключевых сотрудников, оказывающих влияние на выручку организации, удержание и привлечение клиентов. В организации ключевыми сотрудниками выступают регистраторы-кассиры и процедурные медицинские сестры. За время после проведения первичного опроса и соответствующих мероприятий по его результатам текучесть ключевого персонала снизилась на 20 процентов для медицинских сестер и на 29 процентов для регистраторов-кассиров. Улучшилось качество найма персонала – пришедшие за рассматриваемый период сотрудники показали более высокие результаты по итогам ежегодной аттестации в сравнении с результатами предыдущих лет. По результатам повторного опроса доля сотрудников, рекомендовавших работу в компании своим друзьям и знакомым – увеличилась, это подтверждает процент отклика кандидатов, узнавших о вакансии от работников организации. Количество принятых по рекомендации сотрудников по всем филиалам составляет 56 процентов от общего числа принятых за рассматриваемый период.

Таким образом, видна корреляция между состоянием бренда работодателя и качественно-количественной характеристикой кадрового состава. Снизилась текучесть ключевого персонала организации, произошли положительные изменения результатов аттестации ключевого персонала. Регулярное исследование бренда работодателя и проведение мероприятий по его результатам, позволяет сохранять и развивать имеющийся кадровый потенциал организации, путем привлечения и удержания высококвалифицированных специалистов.

Заключение

Персонал компании – это уникальный конкурентный ресурс и источник прибыли в любой организации. Трансформация рынка работодателя в рынок работника, сформировала ситуацию, при которой процесс выбора кандидатом нового места работы аналогичен выбору потребителя на рынке товаров и услуг. На выбор соискателя влияет совокупность факторов каждой конкретной организации, комплекс которых определяется как бренд работодателя. Данное

направление деятельности представляет собой систему мероприятий по формированию положительного имиджа работодателя с целью повышения экономической эффективности организации.

Гипотеза исследования, состоящая в предположении, что организации, имеющие положительно сформированный бренд работодателя способствуют формированию вовлеченности и лояльности своих сотрудников благодаря чему сотрудники показывают более высокие результаты трудовой деятельности, что является следствием развития кадрового потенциала – подтвердилась.

По результатам проведенного исследования видна корреляция между состоянием бренда работодателя и качественно-количественной характеристикой кадрового состава, которая является основой кадрового потенциала. В организации, являющейся базой для апробации разработанной модели исследования по результатам проведенных диагностических и сопутствующих мероприятий снизилась текучесть ключевого персонала организации, произошли положительные изменения результатов аттестации ключевого персонала. Регулярное исследование бренда работодателя и проведение мероприятий по его результатам позволяет сохранять и развивать имеющийся кадровый потенциал организации путем привлечения и удержания высококвалифицированных специалистов. Постоянное совершенствование бренда работодателя позволит результативно решать поставленные задачи на каждом этапе жизненного цикла организации. Качественный подбор сотрудников и результативная работа с кадровым потенциалом влияет на производительность труда и экономическую эффективность организации. Комплексная работа по формированию бренда содействует развитию кадрового потенциала, который способствует эффективному достижению стратегических целей организации.

Источники:

1. Васильчиков, А. В. Управление HR-брендом компании в условиях неопределенности / А. В. Васильчиков, Н. Н. Сатонина, О. С. Чечина // Корпоративное управление и инновационное развитие экономики Севера: Вестник Научно-исследовательского центра корпоративного права, управления и венчурного инвестирования Сыктывкарского государственного университета. – 2023. – Т. 3, № 1. – С. 91-98.
2. Ключевская, И. С. К вопросу об HR-бренде работодателя / И. С. Ключевская // Вестник Академии управления и производства. – 2023. – № 1. – С. 332-340.
3. Зимова, Н. С. Цифровые каналы формирования бренда работодателя / Н. С. Зимова, Е. В. Фомин // Известия Юго-Западного государственного университета. Серия: Экономика. Социология. Менеджмент. – 2023. – Т. 13, № 6. – С. 213-228.
4. Бунтовская, Л. Л. влияние маркетинга на формирование бренда работодателя и привлечение целевой аудитории / Л. Л. Бунтовская // Торговля и рынок. – 2023. – Т. 1, № 4(68). – С. 32-36.
5. Backhaus K. Conceptualizing and researching employer branding / Backhaus K., Tikor S. / Career development international. – 2004. – № 9. – 517 p.
6. Martin G., Hedrick S. Corporate reputations, branding and people management. – Oxford: Elsevier. – 2006. – 384 p.
7. Минчингтон Б. НК-бренд: как стать лидером. Строим компанию мечты. – М.: ООО «Юнайтед Пресс», – 2015. – 280 с.
8. Круглов, Д. В. Изучение влияния кадрового потенциала на развитие промышленных предприятий / Д. В. Круглов, Я. Се // Лидерство и менеджмент. – 2023. – Т. 10, № 2. – С. 523-532.
9. Ambler. T. Marketing and the bottom line: the marketing metrics to pump up cash flow / T. Ambler. – New Jersey: Pearson Education. – 2003. – 185 p.
10. Аакер Д.А. Создание сильных брендов / Пер. с англ. М. Издательский дом Гребенникова. пере – 2015. – 222 с.
11. Tsareva N.A. Employer's Brand: Development mechanism and diagnostic tools / Tsareva N.A., Lisitsa L.A. – The Turkish Online Journal of Design Art and Communication. –Т.8. – № S-

Mrchspcl. – 2018. – P. 528-536.

12. Yakimova, Z. V. Value personnel management: diagnostic tools and development mechanisms / Z. V. Yakimova, N. A. Tsareva, A. A. Vlasenko // *The Turkish Online Journal of Design Art and Communication*. – 2017. – Vol. 7, No. S-DCMSPCL. – P. 1571-1581.

13. Minchington. B. *The Rise of Employer Brand Leadership*, 4th Edsel. – 2015. [Сайт] – URL: <https://www.slideshare.net/brettminch/th-rise-of-employer-brand-leadership>.

14. Царева, Н. А. Бренд работодателя как инструмент повышения лояльности сотрудников / Н. А. Царева // *Экономика труда*. – 2022. – Т. 9, № 10. – С. 1681-1690.

15. Martin G. *Corporate reputations, branding and people management*. Oxford: Elsevier, – 2006. – 384 p.

16. Mosley R. Customer experience, organizational culture and the employer brand // *Journal of brand management*. – Vol. 15 – №2. – 2007. – P. 123-134.

References:

1. Vasilchikov, A.V. HR brand management of a company in conditions of uncertainty / A.V. Vasilchikov, N. N. Satonina, O. S. Chechina // *Corporate governance and innovative development of the economy of the North: Bulletin of the Scientific Research Center for Corporate Law, Management and Venture Investment of Syktyvkar State University*. – 2023. – Vol. 3, No. 1. – pp. 91-98.

2. Klyuchevskaya, I. S. On the issue of the employer's HR brand / I. S. Klyuchevskaya // *Bulletin of the Academy of Management and Production*. - 2023. – No. 1. – pp. 332-340.

3. Zimova, N. S. Digital channels of employer brand formation / N. S. Zimova, E. V. Fomin // *Izvestiya Yugo-Zapadnogo gosudarstvennogo universiteta. Series: Economics. Sociology. Management*. – 2023. – Vol. 13, No. 6. – pp. 213-228.

4. Buntovskaya, L. L. the influence of marketing on the formation of the employer's brand and the attraction of the target audience / L. L. Buntovskaya // *Trade and the market*. – 2023. – Vol. 1, No. 4(68). – pp. 32-36.

5. Backhaus K. Conceptualizing and researching employer branding / Backhaus K., Tikor S. / *Career development international*. – 2004. – № 9. – 517 p.

6. Martin G., Hedrick S. *Corporate reputations, branding and people management*. – Oxford: Elsevier. – 2006. – 384 p.

7. Minchington B. *NK-brand: how to become a leader. We are building a dream company*. – Moscow: United Press LLC, 2015. – 280 p.

8. Kruglov, D. V. Studying the influence of human resources potential on the development of industrial enterprises / D. V. Kruglov, Ya. Se // *Leadership and management*. – 2023. – Vol. 10, No. 2. – pp. 523-532.

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

10. Aaker D.A. *Creation of strong brands* / Translated from English by M. Greben-nikov Publishing House. re - 2015. – 222 p.

11. Tsareva N.A. Employer's Brand: Development mechanism and di-agnostic tools / Tsareva N.A., Lisitsa L.A. – *The Turkish Online Journal of Design Art and Communication*. –Т.8. – № S-Mrchspcl. – 2018. – P. 528-536.

12. Yakimova, Z. V. Value personnel management: diagnostic tools and development mechanisms / Z. V. Yakimova, N. A. Tsareva, A. A. Vlasenko // *The Turkish Online Journal of Design Art and Communication*. – 2017. – Vol. 7, No. S-DCMSPCL. – P. 1571-1581.

13. Minchington. B. *The Rise of Employer Brand Leadership*, 4th Edsel. – 2015. – URL: <https://www.slideshare.net/brettminch/th-rise-of-employer-brand-leadership>

14. Tsareva, N. A. The employer's brand as a tool to increase employee loyalty / N. A. Tsareva // *Labor economics*. - 2022. – Vol. 9, No. 10. – pp. 1681-1690.

15. Martin G. *Corporate reputations, branding and people management*. Oxford: Elsevier, – 2006. – 384 p.

16. Mosley R. Customer experience, organizational culture and the employer brand // *Journal of brand management*. – Vol. 15 – №2. – 2007. – P. 123-134.