

Федеральное государственное автономное образовательное учреждение  
высшего образования  
«СИБИРСКИЙ ФЕДЕРАЛЬНЫЙ УНИВЕРСИТЕТ»

Институт управления бизнес процессами и экономики  
Кафедра «Маркетинг»

УТВЕРЖДАЮ  
Заведующий кафедрой  
\_\_\_\_\_ И.В. Филимоненко  
« \_\_\_\_ » \_\_\_\_\_ 2017 г.

**БАКАЛАВРСКАЯ РАБОТА**

38.03.02.04 «Маркетинг»

Формирование HR-бренда сервисной компании на примере ООО «Госта»

Руководитель, к.э.н., доцент кафедры маркетинг \_\_\_\_\_ Смирнова Е.В.

Выпускник \_\_\_\_\_ Дереева А.А.

Нормоконтролер \_\_\_\_\_ Рыжкова О.В.

Красноярск 2017

Федеральное государственное автономное образовательное учреждение  
высшего образования  
«СИБИРСКИЙ ФЕДЕРАЛЬНЫЙ УНИВЕРСИТЕТ»

Институт управления бизнес процессами и экономики  
Кафедра «Маркетинг»

УТВЕРЖДАЮ  
Заведующий кафедрой  
\_\_\_\_\_ И.В. Филимоненко  
«25» декабря 2016 г.

**ЗАДАНИЕ НА ВЫПУСКНУЮ КВАЛИФИКАЦИОННУЮ РАБОТУ  
( в форме бакалаврской работы)**

Студенту Дереева Александра Александровна

Группа ЗУБ12-06

Профиль подготовки 38.03.02.04 «Маркетинг»

- 1 **Тема выпускной квалификационной работы:** Формирование HR-бренда сервисной компании (на примере ООО «Госта»).
- 2 **Утверждена приказом по университету № 2559/с от 01.03.2017**
- Руководитель выпускной квалификационной работы:** к.э.н., доцент кафедры маркетинг Смирнова Е. В.
- 3 **Дата выдачи задания на выпускную квалификационную работу:** 25 декабря 2016 г.
- 4 **Срок сдачи студентом законченной выпускной квалификационной работы:** 24 июня 2017 г.
- 5 **Исходные данные выпускной квалификационной работы:** Количественный метод исследования (анкетный опрос), пилотное исследование, данные по конкурентам, статистические данные компании.
- 6 **Перечень вопросов рассматриваемых в выпускной квалификационной работе:** современное состояние и тенденции развития рынка сервисных услуг, исследование влияния HR-бренда на формирование имиджа компании, формирование систем показателей имиджа компании ООО «Госта» на рынке сервисных услуг, оценка имиджа компании, внешнего и внутреннего HR-бренда, выявление сильных и слабых сторон HR-бренда компании, разработка стратегических мероприятий по поддержке и продвижению HR-бренда компании и оценка их экономической эффективности.
- 7 **Перечень иллюстративного материала:** состояние современного рынка сервисных услуг, особенности HR-бренда и имиджа компании, HR-бренда на рынке сервисных услуг, оценка имиджа компании, внешний и внутренний HR-бренд, сильные и слабые стороны HR-бренда компании

Руководитель выпускной  
квалификационной работы

\_\_\_\_\_

Смирнова Е. В.

## РЕФЕРАТ

Бакалаврская работа по теме Формирование HR-бренда сервисной компании на примере ООО «Госта» содержит 70 страниц текстового документа, 15 рисунков, 3 таблицы, 71 источник использованной литературы

**HR-БРЕНД, ИМИДЖ КОМПАНИИ, HR-БРЕНДИНГ, СЕРВИСНЫЕ УСЛУГИ, ВНЕШНИЙ И ВНУТРЕННИЙ БРЕНД РАБОТОДАТЕЛЯ, ОЦЕНКА ВОВЛЕЧЕННОСТИ, УРОВЕНЬ ТЕКУЧЕСТИ КАДРОВ**

Объектом исследования в бакалаврской работе является СК «ГОСТА».

Цель выпускной квалификационной работы – определение понятия «HR-бренда», выявление его места в системе внутрикорпоративного взаимодействия, анализ основных составляющих эффективного HR-бренда, а также возможности его проявления во внешнем для компании пространстве.

Задачи:

- Изучить современное состояние и тенденции развития рынка сервисных услуг;
- Исследовать влияние HR-бренда на формирование имиджа компании;
- Сформировать систему показателей имиджа компании ООО «ГОСТА» на рынке сервисных услуг, оценить имидж компании, внешнего и внутреннего HR-бренда;
- Выявить сильные и слабые стороны HR-бренда компании;
- Разработать стратегические мероприятия по поддержке и продвижению HR-бренда компании и оценить их экономическую эффективность.

Основные результаты, полученные в ходе выполнения бакалаврской работы: Изучено состояние современного рынка сервисных услуг, особенности HR-бренда и имиджа компании, особенности HR-бренда на рынке сервисных услуг, произведена оценка имиджа компании, внешнего и внутреннего HR-бренда, выявлены сильные и слабые стороны HR-бренда компании. Разработаны рекомендации по развитию внутреннего и внешнего HR-бренда.

## СОДЕРЖАНИЕ

ВВЕДЕНИЕ.....	3
1 Особенности разработки HR-бренда на рынке сервисных услуг .....	5
1.1 Современное состояние и тенденции развития российского и регионального рынка сервисных услуг.....	5
1.2 Исследование влияния HR-бренда на формирование имиджа компании.....	11
1.3 Особенности разработки HR-бренда на рынке сервисных услуг .....	17
2. Моделирование имиджа компании ООО «ГОСТА» с учетом HR-бренда..	22
2.1 Формирование системы показателей имиджа компании на рынке сервисных услуг.....	22
2.2 Оценка имиджа компании, внешнего и внутреннего HR-бренда .....	28
2.3 Выявление сильных и слабых сторон HR-бренда компании.....	34
3. Формирование HR-бренда сервисной компании ООО «ГОСТА» .....	45
3.1 Разработка концепции и этапов формирования HR-бренда .....	45
3.2 Планирование стратегических мероприятий по поддержке и продвижению HR-бренда компании .....	49
3.3 Оценка экономической эффективности предлагаемых мероприятий ...	55
ЗАКЛЮЧЕНИЕ.....	58
СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННЫХ ИСТОЧНИКОВ .....	60
Приложение А.....	67
Приложение Б.....	68
Приложение В.....	69
Приложение Г.....	70

## **ВВЕДЕНИЕ**

В настоящее время самым актуальным ресурсом компании является человеческий капитал, поэтому вопросы привлечения и удержания ключевых сотрудников остается наиболее важным стратегическим ориентиром на рынке труда любой страны. Использование интеллектуального потенциала в сочетании с эффективным маркетингом обеспечивает усиление конкурентных преимуществ компании, способствует закреплению позитивного образа в сознании существующих и потенциальных наемных работников. Другой фактор повышения значимости HR-деятельности заключается в том, что, несмотря на развитие техники и технологий, прибыльность в итоге все равно зависит от человеческих ресурсов, особенно в сфере услуг.

Формирование мощного бренда, влияющего на позиционирование компании на рынке, выработке лояльности у потребителей, выявление конкурентных преимуществ, приобретает особую популярность в сфере управления персоналом. Это проявляется посредством отражения взаимодействия компании, как с существующими сотрудниками, так и с потенциальными работниками, присутствующими на рынке труда определенной страны в попытке определить наиболее перспективного работодателя. Всё это и определяет актуальность дипломной работы.

Объектом исследования данного дипломного проекта является ООО «ГОСТА», предметом исследования – HR-бренд сервисной компании.

Цель проекта- определение понятия «HR-бренда», выявление его места в системе внутрикорпоративного взаимодействия, анализ основных составляющих эффективного HR-бренда, а также возможности его проявления во внешнем для компании пространстве.

Для достижения поставленной цели дипломного проекта необходимо решить следующие задачи:

- Изучить современное состояние и тенденции развития рынка сервисных услуг;
- Исследовать влияние HR-бренда на формирование имиджа компании;
- Сформировать систему показателей имиджа компании ООО «ГОСТА» на рынке сервисных услуг, оценить имидж компании, внешнего и внутреннего HR-бренда;
- Выявить сильные и слабые стороны HR-бренда компании;
- Разработать стратегические мероприятия по поддержке и продвижению HR-бренда компании и оценить их экономическую эффективность.

Предметная область дипломной работы находится на пересечении двух дисциплин – стратегического маркетинга и управления персоналом.

## **1 Особенности разработки HR-бренда на рынке сервисных услуг**

### **1.1 Современное состояние и тенденции развития российского и регионального рынка сервисных услуг**

Сервисные компании это фирмы, занимающиеся переносом вспомогательных функций других бизнесов в свою компетенцию. Они избавляют другие организации от лишней «головной боли» по поводу уборки, охраны, подбору вспомогательного персонала, складской логистики и многих других функций, которые фирмы готовы отдать под контроль организации-подрядчику. От клининговых компаний, кадровых и охранных агентств, эти компании отличает комплексность и широкий спектр оказываемых услуг, который не позволяет однозначно отнести их к вышеперечисленным структурам.

На западе для определения данных услуг разработано специальное понятие – «facilitymanagement», также в некоторых источниках встречается понятие «менеджмент вспомогательных процессов», это понятие наиболее полно и внятно передает суть работы сервисных компаний – взять на себя управление вспомогательными процессами организации-клиента. В России данный спектр услуг называют сервисными услугами, а компании, оказывающие их – сервисными компаниями (иногда также используется термин «аутсорсинг провайдер»).

Тенденция отдавать вспомогательные процессы на аутсорсинг в России ещё только приживается. Однако уже сейчас в нашей стране работают множество крупных мировых сервисных компаний.

По оценкам экспертов клинингового портала [uborka.su](http://uborka.su), среди различных видов внешних услуг лидирующие позиции уверенно занимают охранные услуги, доля которых в общем объёме рынка составляет сегодня 33%. Вторую позицию занимают клининговые услуги, доля которых на российском рынке



внешних услуг составляет 20,4% [13]. Структура российского рынка сервисных услуг представлена на рисунке 1.

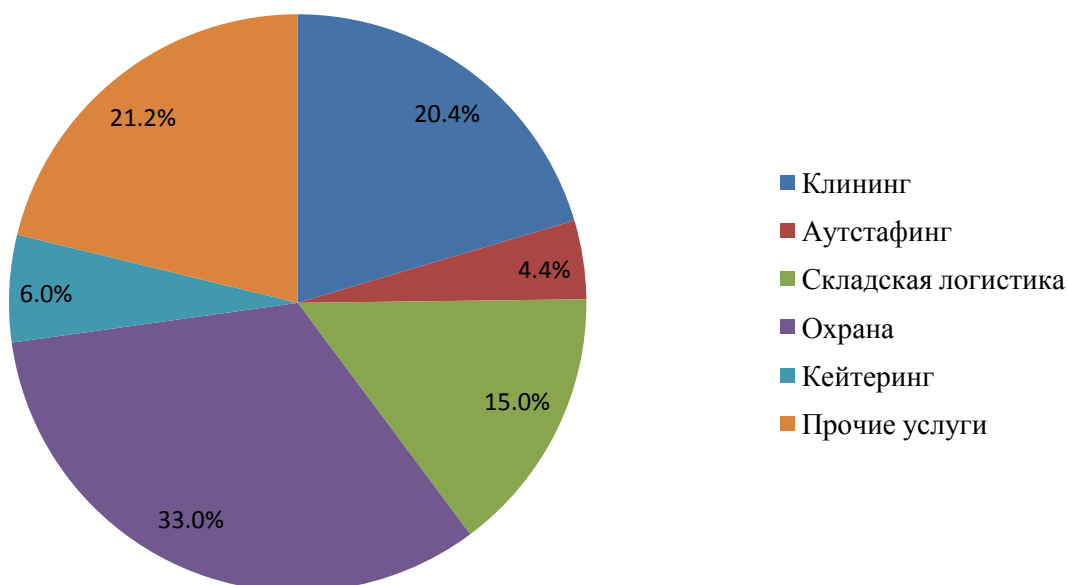


Рисунок 1 – Структура российского рынка сервисных услуг в 2016 году

Самой большой долей в структуре рынка сервисных услуг обладает сегмент услуг охраны (33%), он поделен между охранными предприятиями, и выход на этот рынок для сервисных компаний затруднен обязательной сертификацией сотрудников охранных служб.

Сегмент клининга – второй наиболее крупный сегмент рынка сервисных услуг (20,4%).

В компании Cristanval рассказали журналистам из европейского издания EuropeanCleaningJournal о ситуации, сложившейся в настоящий момент на российском рынке клининговых услуг. На их вопросы ответил генеральный директор компании Олег Попов. По его мнению, на рынке клининговых услуг не могли не отразиться процессы, идущие в отечественной экономике – его рост прекратился [13].

Как пишет издание «Коммерсант», по словам представителей клининговых компаний, спрос на клининговые услуги со стороны юридических лиц с начала года упал до 60%. Ряд муниципальных и государственных организаций

заморозили до середины года ведение переговоров по контрактам. Однако в последние месяцы растет интерес к услугам со стороны частных клиентов.

Структура российского рынка клининга по сегментам потребителей показана на рисунке 2 [13].

Специалисты IntescoResearchGroup проанализировали для РБК рынок клининговых услуг. Согласно полученным данным, к числу самых популярных услуг в данном сегменте относится проведение генеральной уборки, а также уборки после завершения ремонтно-строительных работ, ежедневной уборки, клининга прилегающих территорий, вывоз мусора и снега.

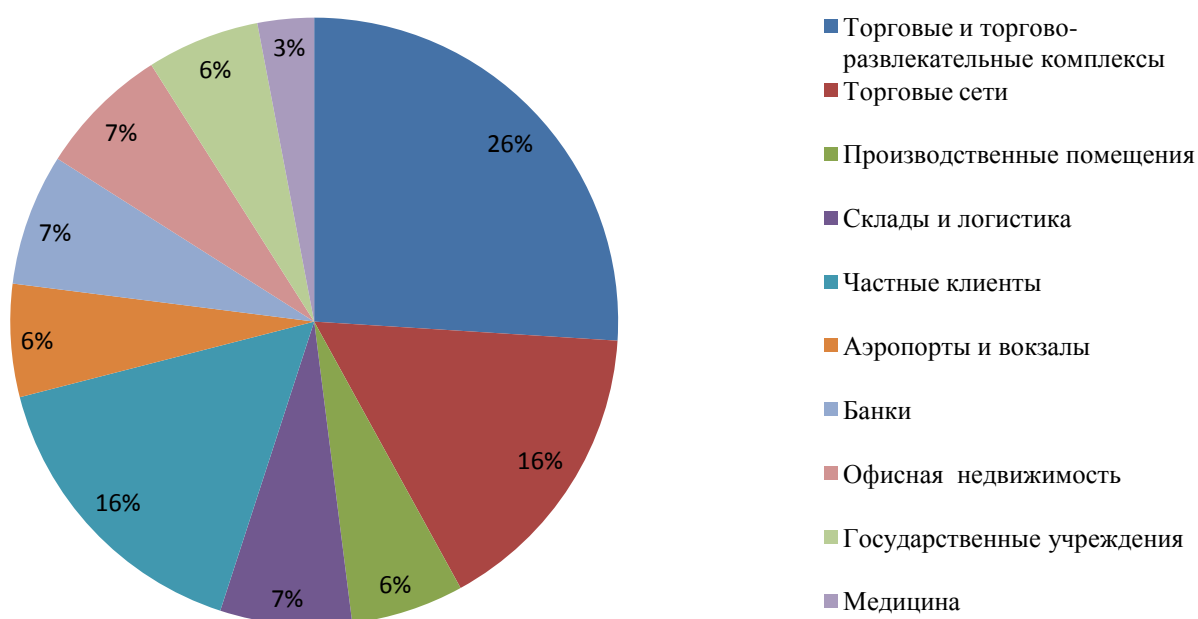


Рисунок 2 – Структура российского рынка клининга по сегментам потребителей

В последнее время рынок клининговых услуг становится всё более ориентирован на уборку квартир обычных граждан. Пользуются популярностью и специальные виды клининга, такие как мытье фасадов зданий, окон, элементов декора, чистка текстильных напольных покрытий, штор, обивки мебели, нанесение специализированных покрытий для защиты различных поверхностей от загрязнений и повреждений.

Тем не менее, на сегодняшний день регулярная уборка квартир составляет всего около 20% рынка клининговых услуг в России, а 80% по-прежнему

остаётся за уборкой офисных, торговых, производственных и военных объектов [13].

Говоря о составных частях комплекса услуг оказываемых сервисными компаниями, следует упомянуть такую немаловажную отрасль как аутстаффинг.

В основном этой услугой пользуются FMCG-компании, производственные организации, банки, а также IT- и Telecom-фирмы. Первыми в Россию идеи аутстаффинга принесли крупнейшие международные кадровые агентства, такие как Manpower и KellyServices.

Лидеры российского рынка аутстаффинга – KellyServices, ColemanServices, Анкор, Manpower и UNISTAFF.

Эти компании позволяют снизить количество сотрудников в штате, часто они избавляют заказчика от обязательств по трудовым соглашениям с сотрудником, обеспечивают максимальную гибкость в управлении персоналом и сохраняют статус малого бизнеса для предприятий, что тоже немаловажно в финансовом плане. Объем рынка услуг по подбору временных сотрудников в нашей стране оценивается в 22 млрд. руб. Среди выводимых за штат сотрудников 46% – административный персонал, 24% – финансовые менеджеры среднего звена, 14% – IT-специалисты, 10% – топ-менеджеры, 6% – рабочие [13].

Благодаря развитию и совершенствованию транспортной отрасли на рынке сервисных услуг всё большая роль отводится транспортной логистике.

В сферу деятельности логистики входит транспортировка, складирование, обработка материалов, защитная упаковка, контроль запасов, выбор местонахождения производства и складов, прогнозирование спроса, маркетинг и обслуживание потребителей. Современной тенденцией развития и совершенствования транспортной системы стало распространение логистики, логистического управления, т. е. всего комплекса услуг по быстрой и качественной доставке товаров. Структура российского транспортно-логистического рынка по видам услуг представлена на рисунке 3 [18].

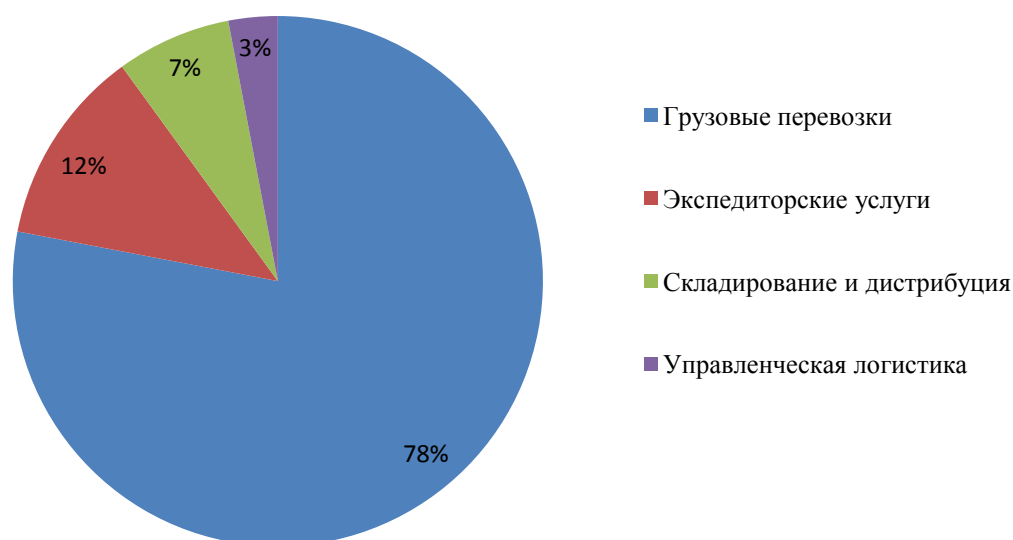


Рисунок 3 – Структура российского транспортно-логистического рынка

По данным Федеральной службы государственной статистики видно, что грузоперевозки (транспортно-логистические услуги) составляют 78% от всего объема рынка российской логистики, в свою очередь на долю экспедиторских услуг приходится 12%. Низкая доля рынка у складирования и дистрибуции – 7%, а также у управленческой логистики – всего 3%.

Проходящие изменения в политической и экономической ситуации в России на протяжении всего 2016 г. значительно отразились на состоянии отечественного рынка транспортно-логистических услуг.

По информации с Росстата, по итогам 2016 г. в сравнении с 2015 г. грузопоток на автомобильном транспорте снизился практически на 2,5 %, а на железнодорожном - на 1,2 % (по данным ПАО «РЖД»). По данным Министерства транспорта, в первой половине 2016 г. в сравнении с аналогичным периодом 2015 г. авиационный грузооборот снизился на 6 %, что в свою очередь связано с негативной динамикой инвестиций и нестабильностью курсов валют [20].

Транспортно-логистический рынок на сегодняшний день испытывает сложности. Причинами данного негативного явления выступают падение объемов производства в большинстве секторов экономики, и, следовательно, снижение грузопотоков.

В то же время наблюдаются определенные точки роста данной отрасли. В первую в сегменте комплексной логистики. В нынешних макроэкономических условиях клиенты осознают необходимость оптимизации производства и снижения своих издержек (например, снижение тарифов) [18].

Специалисты компаний MD Facilitymanagement и NAI Wesar выделили несколько основных проблем, тормозящих развитие рынка сервисных услуг в России:

- конкуренция со службой эксплуатации объекта собственника;
- нежелание среди собственников привлекать к обслуживанию объектов профессионального оператора;
- повышенный контроль и недоверие к сервисным подрядчикам;
- тендерная и аукционная форма отбора подрядчиков заставляет потребителей ставить во главу угла цену услуг, а низкие цены зачастую могут негативно сказаться на качестве выполняемых услуг;
- недостаток высококвалифицированных кадров и программ подготовки специалистов в области сервисных услуг [13].

В регионах многие собственники недвижимости создают специальные подразделения для управления объектами. Специфика регионального рынка заключается в том, что собственники привлекают сервисные компании уже на готовый объект, приобретая стандарты работы федеральной компании. При этом, по мнению специалистов NAI Wesar, работа с профессиональной сервисной компанией уже на стадии проектирования позволяет значительно уменьшить последующие затраты на управление и эксплуатацию.

## 1.2 Исследование влияния HR-бренда на формирование имиджа компании

Впервые понятие HR-бренда было разработано в США с формулировкой «employerbrand» (бренд работодателя). В зарубежной практике HR-бренд и «employerbrand» – это тождественные понятия. Впервые данное понятие впервые представлено в 1990-х гг. С. Бэрроу и Т. Амблером как «набор функциональных, экономических и психологических преимуществ, обеспечиваемых менеджментом компании и идентифицируемых с компанией-работодателем» [3, с.24].

Предпосылками для начала развития данного направления стал резкий рост конкурентной борьбы за квалифицированный персонал. Старые методы управления человеческими ресурсами начали исчерпывать себя. Конкурентным преимуществом организаций в привлечении новых сотрудников с необходимыми количественными и качественными характеристиками, стала разработанная Саймоном Бэрроу в 1990-х годах модель «колесо» – модель бренда работодателя, представленная на рисунке 4 [2].



Рисунок 4 — «Колесо бренда работодателя»

Данная модель включила все аспекты, на которые кандидат мог обратить внимание при выборе потенциального места работы. Организация, которая смогла модернизировать данные факторы, приобретала конкурентное преимущество на рынке труда и возможность работать с лучшими специалистами. Спустя некоторое время модель была усовершенствована СаймономБэрроу и Ричардом Мосли и названа – «модель бренд-микс работодателя» [2], представленная на рисунке 5.

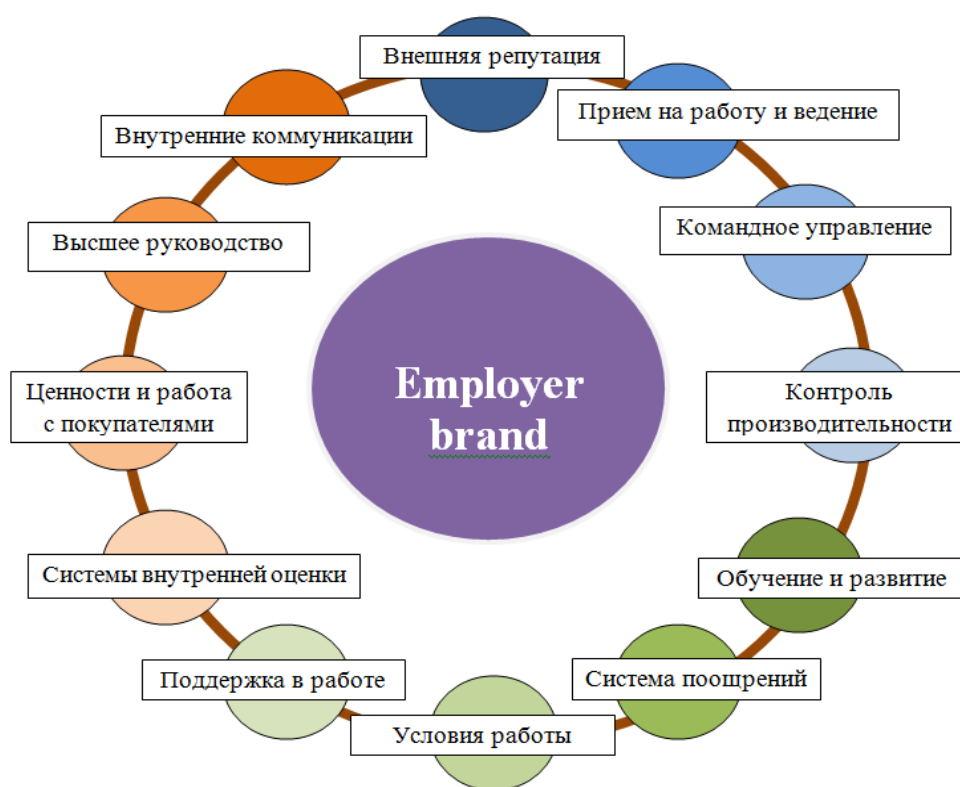


Рисунок 5 — «Бренд-микс работодателя»

Показатели из первой модели были конкретизированы, что еще больше позволило повысить эффективность HR-бренда. Данная конкретизация помогает детальнее изучить все аспекты модели, а также выявить слабые и сильные стороны организации [6].

Российские исследователи стали активно заниматься изучением бренда работодателя с начала 2010-х годов, первоначально адаптируя зарубежные разработки к национальной специфике организационного развития. Т.Ю. Арькова под HR-брендом понимает систему транслируемых внешней и

внутренней аудитории образов, идей и представлений об организации как о работодателе [1, с. 63]. Н.А. Осовицкая и О.И. Бруковская дают следующее определение HR-бренда – «способ, которым бизнес строит свою идентичность, начиная с базовых основ и ценностей, и то, каким образом он доносит ее до всех заинтересованных лиц» [2, с. 11].

Отправной точкой для HR-брендинга является корпоративная идентичность. Корпоративная идентичность – чувство принадлежности к компании, в которой работаешь. Она подразумевает наличие ценностного значения работы в данной организации, эмоциональной привязанности к значимой для индивида общности. Потребность в общности, в связях с другими людьми, в интеграции с ними является одной из фундаментальных потребностей человека [4]. Основная цель HR-брендинга заключается в создании имиджа компании, которая заботится об интересах и потребностях своих сотрудников, вкладывает средства в их профессиональное развитие, а также замечает и реагирует на тенденции, возникшие на рынке труда.

Развитие HR-бренда компании включает наличие двух составляющих: внешнего и внутреннего. Под внутренним HR-брендом понимается представление об организации и уровень лояльности к ней среди уже работающих сотрудников. Поскольку именно работники являются основными носителями информации во внешней среде о данной организации, то их мнение во многом будет влиять на решения потенциальных претендентов. Под внешним HR-брендом понимается восприятие компании во внешней среде. Главной задачей внешнего HR-бренда является привлечение новых специалистов. Для соискателей, как правило, более привлекательным является тот работодатель, который известен за пределами своего рынка, а также занимает уверенную позицию в своем сегменте. Можно сказать, что внешний HR- бренд неотделим от бренда компании в целом.

Выделяются три основные целевые аудитории, на которые ориентирован бренд работодателя, такими аудиториями являются: потенциальные кандидаты, работающие сотрудники и увольняющиеся (уволенные) сотрудники.



Ценностные предложения компании формируются для каждой из целевых аудиторий бренда, выделяя при этом преимущества работы в организации важные для конкретной группы. Для этого существует возможность привлечения к разработке ценностного предложения успешных людей, которые уже работают в организации.

Основными целями HR-брендинга являются: увеличение продуктивности работы сотрудников, улучшение имиджа компании как работодателя, а также привлечение и удержание персонала. Исследователи К. Бакхаус и С. Тику предложили модель, объясняющую цели HR-брендинга, представленную в простейшей форме [3]. Она изображает систему взаимосвязей между брендом и его целями. Целостная модель, объясняющая цели HR-брендинга представлена на рисунке 6.



Рисунок 6- Модель HR-бренда К. Бакхаус и С. Тику

HR-бренд через организационную идентичность и культуру создает лояльность к бренду компании, которая в итоге приводит к росту продуктивности работников. В то же время через ассоциации он создает определенный имидж работодателя, что ведет к повышению привлекательности компании среди потенциальных кандидатов. В целом данная схема отражает основные взаимосвязи между целями или результатами брендинга, его средствами и задачами [3].

Международная компания SAS Institute, лидер рейтинга 100 лучших работодателей журнала Fortune3 в 2016 году, практически с момента своего создания уделяла огромное внимание открытым и честным коммуникациям внутри компании. Непосредственная связь руководства и рядовых сотрудников и сегодня является ключевой частью культуры компании. От менеджеров компании требуется, чтобы они непосредственно и честно говорили с сотрудниками, всегда были готовы дать искренние ответы на возникающие вопросы и просили делиться идеями и давать обратную связь. Регулярные встречи топ-менеджеров с небольшими группами сотрудников проводятся в SAS в течение всего существования компании.

То, как выглядит компания в глазах кандидатов, во многом определяется тем, как она выглядит в глазах сотрудников. Это влияние тоже не всегда может оставаться стихийным, есть и вполне распространенные инструменты взаимовлияния внутреннего и внешнего HR-брендов. Нельзя недооценивать и роль работы с уходящими сотрудниками – ведь именно их отзывы часто создают негативное мнение о компании. Правильно проведенное заключительное интервью, решение всех спорных вопросов, помощь в дальнейшем трудоустройстве превращают бывших сотрудников в лояльных проводников HR-бренда компании.

Во многих отраслях бизнеса, в первую очередь высокотехнологичных, инвестиции в развитие молодых специалистов, студентов и выпускников – единственный эффективный путь обеспечения компании квалифицированным персоналом. Компании, выстраивающие свою кадровую политику по формированию бренда работодателя на возвращении собственных кадров, выигрывают не только в перспективе, но и укрепляют свой имидж на рынке труда на сегодняшний день, так как имеют возможность привлечь лучших молодых специалистов, обладающих свежими знаниями в конкретных областях и высокими профессиональными амбициями [2].

Компания HeadHunter в 2015 г. провела опрос среди 1138 респондентов, представляющих молодежную аудиторию.

По итогам опроса наиболее важным критерием выбора работодателя является возможность карьерного роста (69 % респондентов). Также важными факторами являются уровень зарплаты (65 %), возможность обучения (60 %) и репутация компании (50 %). Основной причиной отказа от предложения работодателя является негативная репутация компании (66 %), на втором месте низкая зарплата (62 %) и отсутствие карьерного роста (60 %). Если раньше основным источником информации о работодателях считались друзья и знакомые, то для сегодняшних студентов и выпускников это Интернет (57 %). Так что неудивительно, что лучшие результаты приносят сегодня HR-брендинговые кампании с использованием интернет-технологий [5].

Не существует универсальных и идеальных для всех работодателей – важно, чтобы обещание HR-бренда соответствовало ожиданиям и потребностям подходящих кандидатов. Компании при этом осуществляют более качественный подбор, где поток нерелевантных резюме снижается, а число откликов от «нужных» людей, которые действительно высоко мотивированы на работу именно здесь, растет. Кандидаты в свою очередь получают максимум информации для того, чтобы принять правильное решение и выбрать работодателя, который им подходит.

Обобщая, можно сказать, что построение сильного HR-бренда требует системного подхода и согласованности процессов на всех этапах: от первичного позиционирования компании на рынке труда до заключительного интервью с покидающими компанию сотрудниками.

### **1.3 Особенности разработки HR-бренда на рынке сервисных услуг**

В какой бы отрасли не осуществляла свою деятельность компания, будь то промышленность, строительство или же сельское хозяйство, её лицом всегда будет считаться человек, представляющий данную компанию, то есть персонал. Однако особое значение всё же имеют человеческие ресурсы, задействованные на предприятиях сервиса. Данная отрасль имеет характерную только ей черту – компании продают услуги, качество которых целиком и полностью зависит от исполнителя, то есть конкретного человека. Следовательно, успех такой компании построен на высоком уровне профессионализма своих сотрудников. Как и все остальные, предприятия сервиса сталкиваются с тем, что необходимо сформировать устойчивый, лояльный, квалифицированный штат сотрудников. Необходимо нанять персонал, отвечающий всем требованиям: компетентный, заинтересованный в результатах своего труда [5].

Современный рынок рабочей силы в крупных городах представляет собой рынок соискателя, а не рынок нанимателя. Связано это с влиянием «демографической ямы» 90-х годов прошлого века, из-за которой доля работоспособного населения в возрасте от 18 до 30 лет значительно ниже доли других возрастных групп [2]. Многие фирмы в настоящее время сталкиваются с проблемой найма персонала, которая вызвана сложившейся ситуацией на рынке рабочей силы. И тогда компании вынуждены брать на работу всех соискателей, изъявивших желание работать у них, ведь выбирать попросту не из кого. По этой причине падает уровень предоставляемого сервиса. Для изменения сложившейся ситуации руководству предприятия сервиса целесообразно усилить работу над привлечением большого числа соискателей путём создания образа «Идеального работодателя», разработать HR-бренд - образ того, как воспринимается фирма людьми с точки зрения предполагаемого места работы, насколько она отталкивающая или привлекательная.

Наиболее предпочтительным инструментом является воспитание у сервисного персонала лояльности к фирме. Это традиционно достигается за счет привлекательных условий труда, благоприятного климата в коллективе, прозрачной модели карьерного роста, прозрачной и ясной схемы оплаты труда (нередко включающей в качестве важного компонента доплат за стаж), предоставления работнику возможности личностной и профессиональной самореализации, неденежного стимулирования (например, предоставление путевок или наличие корпоративного детского сада). Благодаря этим приемам сотрудник понимает, что прибавка в зарплате, которую он, возможно, получит у конкурирующей компании, не сможет ему компенсировать утраты всех этих плюсов.

Эффективность такого подхода заключается еще и в том, что сотрудник не только стремится остаться в организации несмотря на потенциально привлекательные предложения конкурентов, но и разделяет цели своего работодателя, более ответственно относится к своим обязанностям, более качественно выполняет свою работу и, как следствие, способствует повышению конкурентоспособности своего предприятия [4, 5].

Если, развивая обычный бренд, в качестве стоимости этого бренда компания получает надбавку к стоимости продукта или услуги, то в случае с брендом работодателя сервисной компании, стоимость HR-брендинга представляет собой ту сумму, на которую сотрудники готовы уменьшить свою заработную плату и различные выплаты ради работы в брендовой компании. В такие компании люди идут работать под влиянием бренда, а также понимая, что это хорошая строчка в резюме. Теоретически, чем сильнее у компании HR-бренд, тем ниже расходы на заработную плату персонала (экономия до 20–30%) [7]. Таким образом, брендовая компания может позволить себе привлечь топ-менеджера, на которого у менее известной компании ушли бы большие деньги.

Используя человеческий потенциал, сервисная компания может сформировать ядро лояльных приверженцев, а также повысить свою конкурентоспособность за счет «человеческого капитала».

Позитивный бренд работодателя дает ряд неоспоримых преимуществ:

1. Возможность снижения расходов на привлечение новых сотрудников.
2. Снижение расходов на подготовку и переподготовку персонала.
3. Рост лояльности сотрудников к компании.
4. Создание ядра «лояльных сторонников бренда».
5. Рост эффективности труда.

На создание позитивного бренда сервисной компании влияют следующие факторы, которые обязательно должны быть учтены при бизнес-планировании:

1. Корпоративная культура, одобряемая сотрудниками в данной компании.
2. Низкая текучесть кадров.
3. Высокие занимаемые позиции на рынке.
4. Четко выстроенная система менеджмента в компании.
5. Достойный уровень заработной платы.
6. Развитая бонусная программа и наличие социального пакета.
7. Социальная активность компании, как в обществе, так и внутри компании.
8. Публикации о компании в СМИ.

К отрицательным факторам, негативно влияющим на бренд компании как работодателя относят:

1. Слабо развитая корпоративная культура.
2. Постоянная текучесть кадров.
3. Неадекватный менеджмент.
4. Конфликтные ситуации с государственными и правоохранительными органами.
5. Сведения о финансовой нестабильности компании.
6. Сведения о неуважительном отношении к сотрудникам.

Главной целью HR-брендинга сервисной компании является создание имиджа работодателя как идеального места работы. Усилия компании по созданию бренда работодателя заключаются не только в создании имиджа

компании как идеального рабочего места, но и создание уникальной культуры компании, направленной на достижение целей.

Результаты, опубликованные брендинговым агентством Freedomart, полученные в рамках внедрения HR-брендинга в различных сервисных компаниях, где он уже получил широкое распространение, говорят об эффективности использования данного процесса: возрастает количество откликов на вакансии на 39 %, увеличивается количество предложений по рекомендациям от сотрудников компании на 25 %, сокращается срок закрытия вакансий на 24 %, возрастает количества сотрудников, успешно проходящих испытательных срок на 21 %, увеличивается число качественных резюме на 18% [14].

Приведенные данные свидетельствуют о том, что в рамках первого этапа – набор персонала в сервисную компанию, который считается одним из наиболее затратных и трудоемких, происходит улучшение ряда основных показателей. Это позволяет обеспечить наличие требуемого персонала, тем самым обеспечивая эффективность функционирования организации в дальнейшем. Также следует отметить рост вовлеченности клиентов – ключевой индикатор эффективности HR-брендинга, который свидетельствует об эффективности внедрения данного процесса.

Следует отметить, что в настоящее время сервисные компании функционируют в постоянно и непредсказуемо изменяющейся среде. Изменения происходят в экономике, организационных процессах и процедурах, предпочтениях потребителей, и работодатели, которые в состоянии управлять изменениями, имеют возможность достичь конкурентных преимуществ на рынке.

Что касается среды организации, важными элементами понятия развития HR-брендинга являются: демографические изменения, преобразования в структуре компетенций человеческих ресурсов и изменения отношения сотрудников к работе. Сокращение работоспособного возраста и различное восприятие роли и длительность работы в человеческой жизни молодым

поколением затрудняет процесс подбора и сохранения подходящего персонала в сервисных компаниях.

Следующий фактор для развития HR-брендинга – это глобализация. Сервисные компании все чаще и чаще находятся на транснациональном уровне. Современные информационные и коммуникационные технологии дают понимание, что невозможно создать HR-бренд на одном рынке или в определенном регионе.

Другой фактор формирования HR-брендинга является конкурентоспособность. В настоящее время все больше и больше сервисных компаний придают большое значение управлению квалифицированным персоналом. Основываясь на предположении, что это является предпосылкой для формирования конкурентоспособной компании в долгосрочной перспективе. Поэтому многие работодатели внедряют политику HR-брендинга в целях обеспечения долгосрочного сотрудничества с сотрудниками.



## **2. Моделирование имиджа компании ООО «ГОСТА» с учетом HR-бренда**

### **2.1 Формирование системы показателей имиджа компании на рынке сервисных услуг**

Компания ГОСТА была основана в 2007 году в г. Красноярске. Основной профиль компании –аутсорсинг вспомогательных процессов, то есть вывод непрофильных для предприятий видов деятельности во внешнее управление. На сегодняшний день основной вид деятельности компании - внутренняя и наружная уборка производственных и административных зданий и помещений и обслуживание прилегающей территории, а также услуги складской логистики. Помимо этого компания предоставляет персонал для различных сезонных и временных работ. Филиалы сервисной компании находятся в городах Иркутск, Чита, Кемерово, Новосибирск, Барнаул.

Формирование образа сервисной компании - дело не только специалистов в этой области (маркетологов, рекламистов, специалистов в области публичных отношений). Качество оказываемых услуг, отношение персонала к своему работодателю, клиентуре и собственной деятельности имеет значение для имиджа не менее важное, чем реклама и презентации.

Благоприятный образ-имидж должен быть адекватным, оригинальным, пластичным и иметь точный адрес.

Быть адекватным - значит соответствовать реально существующему образу или специфике фирмы. Быть оригинальным - значит отличаться от образов других фирм. Быть пластичным - значит не устаревать, не выходить из моды, изменяясь, казаться неизменным. Иметь точный адрес - значит быть привлекательным для определенной целевой аудитории, т.е. для настоящих и потенциальных заказчиков.

Основные показатели HR-бренда сервисной компании:

- уровень текучести кадров

- наличие корпоративной культуры
- уровень удовлетворенности сотрудников
- узнаваемость компании

Текучестью кадров называют показатель, демонстрирующий частоту устройства и увольнения сотрудников. То есть, насколько долго работник остается на своем рабочем месте. Чем выше коэффициент текучести кадров, тем тревожнее обстановка в компании. Подобная ситуация характеризуется частыми увольнениями сотрудников с высокой квалификацией и появлением большого количества новых кадров. А это означает для компании как потерю стабильности, так и высокие затраты на поиск и обучение нового персонала.

Расчет показателя текучести кадров представлен в формуле 1:

$$K_t = K_u / Ч_{ср} * 100, \quad (1)$$

Где  $K_t$  – коэффициент текучести,  $K_u$  – количество уволенных сотрудников,  $Ч_{ср}$  – среднесписочная численность.

Все показатели берутся за определенный отчетный период, например, за год. Естественная текучесть (3-5% в год) способствует своевременному обновлению коллектива и не требует особых мер со стороны руководства и кадровой службы [7].

Излишняя же текучесть вызывает значительные экономические потери, а также создает организационные, кадровые, технологические, психологические трудности. Излишняя текучесть персонала, по данным западных психологических исследований, отрицательно сказывается на моральном состоянии оставшихся работников, на их трудовой мотивации и преданности организации. С уходом сотрудников разваливаются сложившиеся связи в трудовом коллективе, и текучесть может приобрести лавинообразный характер.

В последние годы на российских предприятиях часто наблюдаются случаи "ухода отделами", когда сложившиеся рабочие коллективы, в силу одинаковой мотивации и сложившихся контактов, предпочитают переходить в другую организацию целиком.

Корпоративная культура сервисной компании - это совокупность норм поведения и ценностей, общих для всех сотрудников организации. При отсутствии прямых инструкций корпоративная культура определяет способ действий и взаимодействий людей, в значительной мере влияя на ход выполнения работы. Корпоративная культура отвечает на вопрос «Как мы себя ведем?». Она регламентирует поведение в отношении клиентов, коллег, руководителей, акционеров, других людей и явлений.

Корпоративная культура формируется под воздействием стихийных и направленных факторов. К первым относятся внешняя среда, в которой функционирует организация, включая общественные нормы, рыночную и экономическую ситуацию, место организации в обществе. Ко вторым относятся целенаправленные действия руководства и рядовых сотрудников по формированию корпоративной культуры [11].

Влияние ценностей и норм корпоративной культуры будет тем сильнее, чем больше совпадают ценности и мотиваторы вновь приходящих сотрудников с теми, которые характерны для организации в целом. Еще один фактор: чем больше совпадений в ценностных ожиданиях, а также картах мотиваторов сотрудников одной организации, тем сильнее и эффективнее мотивационное воздействие корпоративной культуры и группы.

Уровень удовлетворенности работников организацией - показатель, качественно оцениваемый на основе анализа мнений работников, выявляемых путем анкетирования или интервьюирования для выражения реакции работников на кадровую политику организации и отдельные ее направления [9]. Оценка удовлетворенности работников дает важную информацию о том, чем довольны или недовольны сотрудники, и по каким направлениям следует совершенствовать систему стимулирования персонала. Именно на получение такой информации и направлены известные методики оценки удовлетворенности. Однако они могут давать искаженные результаты и, как следствие, приводить к ошибочным решениям о методах мотивации персонала.

Это происходит потому, что в существующих методиках не учитывается личное отношение работников к различным мотивирующим факторам.

В действительности все факторы, влияющие на удовлетворенность работников, имеют разное значение для разных людей, поскольку каждый человек обладает уникальной внутренней мотивацией. Например, удовлетворенность работника таким фактором, как «Постоянная часть зарплаты (должностной оклад, надбавки)» может быть достаточно высокой (скажем 80-90%), однако размер постоянной зарплаты для него может быть не так важен, как возможность зарабатывать деньги в зависимости от результатов своего труда. Следовательно, «вклад» данного фактора в общую удовлетворенность должен быть скорректирован с учетом его важности для данного работника.

Подобная корректировка позволяет учесть влияние каждого фактора на мотивацию сотрудников и приводит к более точной оценке их удовлетворенности. Практически это означает, что анкеты, посвященные оценке удовлетворенности, должны выявлять не только саму удовлетворенность, но и структуру внутренней мотивации работников.

Узнаваемость бренда (BrandRecognition) - это уровень осведомленности потенциальных потребителей о бренде (торговой марке). Измеряется количественным исследованием на целевом рынке как отношение количества осведомленных о бренде потенциальных потребителей к их общему количеству.

Существует несколько видов узнаваемости брендов в сфере услуг.

TopofMind - идеальный результат узнаваемости бренда на рынке. Означает, что данную торговую марку потребитель вспомнил одной из первых, отвечая на вопрос: «Какие компании в сфере клининговых услуг Вы знаете?».

Topofmind бренды прочно закрепляются в сознании потребителя и неразрывно связываются с рынком, на котором продаются. К приобретению данных брендов потребитель склоняется в первую очередь. Услуги категории Topofmind обычно являются лидерами рынка и входят в обязательный набор брендов (considerationset), из которых потребитель готов делать выбор.

Второй и более сильный уровень осведомленности «Знание без подсказки», является «чистым знанием» услуги и означает, что потребитель может вспомнить бренд компании без дополнительной информации. Если потребитель узнает услуги компании без подсказок, демонстрации названия, то торговая марка прочно закрепились в сознании потребителя, имеет устойчивый и ясный ассоциативный ряд. Потребитель в отношении такого бренда, имеет всегда четкое мнение и часто опыт использования. Для того, чтобы определить уровень знания услуг «без подсказки» необходимо просто задать вопрос «Какие компании в сфере клининговых услуг Вы знаете?» и записать все названные бренды.

Для измерения легкости припоминания бренда могут также использоваться подсказки, но не прямые, а косвенные. Указывают рынок и функциональные характеристики услуги: например, «Какие названия сервисных компаний Красноярского края Вы вспоминаете, когда думаете о клининговых услугах?».

Могут использовать и другие подсказки: отдельные атрибуты услуг или цели использования. Например, «О каких компаниях вы вспоминаете, когда задумываетесь об организации грузоперевозок, логистических услугах?» Такие уточняющие вопросы помогают определить сложившуюся систему знаний потребителя о торговой марке.

Узнаваемость с подсказкой (BrandRecognition) — потребитель узнает бренд, когда видит или слышит его. При этом для узнаваемости с подсказкой можно рассматривать узнаваемость собственно названия, логотипа или предоставляемых услуг. Самый слабый уровень осведомленности бренда на рынке.

## 2.2 Оценка имиджа компании, внешнего и внутреннего HR-бренда

Понимание важности сильного бренда работодателя приводит к потребности в разработке методов его измерения и идентификация важных для целевой аудитории факторов [2].

Если раньше рекрутмент в основном делал акцент на будущем функционале и уровне вознаграждения (сейчас и в будущем), то сейчас на первый план идут эмоциональные и нематериальные выгоды, которые компания может предоставить кандидату. Это не требует от компании больших инвестиционных вложения, а больше связано с перестройкой бизнес процессов и изменением правил (таких как, гибкий график, открытость к инновациям и стратегия постоянных улучшений и пр.). Но поиск этих факторов должен быть построен на изучении своих кандидатов, на идентификации их характеристик, сегментировании и позиционировании, как это делается в потребительском брендинге [2].

Кроме этого, исследователи отмечают необходимость выстраивания целостной системы, включающей в себя внешний и внутренний HR-бренд работодателя, потребительский бренд, при которой деятельность на одном из этих целевых направлений будет поддерживаться другими.

Имидж, который компания шлет потенциальным кандидатам, должен находить отклик у текущих сотрудников, и это влияет на отношение этих групп к продукту компании и веру в его ценность для общества.

Таким образом, у бизнеса возникает потребность в оценки огромного ряда факторов и разработке методик оценки бренда работодателя.

Существуют различные подходы к оценке HR-бренда работодателя:

- 1) Сравнительный анализ. Когда компания конкурирует за персонал, ей необходимо понимать свои позиции относительно конкурентов. Одним из примеров сравнительного анализа является участие в конкурсах «Лучший работодатель» и подобные. Такие конкурсы организуются различными

консалтинговыми компаниями на местном и международном рынке для разных категорий компаний. Преимуществом данного подхода является ориентация на конкурентоспособность и рынок, невысокая стоимость, большой выбор провайдеров, а также небольшая нагрузка по участию в исследовании. Однако, такой метод необходимо дополнять более глубоким анализом внутреннего HR-бренда.

2) Использование текущей информации - данные о нетрудоспособности по болезни, интервью при увольнении, расчет текучести кадров, стандартные опросники. Плюсом таких методов является простота и использование вторичных данных. Однако такой подход не оценивает причины поведения людей, не рассматривает различные мнения, не интересуется динамикой изменений индивидуальных восприятий сотрудника.

3) Большие многосторонние исследования, которые оценивают удовлетворенность, заинтересованность, преданность организации, «жизнь брендом» и прочие параметры, которые компания считает необходимым изучить. Разработкой методологии может заниматься как компания самостоятельно, так и с привлечением внешнего консультанта. Плюсом данного подхода является ориентация на потребности компании и подбор подходящего метода исследования (наблюдение, анкетирование, фокус-группа, интервью). Минусом подхода является стоимость разработки и организации исследования.

Берроу и Мосли выделяют характеристики на основе лестницы отношения к бренду, «которая начинается с просто знакомства, и пройдя через пробу и покупки, достигает уровня лояльности или активного адвоката бренда»[2].

Адаптировав эту лестницу под оценку имиджа работодателя, возможно оценить точку зрения каждой целевой группы по следующим параметрам:

- Узнавание имени. Знакомы ли представитель целевых аудиторий с вашей компанией?

– Знание о компании. Сколько из тех, кто знаком с компанией, имеют верные представления о деятельности компании, предлагаемых товарах и услугах, успешности бизнеса?

– Выбор компании. Кто из вашей целевой аудитории рассматривает вашу компанию как потенциального работодателя? Каково мнение о работе в компании?

– Попытка. Какое впечатление у кандидатов о рекрутинге и процессе отбора? Каковы причины, по которым люди откликаются на вашу вакансию? Почему до сих пор не откликнулись, если заинтересованы?

– Впечатление от бренда. Какие первые впечатления о приеме на работу? Соответствуют ли они вашим ожиданиям? В чем самый значительный отрыв между имиджем до приема на работу и после?

– Удержание и пропаганда. Как изменилось восприятие компании по мере вливания в коллектив? Что бы вы сказали потенциальным соискателям?

– Бывшие сотрудники. Как люди отзываются о компании после ухода из нее?

Данный подход нацелен на изучение имиджа бренда работодателя и анализирует его трансформацию на разных этапах взаимодействия с компанией.

Для более полного анализа необходимо провести оценку восприятия отдельных практик компании в области управления человеческими ресурсами, которые могут оказать влияние на изменение имиджа компании, а также провести оценку конкурентов и их восприятия. Поэтому данные параметры можно использовать как базу для исследования и понимания общей оценки бренда работодателя.

Оценкой и сравнением компаний с конкурентами занимаются консалтинговые компании, которые предлагают определенные параметры оценки бренда работодателей. «NigelWrightRecruitment» (крупное рекрутинговое агентство, работающее в Европе, проводящее ежегодное исследование по бренду работодателя) вывели 5 измерений, рисунок 9 [14], по



которым кандидат определяет степень привлекательности компании для него в качестве работодателя:

- Функциональная ценность - в какой степени компания предлагает интересное содержание работы, готова использовать идеи кандидата, его креативность, предоставлять возможность заниматься не рутинной деятельностью;
- Социальная ценность - степень привлекательности рабочей атмосферы в компании;
- Экономическая ценность - степень привлекательности заработной платы, бонусов и других материальных ценностей, предлагаемых компанией;
- Ценность развития - степень привлекательности работодателя с точки зрения вклада в развитие профессиональных навыков, а также рост привлекательности кандидата на рынке труда;
- Ценность реализации - оценка возможности реализовывать в полной мере полученные знания и навыки, а также обучать других.



Рисунок 9- Пять измерений степени привлекательности компании

Однако стоит добавить то, что кандидату важно понимать, одобряется ли работа в данной компании его окружением и признается ли она престижным местом работы [1]. Это можно назвать ценностью социального одобрения.

Кроме того, не все из перечисленных факторов имеют одинаковую значимость для кандидата. Вес каждого фактора в принятии решения определяется личностью кандидата, сферой деятельности, характеристиками рынка труда, экономической ситуацией, и пр.

Российские компании также проводят исследования HR-бренда работодателя. Крупнейшим и наиболее авторитетным является рейтинг компании HeadHunter «Рейтинг работодателей». В соответствии с их собственной методологией, рейтинг оценивает каждую компанию с позиции 3х целевых аудиторий [13]:

- внешняя оценка - мнение соискателей, находящихся в поиске работы. Соискатели выбирают компании, в которых хотели бы работать и оценивают их;

- оценка эффективности деятельности HR департамента - мнение профессионалов в области HR. HR-специалисты заполняют профессиональную анкету, разработанную HeadHunter с учетом рекомендаций консультантов PricewaterhouseCoopersRussia B.V., оценивая эффективность и степень развитости HR-функции;

- внутренняя оценка - мнение сотрудников компаний. Исследование проводит консалтинговая компания «ЭКОПСИ Консалтинг», которая изучает уровень вовлеченности сотрудников компаний-участников по трем параметрам - удовлетворенность, лояльность и поддержки инициативы.

Далее на основе данных трех аудиторий формируется общий рейтинг компании и детальное описание для клиентов, где предоставляется аналитика по оценке привлекательности бренда работодателя в сравнении с конкурентами.

Преимуществом оценки, разработанной компанией НН, является комплексность, понимание веса каждой целевой аудитории в оценку бренда,

учет отраслевой специфики при составлении опроса и представлении результатов.

Однако для того, чтобы сравнить HR-бренд компании как работодателя с брендом конкурентов, необходимо их идентифицировать, так как не всегда конкуренты на рынке услуг совпадают с конкурентами за персонал.

Брендинг компании как работодателя чаще всего строится на информировании о практических преимуществах работы в компании: величина вознаграждения, стабильность, профессиональный рост, возможность для творческой самореализации. «Но не менее важны для будущих сотрудников и неосязаемые, эмоциональные характеристики компании: «здесь интересно работать», «у нас хорошая, интеллигентная обстановка», «у нас дружный коллектив». Значит, компаниям следует сравнивать себя с конкурентами в двух плоскостях — функциональной и неосязаемой» [16].

Экономическая выгода сравнительного анализа силы HR-бренда работодателя среди конкурентов также измерима. «Если компания поймет, что в глазах потенциальных сотрудников лучше всего выделяет ее на фоне конкурентов, она сможет привлекать нужных ей людей с гораздо меньшими затратами» [16].

Кроме этого, проведение оценки HR-бренда работодателя позволяет выделить и предопределять целевую аудиторию и стратегические приоритеты работы с ней. В зависимости от охвата, необходимого уровня квалификации, сложности поиска и возможности установления контакта выбираются различные методы работы с целевой аудиторией на внешнем рынке.

## 2.3 Выявление сильных и слабых сторон HR-бренда компании

Для определения сильных и слабых сторон HR-бренда компании ГОСТА, был проведен комплексный анализ: определение корпоративной культуры, уровня удовлетворенности работников, вовлеченности персонала, уровня текучести кадров и оценка узнаваемости организации.

Существует несколько вариантов классификации корпоративных культур. Мы остановимся на классификации Моутона - Блейка, рисунок 10. В качестве основы для опроса был использован вариант анкетирования, форма анкеты приведена в приложении А.

Загородный клуб- тип корпоративной культуры, при котором всегда первичны интересы личности.

Власть- подчинение. Эта корпоративная культура основа на подавлении интересов личности в пользу интересов производства при любых обстоятельствах.

Организационное управление - баланс интересов сотрудников и компании в рамках четко прописанных правил и процедур, регламентирующих все основные действия и решения в организации.

Групповое управление, или команда -при такой корпоративной культуре люди объединены общими целями, которые, благодаря правильному подходу к мотивации, совпадают с их личными целями и очень близки им.

Обедненное управление - однозначно негативная корпоративная культура, которая подразумевает минимальное внимание как к бизнесу, так и к людям.

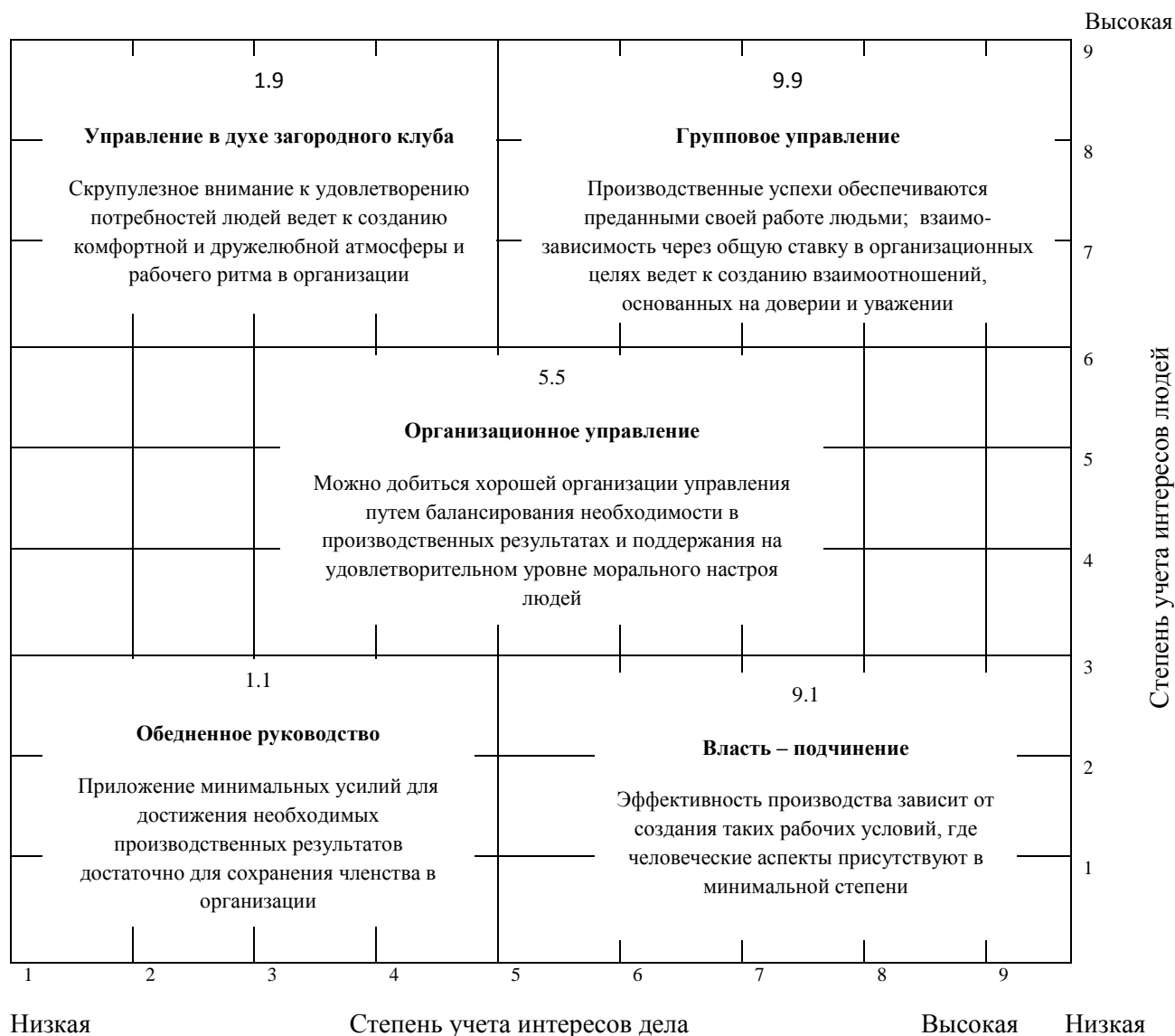


Рисунок 10- Управленческая решетка Моутона - Блейка

Вертикальная ось этой схемы ранжирует «заботу о человеке» по шкале от 1 до 9. Горизонтальная ось ранжирует «заботу о производстве» также по шкале от 1 до 9.

Стиль руководства определяется обоими этими критериями. Всего мы получаем 81 позицию (9x9), 81 вариант стиля управления. Каждый из вариантов поведения при управлении компанией может быть сравнен с любым другим из данной матрицы.

По результатам анкетирования был определен тип корпоративной культуры компании.

Удовлетворенность сотрудника складывается из двух частей.

Первая часть связана с удовлетворенностью основными характеристиками своей работы в компании: нравится само содержание работы, сложность решаемых задач.

Вторая часть относится к удовлетворенности внутренними процессами компании: это все HR-процессы (системы найма и адаптации, развития, мониторинга достижений, вознаграждения), процессы коммуникации.

Исследование удовлетворенности персонала проводилось путем анкетирования с помощью специально подготовленного бланк-теста. Все утверждения, в соответствии с бланк-тестом, приведенным в приложении Б, были сгруппированы в 4 группы.

Первая группа вопросов характеризует оценку сотрудниками своей работы.

Вторая группа утверждений характеризует уровень развития персонала и усилия руководства по повышению квалификации сотрудников и качества их работы.

Третья группа вопросов описывает уровень развития коммуникаций в организации.

Четвертая группа утверждений характеризует представление о действенности существующей системы поощрения.

Полученные данные представлены в таблице ....

Сочетание лояльности, удовлетворенности и проактивности дает нам вовлеченность - параметр отношения человека к организации: он высокий тогда, когда сотрудники включены в работу и активно стремятся получить результат.

Индекс вовлеченности определяется с помощью анкетирования, в котором 12 утверждений, приложение В. В анкете необходимо, чтобы сотрудник оценил соответствие указанных утверждений действительности, ответив «Да» или «Нет». После оценки, определяется количество положительных и

отрицательных ответов. Затем складывается количество ответов «Да» во всех анкетах и ответов «Нет» и переводится всё это в проценты. Общая сумма всех ответов по компании (и отрицательных, и положительных) берётся за 100% и рассчитывается, количество процентов положительных ответов.

Говорить о высоком уровне вовлеченности можно в том случае, если положительные ответы составляют 70 %. Если положительных ответов 50 % и меньше, это тревожный сигнал. Скорее всего, в компании работают люди, которым все равно, что происходит в компании. Они равнодушны к ее бизнес-целям, выполняют свои обязанности автоматически, не беспокоясь о качестве предоставляемых услуг.

По результатам анкетирования был рассчитан уровень вовлеченности. Также определен коэффициент текучести.

Для определения узнаваемости компании на рынке сервисных услуг использовался небольшой опрос, приложение Г, созданный при помощи сайта [www.surveio.com](http://www.surveio.com).

Таким образом, можно сделать вывод, что основным показателем сильного HR-бренда компании является низкий уровень текучести кадров или ее полное отсутствие, высокий показатель удовлетворенности сотрудников, что отражается на эффективности их труда, вовлеченность персонала в жизнь компании, узнаваемость работодателя на рынке и желание соискателей попасть на работу в эту компанию. Применение SWOT-анализа поможет структурировать полученные данные, на основе объективной информации составить карту дальнейших действий.

Таблица 2- SWOT-анализ HR-бренда компании ГОСТА.

Сильные стороны (S)	Слабые стороны (W)
.....	.....

Возможности (О)	Угрозы (Т)
.....	.....

Разработанная матрица первичного стратегического SWOT-анализа компании как работодателя, способствует грамотному составлению уникального ценностного предложения для соискателей и сотрудников, и помогает оценить возможные риски, на рынке труда по сравнению с остальными компаниями. Информация о сильных сторонах и возможностях используется для эффективного продвижения HR-бренда компании на рынке труда. А данные об угрозах и возможностях должны учитываться при корректировке, проведении PR-мероприятий компании как работодателя.

Ключевые задачи, стоящие перед проектом по формированию HR-бренда:

- удержание лучших работников;
- повышение качества и количества соискателей;
- повышение уровня вовлеченности сотрудников.

То насколько эффективно будут решаться эти задачи, вполне поддается количественной оценке - это и есть показатели кадровой отчетности, и мониторинг трудоустройства и потребностей предприятий отрасли, позволяющий увидеть общую картину трудоустройства.



### **3. Формирование HR-бренда сервисной компании ООО «ГОСТА»**

#### **3.1 Разработка концепции и этапов формирования HR-бренда**

Есть два подхода к созданию HR-бренда — реалистичный и идеалистичный. Первый основывается на определении имеющихся характеристик и формирования на их базе ценностного предложения, не учитывающего зависимости и другие запросы внутренней и внешней аудитории.

Идеалистичный подход более сложен и затратен — он основывается на потребностях и ожиданиях сотрудников и соискателей и предполагает дальнейшее развитие компании, внедрение новых подходов и практик, учитывающих эти запросы [24].

От того, насколько квалифицированные сотрудники будут заниматься исследованиями и планированием, во многом зависит судьба HR-бренда. Поэтому первым этапом для формирования HR-бренда компании является создание рабочей группы. В нее обязательно должны входить: HR (руководитель отдела кадров), маркетолог и менеджеры разных уровней.

Второй этап формирования HR-бренда - это понимание потребностей работников и кандидатов и того, какие преимущества компания может им предложить.

Ответы на вопросы, почему человек должен работать в этой компании, трудиться в ней в полную силу, рекомендовать ее другим и не искать другое рабочее место, позволяют определить те причины, по которым соискатель выбирает именно эту компанию среди других предложений на рынке труда, а сотрудник — не ищет возможности сменить работу.

Совокупность этих причин — это предложение конкретного HR-бренда работодателя или то ценностное предложение, которое и является конкурентным преимуществом [24]. Создание ценностного предложения - это третий этап формирования HR-бренда сильной компании.

В книге Бретта Минчингтона «HR-бренд: как стать лидером. Строим компанию мечты» содержится следующий подход к определению понятия

ценностного предложения: «В простейшей форме ценностное предложение работодателя — это множество ассоциаций и выгод, предоставляемых вашей организацией в обмен на навыки, способности и опыт, которые сотрудник привносит в нее» [12]. И в продолжение этой цитаты, расширяя и дополняя ее: «...ценностное предложение работодателя означает следующее.

- Краткое утверждение, содержащее основные рациональные (материальные) и эмоциональные (нематериальные) выгоды, которые сотрудник получает в обмен на результаты своей работы.
- Касается прошлых, настоящих и будущих сотрудников.
- Описывает все условия работы в целом и представляет собой нечто большее, чем просто рекламу.
- Объединяет все связанные инициативы в сфере HR.
- Строится на существующей концепции развития, миссии, ценностях, потребительском ценностном предложении и долгосрочных задачах бизнеса»[12].

Бренд в области управления персоналом для его эффективного воздействия, так же имеет огромное значение, как в традиционном продуктовом маркетинге. Существует такая же концепция 4P в HR-бренде, как и в аналогичном маркетинге, рисунок 13 [24]:

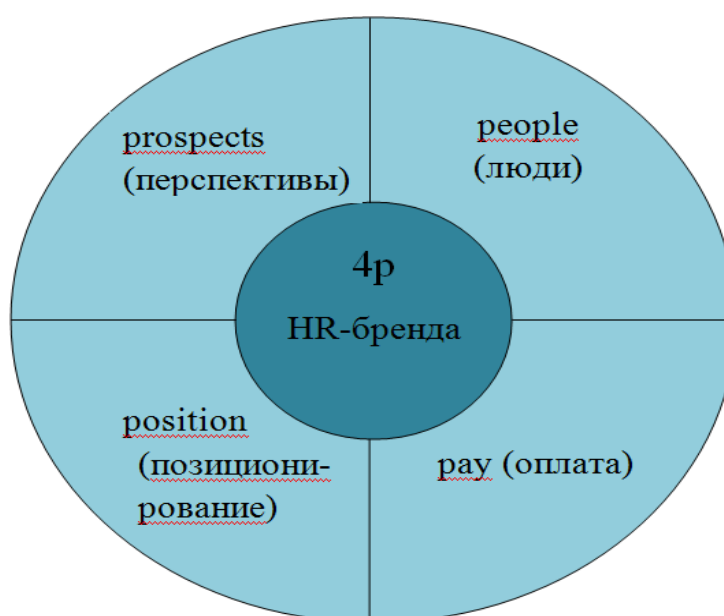


Рисунок 13- Модель 4P HR-бренда

Делая акцент на любой из пунктов, можно управлять привлекательностью предприятия для соискателей работы.

Следующий, 4 этап - это продвижение бренда работодателя. На данном этапе следует выбрать способ коммуникации, необходимого для того, чтобы донести информацию о ценностях компании, ее ценностном предложении до целевой аудитории. Причем на этапе активного роста компании речь идет не о каком-то отдельном инструменте или действии. Зачастую требуется создание единого коммуникационного пространства практически с нуля, с использованием разнообразных методик и приемов. Необходимо сделать так, чтобы потенциальные (и уже работающие) сотрудники узнали о компании, ее принципах и ценностях, сформировали положительный образ.

Пятый этап- измерение результатов. Чтобы понять, насколько эффективна кампания, используются специальные показатели:

- Оценка HR-бренда по ключевым факторам привлекательности (зарплата, карьерный рост, социальный пакет и т. д.);
- Число кандидатов на 1 вакансию и их уровень квалификации;
- Стоимость закрытия вакансии.

Одновременно проводится анализ внутренних индикаторов. Основную часть информации получают по результатам опросов среди сотрудников, анализируют степень вовлечённости персонала и её связь с уровнем удовлетворённости потребителей, динамику текучести кадров, лояльность к компании (чувство причастности, гордость). На этом этапе важно внимательно изучить причины увольнения работников. Почему они уходят и что можно сделать для снижения оттока специалистов.

В итоге, концепция HR-бренда компании ГОСТА должна включать: описание целевой аудитории, ценностное предложение работодателя, используемых каналов и форматов коммуникации с целевой аудиторией, описание мероприятий, направленных на формирование внутреннего HR-бренда, а также элементы организационной культуры, способствующие его укреплению.

Основные целевые аудитории, на которые, прежде всего, ориентирован HR-бренд работодателя, являются: потенциальные кандидаты и работающие сотрудники.

Всех их можно разделить по категориям персонала: руководители, специалисты и работники.

Ценностные предложения компании формируются для каждой из целевых аудиторий бренда, выделяя при этом преимущества работы в организации важные для конкретной группы.

При наличии четкого ценностного предложения мы получаем систему координат, в которой существует компания, в которой живут и реализуют свои амбиции и мечты ее сотрудники, мы понимаем, как могут быть рассмотрены результаты деятельности каждого работника, мы видим, что предложить нужным нам людям. Это система координат, делающая наше движение осмысленным.

При разработке ценностного предложения необходимо учитывать специфические организационные и производственные особенности компании, имеющей разветвленную сеть филиалов, сложную структуру и множество направлений деятельности.

Необходимо найти элементы, обеспечивающие единое восприятие отрасли и объединяющие ее и с точки зрения работников компании, и с точки зрения кандидатов.

### 3.2 Планирование стратегических мероприятий по поддержке и продвижению HR-бренда компании

Данные приведенные в предыдущей главе показывают, что в сервисной компании «ГОСТА» предпринимаются действия по созданию и развитию HR – бренда компании. Но эти усилия носят разрозненный характер.

Далее автором, исходя из результатов проведенного исследования предложен комплекс мероприятий по развитию HR-бренда компании, направленных как на настоящих так и потенциальных сотрудников.

Таблица 3 – Мероприятия направленные на развитие HR-бренда

Выявленна я проблема	Целевая аудитория	Цели	Мероприятия	Результат
...	....	...	...	...

### 3.3 Оценка экономической эффективности предлагаемых мероприятий

В данном параграфе приведены результаты исследования компании Headhunter основных эффектов развития HR-бренда компании, а также расчет экономической эффективности предложенных мероприятий для компании ГОСТА.

Один из главных показателей эффективности внешнего HR-бренда - снижение затрат на привлечение персонала. Это выгодно, когда сотрудники рекомендуют вакансии своим друзьям и знакомым. Значит, им самим нравится работа и то, что компания делает для развития потенциала топ-менеджмента. Если речь заходит о внешнем поиске кандидатов, то здесь стоит отслеживать, сколько желающих претендует на предлагаемую позицию.

Результаты недавнего исследования компании Headhunter, проведенного в 2016 году в России и посвященного результатам HR брендинга, показывает, что основные эффекты развития HR-бренда компании были связаны с увеличением количества откликов на вакансии (39%), увеличением количества

рекомендаций от сотрудников (25%) и сокращением сроков закрытия вакансий (24%) [56]. Подробный анализ представлен на рисунке 14.



Рисунок 14- Эффекты от введения HR-брендинга в российских компаниях, %  
Также, компании Headhunter удалось выявить, что среди компаний, в которых HR-бренд повлиял на текучесть кадров, этот показатель сократился в 2 раза, рисунок 15[56].

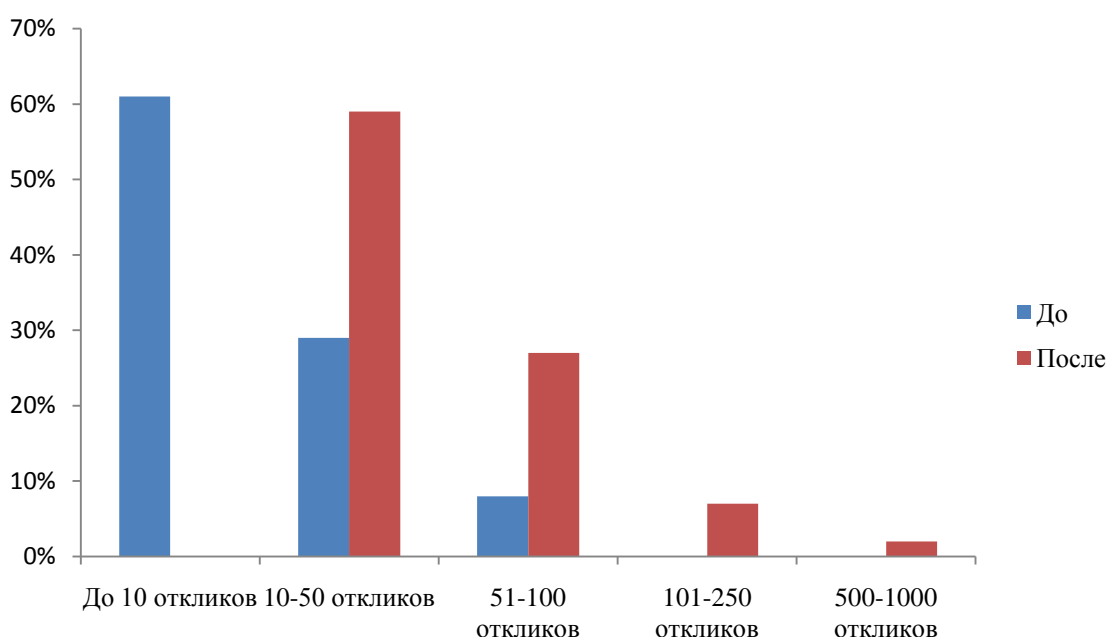


Рисунок 15- Текучесть кадров до и после введения HR-бренда

## ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Целью данной работы было определение понятия «HR-бренда», выявление его места в системе внутрикорпоративного взаимодействия, анализ основных составляющих эффективного HR-бренда, а также возможности его проявления во внешнем для компании пространстве.

HR-бренд – это набор уникальных преимуществ, который компания предлагает своим существующим и потенциальным сотрудникам, и отличает фирму как работодателя от своих конкурентов. Бренд работодателя играет важную роль и для компании, и для соискателей. При помощи четко сформулированного HR-предложения, отраженного в HR-бренде, потенциальному сотруднику легче определиться с выбором места работы так, чтобы впоследствии в нем не разочароваться. Компании при помощи сильного HR-бренда работодателя получают возможность привлекать и удерживать наиболее интересных кандидатов, при этом минимизируя временные и денежные затраты.

Основным показателем сильного HR-бренда компании является низкий уровень текучести кадров или ее полное отсутствие, высокий показатель удовлетворенности сотрудников, что отражается на эффективности их труда, вовлеченность персонала в жизнь компании, узнаваемость работодателя на рынке и желание соискателей попасть на работу в эту компанию.

Важно понимать, что наряду с брендом в компании должны быть хорошо отлажены HR-процессы. При наличии слабого бренда работодателя и неважно выстроенной работы службы персонала, как правило, наблюдается высокая текучесть кадров и низкая эффективность труда. Инвестиции, вложенные в

поиск и подбор, не оправдываются, и есть большой риск в итоге потерять свои позиции на рынке. [4]

Идеальный вариант, когда в компании есть сильный HR-бренд и отлично налажены HR-процессы. Это то, к чему стремится большинство компаний, заинтересованных в оперативном и качественном подборе персонала. В таких организациях практически нет текучести кадров, сотрудники держатся за свои места и отвечают работодателю высокой эффективностью работы. [5]

Реализация мероприятий по формированию HR-бренда - это активный, регулярный и непрерывный процесс, основным элементом которого является отношения с сотрудниками, в том числе и с теми, которые уходят из компании по той или иной причине. С каким впечатлением работник покинет компанию и какую информацию во внешнюю среду он понесет – немаловажно. Это во многом зависит от менеджера по персоналу, которому необходимо выяснить причину ухода. Если работник покидает компанию после какого-либо конфликта, в данной ситуации репутация компании может пострадать. В этой ситуации для работодателя особенно важно сглаживать неизбежные в этой ситуации негативные эмоции.



## СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННЫХ ИСТОЧНИКОВ

1. Актуальные проблемы управления персоналом и организационной психологии. Материалы 2 Всероссийской конференции, 30 апреля 2010 года. Кубанский государственный университет. С 98-103.
2. Амблер Т. Бренд работодателя / Т. Амблер, С. Барроу // Журнал управления брендом. - 2011. - выпуск 3. - С. 185-206
3. Ананьева, Т.Е. Создание бренда работодателя: особенности коммуникаций и брендинга на рынке труда/ Т.Е. Ананьева, А.А. Дзюба // Маркетинговые коммуникации. – 2010. – №6.
4. Арькова, Т.Ю. Управление человеческими ресурсами организации на основе системы HR-брендинга/ Т.Ю. Арькова // Вестник Астраханского государственного технического университета. Серия: Экономика. – 2011. – № 1. – С. 62–66.
5. Ахтямов, Т.М. Оценка и формирование корпоративного имиджа предприятия [Электронный ресурс] / Т.М. Ахтямов, В.Д. Шкардун // Маркетинг в России и за рубежом. — 2011. — № 3. - Режим доступа: <http://www.cfin.ru/press/marketing/2001-3/12.shtml>
6. Бруковская, О. Как построить HR-БРЕНД вашей компании. 53 способа повысить привлекательность компании-работодателя/ О. Бруковская Н. Осовицкая. – СПб.: Питер, 2010. – 288 с.
7. Бруковская, О., HR-Бренд. 5 шагов к успеху вашей компании / О. Бруковская, Н. Осовицкая. – СПб.: Питер, 2011.
8. Берроу.С. Бренд Работодателя. Лучшее из бренд-менеджмента- в работу с кадрами./ С. Берроу, Р. Мосли- М.:ООО «Группа ИДТ», 2010.-195 с.
9. Верлина, Ю. Факторы привлекательности имиджа компании-работодателя [Электронный ресурс] / Ю. Верлина, Р.

Строганов // — Режим доступа: <http://www.hr-research.wciom.ru/index.php?id=733>

10. Воронин, М. HR-квест. Как сделать сотрудников адвокатами бренда/ М. Воронин, Д. Кабицкая, Н.Тихонова. – М.: Манн, Иванов и Фербер, 2014. – 224с.

11. Горелова Е. Как создаются корпоративные легенды [Электронный ресурс] / Е. Горелова // Ведомости. - 2014. - № 3690. - Режим доступа:<https://www.vedomosti.ru/articles/2014/10/07/korporativnye-skazki>

12. Данилова А.С. К вопросу о человеческом потенциале, как конкурентном преимуществе организации // В мире научных открытий. –2014. –№ 7.2 (55). –С. 924–935

13. Иронимус, Ф. Брэнд как магнит для новых сотрудников [Электронный ресурс]/ ФабианИронимус, Катарина Шефер, Юрген Шрёдер// ВестникMcKinsey.2014.Режимдоступа:<http://vestnikmckinsey.ru/organizational-models-and-management-systems/brehnd-kak-magnit-dlya-novyhkh-sotrudnikov>

14. Казаков А.В., Приходько А.Н., Тэор Т.Р. Основные принципы формирования сильного бренда работодателя и его влияние на корпоративную репутацию// Фундаментальные исследования. – 2016. – № 6-1. – С. 190-196

15. Караваева, А. А. Модель построения бренда работодателя/ А. А. Караваева, А. А. Ушкова // Молодой ученый. – 2012. – №5. – С. 229-232.

16. Кибанов, А.Я. Управление персоналом организации: стратегия, маркетинг, интернационализация: Учебное пособие/ А.Я. Кибанов, И.Б. Дуракова. – М.: НИЦ ИНФРА-М, 2013. – 301 с.

17. Кирюков, С.И. Управление маркетинговыми каналами / С.И. Кирюков— СПб.:Издательство «Высшая школа менеджмента», 2010. – 368 с.
18. Клемина, Т.Н. Имидж организации на рынке труда: теоретические и практические проблемы / Т.Н. Клемина, С.В. Кошелева, // Российский менеджмент: теория, практика, образование. — 2010. — № 1. — С. 22-35
19. Клемина, Т.Н. Контролируйте имидж, или... / Т.Н. Клемина, С.В. Кошелева// Персонал-Микс.— 2010. — № 2. — С. 7-9
20. Клименко А. А. Организационная и корпоративная культура: концептуальные различия / А.А. Клименко // Молодой ученый. - 2010. - №11. - С. 173-179.
21. Краснова, Н.В. HR-стратегия: инструменты разработки и реализации/ Н.В. Краснова. – М.: Московская финансово-промышленная академия,2011.–120с.
22. Кучеров, Д. Г. Бренд работодателя: область маркетинга или управления человеческими ресурсами? [Электронный ресурс] / Д.Г. Кучеров // Вестник СПбГУ. - 2011. - Вып. 3. - Режим доступа: <http://www.vestnikmanagement.spbu.ru/archive/pdf/421.pdf>
23. Мансурова Р.Е. HR-брендинг. Как повысить эффективность персонала. — БХВ-Петербург, СПб.: 2011г.
24. Марк, М. Герой и бунтарь. Создание бренда с помощью архетипов. / М. Марк, К. Пирсон. — СПб.:Питер, 2005. — 336 с.
25. Методология оценки компаний и подсчета результатов [Электронный ресурс] // HeadHunter. Рейтинг работодателей России 2016. — Режим доступа: <http://rating.hh.ru/methodology/>.
26. Минчингтон, Б. HR-бренд: как стать лидером. Строим компанию мечты/ Б. Минчингтон. – М.: Юнайтед Пресс, 2011.
27. «Новости клининга», Клининговый портал «Уборка», 2015-2016 гг.,[[www.Uborka.su](http://www.Uborka.su)]

28. Об аудиторской деятельности: федер. закон от 30.12.2008 N 307-ФЗ: принят Государственной Думой 24 декабря 2008 года: одобрен Советом Федерации 29 декабря 2008 года [Электронный ресурс]. — Режим доступа: <http://auditrf.ru/federalnyy-zakon-ob-auditorskoy-de>

29. Образовательные организации высшего образования [Электронный ресурс] // Федеральная служба государственной статистики. — Режим доступа: [http://www.gks.ru/free\\_doc/new\\_site/population/obraz/vp-obr1.htm](http://www.gks.ru/free_doc/new_site/population/obraz/vp-obr1.htm).

30. Опросник организационной лояльности Л. Портера [Электронный ресурс] // В. Доминьяк. — Режим доступа: <http://dominiak.ru/lrc/locq.html> .

31. Осовицкая, Н. Актуальный HR-брендинг. Секреты лучших работодателей / Н. Осовицкая. — СПб.: Питер, 2013.

32. Осовицкая, Н. Что такое HR-бренд, и с чем его едят/ Н. Осовицкая. — [электронный ресурс]. URL: <http://planetahr.ru/rubric/264/24> .

33. Осовицкая, Н. HR-брендинг. Как стать лучшим работодателем в России/ Н. Осовицкая — СПб.: Питер, 2012.

34. Осипова, Е., Управление персоналом в рамках стратегического менеджмента/ Е. Осипова — [электронный ресурс]. Режим доступа: [http://www.iteam.ru/publications/strategy/section\\_32/article\\_1411](http://www.iteam.ru/publications/strategy/section_32/article_1411), свободный.

35. Плохих Ю. В., Губич М. Е.: Перспективы и проблемы развития рынка транспортно-логистических услуг» // Молодой учёный. № 9 (89) / 2015 – С. 685-686.

36. Почебут, Л. Г. Оценка лояльности сотрудника к организации / Л. Г. Почебут // Практикум по психологии менеджмента и профессиональной деятельности под ред. Г. С. Никифорова, М. А.

Дмитриевой, В. М. Снеткова. - СПб.: Речь, 2012. - Занятие 33. - С. 283-287.

37. Соломандина Т.О. Управление мотивацией персонала / Т. О. Соломандина, В. Г. Соломандин. - М.: Журнал «Управление персоналом», 2005. - 128 с.

38. Сосунова Л.А., Карпова Н.П. Критерии оценки целесообразности аутсорсинга Российское предпринимательство. — 2011. — № 3-2 (180). — с. 38-43.

39. Старикова Т.С. Современные технологии управления вовлеченностью персонала в процесс работы в ходе формирования и внедрения HR-бренда / Т. С. Старикова // Материалы Афанасьевских чтений. - 2015. - Т. 1. - № 13. - С. 173-178.

40. Федеральная Служба Гос Статистики (Росстат): Статистический справочник Россия 2015. Р76 Росстат. – М., 2015 г. – С. 30-33.

41. Харский, К. Любого человека можно сделать лояльным // Отдел кадров. - 2014. - №11. - С. 98-101.

42. Чумарин, И. Г. Люди и организации: деструктивное противодействие / И. Г. Чумарин // Люди и организации. Сборник тезисов Третьей Всероссийской конференции. - СПб.: ЗАО «ИМАТОН-М». - 2013. - С. 63-64.

43. Шевченко Д.А. Проблемы социальной идентификации бренда / Д. А. Шевченко // Практический маркетинг. - 2015. - № 6. - С. 21-25.

44. Шейн Э. Х. Организационная культура и лидерство / Пер. с англ. под ред. В. А. Спивака. СПб: Питер, 2012. - 336 с.

45. Ambler, T. The employer brand/ T. Ambler, S. Barrow// The Journal of Brand Management. —1996. — Vol. 4, Issue 3. — P. 185-206

46. Arachchige, Bhadra J. H. Identity of Organizations: An Analytical Model / Bhadra J. H. Arachchige, Alan Robertson // IUP Journal of Brand Management. — 2011. — Vol. 8, Issue 3. — P. 25-46
47. Backhaus, K. Conceptualizing and researching employer branding / K. Backhaus, S. Tikoo// Career Development International. — 2004. — Vol. 9, Issue 5. — P. 501-517
48. Barber, L. From People to Profits. The HR link in the service-profit chain [Электронный ресурс] / L. Barber, S. Hayday, S. Bevan// Institute for Employment Studies. - 2013. - Report 355. - Режим доступа: <http://www.employment-studies.co.uk/system/files/resources/files/355.pdf>.
49. Barrow, S. The employer brand: Bringing the best of brand management to people at work. / S. Barrow, R. Mosley, — L.: Wiley & Sons Ltd, 2015. — 172 p.
50. Berthon, P. Captivating company: dimensions of attractiveness in employer branding/ P. Berthon, M. Ewing, L.L. Hah // International Journal of Advertising. — 2015. — Vol. 24, Issue 2. — P. 151-172
51. Bigfour( Big4 ) — хочу там работать! [Электронный ресурс] // Worldcompanyjob. — Режим доступа: <http://worldcompanyjob.com/workin-big4/>.
52. Davies, G. Employer branding and its influence on managers/ Gary Davies // European Journal of Marketing. — 2010. — Vol. 42, Issue 5/6. — P. 667-681
53. Deloitte. Официальная страница компании в социальной сети vk.com [Электронный ресурс] // Deloitte — Режим доступа: [https://vk.com/deloitte\\_cis](https://vk.com/deloitte_cis).
54. Dutton, J.E. Keeping an Eye on the Mirror: Image and Identity in Organizational Adaptation / J. E. Dutton and J.M. Dukerich // Academy of Management Journal. — 2011. — Vol. 34. — P. 417-554
55. Employer Attractiveness Rankings [Электронный ресурс] // Universum. — Режим доступа: <http://universumglobal.com/rankings/>.

56. Employer brand report for Deloitte CIS 2015/ Universum. — Russia, 2015. — 52 p.

57. Employer branding survey [Электронный ресурс] // Nigel wright recruitment. - Режим доступа: <http://www.nigelwright.com/media/1531/report.pdf>

58. Employer Branding Survey [Электронный ресурс] // The Economist- Режим доступа: <http://www.economist.com/node/4307530/>

59. ЕУ. Официальная страница компании в социальной сети vk.com [Электронный ресурс] // ЕУ — Режим доступа: [https://vk.com/join\\_ey](https://vk.com/join_ey)

60. Gronlund, J. K. Pre-requisites of Successful Employer Branding [Электронный ресурс] / J. K. Gronlund — 2015. — Режим доступа: [http://www.employerbrand.com/Points\\_pathf.html](http://www.employerbrand.com/Points_pathf.html).

61. Herman, E.R Helping Your Organization Become an Employer of Choice / E.R Herman, J.L. Gioia // Employment Relations Today. — 2011. — Vol. 28, Issue 2. — P. 65-78

62. Hieronimus, F Using Branding to Attract Talent / F.Hieronimus, K. Schaefer, J. Schroder// McKinsey Quarterly.— 2015. — № 3. — P. 12-14

63. Jain, V. Importance of Employer Branding in Business Up-Gradation / V.Jain, R. Pal // International Journal of Research in IT & Management. — 2012. — Vol. 11, Issue 2. — P. 68-75

64. Kucherov, D. Employer brand measurement / Dmitry Kucherov, ViolettaSamokish // Strategic HR review. — 2016.- Vol. 15, Issue 1. — P.29 - 33

65. Loughlin, C. Young workers' work values, attitudes and behaviours / C. Loughlin, J. Barling // Journal of Occupational & Organizational Psychology. — 2011. — Vol. 74, Issue 4. — P. 543-558

66. Moroko, L. Employer Branding and Market Segmentation / L. Moroko, M.D. Uncles // The Journal of Brand Management.- 2012- Vol. 17, Issue 3.-P. 181

67. PwC в России: официальная группа. Официальная страница компании в социальной сети vk.com [Электронный ресурс] // PwC — Режим доступа: [https://vk.com/pwc\\_russia](https://vk.com/pwc_russia).

68. Rucci, A.J. The Employee-Customer-Profit Chain at Sears [Электронный ресурс] / Anthony J. Rucci, Steven P. Kim, Richard T. Quinn//Harvard Business Review. — 2015. —Режим доступа: <https://hbr.org/1998/01/the-employee-customer-profit-chain-at-sears>.

69. Sivertzen, A. Employer branding: employer attractiveness and the use of social media / Anne-Mette Sivertzen, Etty Ragnhild// Journal of Product & Brand Management. — 2013. — Vol. 22, Issue 7. — P. 473-483

70. Walker, H.J. So what do you think of the organization? A contextual priming as antecedents of job organizational image perceptions / H.J. Walker, H.S. Feild, W.F. Giles, J.B. Bernerth, and J.C. Short// Organizational Behavior and Human Decision Processes. — 2011. — Vol. 114, Issue 2. — P. 165-178

71. What's the Value of Your Employment Brand? [Электронный ресурс] // LinkedInTalentBlog — Режим доступа: <https://business.linkedin.com/talent-solutions/blog/2011/12/whats-the-value-of-your-employment-brand> .



## ПРИЛОЖЕНИЕ А

### Идентификация корпоративной культуры

Уважаемые коллеги, выберите один ответ из 4-х предложенных по каждому из 8-ми вопросов.	Так должно быть	У нас в подразде лении (отделе)	У нас в компа нии
1. Решения принимаются теми, кто: <ul style="list-style-type: none"> <li>a. Имеет большую власть</li> <li>b. Уполномочен по должности</li> <li>c. Более компетентен в этом вопросе</li> <li>d. Стремится принять на себя эту ответственность</li> </ul>			
2. Ресурсы распределяются исходя из: <ul style="list-style-type: none"> <li>a. Единоличного решения руководителя</li> <li>b. Существующих правил и процедур</li> <li>c. Интересов дела</li> <li>d. Удобства исполнителей работы</li> </ul>			
3. Хороший сотрудник: <ul style="list-style-type: none"> <li>a. Исполнительный, дисциплинированный</li> <li>b. Четко выполняет свои обязанности</li> <li>c. Инициативный, мотивированный на результат</li> <li>d. Лояльный, приятный в общении</li> </ul>			
4. Поощрения и наказания определяются исходя из: <ul style="list-style-type: none"> <li>a. Решения руководителя</li> <li>b. Существующей прописанной системы мотивации и внутреннего распорядка</li> <li>c. Специфики ситуации и типа личности сотрудника</li> <li>d. Интересов сотрудников</li> </ul>			
5. Хороший коллектив: <ul style="list-style-type: none"> <li>a. Дисциплинированный</li> <li>b. Хорошо структурированный и профессиональный</li> <li>c. Профессиональный с атмосферой взаимопомощи и поддержки</li> <li>d. Дружный, веселый</li> </ul>			
6. Успеха добиваются люди: <ul style="list-style-type: none"> <li>a. Хорошо понимающие установки руководителя</li> <li>b. Четко выполняющие свои обязанности и соответствующие корпоративным установкам</li> <li>c. Мотивированные и развивающиеся</li> <li>d. Коммуникабельные, имеющие хорошие отношения со всеми</li> </ul>			
7. Сотрудник, при наличии у него достаточных навыков, выполняет свою работу недостаточно хорошо, потому что: <ul style="list-style-type: none"> <li>a. Недостаточен контроль</li> <li>b. Недостаточно четко составлены инструкции</li> <li>c. Он недостаточно мотивирован и ориентирован на результат</li> <li>d. Ему не предоставили достаточно ресурсов и он чем-то недоволен</li> </ul>			
8. Хороший руководитель: <ul style="list-style-type: none"> <li>a. Решительный авторитарный, пользуется большим влиянием</li> <li>b. Четко ставит задачи в рамках задач более высокого уровня</li> <li>c. Умеет мотивировать и развивать людей и бизнес</li> <li>d. Создает позитивную атмосферу в коллективе</li> </ul>			

## ПРИЛОЖЕНИЕ Б

### Оценка удовлетворенности персонала.

Утверждение	Оценка				
	1	2	3	4	5
Я с удовольствием жду начала рабочего дня	1	2	3	4	5
Персонал работает очень продуктивно	1	2	3	4	5
В компании высок уровень трудовой энергии	1	2	3	4	5
Сотрудники относятся к работе положительно и оптимистично	1	2	3	4	5
Людям, похоже, нравится здесь работать	1	2	3	4	5
Уровень прогулов весьма низок	1	2	3	4	5
Количество опозданий весьма невелико	1	2	3	4	5
Сотрудники довольно сильно нацелены на удовлетворение потребностей клиентов	1	2	3	4	5
Менеджмент нацелен на постоянное улучшение своей и чужой работы	1	2	3	4	5
Сотрудников поощряют использовать в работе все свои умения и навыки	1	2	3	4	5
Приобретение знаний является одним из главных приоритетов организации	1	2	3	4	5
Сотрудники могут влиять на содержание предоставляемого им тренинга	1	2	3	4	5
После тренинга сотрудникам помогают использовать полученные умения и навыки на практике	1	2	3	4	5
Меня подключают к выбору тренинга, который влияет на мою последующую карьеру	1	2	3	4	5
Главный приоритет компании заключается в выполнении качественной работы	1	2	3	4	5
Между сотрудниками и высшим руководством компании налажено эффективное двустороннее общение	1	2	3	4	5
Сотрудники всегда хорошо информированы	1	2	3	4	5
Информация не скрывается от сотрудников	1	2	3	4	5
Собрания, на которых я присутствую, всегда продуктивны и хорошо организованы	1	2	3	4	5
Организационные каналы коммуникации весьма содержательны и полезны	1	2	3	4	5
Менеджеры (руководители) чутко реагируют на потребности и проблемы персонала	1	2	3	4	5
В компании существует множество видов поощрения, которые предоставляются заслужившим их сотрудникам	1	2	3	4	5
Сотрудники чувствуют, что их ценят	1	2	3	4	5
Награды и поощрения предоставляются заслуженно и справедливо	1	2	3	4	5
Я считаю, что мой труд оплачивается честно	1	2	3	4	5
Когда я выполняю дополнительную работу, это всегда оценивается	1	2	3	4	5
Отличная работа всегда отмечается	1	2	3	4	5
Как индивидуальная, так и командная работа награждается соответствующим образом	1	2	3	4	5
Плохих сотрудников не награждают	1	2	3	4	5
Я не слышу жалоб других сотрудников на то, как плохо к ним относятся в этой компании	1	2	3	4	5
Общий балл					

## ПРИЛОЖЕНИЕ В

Выявление уровня вовлеченности персонала в дела компании.

Отметьте, пожалуйста, соответствует (Да) или не соответствует (Нет) каждое из приведенных ниже утверждений действительности			
1	Я знаю, чего от меня ждут на работе	Да	Нет
2	У меня есть все материалы и оборудование, необходимые для выполнения моей работы	Да	Нет
3	На работе есть возможность делать то, что у меня получается лучше всего	Да	Нет
4	В течение последних семи дней я получил признание и похвалу за хорошо выполненную работу	Да	Нет
5	Мой руководитель заботится обо мне, как о человеке	Да	Нет
6	Кто-то на работе способствует моему развитию	Да	Нет
7	С моим мнением считаются на работе	Да	Нет
8	Миссия и цели компании, в которой я работаю, позволяют мне чувствовать важность моей работы	Да	Нет
9	Мои коллеги всегда качественно выполняют свою работу	Да	Нет
10	У меня есть лучший друг на работе	Да	Нет
11	За последние шесть месяцев кто-то на работе говорил со мной о моем прогрессе	Да	Нет
12	В течении прошлого года у меня была возможность учиться и расти	Да	Нет

## ПРИЛОЖЕНИЕ Г

### Узнаваемость бренда

Здравствуйте, потратьте, пожалуйста, несколько минут своего времени на заполнение следующей анкеты.	
Напишите, пожалуйста, название какой фирмы Вам первым придет в голову, если сказать сервисные услуги? Клининг?	
Знакомо ли Вам название компании «ГОСТА»?	<ul style="list-style-type: none"><li><input type="radio"/> Никогда я не слышал/а такое</li><li><input type="radio"/> Я иногда уже слышал/а о ней</li></ul>
Где Вы видели рекламу компании "ГОСТА"?	<ul style="list-style-type: none"><li><input type="radio"/> По телевидению, по радио</li><li><input type="radio"/> В газетах/журналах</li><li><input type="radio"/> В Интернете</li><li><input type="radio"/> В общественном транспорте</li><li><input type="radio"/> На билбордах</li><li><input type="radio"/> Нигде</li></ul>
Какое из следующих свойств связано с компанией "ГОСТА"?	<ul style="list-style-type: none"><li><input type="radio"/> Профессиональный</li><li><input type="radio"/> Надежный</li><li><input type="radio"/> Модный</li><li><input type="radio"/> Достоверный</li><li><input type="radio"/> По стандарту</li><li><input type="radio"/> Доступный</li><li><input type="radio"/> Популярный</li><li><input type="radio"/> Необходимый</li><li><input type="radio"/> Стабильный</li><li><input type="radio"/> Безопасный</li><li><input type="radio"/> Лучший</li><li><input type="radio"/> Могучий</li><li><input type="radio"/> Своевременный</li><li><input type="radio"/> Другое:</li></ul>