

Харченко Вера Сергеевна
ФГБОУ ВО «Уральский государственный экономический университет»,
Екатеринбург, Российская Федерация
Verakharchenko@yandex.ru

Бренд работодателя: возможности социологического анализа

Аннотация. Рассматриваются возможности социологического анализа бренда работодателя как направления целенаправленной деятельности по формированию и трансляции образа (декларируемый) и как реально существующий в сознании сотрудников (фактический). На основе материалов эмпирических исследований в рамках кейс-стади банка раскрываются особенности фактического бренда работодателя. Мнения соискателей, новичков, действующих и бывших сотрудников о компании как работодателе выявляют сильные и слабые стороны бренда работодателя. Регулярные социологические исследования мнений целевых аудиторий компаний обеспечивают возможности разработки эффективных политик привлечения, управления и удержания персонала.

Ключевые слова: бренд работодателя; работа; имидж; факторы выбора работодателя; трудоустройство; увольнение; управление персоналом; вовлеченность сотрудников; лояльность сотрудников; eNPS

Kharchenko Vera Sergeevna
Ural State University of Economics,
Ekaterinburg, Russian Federation
Verakharchenko@yandex.ru

Employer brand: opportunity of sociological analysis

Abstract. Article is about the possibilities of a sociological analysis of the employer's brand as a direction of purposeful activity in the formation and translation (declared) and as really existing in the minds of employees (actual). On the basis of empirical studies, the case-study of bank revealed the features of the actual employer's brand. The opinions of applicants, newcomers, current and former employees about the company as an employer reveal the strengths and weaknesses of the employer's brand. Regular case studies of the opinions of target audiences of companies provide opportunities for developing effective policies for attracting, managing and retaining personnel.

Keywords: employer brand; job; image; employer choice factors; employment; dismissal; personnel management; employee involvement; employee loyalty

В условиях конкуренции на рынке труда за высококвалифицированные кадры компании все чаще задумываются о привлечении подходящих кандидатов и удержании сотрудников. Работа с имиджем компании как работодателя становится важным направлением, решающим задачи усиления своих позиций на рынке труда. Бренд работодателя как целенаправленная деятельность создает «обещание» будущим и

действующим сотрудникам при помощи преимуществ (функциональных, эмоциональных), которыми организация отличает себя от других.

В настоящий момент сложились два основных определения бренда работодателя: как направление целенаправленной деятельности и как способ анализа текущего состояния, эффективности действий. В первом случае бренд работодателя понимается как стратегия, комплекс мер и направлений деятельности компании, направленный на формирование определенного имиджа, образа, или «декларируемый бренд». В рамках этой деятельности определяются целевые группы организации, эффективные способы работы с ними и метрики, оценивающие результативность. Другими словами, это практическая сторона бренда работодателя – совокупность действий, направленных на формирование, построение образа компании. Например, компания позиционирует себя как инновационную, адхократическую, основной ресурс которой команды и проектная работа, а главной ценностью являются знания и экспертиза. Именно этот образ становится ориентиром в определении того, что необходимо делать компании для формирования желаемого (декларируемого) имиджа и каким образом.

Другое понимание бренда работодателя – это описание образа, который сформирован у целевых аудиторий компаний, то, как её воспринимают на рынке труда и внутри самой компании, или «фактический бренд». Целевыми аудиториями в данном случае являются внешние группы (соискатели, студенты, молодые профессионалы, сотрудники других компаний, профессиональные сообщества, бывшие сотрудники и др.) и внутренние – сами сотрудники, работающие в организации. В рамках анализа фактического бренда работодателя необходимо анализировать (и лучше комплексно, во взаимосвязи) такие социальные явления как трудовые ценности, факторы выбора работы и работодателя, удовлетворенность, вовлеченность и лояльность, описывать особенности организационной и корпоративной культуры, фиксировать ценности, мотивацию сотрудников, оценивать отношение к HR-программам и HR-инициативам компании.

Суть бренда работодателя заключается в следующем: *целенаправленно формируемый самой компанией имидж должен совпадать с тем, как сотрудники её воспринимают*. Изучение соответствия декларируемого и фактического брендов является основной исследовательской задачей в рамках социологического анализа.

Эмпирической базой нашей работы являются материалы исследований бренда работодателя в крупной финансовой компании г. Екатеринбурга⁴⁷⁶. Результаты исследований представляют собой кейс-стади уральского банка: полученные аналитические материалы касаются конкретной организации, задач анализа,

⁴⁷⁶ Автор работы имеет непосредственное отношение к указанным исследованиям: в течение 2017–2020 гг. являлась руководителем отдела внутренних исследований компании.

ограниченные во времени и участниками исследований. Корпус исследований фактического бренда работодателя уральского банка состоит:

1. Изучение восприятия будущей работы и бренда компании как работодателя соискателями и новыми сотрудниками (опрос соискателей и новых сотрудников⁴⁷⁷, 2017–2019 гг.);

2. Исследование проблем адаптации новых сотрудников (раздаточное анкетирование, 2017–2019 гг.);

3. Мониторинг удовлетворенности, вовлеченности и лояльности сотрудников (онлайн-анкетирование всех сотрудников компании, 2017–2019 гг.);

4. Изучение причин увольнения и восприятие образа компании как работодателя (телефонные интервью уволившихся в 2017 году сотрудников, 2018 г.).

Мы ограничили эмпирическую базу результатами исследований внутренней аудитории компании неслучайно. Несмотря на развитую функцию по управлению персоналом⁴⁷⁸, а также разработанную и утвержденную стратегию исследуемой нами организации, она не имела четко определенного декларируемого образа компании как работодателя. На уровне неформального дискурса, зафиксированные автором, обозначены следующие «фрагменты» возможного декларируемого бренда работодателя:

- Крупная региональная компания;
- Конкурентная на рынке труда – компания первого выбора в отрасли;
- Инновационная компания – внедрение новых технологий;
- Ценность сотрудников как основного «ресурса» и забота через корпоративные мероприятия и программы;
- Обучение и развитие сотрудников как способ обеспечения необходимого уровня компетентности;
- Лояльность сотрудников – индикатор соответствия ценностям и культуры.

В силу невозможности проанализировать соотношение декларируемого и фактического брендов работодателя исследуемой компании, мы раскроем одну сторону изучаемого явления – фактический образ компании.

⁴⁷⁷ Следует отметить, что это исследование проводилось специфически: были созданы 2 анкеты, содержащие одинаковые вопросы, но учитывающие специфику респондентов. Анкета для соискателей была подготовлена в виде онлайн-формы в Google и ссылка на нее размещалась на карьерном сайте компании, в сообществах в социальных сетях и в подписи рекрутеров в переписке с кандидатами. Опрос новых сотрудников был реализован через традиционное анкетирование (бумажную анкету) трудоустраивающихся сотрудников в момент их пребывания в отделе кадров.

⁴⁷⁸ В подразделении, реализующем деятельность по управлению персоналом, были специально выделены такие функции (и подразделения внутри) как кадровое администрирование, HR-аналитика, организационное развитие, программы бенефитов, обучение (внутреннее, внешнее, руководителей), карьерное развитие, оценка, подбор персонала, внутренние коммуникации, организация мероприятий, внутренние исследования, развитие бренда работодателя.

Восприятие бренда компании как работодателя внешней аудиторией и новичками.

Для понимания особенностей восприятия компании как работодателя соискателям в рамках онлайн-опроса задавались вопросы о факторах выбора работодателя, каналах поиска информации о будущей работе, привлекательных характеристиках самой компании, лояльности, об оценке разных этапов взаимодействия с банком.

Для компании важно понимать особенности своей целевой аудитории соискателей, поэтому часть вопросов в онлайн-опросе были посвящена определению специфики потенциальных сотрудников. Результаты мониторингового исследования соискателей показали, что для целевой аудитории кандидатов исследуемой компании важны возможности профессиональной самореализации, обучения и развития, а также размер зарплаты, социальные отчисления и социальные гарантии. Имидж и репутация компании также вошли в топ характеристик, влияющих на выбор работы (см. Табл.1).

Таблица 1. Топ-факторов выбора работодателя соискателями, целевой аудитории компании, 2017–2018 гг. (оценка по 5-балльной шкале)

Факторы выбора работы	Среднее значение	
	2017	2018
Возможность профессиональной самореализации	4,6	4,6
Возможность обучения и развития	4,6	4,5
Размер заработной платы	4,4	4,5
Белая зарплата, все социальные отчисления	4,5	4,4
Предоставление соц. гарантий, предусмотренных законом	4,5	4,4
Имидж компании, известность и репутация, стабильность	4,2	4,3

Оценивались 16 параметров (факторов) выбора работодателя. Задавался вопрос «Что для вас является важным при выборе работодателя, места работы? Оцените различные характеристики по шкале от 1 до 5, где 1 – вообще не важно, 5 – очень важно».

Вопрос об ассоциациях, которые возникают у соискателей при словосочетании «Работа в банке⁴⁷⁹», показал устойчивые паттерны восприятия образа компании как работодателя, которые, объединив, можно сформулировать в общей фразе: «*Стабильный и надежный банк для престижной работы и карьерного роста*». Собранные за 2 года ответы на этот вопрос являются показательными, так как отражают точное (без подсказки) восприятие компании на рынке труда (см. Табл.2).

⁴⁷⁹ Вместе слова «банке» в этом словосочетании было указано сокращенное название организации.

Таблица 2. Ассоциации, возникающие у соискателей от фразы «Работа в банке», 2017–2018 гг., частота

Категории ассоциаций ⁴⁸⁰	2017	2018
Стабильность	308	306
Надежный	152	117
Карьерный рост	66	68
Банк	52	49
Престиж	61	47

Ожидания, которые есть у соискателей, являются важным показателем привлекательности бренда компании как работодателя. Если эти ожидания сотрудников работодатель не может реализовать, компания имеет риски утечки персонала и как следствие повышения расходов на привлечение и удержание персонала.

Большинство соискателей видят в качестве перспектив – карьерный рост внутри банка (63 % и 59 % в 2017–2018 гг. соответственно). Часто соискатели говорили о том, что работа в банке – это стабильная занятость. Примерно равное число соискателей видят в будущей работе возможность получения опыта работы по специальности или в банковской отрасли (48 % и 38 % в 2018 г. соответственно). Около 40 % всех соискателей воспринимают будущую работу в банке как возможность повышения материального состояния (см. Табл.3).

Таблица 3. Ожидания соискателей от работы в компании, 2017–2018 гг.

Перспективы работы	% от ответивших	
	2017	2018
Карьерный рост внутри организации	63	59
Обеспечение себя стабильной занятостью	46	48
Приобретение опыта работы по специальности	34	40
Приобретение опыта работы в банковской сфере	41	38
Повышение материального состояния	41	37
Смена сферы работы, получение нового опыта работы	17	20
Работа рядом с домом, могу соблюдать баланс работы и личной жизни	9	10
Получение банковских услуг на специальных условиях	5	6

Важным результатом, полученным в ходе опроса соискателей, стала эмпирическая фиксация современного тренда работы как временного проекта и «портфеля работ» (Ч. Хэнди). Опрошенные за последние два года кандидаты не ориентированы на работу в компании на всю жизнь, для них работа в банке – это временный проект, 57 % планируют работать в компании не более 5 лет. Отсюда следует важный вывод, для компании важно понимать распространение трудовых трендов и укорененность темпоральных установок на занятость у целевых аудиторий.

⁴⁸⁰ Участники исследования могли написать любую фразу, слово или словосочетание (вопрос был открытым), поэтому все полученные ответы были закодированы и категоризированы в более крупные (обобщенные) значения.

Если соискатели не готовы работать в организации долго или постоянно, необходимо выстраивать взаимодействие таким образом, чтобы на время проекта «работа в компании» каждая из сторон имела максимальный результат, выраженный в пользе как для самого сотрудника, так и для организации в целом.

Сильные стороны бренда компании, оценка новичков.

В рамках анализа «внешнего» бренда компании как работодателя важно было выяснить не только мнение тех, кто еще не в компании, но и зафиксировать и сравнить оценки тех, кто уже стал сотрудником (и отобран компанией). Нам это позволили сделать методические особенности исследования – почти идентичные по содержанию анкеты соискателей и новых сотрудников объединялись в общую базу, на основе которой проводился сравнительный анализ.

Сопоставление оценок новых сотрудников и соискателей в целом дает возможности определения «разрывов» или «противоречий» не только между разными целевыми аудиториями, но и для понимания реализации «фильтров»: отличия в оценках «новичков» дают основания понять целевой профиль кандидата.

Полученные ответы на вопрос о том, что в первую очередь повлияет на решение работе в банке, показали, что на «новичков» повлиял имидж компании (61 % против 50 %), что указывает на привлекательные позиции компании на рынке труда. И новичкам и соискателям важны возможности обучения и развития, которые дает банк (по 50 % у каждой группы). Новых сотрудников отличает так же то, что на их решение работать в банке повлияло удобное расположение места работы (46 % против 37 % у всех соискателей) (см. Табл.4).

Таблица 4. Факторы, которые влияют на решение о работе в банке, 2018 г. (отсортировано по ответам «новичков»)

Факторы	Все соискатели	Новички
Имидж компании, её место на рынке, известность и репутация	50 %	61 %
Возможности обучения и развития, предоставляемые Банком	50 %	50 %
Расположение места работы, чтобы было удобно добираться	37 %	46 %
Удобный режим, график работы	42 %	45 %
Хорошие условия труда	43 %	44 %
Официальный характер работы	46 %	43 %
Возможность профессиональной самореализации в Банке	57 %	41 %
Размер заработной платы, которую мне предложат	50 %	33 %
Предоставление Банком социальных гарантий, предусмотренных законом	35 %	29 %
Установление хороших отношений с коллективом, начальством	32 %	21 %

Отметим, что данные опроса зафиксировали специфику двух групп в том, что соискателям в большей степени, чем новичками, важны возможности самореализации (57 % против 41 % новичков) и размер заработной платы (50 % против 33 % новичков).

Такой «разрыв» показывает, что на работу в компании соглашаются те, кто не сильно притязателен в обеспечении компанией ресурсов для самореализации (хотя, напомним, это является важным фактором в выборе работы у соискателей в целом), и для кого зарплата не стала критерием выбора банка как места работы. Другими словами, сила установок на определенные критерии выбора работы может быть скорректирована, а другие (не важные для выбора работы в целом) характеристики могут оказать значительное влияние при принятии предложения о работе.

Выяснив, что на новых сотрудников оказал влияние имидж компании, мы уточнили, какие конкретно характеристики работы (должности, работодателя) стали значимыми в коммуникации с банком. Был задан вопрос о том, что привлекло в вакансии компании (см. Табл.5).

Таблица 5. Сравнение привлекательности характеристик компании соискателями и новичками на основе информации из вакансии (данные 2018 г.)(в %)

Сильные стороны компании	Все соискатели	Новички
Возможность обучения и развития	55	60
Стабильность и надежность банка	51	50
График работы	40	46
Заработная плата	49	45
Расположение места работы	31	39
Официальный характер работы	40	37
Имидж, престижность банка	35	35
Возможность карьерного роста	40	31
Соответствие специальности, квалификации	29	25
Социальный пакет (наличие обязательных социальных гарантий)	28	24
Комфортный современный офис, оборудованное рабочее место	22	20
Ориентированность банка на инновации, банк идет в ногу со временем	21	16
Дополнительный соцпакет, корпоративные мероприятия	19	14
Рекомендации, отзывы о Банке	12	13
Наличие системы адаптации	14	12

Для анализа сильных сторон бренда работодателя в анкету для новичков был добавлен открытый вопрос о выборе банка как места работы. В результате выяснилось, что новые сотрудники выбрали работу в банке, потому что *«интересно, стабильно, карьерный рост, можно получить новый опыт, нравится место работы и условия»*. Ответы на этот вопрос позволяют понять сильные стороны компании как работодателя – все то, о чем говорят новые сотрудники о причинах выбора банка, показывает перспективы в формировании декларируемого бренда работодателя. Если компания будет учитывать эти мнения при разработке стратегии бренда работодателя (см. Табл.6).

**Таблица 6. Причины выбора⁴⁸¹ банка
как места работы новыми сотрудниками компании**

Причины	В % ответивших
Интересно, интересная работа	23
Стабильно, стабильная работа/банк	16
Карьерный рост	12
Получение опыта	11
Крупный, надежный банк	10
Условия работы	10
Развитие	9
Сфера работы (банковская)	7
Заработная плата	7
Престижно	6
Перспективно	6

Задавался открытый вопрос «Завершите фразу: «Я выбрал работу в банке, потому что...» (напишите свой вариант)»

Формирование бренда работодателя в первый месяц работы.

Для понимания складывающегося бренда работодателя следующее исследование проводилось в первый месяц работы сотрудника (обычно во 2–3 неделю). Анкетирование имело цель описания социально-психологического настроения адаптирующихся сотрудников: кроме вопросов о достижимости целей и задач на испытательный срок, задаются вопросы о восприятии компании, перспективах работы в будущем и лояльности на этом этапе.

Для большинства сотрудников в первый месяц работы перспективы видятся в карьерном росте (62 % и 58 % в 2017 и 2018 гг. соответственно). О перспективах повышения материального состояния говорят около половины новых сотрудников. Около 40 % опрошенных новичков видят свои перспективы в получении опыта работы по специальности и только около 10 % в банковской сфере (см. Табл.7).

Таблица 7. Восприятие перспектив работы в банке, по мнению сотрудников, проработавших в нем менее месяца

Перспективы работы в компании	2017	2018
Повышение уровня должности (карьерный рост)	62 %	58 %
Повышение материального состояния	48 %	50 %
Приобретение опыта работы по специальности	37 %	43 %
Получение банковских услуг на специальных условиях	29 %	32 %
Приобретения опыта работы в банковской сфере	10 %	8 %

Важным результатом опроса новых сотрудников стало то, что для почти 30 % опрошенных сотрудников перспективы прагматичны и связаны со спецификой деятельности самой компании – получение банковских услуг на специальных

⁴⁸¹ Все полученные ответы были объединены в процессе кодирования в обобщенные (но близкие по формулировкам) категории.

условиях. Таким образом, фактический бренд работодателя основывается на восприятии новыми сотрудниками банка как места для развития карьеры, обеспечивающей доход, в которой есть возможности получения опыта работы по специальности и/или в банковской сфере. Все это воспринимаемые на начальном этапе пути сотрудника образы компании. В течение «жизни в компании» сотрудник погружается в корпоративную культуру, декларируемые нормы и ценности компании через мероприятия, HR-инициативы и программы, взаимодействие с коллегами и в процессе реализации должностных обязанностей.

Формирующийся фактический бренд работодателя.

В рамках мониторинговых исследований удовлетворенности, вовлеченности и лояльности сотрудников был задан вопрос для определения сильных сторон работы. На вопрос о том, какие аспекты работы важны, сотрудники могли дать свой ответ. Результаты показали, что важными аспектами работы являются доход, результативность (работа на определенные результаты или их достижение), коллектив компании, содержание работы (задачи, общий интерес к тому, чем занимается), возможности развития и саморазвитие (см. Табл.*).

Таблица 8. Важные аспекты работы для самих сотрудников

Важные для сотрудников аспекты работы	% от ответивших
Заработная плата, доход	24
Работа на результат, достижение результатов	18
Коллектив, команда	15
Интересные задачи, работа	14
Возможности развития, саморазвитие, в т.ч. профессионального	11
Атмосфера в коллективе (дружный, слаженный), отношения с коллегами	8
Четкие цели и задачи	9
Отношения с руководителем	7
Стабильность	6

Выделенные в ответах аспекты работы должны стать базисом при формировании декларируемого бренда работодателя – это то, что в большей степени должно совпадать при соотнесении формируемого и фактического брендов. Кроме того, важные аспекты в работе являются индикаторами оценки компании как места работы: в случае невозможности реализовать их или ухудшении оценки сотрудник начнет искать альтернативы. Если компания не будет учитывать подобного рода анализ мнений сотрудников при построении или формировании стратегии бренда работодателя, она рискует создать неэффективные (непродуктивные) инициативы, которые не найдут «отклик» у сотрудников.

Оценка HR-программ, продвигающих бренд работодателя.

Напомним, в исследуемой нами компании не было формально закреплённой стратегии бренда работодателя, однако функция управления персоналом достаточно развита. Политика управления персоналом включала несколько направлений работы, которые условно можно назвать «HR-программы»: информирование, обучение (внутреннее и внешнее), корпоративные и спортивные мероприятия, программа ДМС, конкурсы, сувенирная продукция, карьерное развитие. Для анализа эффективности HR-программ компании были изучены мнения действующих сотрудников и уволившихся из компании. Вопрос об оценке HR-программ был сформулирован по двум основаниями – важность и удовлетворённость конкретной программой.

Результаты показали несовпадение степени важности и удовлетворённости программами у действующих и неработающих в компании сотрудников. Однако для понимания сильных и слабых сторон бренда работодателя важно было сравнить результаты опроса 2 групп (см. Табл.9).

Таблица 9. Оценка важности и удовлетворённости, в баллах (max. 5 баллов) баллы и ранг

Карьерное развитие	4,65 (1)	3,23 (9)
Программа ДМС	4,55 (2)	3,79 (5)
Внешнее обучение	4,48 (3)	3,84 (4)
Получение информации о работе и жизни в банке	4,40 (4)	4,27 (1)
Внутреннее обучение – тренинги, вебинары	4,36 (5)	4,13 (2)
Корпоративные мероприятия для сотрудников	4,32 (6)	3,94 (3)
Спорт и спортивные мероприятия	4,27 (7)	3,30 (8)
Участие в конкурсах признания сотрудников	3,87 (8)	3,49 (6)
Сувенирная продукция	3,84 (9)	3,47 (7)

Действующим сотрудникам задавался вопрос: «Ниже представлены некоторые направления работы, реализуемые банком для сотрудников. Оцените, пожалуйста, насколько это для вас ВАЖНО по шкале от 1 до 5, где 1 – не важно, 5 – важно».

Представленные в Таблице 9 выше результаты дают возможность сопоставить, насколько важные для сотрудников инициативы и HR-программы значимы, и как они воспринимались сотрудниками, которые перестали работать в ней. Стоит обратить внимание на оценки карьерного развития: это направление HR-политики является самой важной для сотрудников и одновременно самой неудовлетворительной. Информационное сопровождение, которым были довольны сотрудники, работавшие в компании, для действующих работников не является особенно важным (4 место в рейтинге).

Для формирования сильного бренда работодателя и создания эффективных направлений политики управления персоналом необходимо учитывать важность и удовлетворённость предлагаемыми программами. Чем ближе оценки по двум осям (важность/удовлетворённость), оптимальным и адекватным является HR-политика.

Сильные и слабые стороны бренда работодателя.

Опрос сотрудников, которые более 3 месяцев не работали в компании, дал возможность оценить бренд работодателя.

Вопрос о преимуществах работы в банке показал, что сильными сторонами бренда является коллектив (52 %). Реже бывшие сотрудники называли отношения с руководителем (15 %), интересная работа и график (по 8 %) (см. Табл.10).

Таблица 10. Преимущества работы в компании, опрос бывших сотрудников, 2018 г.

Преимущества	% от ответивших
Отношения с коллективом	52
Отношения с руководителем	15
Интересная работа	8
График работы	8
Место расположения работы	7
Официальная заработная плата	7
Корпоративные мероприятия	6
Работа с клиентами	6
Функционал	6
Регулярная выплата заработной платы	5

Задавался вопрос: «Что Вам больше всего нравилось в работе в банке?».

Ответы «бывших» сотрудников на вопрос о преимуществах другого работодателя позволяют выяснить слабые стороны бренда компании. Около 40 % опрошенных уволившихся сотрудников отметили, что в том месте работы, где они сейчас работают, зарплата выше, чем была; каждый пятый указали на то, что у них более интересный функционал (см.Табл.11).

Таблица 11. Слабые стороны работодателя, топ-преимуществ другого работодателя (опрос бывших сотрудников, 2018 г.)

Преимущества другого работодателя	% от ответивших
Более высокая заработная плата в целом	37
Другой (интересный) функционал	20
Хороший руководитель	10
Хороший коллектив	7
График работы	6
Карьерный рост, перспективы развития	5
Есть возможность влиять на уровень мотивации, премии	4
Обучение	4
Корпоративная культура, мероприятия	4
Не работаю с клиентами	4
Имидж, известность	4

Задавался вопрос: «Если сравнить вашего работодателя после банка и банк, что его выгодно отличает? Какие у него преимущества?».

Таким образом, слабыми сторонами бренд изучаемой компании как работодателя являются – заработная плата, соответствие работы компетенциям, опыту и притязаниям сотрудника, а также низкие управленческие компетенции руководителей. Изучение преимуществ работодателя на основе мнений действующих

и бывших сотрудников помогают определить направления работы по удержанию сотрудников и усилению позиций компаний на рынке труда.

Лояльность как сквозной показатель оценки бренда работодателя.

В рамках исследований «будущих», действующих и «бывших» сотрудников был изучен важный для понимания силы бренда работодателя показатель – лояльность. Лояльность работодателю, понимаемая как приверженность, «верность» сотрудников компании, измерялась по методике eNPS (employee net promoter score). Индекс eNPS измеряется по шкале от -100 до +100 пунктов; чем выше показатель, тем более лояльной является аудитория, отрицательные показатели свидетельствует о нелояльности.

Сопоставляя обобщенные результаты измерений лояльности, становится понятным, что у исследуемой компании достаточные высокие показатели у внешней аудитории (соискателей), он увеличивается у «отобранных» компанией кандидатов, повышается на этапе адаптации и снижается у действующих сотрудников. Важным итогом сравнения стало заключение, что привлекательность компании во вне трансформируется в высокие показатели лояльности в первое время работы, однако сотрудники, уволившись из компании «несут» отрицательную лояльность на рынок труда (см. Табл.12).

Таблица 12. Индекс лояльности eNPS целевых аудиторий компании, 2017–2018 гг.

Год	Соискатели (будущие сотрудники)	Новые сотрудники (1 день)	Новички (адаптация)	Действующие сотрудники ⁴⁸²	Бывшие сотрудники
2017	+23,0	+34,4	-	От +0,6 до +14,1	-
2018	+25,2	+35,1	+58	От -11,3 до +13,7	-10,7
2019	+28,0	+40,3	+30,9	От -14,9 до 0	-

Таким образом, формируя в восприятии соискателей позитивный бренд работодателя, компания утрачивает его на этапе продолжительной работы в компании и теряет позиции на рынке труда, имея нелояльных уволившихся сотрудников. Сложившая фактическая динамика показателя лояльности различными аудиториями компании отражает противоречия в формируемом и фактическом бренде работодателя.

Обобщая представленные результаты исследований фактического бренда работодателя сквозь призму анализа мнений соискателей, действующих и бывших сотрудников, отметим, что для формирования сильного бренда компании необходимо:

⁴⁸² Опрос проводился ежеквартально, указано минимальное и максимальное значение, зафиксированное в опросах этого года.

1. Понимание специфики аудиторий – проведение исследований, направленных на уточнение факторов выбора работодателя, мотивации, ценностей, ожиданий от работы и др.;

2. Анализ HR-программ, предлагаемых и реализуемых в рамках политики управления персонала. Так, например, программы, обеспечивающие профессиональное развитие сотрудников, значимые для соискателей и действующих сотрудников будут способствовать не только самореализации сотрудников и, как следствие, их вовлеченности в работе, но и влиять на удержание персонала (и снижение затрат организации на привлечение);

3. Изучение образа компании как работодателя (через ассоциативные ряды, например) отражают восприятие имиджа сотрудника, её сильные или слабые стороны. Образ, сформированный у внешних и внутренних аудиторий, помогает сопоставить декларируемый и фактический бренды работодателя.

4. Использование мониторингового формата исследований для изучения бренда работодателя обеспечивает не только обобщенное представление о трансформации оценок, но и возможности своевременного реагирования на происходящие изменения.

Представленные нами результаты социологического анализа являются уникальным эмпирическим материалом, который позволил всесторонне и комплексно изучить бренд работодателя в рамках кейс-стади крупной финансовой компании. На наш взгляд, использование предложенного аналитического и методического подходов в практике других компаний обогатит как практическое направление HR-исследований, так и теоретическое осмысление отраслевых социологий.