

Д. Г. Кучеров, Е. К. Завьялова

БРЕНД РАБОТОДАТЕЛЯ В СИСТЕМЕ УПРАВЛЕНИЯ ЧЕЛОВЕЧЕСКИМИ РЕСУРСАМИ ОРГАНИЗАЦИИ

В статье обсуждается концепция бренда работодателя с точки зрения функции управления человеческими ресурсами организации. В условиях высококонкурентного рынка труда бренд работодателя может выступать эффективным инструментом привлечения, использования и удержания квалифицированных сотрудников. Приводятся результаты эмпирического исследования экономических и организационно-управленческих характеристик системы управления человеческими ресурсами в организациях, обладающих брендом работодателя. На основе проведенного исследования выявлены конкурентные преимущества наличия у организации бренда работодателя в вопросах привлечения, использования и удержания персонала и определены долгосрочные преимущества для системы управления человеческими ресурсами, обеспечиваемые программой брендинга работодателя.

Ключевые слова: бренд работодателя, система управления человеческими ресурсами, привлечение персонала, удержание персонала.

ВВЕДЕНИЕ

В конце прошлого века возникла и приобрела особую актуальность проблема дефицита квалифицированного персонала в различных отраслях хозяйствования. Международное исследование Talent Edge 2020, проведенное Deloitte и Forbes в 2010 г., показало, что большая часть топ-менеджеров крупных компаний различных сфер деятельности считает высококвалифицированный персонал ключевым предметом внимания, а в качестве ведущего тренда будущего десятилетия предсказывает существенный или умеренный дефицит кадров [Talent Edge 2020..., 2010]. Как следует из глобального исследования международной организации Grant Thornton International [The Grant Thornton International..., 2011], российский бизнес также ощущает проблему нехватки кадров. В пост-

Авторы настоящей работы выражают благодарность канд. физ.-мат. наук, доценту И. В. Березинец за помощь, оказанную при обработке данных эмпирического исследования.

© Д. Г. Кучеров, Е. К. Завьялова, 2012

кризисный период дефицит квалифицированной рабочей силы, судя по ответам руководителей российских компаний, стал главным препятствием развития бизнеса.

Таким образом, проблема привлечения, удержания и использования высококвалифицированного персонала становится одним из ведущих условий поддержания конкурентоспособности компаний на глобальных и новых рынках. Традиционные методы управления человеческими ресурсами (далее — УЧР), как показывает практика, недостаточно эффективны для решения этой проблемы.

В качестве ответа на вызовы среды компании стали привлекать технологии, заимствованные из смежных направлений научного и практического менеджмента. Именно таким заимствованием можно считать феномен, получивший название «бренд работодателя», возникший в конце прошлого века, проявившийся сначала в области практического менеджмента, а затем привлечший внимание академических исследований.

В упомянутом обзоре Deloitte приводятся данные о том, что 21% опрошенных глобальных компаний оценивают свои действия по созданию и использованию бренда работодателя как действия мирового класса, позволяющие выделять их компанию на рынке талантов, а 53% компаний считают бренд работодателя непременным условием деятельности по привлечению талантов. Глобальное исследование компании Employer Brand International 2009 г. выявило, что, несмотря на мировой экономический кризис, 46% компаний планировали увеличить объем средств, вкладываемых в мероприятия по брендингу на рынке труда. Компании инвестируют значительные средства в формирование бренда работодателя, не всегда оценивая эффективность этих вложений. По традиции большее внимание уделяется тому аспекту, который связан с маркетинговыми технологиями, а именно внешним и внутренним способам создания и передачи ценностного предложения компании ее «потребителям» (потенциальному и текущему персоналу). Вместе с тем, по мнению специалистов, далеко не все компании могут реально заявить, что обладают надежным конкурентным преимуществом своего бренда работодателя в вопросах найма, вовлеченности и удержания квалифицированного персонала. Открытой остается проблема эффективного сочетания коммуникативной составляющей и содержательной основы, включающей особенности системы УЧР компании: стратегии и методов управления персоналом. Расхождение между коммуникативной и содержательной составляющими бренда работодателя может привести к значительным неоправданным затратам на его формирование и продвижение. До настоящего времени не существует полноценно разработанной научной концепции бренда работодателя, позволяющей системно рассматривать процесс его формирования и элементы, его составляющие. В то же время авторы полагают, что такая

концепция дает возможность более эффективно использовать потенциал бренда работодателя в практических целях.

В настоящей работе мы рассматриваем бренд работодателя с точки зрения функции УЧР организации. В теоретическом разделе статьи представлены «рабочее определение» бренда работодателя, его структура и элементы, на основе зарубежных исследований выделены преимущества для системы УЧР, обеспечиваемые программой брендинга работодателя. В эмпирическом разделе статьи описаны результаты исследования особенностей системы УЧР в компаниях, обладающих брендом работодателя. Цель исследования — выявление характеристик системы УЧР, помогающих организациям, обладающим брендом работодателя, добиться целей привлечения, удержания и использования персонала в условиях современного рынка труда. На выборке 113 компаний идентифицированы особенности экономических (количественных) и организационно-управленческих характеристик системы УЧР в компаниях, обладающих брендом работодателя, долгосрочные преимущества таких компаний в вопросах привлечения, удержания и использования персонала. На основе результатов проведенного исследования уточняется определение бренда работодателя.

УПРАВЛЕНИЕ ЧЕЛОВЕЧЕСКИМИ РЕСУРСАМИ И БРЕНД РАБОТОДАТЕЛЯ

Сущность и содержание понятия «бренд работодателя». Понятие «бренд работодателя» было введено в деловую лексику Т. Амблером и С. Берроу. В опубликованной ими одноименной статье было представлено исторически первое определение бренда работодателя как «набора функциональных, экономических и психологических преимуществ, обеспечиваемых менеджментом компании и идентифицируемых с компанией-работодателем» [Ambler, Barrow, 1996, p. 187]. Как отмечают Х. Аггерхольм, С. Андерсен и К. Томсен, «это определение в дальнейшем стало ключевым в исследованиях в области брендинга работодателя» [Aggerholm, Andersen, Thomsen, 2011, p. 108]. Действительно, оно соответствует уровню понимания бренда работодателя среди большинства специалистов-практиков и не противоречит точке зрения академических исследований в области маркетинга.

На возникновение концепции бренда работодателя решающее влияние оказала концепция корпоративного брендинга (см. подр.: [Кучеров, 2009, с. 103–106]). Существенное давление различных заинтересованных групп (стейкхолдеров) на деятельность современных компаний и необходимость учета такого воздействия подтолкнули их пересмотреть рыночную стратегию и перейти от одностороннего укрепления потребительского (товарного) бренда к формированию сильного корпоративного бренда. Ж.-Н. Капферер подчеркивает, что «многие компании, успех которых бази-

ровался на торговой марке продукции, сейчас взялись за создание корпоративного бренда, чтобы усилить деятельность, ценность и миссию компании и распространить характерные для компании дополнительные ценности» [Капферер, 2007, с. 39]. Фактически речь идет о том, что компании усиливают свой бренд на четырех рынках: потребительском (B2C — business to consumers), промышленном (B2B — business to business), рынке правительственных и властных структур (B2G — business to government) и рынке труда (B2L — business to labour). Бренд работодателя является той частью корпоративного бренда, которая связана с рынком труда. Таким образом, бренд работодателя — это форма проявления корпоративного бренда компании на рынке труда, представляющая собой совокупность ценностных характеристик, сформированных в восприятии субъектов рынка труда.

Эдвардс справедливо пишет о том, что к настоящему моменту «литература по бренду работодателя находится на начальной стадии своего развития применительно к академической области управления человеческими ресурсами» [Edwards, 2010, p. 19]. Дальнейшие попытки других исследователей уточнить определение бренда работодателя (см. подр.: [Кучеров, 2009]) касались в основном усиления его коммуникативных свойств. Практически не анализировались внутрифирменные факторы формирования бренда работодателя, не изучались взаимосвязи системы УЧР и бренда работодателя. В целом следует констатировать отсутствие единого понимания понятия «бренд работодателя». Можно предположить, что сложившаяся ситуация обусловлена междисциплинарностью сферы исследований, сложностью объединения двух направлений с устоявшимися научными представлениями и терминологией — маркетинга и УЧР. Современные определения бренда работодателя в некоторой степени обогащают предметные области маркетинга и брендинга, однако не вносят ничего принципиально нового в понимание роли бренда работодателя в системе УЧР.

Анализ академических источников позволяет выделить два подхода к оценке способов формирования бренда работодателя. В рамках первого подхода (см., напр.: [Мартин, Хетрик, 2008; Ambler, Barrow, 1996; Barrow, Mosley, 2006; Walker, 2007]) акцент сделан на дополнительных ценностях (экономических, психологических, символических), получаемых сотрудником от работы в компании. Базовой ценностью является труд как таковой, т. е. сознательная, целенаправленная, целесообразная, легитимная и востребованная деятельность человека по производству материальных и духовных благ для потребления и/или экономического обмена. Дополнительные ценности являются стимулом к более эффективному труду и формируются в результате целенаправленной политики компании в области УЧР. Второй подход, коммуникативный (см., напр.: [Сартейн, Шуманн, 2007; Hinzdorf, Priemuth, Erlenkemper, 2003; Backhouse, Tikoo, 2004; Berthon, Ewing, Nah,

2005; Lievens, 2007]), связан с определением бренда работодателя через его коммуникативные функции, т. е. использование активных маркетинговых коммуникаций для продвижения привлекательного образа компании на рынке труда «внешним» и «внутренним потребителям». Таким образом, источником формирования бренда работодателя в первом случае выступает система УЧР, во втором — система интегрированных маркетинговых коммуникаций.

Существующее разнообразие трактовок бренда работодателя подчеркивает его многоаспектность. Целесообразна группировка определений бренда работодателя по критерию «субъект оценки» (компания-работодатель либо работающие и потенциальные сотрудники) и формулирование рабочего определения «бренд работодателя». Если рассматривать *бренд работодателя с точки зрения компании-работодателя*, то его можно трактовать как совокупность содержательных и коммуникативных характеристик, определяющих привлекательность компании на рынке труда. Представляется, что бренд работодателя успешен в тех случаях, когда его форма (коммуникативные характеристики) соответствует содержанию (содержательные характеристики).

Если рассматривать *бренд работодателя с точки зрения работника* (потенциального работника, работающего сотрудника), то его можно определить как совокупность позитивно-ценностных ассоциаций об организации как уникальном работодателе на рынке труда. Иными словами, это набор положительных (позитивных) ассоциаций работника об уникальных для него материальных (экономических) и нематериальных (символьных, психологических) ценностях организации как работодателя, выделяющих ее на рынке труда.

Приведем следующую иллюстрацию содержания бренда работодателя (рис. 1).



Рис. 1. Содержание бренда работодателя

Основу бренда работодателя формируют *дополнительные (добавленные) ценности* для работника, выступающие в качестве стимула его интереса к компании как работодателю, побуждающие его продолжать работать в компании, отказываться от предложений компаний-конкурентов, мотивирующие его эффективно работать, «жертвовать» какими-либо альтернативными ценностями. Дополнительные ценности можно разделить на две группы:

- ♦ материальные (экономические) ценности — те, которые непосредственно или опосредованно влияют на уровень материального благосостояния работника (постоянная часть заработной платы — оклад; переменная часть заработной платы — бонусы, премии, надбавки; элементы социального пакета — компенсация расходов на питание, мобильную связь, отдых, занятия спортом; дополнительное медицинское страхование);
- ♦ нематериальные (психологические, функциональные, символичные) ценности — те, которые связаны с организацией труда и рабочим местом (рабочее пространство, помещение, условия работы, рабочее время, график работы, сменность, монотонность труда и пр.), психологическим состоянием работника (стиль руководства, тип корпоративной культуры, психологический климат, характер межличностных отношений в коллективе, участие работника в принятии решений, внутренние коммуникации) и его статусом (уровень должности, полномочий, прав и обязанностей, ответственности, содержания работы, перспективы карьерного и профессионального роста).

Содержательные характеристики (внутренний аспект бренда работодателя) отражают систему УЧР в компании, включая политику и мероприятия в области подбора и адаптации, обучения и развития, вознаграждения персонала, управления карьерой, управления внутренними коммуникациями, организации труда сотрудников, управления трудовыми отношениями. Эффективная система УЧР должна формировать набор уникальных дополнительных ценностей, позволяющих привлекать новых работников и удерживать работающих сотрудников в компании.

Коммуникативные характеристики (внешний аспект бренда работодателя) — технологии и способы передачи информации о содержательных характеристиках целевой группе рынка труда (например, участие компании в днях карьеры и ярмарках вакансий в вузах, разработка раздела корпоративного интернет-сайта о компании как привлекательном работодателе, проведение программ стажировок для студентов, продвижение рекламных материалов о компании как идеальном работодателе и т. д.). Внешний аспект бренда работодателя также включает набор вербальных и визуаль-

ных идентификаторов компании (ее название, логотип, знак, цвет, слоган, легенду, стиль), позволяющих выделять ее на рынке труда.

Обзор исследований преимуществ наличия бренда работодателя.

В отчете, подготовленном сотрудниками сертифицированного института персонала и развития (The Chartered Institute of Personnel and Development — CIPD, Великобритания) под редакцией П. Уолкера, содержатся результаты опроса (онлайн-анкетирование и телефонные интервью) более 270 менеджеров по персоналу известных организаций коммерческого и общественного секторов экономики Великобритании. Респонденты следующим образом оценили по степени важности цели брендинга компании-работодателя:

- ♦ снижение затрат в области управления персоналом (около 35%);
- ♦ уменьшение количества конфликтных ситуаций (около 50%);
- ♦ конкуренция за человеческие ресурсы (на национальном/мировом рынке труда) (около 60%);
- ♦ увеличение производительности труда (около 65%);
- ♦ улучшение показателей удовлетворенности сотрудников (около 70%);
- ♦ конкуренция за человеческие ресурсы (на локальном рынке труда) (около 75%);
- ♦ усовершенствование результатов подбора персонала (около 80%);
- ♦ соответствие видению и целям организации (около 85%) [Walker, 2007, p. 8].

Многочисленные прикладные исследования и многолетний опыт консалтинговой деятельности позволили Б. Минчингтону сформулировать 24 ключевых преимущества наличия у организации бренда работодателя. Выделим те 19 из них, которые непосредственно относятся к функции УЧР:

- 1) больше возможностей удержания сотрудников;
- 2) высокие места в рейтингах привлекательности компаний-работодателей;
- 3) более высокий уровень вовлеченности персонала в работу;
- 4) признание компании в качестве предпочитаемого работодателя;
- 5) более высокий отклик кандидатов на предложения о работе;
- 6) более высокий процент сотрудников, принимающих предложение о работе;
- 7) задание стандартов для всей деятельности отдела по работе с персоналом;
- 8) рост числа резюме, присылаемых кандидатами;
- 9) рост темпов набора персонала в компании;
- 10) сокращение времени, уходящего на подбор кандидата;
- 11) меньшая стоимость подбора кадров;

- 12) минимизация потерь талантливых сотрудников;
- 13) рекомендации вашей организации как отличного места работы;
- 14) приверженность сотрудников целям организации;
- 15) ускорение процесса приема на работу;
- 16) улучшение отношений с сотрудниками;
- 17) сокращение периода времени между приемом на работу и началом продуктивной работы;
- 18) большая готовность сотрудников защищать интересы компании;
- 19) рост числа талантливых сотрудников в компании [Минчингтон, 2011, с. 27–28].

Более сжато преимущества наличия у организации бренда работодателя для функции УЧР сформулированы С. Берроу и Р. Мосли, отметившими «совершенствование практик подбора, удержания и использования персонала» [Barrow, Mosley, 2006]. Подход Берроу и Мосли представляется нам в значительной степени обоснованным, поскольку в нем корректно охвачены преимущества бренда работодателя для трех ключевых направлений деятельности в области УЧР — привлечения, использования и удержания персонала.

Результаты исследований убедительно доказывают эффективность внедрения программ брендинга работодателя в компаниях, однако не позволяют понять, какие именно внутрифирменные факторы делают одни компании более конкурентоспособными на рынке труда и формируют бренд работодателя, а другие компании являются неконкурентоспособными в условиях «войны за таланты».

Цели и гипотезы эмпирического исследования. Можно с уверенностью констатировать отсутствие комплексных исследований особенностей системы УЧР и ее отдельных элементов в компаниях, обладающих брендом работодателя. Наиболее точное, с нашей точки зрения, определение системы УЧР сформулировано П. Бизюковым: «Подсистема управления предприятием, направленная на привлечение и эффективное использование имеющейся в распоряжении предприятия рабочей силы, основанная на выполнении специфических функций, распределенных определенным образом среди управленцев предприятия» [Бизюков, 2005, с. 21]. Под функциями УЧР понимается «набор действий, необходимых для того, чтобы на предприятии появились работники и затем эффективно использовались» [Бизюков, 2005, с. 23]. Мы также солидарны с данными автором в том, что в каждой организации складывается своя конфигурация функций УЧР и субъектов их исполнения, которая и формирует систему управления человеческими ресурсами.

Можно выделить следующие функции или практики УЧР современной организации: общее и оперативное управление, управление трудо-

выми отношениями, маркетинг и планирование персонала, рекрутмент, адаптация сотрудников, обучение, развитие и оценка персонала, обеспечение условий и безопасности труда, правовое обеспечение, стимулирование персонала, информационное обеспечение, делопроизводство, развитие управленческих структур. Система УЧР выполняет задачу «интеграции отдельных практик управления человеческими ресурсами» [Lau, Ngo, 2004, p. 686].

Для реализации цели нашего исследования при рассмотрении показателей оценки системы УЧР используется рабочее понятие «характеристики системы управления человеческими ресурсами», корреспондирующее с понятием «показатели управления человеческими ресурсами». В работе *характеристики системы УЧР* определяются как количественные, так и неколичественные показатели оценки трудовой деятельности персонала в отдельном подразделении организации либо в организации в целом, эффективности работы службы по управлению персоналом. В зависимости от типа оцениваемого показателя характеристики системы УЧР организации подразделяются нами на экономические и организационно-управленческие. Кроме того, мы вводим дополнительно рабочие понятия — «экономические характеристики системы УЧР» и «организационно-управленческие характеристики системы УЧР».

Экономические характеристики системы УЧР — количественные показатели, относящиеся прежде всего к области экономики труда и оценивающие изменение степени эффективности трудовой деятельности персонала в отдельном подразделении организации либо в организации в целом, эффективность работы службы по управлению персоналом, финансовые показатели по затратам на персонал. Данные показатели отражают *результат* функционирования системы УЧР, измеряемый в объективных, абсолютных либо относительных показателях. В практике современных отечественных коммерческих организаций наиболее часто оцениваются такие экономические показатели системы управления человеческими ресурсами, как текучесть кадров, производительность труда, затраты на персонал.

Организационно-управленческие характеристики системы УЧР — неколичественные (качественные) показатели, относящиеся к существующей организации системы УЧР. По сути, они отражают специфику работы отдела персонала, особенности отдельных функций системы УЧР, характеризуют процессы управления человеческими ресурсами организации и могут оцениваться через субъективное отношение работающих в организации сотрудников к этим процессам: удовлетворены ли сотрудники системой обучения, вознаграждения; понимают ли сотрудники цели организации; участвуют ли сотрудники в принятии организационных реше-

ний? На основе оценки таких характеристик можно: во-первых, косвенно судить об удовлетворенности персонала трудом и уровне трудовой мотивации, во-вторых, изучать специфику применяемых организациями методов подбора, адаптации, обучения, оценки деятельности, вознаграждения персонала.

Удачная и, пожалуй, единственная попытка оценки экономических характеристик УЧР в компаниях, обладающих брендом работодателя, принята в исследовании [Moroko, Uncles, 2008], в котором изучаются характеристики системы УЧР (дословно — метрики, *HR metrics*) в компаниях, обладающих брендом работодателя, и проводится их сравнение со средними отраслевыми показателями (табл. 1).

Таблица 1

Характеристики системы управления человеческими ресурсами компаний, обладающих брендом работодателя

Характеристика	Индикатор характеристики
Процент принятых работником предложений о трудоустройстве	Более высокий, чем средний по отрасли
Количество кандидатов на одну позицию	Большее количество, чем в среднем по отрасли
Средняя продолжительность работы в организации	Большая, чем в среднем по отрасли
Уровень затрат на персонал	Более высокий, чем в среднем по отрасли
Средняя текучесть кадров	Более низкая, чем в среднем по отрасли
Уровень лояльности сотрудников	Более высокий, чем в среднем по отрасли

Основываясь на результатах исследования [Moroko, Uncles, 2008], мы предположили, что характеристики компаний, обладающих и не обладающих брендом работодателя, различны. В результате была сформулирована первая общая гипотеза исследования, из которой вытекают две частные гипотезы:

Гипотеза 1. Характеристики системы управления человеческими ресурсами организаций, обладающих брендом работодателя, отличаются от характеристик системы управления человеческими ресурсами организаций, не обладающих брендом работодателя.

Гипотеза 1.1. Экономические характеристики системы управления человеческими ресурсами организаций, обладающих брендом работодателя, отличаются от экономических характеристик системы управления человеческими ресурсами организаций, не обладающих брендом работодателя.

Гипотеза 1.2. Организационно-управленческие характеристики системы управления человеческими ресурсами организаций, обладающих брендом работодателя, отличаются от организационно-управленческих характеристик системы управления человеческими ресурсами организаций, не обладающих брендом работодателя.

Мы также предположили, что определенные организационно-управленческие характеристики системы управления человеческими ресурсами организации могут влиять на вероятность формирования бренда работодателя организации.

Гипотеза 2. Уровень развития организационно-управленческих характеристик системы управления человеческими ресурсами влияет на вероятность формирования бренда работодателя.

ОРГАНИЗАЦИЯ И ПРОВЕДЕНИЕ ИССЛЕДОВАНИЯ

Описываемое нами исследование проводилось в 2008–2011 гг. В выборку исследования вошли две группы компаний:

- 1) компании, которые, согласно опросу соискателей и экспертным оценкам (победители конкурса «HR-бренд 2008», организованного компанией HeadHunter), были признаны лучшими компаниями-работодателями 2008 г. (экспериментальная группа, всего 18 компаний);
- 2) компании, не попавшие в рейтинг лучших компаний-работодателей 2008 г. (контрольная группа, всего 95 компаний).

В каждой компании экспериментальной группы было опрошено от 15 до 20 сотрудников, включая руководителей (общее число опрошенных сотрудников в компаниях экспериментальной группы составило 289 человек). В свою очередь, в каждой компании контрольной группы было опрошено от 5 до 11 сотрудников, включая руководителей (общее число опрошенных сотрудников составило 905 человек). Компании экспериментальной и контрольной групп были представлены следующими отраслями: информационные технологии/телекоммуникации, профессиональные услуги, нефтегазовая отрасль и энергетика, автомобильная отрасль, торговля, потребительские товары, банковский сектор/инвестиционные компании (табл. 2).

Эмпирическое исследование состояло из трех этапов:

1-й этап. Изучение экономических характеристик системы УЧР в компаниях экспериментальной группы и организационно-управленческих характеристик — в компаниях экспериментальной и контрольной групп.

2-й этап. Анализ особенностей взаимосвязи бренда работодателя и характеристик системы УЧР организации.

3-й этап. Изучение долгосрочных преимуществ, обеспечиваемых брендом работодателя, в области привлечения, использования и сохранения квалифицированного персонала.

Таблица 2

Распределение компаний выборки по критерию «Сфера деятельности»

Сфера деятельности	Компании экспериментальной группы		Компании контрольной группы	
	Количество компаний	Количество опрошенных респондентов	Количество компаний	Количество опрошенных респондентов
Информационные технологии/телекоммуникации	8	136	42	372
Профессиональные услуги	2	30	11	114
Нефтегазовая отрасль и энергетика	1	15	2	20
Автомобильная отрасль	1	15	4	39
Торговля	2	31	6	61
Потребительские товары	2	31	18	174
Банковский сектор/инвестиционные компании	2	31	12	125

**ИССЛЕДОВАНИЕ ОСОБЕННОСТЕЙ СИСТЕМ УПРАВЛЕНИЯ
ЧЕЛОВЕЧЕСКИМИ РЕСУРСАМИ В КОМПАНИЯХ,
ОБЛАДАЮЩИХ БРЕНДОМ РАБОТОДАТЕЛЯ**

Изучение экономических характеристик системы управления человеческими ресурсами в компаниях экспериментальной группы. На первом этапе ставилась задача изучения экономических характеристик системы УЧР в организациях экспериментальной группы, включавшая анализ следующих показателей системы УЧР:

- ♦ текучесть кадров в организации;
- ♦ средняя доля затрат на персонал в общих затратах организации;
- ♦ соотношение годового бюджета на обучение персонала и годового фонда оплаты труда в организации.

Значения экономических характеристик системы УЧР в организациях экспериментальной группы сравнивались с аналогичными средними показателями в соответствующих отраслях экономики (табл. 3). Данные свидетельствуют о более низкой текучести кадров во всех компаниях экспериментальной группы. Полученные результаты подтвердили справедливость более ранних аналогичных исследований. Это позволяет сделать вывод

о том, что бренд работодателя выступает фактором удержания сотрудников в организации.

Таблица 3

Средние экономические показатели системы управления человеческими ресурсами в компаниях экспериментальной группы и в соответствующих отраслях в 2008 г., %

Показатель	Отрасль						
	Информационные технологии/телекоммуникации	Профессиональные услуги	Нефтегазовая промышленность и энергетика	Автомобилестроение	Торговля	Потребительские товары	Банковский сектор/Инвестиционные компании
Уровень текучести кадров в компании, обладающей брендом работодателя	10	17	5	9	16	9	12,5
Средний уровень текучести кадров по отрасли	16	24	9	16	28	12	15
Средняя доля затрат на персонал в общих затратах в компании, обладающей брендом работодателя	43	56	20	35	38	39,5	61,5
Средняя доля затрат на персонал в общих затратах компаний отрасли	42	65	15	25	35	33	60
Соотношение годового бюджета на обучение персонала и годового фонда оплаты труда в компании, обладающей брендом работодателя	4,2	6,1	2,7	2,2	3,7	3,5	3,5
Соотношение годового бюджета на обучение персонала и годового фонда оплаты труда компаний отрасли	3,5	5	2,5	1,8	2	2,5	3

В то же время имеются некоторые различия в показателях средней доли затрат на персонал в общих затратах компаний экспериментальной группы в сравнении со средними отраслевыми показателями. Так, в 12 ком-

паниях экспериментальной группы уровень затрат на персонал в общих затратах превысил средние отраслевые показатели; в пяти компаниях экспериментальной группы уровень затрат на персонал оказался несколько ниже средних отраслевых показателей; в одной компании экспериментальной группы уровень затрат на персонал в общих затратах соответствовал среднему отраслевому показателю. Для абсолютного большинства компаний экспериментальной группы соотношение годового бюджета на обучение персонала и годового фонда оплаты труда в компании в 2008 г. превысило аналогичный средней отраслевой показатель. Лишь в одной компании экспериментальной группы данный показатель был ниже среднего отраслевого показателя.

Анализ средних показателей по компаниям экспериментальной группы и отрасли (табл. 4) позволяет сделать вывод о том, что компании, обладающие брендом работодателя, имеют более низкий уровень текучести кадров и более высокие затраты на обучение сотрудников, при этом различия в общих затратах на персонал статистически незначимы. На основании этого можно сделать предположение о том, что компании, обладающие брендом работодателя, достигают преимуществ более эффективным способом благодаря совершенствованию методов УЧР, например методов обучения и развития сотрудников.

Таблица 4

Средние значения показателей системы управления человеческими ресурсами по компаниям экспериментальной группы и отрасли

Показатель	Компании экспериментальной группы	Отрасль	Значимое превосходство, %
Текучесть кадров	11,2*	17,1	Ниже на 5,9
Затраты на обучение	3,7*	2,9	Выше на 0,8
Затраты на персонал	39,2	41,9	Ниже на 2,7

Примечание: * — различия статистически значимы по критерию Стьюдента.

Изучение организационно-управленческих характеристик системы управления человеческими ресурсами в компаниях экспериментальной и контрольной групп. Для осуществления сравнительного анализа организационно-управленческих характеристик системы УЧР в компаниях экспериментальной и контрольной групп и дальнейшего изучения влияния этих характеристик на увеличение вероятности формирования бренда работодателя проводился анкетный опрос в компаниях экспериментальной и контрольной групп.

Анкета для опроса сотрудников в компаниях экспериментальной и контрольной групп была подготовлена на основе модели европейского стандарта «Инвесторы в людей»¹.

Разработка стандарта производилась Британской конфедерацией промышленников и Британским конгрессом профсоюзов. Основной мотив, которым руководствовалось правительство Великобритании при разработке «Инвесторов в людей», заключался в стремлении поддержать роль «ключевого игрока в мировой экономике»: в 1994 г. Великобритания занимала лишь 23-е место из 44 среди экономик мира по показателю наличия квалифицированного персонала на рынке труда. Стандарт «Инвесторы в людей» был призван улучшить показатели бизнеса посредством применения системных стратегий управления организацией, основанных на вовлечении сотрудников в принятие решений, постановку целей и задач.

Именно стратегическая, долгосрочная направленность стандарта и его системный характер послужили основными аргументами для выбора его в качестве методологической основы эмпирического исследования. Требования стандарта были преобразованы в анкету, которая включала 39 вопросов, преимущественно закрытого типа. Вопросы анкеты были тематически объединены в семь групп (цели организации, принятие решений, обучение сотрудников, менеджмент, оценка деятельности, методы управления персоналом, ценности организации), соответствующих, согласно исследовательскому замыслу, организационно-управленческим характеристикам системы УЧР организации.

Изучение организационно-управленческих характеристик системы УЧР в компаниях экспериментальной группы позволяет сделать следующие выводы (параметры, по которым были выявлены наибольшие различия, представлены в табл. 5):

- ♦ для компаний экспериментальной группы более характерно вовлечение сотрудников в постановку и реализацию организационных целей посредством обеспечения ресурсами, предоставления необходимой информации, делегирования полномочий;
- ♦ наряду с индивидуальным общением с руководителем как способом личного участия сотрудников в улучшении и совершенствовании деятельности организации, характерным для компаний контрольной группы, в компаниях экспериментальной группы используются и иные подходы к вовлечению сотрудников в про-

¹ «Investors in People» («Инвесторы в людей») — национальный стандарт, разработанный в Великобритании в конце 1980-х — начале 1990-х гг. с целью более эффективного управления персоналом посредством его постоянного развития.

цессы улучшения и совершенствования деятельности организации (например, выступление на совещаниях, рассылка информационных писем);

- ◆ для информирования сотрудников о принятых решениях в компаниях контрольной группы преимущественно используются такие формы, как индивидуальное общение, совещание и общие собрания. Наряду с указанными способами в компаниях экспериментальной группы также распространены приказы и распоряжения, информационные письма, корпоративный интернет-сайт, почтовые рассылки;
- ◆ типичными формами обучения и развития персонала в компаниях экспериментальной группы являются внутрифирменное обучение персонала, полное финансирование обучения за счет компании-работодателя, наставничество. В некоторых компаниях контрольной группы внедрено внутрифирменное обучение персонала;
- ◆ наиболее распространенными критериями оценки влияния обучения и развития персонала на деятельность организаций экспериментальной группы являются такие важные экономические показатели УЧР, как увеличение производительности труда и снижение текучести кадров. В компаниях контрольной группы к подобным критериям, наряду с увеличением производительности труда, относят также увеличение прибыльности;
- ◆ распространенными способами признания и оценки индивидуального вклада сотрудников в деятельность организации в компаниях экспериментальной группы являются повышение по службе, увеличение оклада и выплата премий по итогам месяца, квартала или года. В компаниях контрольной группы к таким способам относятся увеличение оклада и единовременная премия;
- ◆ в компаниях экспериментальной группы процессы управления персоналом, как правило, координирует специальное подразделение — департамент по управлению персоналом. В компаниях контрольной группы не выявлено типичного субъекта управления персоналом; в трети случаев им является менеджер по персоналу либо генеральный директор;
- ◆ в компаниях экспериментальной группы распространены методы как внутреннего, так и внешнего подбора персонала. В то же время методам внутреннего подбора персонала (например, размещение объявлений внутри организаций, мероприятия по запланированному продвижению по службе) отдается больший приоритет. В компаниях контрольной группы не выявлены характерные методы подбора персонала;

- ♦ в компаниях экспериментальной группы используется комплексная система отбора персонала, включающая анализ резюме кандидатов, профессиональное тестирование и проведение интервью, в том числе структурированных. В то же время в компаниях контрольной группы, как правило, осуществляется анализ резюме кандидатов и проводятся отборочные интервью;
- ♦ в компаниях экспериментальной группы используются такие формы дополнительного стимулирования персонала, как премирование и дополнительное медицинское страхование, а также нематериальное стимулирование. В половине компаний контрольной группы используется такая форма дополнительного стимулирования персонала, как премирование.

Таблица 5

Наиболее распространенные организационно-управленческие характеристики системы УЧР в компаниях экспериментальной и контрольной групп, %

Параметр	Характеристика	Экспериментальная группа (n = 289)	Контрольная группа (n = 905)
1	2	3	4
Инструменты поддержки сотрудников в достижении организационных целей	Делегирование полномочий	59	37
	Обеспечение финансовыми ресурсами	74	58
	Предоставление необходимой информации	74	51
Способы обмена информацией с сотрудниками	Индивидуальное общение	55	65
	Совещания	63	53
	Общие собрания	67	51
	Приказы и распоряжения	51	42
	Информационные письма	83	36
	Корпоративный интернет-сайт	56	16
	Почтовые рассылки	58	24
Способы информирования менеджментом сотрудников о предстоящих решениях	Устно	51	61
	Информационные письма	70	38
Формы обучения и развития персонала	Наставничество	52	28
	Корпоративные программы обучения	87	48

Окончание табл. 5

1	2	3	4
Критерии оценки влияния обучения персонала на деятельность организации	Рост среднегодового объема произведенной продукции (услуг) на одного работника	60	48
	Снижение коэффициента текучести кадров	54	31
Методы оценки инвестиций в обучение персонала	Оценка удовлетворенности сотрудников результатами обучения	63	23
Решения, принимаемые по результатам оценки персонала	Повышение по службе	68	28
	Увеличение оклада	68	38
	Премирование	61	35
Методы поиска персонала	Объявления внутри организации	82	39
	Запланированное продвижение по службе	66	27
	Поиск через личные связи работников	59	49
	Поиск через кадровые агентства	57	28
	Поиск по базе резюме организации	58	14
	Сотрудничество с учебными заведениями	58	10
	Поиск через интернет-сайты	54	36
Методы отбора кандидатов	Анализ резюме	89	68
	Тестирование	54	30
	Собеседование	88	64
Формы дополнительного стимулирования персонала	Премирование в конце года	82	50
	Нематериальное стимулирование	53	16
	Добровольное медицинское страхование	92	22

Полученные данные можно считать подтверждением первой гипотезы. Действительно, система УЧР организаций, обладающих брендом работодателя, отличается от системы УЧР компаний, им не обладающих. Учитывая особенности методики исследования, созданной на основе стандарта «Инвесторы в людей», можно сделать вывод о том, что суть различий заключается, во-первых, в системности деятельности по УЧР, а во-вторых, в направленности стратегии и практики УЧР на развитие и вовлечение сотрудников в процесс достижения стратегических целей компании. Дополнительные

ценности, приобретаемые работниками в процессе работы в исследованных брендируемых компаниях, связаны с реализацией стратегии вовлеченности, направленной на достижение эмоциональной приверженности и результативности деятельности персонала.

Анализ особенностей взаимосвязи бренда работодателя и характеристик системы управления человеческими ресурсами организации. Для реализации задачи определения системы характеристик УЧР, влияющих на формирование бренда работодателя, была построена вероятностная регрессионная модель (в дальнейшем осуществлялось ее тестирование).

В данную модель было включено восемь переменных, выделенных на основе сравнительного анализа организационно-управленческих характеристик системы УЧР в компаниях экспериментальной и контрольной групп и упоминаемых в теоретических источниках по проблематике бренда работодателя, методических подходах к оценке бренда работодателя:

- 1) X_1 (*knowledge*) = ,*know*': осведомленность сотрудников компании о планах руководства по дальнейшему развитию организации;
- 2) X_2 (*business plan*) = ,*bp*': наличие у организации документа, в котором описан план долгосрочного развития организации (бизнес-план, стратегический план);
- 3) X_3 (*productivity increase*) = ,*princ*': степень важности цели обучения и развития сотрудников (рост производительности труда) для организации;
- 4) X_4 (*quality increase*) = ,*qinc*': степень важности цели обучения и развития сотрудников (улучшение качества товаров и услуг) для организации;
- 5) X_5 (*human resource management effectiveness*) = ,*hrmef*': степень эффективности руководителей организации в области управления персоналом;
- 6) X_6 (*human resource development effectiveness*) = ,*hrdef*': степень эффективности руководителей организации в области развития сотрудников;
- 7) X_7 (*performance*) = ,*perf*': частота оценки деятельности сотрудников руководителями;
- 8) X_8 (*value leadership*) = ,*vallid*': степень разделения организацией ценности (лидерство на рынке).

Уравнение логистической регрессии выглядит следующим образом:

$$P \{Y = 1/x\} = \lambda (\beta_0 + \beta_1 X_1 + \beta_2 X_2 + \beta_3 X_3 + \beta_4 X_4 + \beta_5 X_5 + \beta_6 X_6 + \beta_7 X_7 + \beta_8 X_8).$$

Обработка данных проводилась с использованием пакета Stata 8.0. Результаты оценивания указанной функции представлены в табл. 6. Построенная модель является статистически значимой ($\chi^2 < 0,01$). Анализ полученных результатов дает возможность утверждать, что все переменные модели значимы, но три фактора (*,princ'*, *,hrdef'* и *,perf'*) значимы на уровне 10%. Таким образом, статистически значимое влияние на наличие у компании бренда работодателя оказывают все параметры модели:

- ♦ осведомленность сотрудников компании о планах руководства по дальнейшему развитию организации ($p < 0,05$);
- ♦ наличие у организации документа, в котором описан план долгосрочного развития организации ($p < 0,05$);
- ♦ степень важности цели обучения и развития сотрудников (рост производительности труда) для организации ($p < 0,1$);
- ♦ степень важности цели обучения и развития сотрудников (улучшение качества товаров и услуг) для организации ($p < 0,05$);
- ♦ степень эффективности руководителей организации в области управления персоналом ($p < 0,05$);
- ♦ степень эффективности руководителей организации в области развития сотрудников ($p < 0,1$);
- ♦ частота оценки деятельности сотрудников руководителями ($p < 0,1$);
- ♦ степень разделения организацией ценности (лидерство на рынке) ($p < 0,05$).

Таблица 6

Результаты оценивания логит-модели

Переменная	Оценка параметров	P
<i>,know'</i>	-2 862 543	0,051
<i>,bp'</i>	-4 444 677	0,000
<i>,princ'</i>	-154 175	0,084
<i>,qinc'</i>	-3 114 955	0,008
<i>,hrmef'</i>	-3 867 413	0,003
<i>,hrdef'</i>	-2 071 466	0,074
<i>,perf'</i>	-201 178	0,067
<i>,vallid'</i>	-1,301962	0,000
Свободный член	2,641365	0,000

Примечание: $\chi^2 = 0,0000$; псевдо $R^2 = 0,1570$; $N = 1194$.

Анализ модели дает возможность следующей вербальной интерпретации:

- ♦ для фактора X_1 (*,know'*): «Чем хуже сотрудники осведомлены о планах руководства по дальнейшему развитию организации, тем ниже вероятность того, что эта компания имеет бренд работодателя»;
- ♦ для фактора X_2 (*,bp'*): «Если в организации не существует документа, в котором описан план долгосрочного развития организации (бизнес-план, стратегический план и т. д.), тем ниже вероятность того, что эта компания имеет бренд работодателя»;
- ♦ для фактора X_3 (*,princ'*): «Чем менее важна такая цель обучения и развития персонала, как „рост производительности труда“ для организации, тем ниже вероятность того, что эта компания имеет бренд работодателя»;
- ♦ для фактора X_4 (*,qinc'*): «Чем менее важна такая цель обучения и развития персонала, как „улучшение качества товаров и услуг“ для организации, тем ниже вероятность того, что эта компания имеет бренд работодателя»;
- ♦ для фактора X_6 (*,hrdef'*): «Чем менее эффективны руководители организации в такой области, как „развитие сотрудников“ тем ниже вероятность того, что эта компания имеет бренд работодателя»;
- ♦ для фактора X_7 (*,perf'*): «Чем реже руководители организации сообщают сотрудникам оценку их деятельности, тем ниже вероятность того, что эта компания имеет бренд работодателя»;
- ♦ для фактора X_8 (*,vallid'*): «Чем меньше организация разделяет ценность „лидерство на рынке“ тем ниже вероятность того, что эта компания имеет бренд работодателя»;
- ♦ анализ знака параметра *,hrmef'* не дает возможности его вербальной интерпретации.

На основе полученных в ходе эмпирического исследования результатов можно утверждать, что первая гипотеза подтвердилась. Экономические (*гипотеза 1.1*) и организационно-управленческие (*гипотеза 1.2*) характеристики системы УЧР, обладающих брендом работодателя, отличаются от экономических и организационно-управленческих характеристик системы УЧР организаций, не обладающих брендом работодателя. Проведение регрессионного анализа данных позволило подтвердить справедливость *гипотезы 2* о влиянии организационно-управленческих характеристик системы УЧР на увеличение вероятности того, что у организации сформируется бренд работодателя.

Изучение долгосрочных преимуществ, обеспечиваемых брендом работодателя, в области привлечения, использования и сохранения квалифицированного персонала. Цель третьего этапа исследования заключалась в попытке ответить на вопрос о том, каким образом бренд работодателя

может повлиять на эффективность решения проблемы привлечения, использования и сохранения квалифицированного персонала.

Для того чтобы оценить долгосрочность преимуществ для системы управления человеческими ресурсами в области привлечения, использования и удержания персонала, обеспечиваемых программой брендинга работодателя, нами изучалась динамика трех экономических характеристик системы управления человеческими ресурсами в 2008–2011 гг. в двух компаниях экспериментальной группы (обе компании — производственные; сфера — производство потребительских товаров):

- 1) для оценки результативности мероприятий по привлечению персонала изучалась динамика уровня закрытия вакантных должностей в компаниях;
- 2) для оценки результативности мероприятий по использованию персонала анализировалась динамика уровня производительности труда (за основу был взят темп прироста в среднегодовой выработке продукции одного сотрудника);
- 3) для оценки результативности мероприятий по удержанию персонала отслеживалась динамика уровня текучести кадров.

Анализ данных позволил сделать вывод о том, что в обеих компаниях прослеживается динамика роста в уровне закрытия вакансий и уровне производительности труда (табл. 7). Так, за трехлетний период (2008–2011 гг.) в первой компании суммарный прирост уровня закрытия вакансий составил 8,4%, во второй компании — 10,9%. Существенно вырос уровень производительности труда: среднегодовая выработка продукции одного сотрудника за 2008–2011 гг. в первой компании выросла на 20,3%, а во второй — на 7,2%. Уровень текучести кадров в обеих компаниях сократился: в первой компании за 2008–2011 гг. — на 4,5%, во второй — на 6,1%. Полученные результаты свидетельствуют о том, что бренд работодателя действительно может обеспечивать долгосрочные преимущества в области привлечения, использования и сохранения квалифицированного персонала.

Таблица 7

**Динамика экономических характеристик
системы управления человеческими ресурсами, 2008–2011 гг., %**

Характеристика	Компания	Период		
		2008–2009 гг.	2009–2010 гг.	2010–2011 гг.
1	2	3	4	5
Процент закрытия вакансий	Компания 1	2,4	2,8	3,2
	Компания 2	2,2	3,8	4,9

Окончание табл. 7

1	2	3	4	5
Уровень производительности труда	Компания 1	3,3	5,4	11,6
	Компания 2	1,8	2,5	2,9
Уровень текучести кадров	Компания 1	1,2	1,0	2,3
	Компания 2	Не изменился по сравнению с 2007–2008 гг.		3,7

Данные итогового анализа преимуществ наличия у организации бренда работодателя, выделенных в результате проведенного эмпирического исследования, представлены в табл. 8.

Таблица 8

Преимущества наличия у организации бренда работодателя

Функция УЧР	Преимущество наличия бренда работодателя
Привлечение персонала	<ul style="list-style-type: none"> • Субъективная ценность бренда, возможность привлечения лучших кадров, экономия на привлечении персонала • Более низкие зарплатные ожидания претендентов, возможности для формирования эффективных компенсационных схем
Использование персонала	<ul style="list-style-type: none"> • Ориентация системы УЧР на стратегические цели компании, развитие человеческих ресурсов • Системность УЧР-деятельности • Наличие специализированного УЧР-подразделения • Использование практик, направленных на достижение вовлеченности персонала • Комплексная система отбора персонала • Широкое использование каналов коммуникации • Карьерное развитие как результат оценки деятельности, пре-валирование технологий «внутреннего найма» • Разнообразие форм обучения, финансирование обучения • Оценка эффективности обучения через экономические показатели • Повышенные затраты на Фонд оплаты труда
Удержание персонала	<ul style="list-style-type: none"> • Сокращение текучести персонала

Преимущества сгруппированы, исходя из трех ключевых функций УЧР: привлечения, использования и удержания персонала. Полученные в ходе эмпирического исследования результаты послужили основанием для совер-

шенствования рабочего определения бренда работодателя в системе управления человеческими ресурсами компании. Оно было переформулировано следующим образом: *бренд работодателя* представляет собой совокупность содержательных и коммуникативных характеристик, направленных на достижение долгосрочного преимущества в области привлечения, использования и удержания квалифицированного персонала.

Проведенное исследование имеет следующее ограничение. В выборку экспериментальной группы вошли только компании крупного бизнеса (численность персонала в каждой компании составила более 500 сотрудников), что не позволяет экстраполировать результаты исследования на коммерческие организации малого и среднего бизнеса. Существенную долю выборки экспериментальной группы исследования составили российские подразделения международных (транснациональных) корпораций, в штате которых работают команды высококвалифицированных менеджеров и специалистов по персоналу, отвечающих за внедрение и адаптацию стратегии и функций УЧР штаб-квартиры компании в ее локальных подразделениях.

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

В настоящей работе предпринята попытка изучить механизмы, инструменты и способы формирования бренда работодателя с учетом целенаправленной реализации и совершенствования политики в области УЧР. На современном рынке труда в условиях двустороннего обмена (когда работник привносит свои способности к труду, знания, навыки и компетенции, а работодатель «обменивает» их на определенные условия работы и компенсации труда) работники выступают в качестве специфических «покупателей» компании и ее «продукта» (работы), учитывая при принятии решения о трудоустройстве те добавленные ценности, выгоды и преимущества, которые обеспечивает компания-работодатель. Бренд работодателя выступает в качестве уникального нематериального актива, содержащего совокупность экономических, психологических и символических выгод для работника, обеспечиваемых системой УЧР компании. Мы солидарны с мнением ведущего международного бизнес-консультанта в области бренда работодателя Б. Минчингтоном в том, что «в науке и искусстве HR-брендинга основное внимание сосредоточено на таких инициативах по привлечению, вовлечению и удержанию талантов, которые направлены на укрепление бренда работодателя» [Минчингтон, 2011, с. 22].

Результаты исследования свидетельствуют о том, что особенности систем управления человеческими ресурсами компаний, обладающих брендом работодателя, включающие как содержательные, так и коммуникатив-

ные аспекты, заключаются в их направленности на достижение долгосрочных преимуществ в области привлечения, использования и сохранения квалифицированного персонала. Ориентация на долгосрочные результаты превалирует над необходимостью затрат на формирование бренда в настоящем времени, они скорее рассматриваются как инвестиции в будущее.

Проведенное исследование может служить методической основой для модернизации систем управления человеческими ресурсами компаний, направленной на формирование бренда работодателя, который, в свою очередь, выступает средством для достижения конкурентных преимуществ в привлечении, использовании и сохранении высококвалифицированного персонала.

Перспективными направлениями дальнейших исследований являются изучение особенностей формирования бренда работодателя в компаниях малого и среднего бизнеса, проведение сравнительного анализа практик формирования бренда работодателя в российских компаниях и российских филиалах международных (транснациональных) корпораций. При рассмотрении российских филиалов международных (транснациональных) корпораций особо интересным представляется вопрос о влиянии фактора стандартизации УЧР функций (т. е. вопроса конвергенции или дивергенции (см. подр.: [Платонов, Кучеров, 2008, с. 91–92])) на формирование бренда работодателя в их локальных подразделениях. В целом можно выделить три направления исследований механизмов, инструментов и способов формирования бренда работодателя:

- 1) в сфере УЧР — углубленное исследование функций УЧР посредством увеличения выборки, вовлечения большего числа российских компаний малого, среднего и крупного бизнеса, сравнительного изучения во времени функций УЧР — факторов, формирующих репутацию бренда работодателя;
- 2) в сфере маркетинга — тщательное изучение возможности применения различных релевантных инструментов интегрированных маркетинговых коммуникаций — факторов, формирующих имидж бренда работодателя;
- 3) интегральный — сочетающий первые два подхода.

Литература

- Бизюков П. Службы персонала — управленческая периферия // Практики управления персоналом на современных российских предприятиях / Под ред. В. И. Кабаиной. М.: ИСИТО, 2005.
- Капферер Ж.-Н. Бренд навсегда: создание, развитие, поддержка ценности бренда. М.: Вершина, 2007.

- Мартин Г., Хетрик С.* Корпоративные репутации, брендинг и управление персоналом. М.: Группа ИДТ, 2008.
- Сартейн Л., Шуманн М.* Люди — «начинка» бренда. М.: Баланс Бизнес Букс, 2007.
- Кучеров Д. Г.* Бренд работодателя: область маркетинга или управления человеческими ресурсами? // Вестн. С.-Петерб. ун-та. Сер. Менеджмент. 2009. Вып. 3. С. 98–120.
- Минчингтон Б.* HR-бренд: как стать лидером. Строим компанию мечты. М.: Юнайтед Пресс, 2011.
- Платонов Ю. П., Кучеров Д. Г.* Концепция международного управления человеческими ресурсами: анализ основных подходов // Вестн. С.-Петерб. ун-та. Сер. Менеджмент. 2008. Вып. 2. С. 84–107.
- Aggerholm H. K., Andersen S. E., Thomsen C.* Conceptualising Employer Branding in Sustainable Organisations // *Corporate Communications: An International Journal*. 2011. Vol. 16. N 2. P. 105–123.
- Ambler T., Barrow S.* The Employer Brand // *Journal of Brand Management*. 1996. Vol. 4. N 3. P. 185–206.
- Backhaus K., Tikoo S.* Conceptualizing and Researching Employer Branding // *Career Development International*. 2004. Vol. 9. N 5. P. 501–517.
- Barrow S., Mosley R.* The Employer Brand. Bringing the Best of Brand Management to People at Work. Chichester: John Wiley & Sons, Ltd., 2006.
- Berthon P., Ewing M., Hah L. L.* Captivating Company: Dimensions of Attractiveness in Employer Branding // *International Journal of Advertising*. 2005. Vol. 24. N 2. P. 151–172.
- Edwards M. R.* An Integrative Review of Employer Branding and OB Theory // *Personnel Review*. 2010. Vol. 39. N 1. P. 5–23.
- Hinzdorf T., Priemuth K., Erlenkaemper S.* Praferenzmatching zur Steuerung des Employer Branding // *Personal*. 2003. Heft 08. S. 16–18.
- Lau S. M., Ngo H. Y.* The HR System, Organizational Culture, and Product Innovation // *International Business Review*. 2004. Vol. 13. N 6. P. 685–703.
- Lievens F.* Employer Branding in the Belgian Army: The Importance of Instrumental and Symbolic Beliefs for Potential Applicants, and Military Employees // *Human Resource Management*. 2007. Vol. 46. Spring. N 1. P. 51–69.
- Moroko L., Uncles M. D.* Characteristics of Successful Employer Brands // *Journal of Brand Management*. 2008. Vol. 16. N 3. P. 160–175.
- The Grant Thornton International Business Report.* The Global Economy in 2012: A Rocky Road to Recovery. Grant Thornton International Ltd, 2011. URL: <http://www.internationalbusinessreport.com/files/ibr2011%20-%20global%20overview%20final.pdf> (дата обращения: 14.12.2011).
- Talent Edge 2020: Blueprints for the New Normal. Managing Talent in a Turbulent Economy.* — Deloitte Development LLC, 2010. URL: http://www.deloitte.com/assets/Dcom-UnitedStates/Local%20Assets/Documents/IMOs/Talent/us_talentedge2020_121710.pdf (дата обращения: 18.10.2011).
- Walker P.* Employer Branding. A No-nonsense Approach // *The Economist*, 2007. URL: <http://www.cipd.co.uk/NR/rdonlyres/D0AC3CB0-BC5F-44F5-886D-4C00276F2208/0/empbrandguid.pdf> (дата обращения: 15.09.2011).

Латинская транслитерация литературы, набранной на кириллице
The List of References in Cyrillic Transliterated into Latin Alphabet

- Bizyukov P.* Sluzhby personala — upravlencheskaya periferiya // Praktiki upravleniya personalom na sovremennykh rossijskikh predpriyatiyakh / Pod red. V. I. Kabalinoj. M.: ISITO, 2005.
- Kapferer Zh.-N.* Brend navsegda: sozdanie, razvitie, podderzhka tsennosti brenda. M.: Vershina, 2007.
- Martin G., Khetrik S.* Korporativnye reputatsii, branding i upravlenie personalom. M.: Gruppya IDT, 2008.
- Sartejn L., Shumann M.* Lyudi — «nachinka» brenda. M.: Balans Biznes Buks, 2007.
- Kuchеров D. G.* Brend rabotodatelya: oblast' marketinga ili upravleniya chelovecheskimi resursami? // Vestn. S.-Peterb. un-ta. Ser. Menedzhment. 2009. Vyp. 3. S. 98–120.
- Minchington B.* HR-brend: kak stat' liderom. Stroim kompaniyu mechty. M.: Yunajted Press, 2011.
- Platonov Yu. P., Kuchеров D. G.* Kontsepsiya mezhdunarodnogo upravleniya chelovecheskimi resursami: analiz osnovnykh podkhodov // Vestn. S.-Peterb. un-ta. Ser. Menedzhment. 2008. Vyp. 2. S. 84–107.

Статья поступила в редакцию 18 сентября 2012 г.