

МЕТОДОЛОГИЯ ОЦЕНКИ СОСТОЯНИЯ БРЕНДА РАБОТОДАТЕЛЯ: ОБЗОР ПРАКТИК ДЛЯ ПОВЫШЕНИЯ ЭФФЕКТИВНОСТИ УПРАВЛЕНИЯ ПЕРСОНАЛОМ ПРОМЫШЛЕННЫХ ПРЕДПРИЯТИЙ

METHODOLOGY FOR ASSESSING THE STATE OF THE EMPLOYER BRAND: REVIEW OF PRACTICES FOR IMPROVING THE EFFICIENCY OF PERSONNEL MANAGEMENT IN INDUSTRIAL ENTERPRISES

ПОЛУЧЕНО 07.10.2025 ОДОБРЕНО 10.10.2025 ОПУБЛИКОВАНО 30.12.2025 УДК 005.95/96 DOI: 10.12737/2305-7807-2025-13-6-60-69



НАГИБИНА Н.И.

Канд. экон. наук, доцент кафедры менеджмента и маркетинга, ФГАОУ ВО «Пермский национальный исследовательский политехнический университет», г. Пермь

NAGIBINA N.I.

Candidate of Economic Sciences, Assistant Professor, Department of Management and Marketing, Perm National Research Polytechnic University, Perm

e-mail: Nagibinan@list.ru



БРАГИНА Д.С.

Студентка 2-го курса магистратуры по направлению «Стратегический менеджмент и управление инновациями» кафедры менеджмента и маркетинга, ФГАОУ ВО «Пермский национальный исследовательский политехнический университет», г. Пермь

BRAGINA D.S.

2nd year student of the Master's degree in Strategic Management and Innovation Management, Department of Management and Marketing, Perm National Research Polytechnic University, Perm

e-mail: shadowdory@gmail.com

Аннотация

В исследовании подчеркивается значимость бренда работодателя, как ключевого инструмента привлечения и удержания персонала промышленных предприятий в условиях дефицитного рынка труда. Представлены отраслевые особенности функционирования предприятий промышленного сектора экономики, влияющие на восприятие бренда работодателя. Рассмотрены лучшие практики пяти компаний, реализовавших проекты в области HR-брендинга, в том числе при работе с молодежью. Представлен анализ методологий проведения оценки состояния бренда работодателя, используемых пятью известными исследовательскими консалтинговыми компаниями. С целью получения целостной картины восприятия HR-бренда, предложена авторская методология аудита бренда и оценки текущего ценностного предложения работодателя на основе опросов разных целевых аудиторий: рабочих и ИТР, топ-менеджмента и HR-команды. Полученные результаты обеспечат повышение эффективности управления персоналом и брендом работодателя промышленных предприятий благодаря актуальным практикам формирования и развития HR-бренда.

Ключевые слова: бренд работодателя, HR-бренд, промышленные предприятия, методология оценки бренда работодателя, ценностное предложение работодателя, EVP.

Abstract

The study emphasizes the importance of employer branding as a key tool for attracting and retaining personnel of industrial enterprises in the conditions of a shortage labor market. It presents industry-specific features of the functioning of enterprises in the industrial sector of the economy that influence the perception of the employer brand. The best practices of five companies that have implemented projects in the field of HR branding, including work with young people, are considered. An analysis of the methodologies for assessing the state of the employer brand used by five well-known research consulting companies is presented. In order to obtain a holistic picture of the perception of the HR-brand, the author's methodology for brand audit and assessment of the current value proposition of the employer is proposed based on surveys of different target audiences: workers and engineering and technical staff, top management and the HR-team. The obtained results will ensure an increase in the efficiency of personnel management and employer branding of industrial enterprises thanks to current practices of HR-brand formation and development.

Keywords: employer brand, HR-brand, industrial enterprises, employer brand assessment methodology, employer value proposition, EVP.

ВВЕДЕНИЕ

Промышленные предприятия — основа экономического сектора государства. При этом в настоящее время именно промышленность сталкивается с рядом сложностей, каса-

ющихся острой нехватки персонала. Предприятия, готовые к развитию и масштабированию, не способны реализовать намерения по причине недостатка квалифицированных специалистов различных областей. Данные Росстата говорят о нехватке более 2 млн работников в 2024 г., что является

наиболее высоким уровнем дефицита с 2008 г. [1]. Результаты исследования демонстрируют, что наибольший кадровый дефицит наблюдается среди водителей (216 тыс. специалистов); рабочие промышленных предприятий, механики, инженеры, строители, разнорабочие, а также операторы оборудования занимают последующие места по остроте дефицита человеческих ресурсов. Исследование сервиса *SuperJob* также сообщает о существенном недостатке персонала: 80% российских компаний отмечают наличие дефицита сотрудников, особенно явно проблема прослеживается в производственных компаниях [2].

Молодежь реже выбирает производственные предприятия в качестве места работы, в компаниях преобладают возрастные категории персонала. Также выделяется и низкая привлекательность вакансий промышленных предприятий: тяжелый труд, недостаток льгот и бонусов, непонятные траектории развития — все это негативно сказывается на привлечении кандидатов, которые делают выбор в пользу других сфер. Отмечается и разрыв между требуемыми и имеющимися компетенциями выпускников учебных заведений: теоретических знаний бывших студентов недостаточно для эффективной работы на предприятиях, а обучение в компании отнимает время. Сокращение притока мигрантов также усиливает дефицит сотрудников, особенно часто с такой проблемой сталкиваются компании в регионах [3].

В сложившихся условиях дефицитного рынка труда предприятия вынуждены искать новые подходы к привлечению и удержанию персонала. Одним из ключевых инструментов, который работает комплексно и способствует повышению конкурентоспособности на рынке труда, является бренд работодателя, а процесс его формирования важным направлением работы предприятий, стремящихся к минимизации последствий дефицита кадров.

БРЕНД РАБОТОДАТЕЛЯ: ОСНОВНЫЕ ПОНЯТИЯ

Под **брендом работодателя** обычно понимают образ компании на рынке труда; то, как воспринимают компанию действующие и потенциальные сотрудники, а также другие участники рынка. Выделяется два вида бренда работодателя: **внутренний и внешний**. Внутренний направлен на действующий персонал компании. Работа над ним в большей степени направлена на повышение удовлетворенности, вовлеченности сотрудников, сокращение текучести. В свою очередь, внешний бренд ориентирован на кандидатов и партнеров, направлен в большей степени на привлечение новых сотрудников, формирование положительного восприятия компании на рынке труда. При этом важно понимать, что внешний и внутренний *HR*-бренд неразрывны, поэтому изменение элементов внутреннего *HR*-бренда ведет к изменениям и во внешнем [4].

Основой бренда работодателя служит ценностное предложение работодателя (*EVP* — *Employee Value Proposition*). *EVP* — это формализованный набор преимуществ и смыслов, которые компания предлагает своим сотрудникам и кандидатам. *EVP* помогает компании выделиться на рынке труда, привлекать и удерживать нужные человеческие ресурсы, а также формирует уникальный бренд работодателя.

Говоря о взаимосвязи понятий, целесообразно сформировать систему, где ценностное предложение — основа; бренд работодателя более широкий элемент, включающий в себя коммуникации с соискателями и сотрудниками, далее следует бренд компании и коммуникации с клиентом. На рис. 1 описанная система представлена наглядно [5].



Рис. 1. Бренд работодателя, ценностное предложение и коммуникации

Бренд работодателя оказывает влияние не только на внешних кандидатов, позволяя формировать желаемый образ, но и на уровень лояльности действующих сотрудников. В настоящее время существует множество исследований, доказывающих значимость деятельности по формированию и продвижению бренда работодателя:

- сильный бренд работодателя приводит к увеличению числа квалифицированных кандидатов на 50%;
- бренд работодателя повышает вовлеченность сотрудников до 20% [6];
- инвестиции в бренд работодателя могут снизить текучесть персонала на 28% [7];
- компании с лучшим *HR*-брендом показывают рост доходности для акционеров на 11,6% [8];
- компании, которые активно инвестируют в бренд работодателя, сокращают затраты на найм на 50% [9];
- 64% соискателей не подали бы заявку на вакансию в компании без онлайн-присутствия [10].

Все вышеперечисленное указывает на растущую актуальность развития бренда работодателя для компаний, которые нуждаются в привлечении и удержании сотрудников.

Работа над формированием и продвижением *HR*-бренда промышленного предприятия обладает некоторой спецификой, что связано с **особенностями работы с персоналом производственных компаний**. Каждая организация уникальна, при этом в практике выделяется ряд характеристик, которые в большей степени присущи именно промышленным компаниям:

- *преобладание рабочих специальностей*. Основу кадрового состава промышленных предприятий составляют «синие воротнички». Это важно учитывать при работе с *HR*-брендом, компаниям необходимо четко знать портрет целевой аудитории, факторы выбора места работы, ценности, особенности коммуникаций. Понимание целевых аудиторий, на которые будет нацелено позиционирование *HR*-бренда важно на всех этапах работы над брендом работодателя;
- *высокая степень опасности работы, тяжелый труд*. Сложность и опасность работы на производстве — еще одна особенность, которую необходимо учитывать. Акценты на безопасности, заботе о здоровье и благополучии, демонстрация вложений в современное оборудование и средства защиты — то, что с большой вероятностью стоит включать в *EVP* промышленной компании. При этом нельзя забывать об особенностях конкретной компании: продвижение *EVP* никогда не будет одинаковым для всех, каждый фактор позиционирования важно демонстриро-

вать так, как его видят действующие сотрудники, говорить на их языке;

- **удаленное местоположение.** Зачастую крупные промышленные предприятия находятся вдали от города: промышленные зоны, небольшие города, моногорода. Такая особенность осложняет привлечение персонала, поэтому в коммуникациях с кандидатами важно делать акцент на развитии инфраструктуры в городах присутствия, локации (если предприятие в отличие от конкурентов имеет удобное местоположение), корпоративном транспорте, компенсации за проезд, качестве жилья;
- **консервативность.** Множество производственных компаний обладает консервативным стилем управления и культурой, что снижает их привлекательность как места работы особенно среди молодежи. В компаниях особенно ценится лояльность (сотрудники работают поколениями), предлагается меньше гибких условий (строгий и четкий график, проходные с фиксацией времени на работе, отсутствие удаленной и гибридной занятости), делается акцент на исполнительность, а не креативность. По этой причине важно выявлять иные факторы позиционирования, которые смогут послужить заменой гибкости и свободе.

Перечисленные особенности являются общими и при работе над формированием и продвижением бренда работодателя конкретной организации; их необходимо уточнять, что позволит создать образ компании не только привлекательным, но и достоверным, таким, в который поверят и действующие сотрудники, и кандидаты.

Формирование бренда работодателя — это комплексный процесс, включающий в себя ряд этапов [11].

1. **Исследование действующего бренда работодателя:** изучение ожиданий руководства по формированию/обновлению HR-бренда, постановка целей. Исследование ожиданий и потребностей сотрудников, их ценностей, причин, по которым они остаются в компании. Анализ exit-интервью, интервью с кандидатами, которые не приняли предложение о работе. Анализ конкурентов: EVP, слоганы, транслируемые атрибуты, проекты в области HR-брендинга и результаты от их реализации, исследование каналов коммуникаций.
2. **Разработка концепции бренда работодателя:** формирование позиционирования HR-бренда на основе результатов исследования. Определение ключевых смыслов, которые станут основой платформы бренда (рис. 2) [12]. На этом этапе определяются ассоциации, идеи и слоганы, отражающие характер бренда.



Рис. 2. Модель развития бренда работодателя

3. **Создание EVP:** создание 2–3 big idea и соответствующих историй, включая варианты слоганов для последующего тестирования; сегментация формулировки EVP для целевых аудиторий: создание сегментированного сообще-

ния (TVP — Target Value Proposition), описания и бенефитов.

4. **Тестирование EVP и его доработка:** тестирование формулировок EVP на сотрудниках, анализ восприятия EVP и внесение изменений в соответствии с полученными данными.
5. **Разработка коммуникационной стратегии HR-бренда:** формирование общего подхода к тому, как, где и каким образом бренд доносит свои ценности и преимущества до действующих и потенциальных сотрудников. Коммуникационная стратегия устанавливает правила и принципы эффективного управления взаимодействием с брендом. Эта долгосрочная концепция становится основой для краткосрочных целевых кампаний. На этом этапе формируется HR-брендбук с руководством по использованию фирменного стиля с отдельными разделами для каждой целевой аудитории.

Каждый из перечисленных этапов является важным, успех проекта будет зависеть от каждого из них, но основным и базовым этапом проектов по HR-брендингу является **исследовательский этап**. По этой причине необходимо с особым вниманием отнестись к выбору методов и инструментов исследования, формулировке гипотез, определению целевых аудиторий, формулировке целей исследования и проекта в целом.

Для демонстрации ключевой роли исследовательского этапа в формировании эффективного бренда работодателя обратимся к анализу успешных кейсов российских компаний, реализовавших проекты в данной области.

ПРАКТИКА КОМПАНИЙ В ОБЛАСТИ HR-БРЕНДИНГА

Одним из успешных проектов в области HR-брендинга является проект «Вахта — новая удаленка» «Иркутской нефтяной компании» («ИНК») [13]. Компании удалось получить награду на премии «HR-бренд 2024» благодаря успешной реализации обновленной коммуникационной стратегии своего HR-бренда. Проект был нацелен на популяризацию вахтового метода работы, а также рабочих профессий в целом. Целевой аудиторией проекта стали молодые люди, именно на них было направлено обновленное позиционирование компании. В ходе проекта использовались современные инструменты, также ориентированные на молодежь: туры инфлюенсеров и СМИ на объекты компании, лайфхаки и чек-листы от действующего персонала, распаковки средств индивидуальной защиты, настольные игры, тесты, например, «Какой ты вахтовик?», статьи на Яндекс.Дзене и фильм «Нефтяные кочевники». Такой контент эффективно привлекал внимание целевой аудитории и формировал желаемый образ «вахтовика». Результаты проекта получились следующими: потенциальные сотрудники (в большей степени студенты и руководители) стали чаще рассматривать возможность переезда на вахту в Иркутскую область; узнаваемость «ИНК» выросла (доля респондентов, которые не знают о компании, сократилась с 76% до 54%), контент компании стал набирать большие охваты и популяризировать бренд «ИНК» как работодателя. Помимо этого, в 2024 г. компания вошла в ТОП-50 работодателей по версии *HeadHunter*, заняв 45-е место среди крупнейших компаний [14]. Четкое понимание портрета целевой аудитории, качественное исследование и выбор релевантных каналов и форм коммуникаций — одна из причин эффективной реализации проекта компании «ИНК».

Еще одним проектом, отмеченным *InterComm 2025*, стал проект компании «Черкизово» — «Нежность». Проект был

направлен на смену привычных норм и скептических взглядов на женщин в «мужских» профессиях. Задачей компании стало формирование интереса к агропромышленной отрасли среди женщин, повышение узнаваемости бренда «Черкизово» и трудоустройство женщин на 40 открытых позициях. Для этого компанией было проведено исследование по выявлению факторов, которые важны представителям целевой аудитории при выборе работы. Также компания выяснила, какую технику и оборудование необходимо заменить, чтобы женщины смогли комфортно выполнять рабочие функции. Важным блоком работ стало улучшение условий труда: дополнение рабочих площадей гигиеническими средствами и фенами, разработка обновленной спецодежды, автоматизация производственных процессов для упрощения работы, капитальный ремонт погрузчиков с целью сокращения количества поломок, разработка обучающих программ, позволяющих женщинам быстрее и проще освоить профессию. По итогам проекта более 130 женщин были трудоустроены на должности водителей, агрономов и механизаторов. Срок найма по данным позициям в среднем сократился в 5 раз. Было проведено десять мероприятий в учебных заведениях, центрах занятости с участием амбассадоров проекта [15]. Также «Группа Черкизово» заняла 26-е место среди крупнейших компаний в рейтинге лучших работодателей *HeadHunter*.

IEK GROUP — российский поставщик и производитель электро- и светотехнического оборудования. Компания реализовала проект, направленный на популяризацию профессии электромонтажника «Открытый чемпионат электриков» [16]. Особенности проекта стали авторитетные спикеры в деловой части и ключевая тема «цифровой электромонтаж», квест «электромонтажный марафон», мастер-классы и интерактивные зоны, группа судей экспертов в области электромонтажа. Московский энергетический институт (МЭИ) стал основной площадкой проекта, для участников проводились экскурсии по вузу. В финале чемпионата участники могли получить призы, среди которых сертификаты на денежные призы, возможность получить дополнительное образование на базе МЭИ, международный сертификат профессиональных навыков *skills passport*, который предоставляет гарантии попадания в международную базу электриков. Результаты проекта: 150 тыс. человек профильного охвата, общий охват составил более 10 млн человек. Создание цифрового стандарта электромонтажа, вклад в формирование экспертного сообщества электриков, увеличение доли рынка компании, средний рост *eNPS* в подразделениях, участвующих в подготовке и реализации проекта +7 пп. Выбор площадки, призов, форм и каналов взаимодействия с потенциальными участниками, формирование конкурсных заданий — все это возможно при наличии достоверных результатов исследования.

«Объединенная металлургическая компания» («ОМК») в Выксе формирует лояльное сообщество, это можно назвать еще одним успешным примером *HR-брендинга*. Компания является крупным работодателем в округе, население которого составляет менее 50 тыс. человек. При этом ежегодная потребность компании в найме составляет 3,5 тыс. сотрудников. Для привлечения необходимого количества специалистов компания начинает работу с самого детства: уроки-прогулки, когда дети изучают школьные предметы прямо на заводе. Также в компании действует практика патронажа школ, когда каждое учебное заведение закрепляется за руководителем одного из цехов. Таким образом, сотрудники помогают школьникам в профессиональном самоопределении [17]. Еще одной практикой является формирование карьерных треков в четырех направлениях: управленческий,

экспертный, горизонтальный и социальный; это дает молодежи понимание широких перспектив развития внутри организации. Также на «ОМК» развит промышленный туризм, поэтому любой желающий может посетить современное производство и познакомиться с его особенностями [18]. Компания активно работает с молодежью, формирует лояльность к компании с раннего возраста, что дает положительные результаты. За последние годы «ОМК» удалось увеличить уровень удовлетворенности карьерными возможностями на 25%, при этом сама система не менялась, менялись коммуникации. Ключевые мероприятия, реализованные в ходе проекта, базируются на данных, полученных в ходе исследования от действующих сотрудников и кандидатов; реальный опыт специалистов становится основой для разработки проектов в области *HR-бренда*.

«Северсталь» — одна из крупнейших металлургических компаний России для привлечения молодых специалистов обновила подход к работе с брендом работодателя. Существующий образ промышленного гиганта, лидера отрасли не соответствовал ожиданиям молодого поколения, по этой причине специалисты «Северстали» провели ребрендинг и обновили свое позиционирование. Решение было следующим: смещение фокуса с промышленной мощи на уважение к различиям, развитие, эмпатию и человекоцентричность. Запуск рекламной кампании, в которой сотрудники были показаны как люди с важными социальными ролями (родители, друзья, наставники). Акцент на вкладе компании в развитие общества — переформулирование миссии. В ходе проекта использовались сторителлинги истории сотрудников, их личные достижения, увлечения вне работы: так компания продемонстрировала значимость баланса между работой и личной жизнью, что особенно важно для молодежи. Акцент на стабильности и социальной значимости деятельности компании — еще один фактор *EVP*, который важно было продемонстрировать целевой аудитории. Результаты проекта получились такими: индекс *eNPS* до 39% (средний показатель в промышленности равен 37%). За год было закрыто более 7 тыс. вакансий, в пик рекламной кампании зафиксировано более 1 тыс. наймов за месяц. Также сменилось и восприятие компании у целевых аудиторий, «Северсталь» стала ассоциироваться не только с надежностью и мощью, но и с заботой о людях [19]. Обновленное позиционирование и рекламная кампания в первую очередь были ориентированы на молодежь, для которой значимость и наполненность работы смыслом особенно важны, о чем говорится в ряде исследований.

Эффективность каждого из описанных выше проектов зависела в том числе от проведенного исследования, в ходе которого компании делили персонал на целевые аудитории; исследовали каналы коммуникаций и деятельность конкурентов; формировали гипотезы; проектировали карты пути кандидатов и сотрудников; выявляли ценности целевой аудитории и факторы, которые являются решающими для того, чтобы прийти в компанию и оставаться в ней.

МЕТОДОЛОГИЯ ОЦЕНКИ БРЕНДА РАБОДАТЕЛЯ

Именно исследовательский этап зачастую вызывает у компаний сложности: определение целевой аудитории, анализ каналов коммуникаций, сбор данных для формулировки *EVP*, технология исследования в целом и другие вопросы. Ошибки на данном этапе ведут к неприятным последствиям: несоответствие *EVP* реальному положению дел, неэффективное продвижение *HR-бренда*, непринятие сотрудниками обновленного бренда [20]. Существует ряд методик, которые

позволяют оценить привлекательность *HR*-бренда, при этом приведенные ниже методики являются совокупностью показателей и не всегда полностью решают проблему проведения оценочных мероприятий по причине нехватки самой технологии реализации оценки.

Методология HeadHunter, которая лежит в основе оценки компаний для составления рейтинга лучших работодателей, подразумевает под собой четыре блока, каждый из которых оценивается в отдельности: оценка эффективности деятельности *HR*-команды, опрос *eNPS* сотрудников, отзывы бывших сотрудников, оценка соискателей на площадке *hh.ru*. Каждый из этапов имеет собственный вес при подсчете итогового балла: 20%, 20%, 30%, 30% соответственно [21]. Примеры первых двух анкет представлены на рис. 3 и 4.

Рис. 3. Пример *HR*-анкеты

Рис. 4. Пример анкеты для оценки *eNPS*

Методология Aon Hewitt и AXES Management основывается на пяти факторах: индекс вовлеченности сотрудников, индекс доверия к руководству, культура эффективности, бренд работодателя и устойчивое развитие. Оценка строится на комплексном исследовании, состоящем из опроса сотрудников (60% от итоговой оценки), опроса топ-менеджмента с целью выявления соответствия между стратегическим ви-

дением и ожиданиями персонала (40%), а также *HR*-аудита, направленного на анализ эффективности *HR*-практик компании [22].

Universum использует методологию, основанную на трех ключевых метриках: рейтинге наиболее привлекательных работодателей, воронке рекрутинга, факторах привлекательности работодателя. Основой исследования является масштабный онлайн-опрос, который проводится ежегодно с сентября-октября по март-апрель и реализуется через университетские сети, профессиональные сообщества и цифровые каналы. Участники опроса проходят карьерное тестирование и детально оценивают предпочитаемых работодателей. Ответы сегментируются по статусу занятости и направлению образования респондентов, что схоже с методологией рейтинга российской карьерной платформы **Changellenge** [23]. Результаты опроса трансформируются в аналитические инсайты, которые позволяют компаниям оценить привлекательность собственного *HR*-бренда, выявить его сильные и слабые стороны, определить наиболее эффективные каналы коммуникаций и сравнить себя с конкурентами [24].

ЭКОПСИ в проектах по построению и продвижению бренда работодателя использует следующую методологию оценки *HR*-бренда. На этапе диагностики проводится комплексный анализ восприятия компании как работодателя. Первый используемый инструмент кросс-тест, именно он позволяет сравнить восприятие текущих и потенциальных сотрудников по ключевым критериям с восприятием конкурентов. Инструмент помогает понять, с кем именно целевая аудитория соотносит компанию и как оценивает ее в сравнении. Далее проводится аудит *HR*-практик, который включает в себя анализ текущих инструментов управления персоналом: оценивается их эффективность и соответствие заявленным ценностям бренда. Также проводится контент-анализ, в ходе которого изучаются отзывы и упоминания о компании на внешних платформах. Дополнительно используется анализ пути сотрудника, в ходе которого выделяются основные точки взаимодействия сотрудника с компанией на протяжении всего жизненного цикла от найма до увольнения. Заключительным этапом становится выявление значимых критериев выбора работодателя для внутренней и внешней целевой аудитории, что позволяет определить, какие факторы влияют на привлекательность компании и в какой степени они реализованы. Такая диагностика дает полное представление о текущем состоянии бренда работодателя, служит основой для построения эффективной стратегии *EVP* и коммуникаций [25].

АНКОР использует экспресс-методологию «Талантист» для оперативной оценки восприятия бренда работодателя внутри компании и на внешнем рынке. Сравняются оценки сотрудников и кандидатов по 16 ключевым критериям, что позволяет выявить разрывы в *HR*-коммуникациях и различия в ожиданиях. Методика основана на данных масштабного исследования «Талантист» и дает ценные инсайты для корректировки *HR*-процессов, а также для усиления внутреннего и внешнего *HR*-бренда [26].

Методология аудита HR-бренда и оценки текущего EVP (анкетирование, глубинные интервью, анализ HR-метрик).

На практике для самостоятельной оценки *HR*-бренда компаниям зачастую не хватает технологии, сочетающей в себе качественные и количественные методы, позволяющие глубоко исследовать восприятие бренда как внутри, так и вовне. В связи с этим представляется актуальным формирование собственной методологии аудита бренда работодателя и оценки текущего ценностного предложения. Методология, представленная ниже, содержит в себе анкету для проведе-

ния опроса среди сотрудников (рабочие и ИТР), сценарий для проведения фокус-групп с персоналом, вопросы для проведения интервью с топ-менеджментом компании, а также гайд для проведения совещания с HR-командой.

Первый элемент диагностики — **опрос для оценки восприятия бренда работодателя компании**. Пример опроса для промышленной организации приведен ниже. Опрос является стандартным, при этом может дорабатываться с учетом отраслевой и продуктовой специфики компании.

Вопрос 1: оцените, насколько перечисленные факторы важны для вас при выборе идеального работодателя.

Используйте шкалу от 1 до 5, где 1 — совсем не важно, 5 — очень важно. Фактор:

- хорошая заработная плата;
- льготы и социальный пакет;
- стабильность заработка;
- использование современных технологий и оборудования;
- гарантия продолжительной занятости;
- удобный вахтовый график;
- дружеская рабочая атмосфера;
- удобное и оснащенное рабочее место;
- комфортные условия быта в вахтовом поселке/в офисе;
- сложные интересные задачи;
- возможность учиться новым навыкам;
- признание моего вклада в работу компании;
- хорошая репутация компании;
- компетентное высшее руководство;
- грамотный непосредственный руководитель;
- забота компании об обществе;
- спортивные и оздоровительные программы;
- баланс работы и личной жизни;
- справедливое отношение к сотрудникам;
- возможность предлагать улучшения;
- возможность стать руководителем.

Вопрос 2: оцените, насколько перечисленные факторы характерны для вашего работодателя.

Используйте шкалу от 1 до 5, где 1 — совсем не важно, 5 — очень важно. Факторы остаются прежними.

Следующие несколько вопросов направлены на сегментацию респондентов по категориям сотрудников, стажу работы в компании, а также возрасту. Характеристики могут меняться в зависимости от целей исследования.

Следующий этап диагностики **проведение фокус-групп с сотрудниками** компании. Количество фокус-групп может быть разным в зависимости от общего количества персонала. Расчет оптимального количества как фокус-групп, так и интервью, может проводиться на основе статистических данных или согласно принципу насыщения, когда каждое новое мероприятие (фокус-группа или интервью) не дает новой информации, а содержит в себе схожие данные. Пример возможного сценария фокус-групп представлен в табл. 1 и содержит в себе несколько блоков, направленных на оценку ключевых факторов. Время на каждый блок составляет от 10 до 15 минут (для 8–12 участников фокус-группы). Вводный и заключительный блоки в примере не представлены.

Таблица 1

Сценарий проведения фокус-групп с сотрудниками

Блок, ориентировочное время проведения	Вопросы блока
Блок 1: мотиваторы и факторы выбора работодателя (10 минут)	Что для вас было важно при выборе текущего работодателя? Какие факторы сыграли ключевую роль в решении остаться в компании? Какие ваши ожидания оправдались, а какие нет?

Блок, ориентировочное время проведения	Вопросы блока
Блок 2: сильные стороны компании как работодателя (10 минут)	Что вам больше всего нравится в вашей работе и в компании в целом? Чем вы гордитесь в своей работе? В работе вашей команды? В каких ситуациях вы ощущаете наибольшую вовлеченность?
Блок 3: сложности и точки роста (15 минут)	С какими трудностями вы сталкиваетесь в работе? Что мешает вам проявлять инициативу или работать эффективнее? Расскажите, когда вы чувствовали недооцененность или разочарование в чем была причина? Что можно было бы улучшить в организации труда и коммуникациях?
Блок 4: восприятие ценностей и культуры (10 минут)	Как бы вы описали культуру в вашей компании новому сотруднику? Какие ценности декларируются, и насколько они соответствуют реальности? Насколько легко в компании продвигать идеи и быть услышанным?
Блок 5: обучение, развитие и карьерные перспективы (10 минут)	Какие возможности развития вы видите для себя в компании? Что мотивирует вас учиться или развиваться профессионально? Есть ли примеры, когда карьерный рост внутри компании стал реальностью?
Блок 6: престиж, репутация, технологичность (10 минут)	Насколько важен для вас имидж компании на рынке труда? Что говорят о компании ваши знакомые или семья? Какие ассоциации вызывает бренд работодателя внутри и снаружи? Насколько технологии и оборудование в компании соответствуют современным требованиям?
Блок 7: коллектив и отношения с руководством (10 минут)	Насколько для вас важна атмосфера в коллективе? Как вы оцениваете стиль руководства в вашем подразделении? Какие отношения с коллегами и начальством комфортны для вас?
Блок 8: роль условий труда и безопасность (10 минут)	Какие условия помогают вам работать с полной отдачей? Насколько важны для вас безопасность, режим труда, проживание? Что бы вы улучшили в бытовых условиях на производстве?
Блок 9: финальное мнение и рекомендации (10 минут)	Если бы вы могли дать один совет руководству, чтобы компания стала более привлекательной для новых сотрудников каким бы он был? Что бы вы рассказали человеку, который раздумывает, стоит ли ему устроиться в вашу компанию? Есть ли важные моменты, о которых мы не упомянули, но которые вам хотелось бы озвучить?

Далее представлены **вопросы для проведения интервью с топ-менеджерами компании**.

Цель: получить стратегическое видение будущего компании с точки зрения привлечения, удержания и развития персонала, а также понимание восприятия корпоративной культуры и сильных сторон работодателя.

Формат: индивидуальное интервью, продолжительность — 60 минут.

Блок 1. Стратегия, люди и будущее

- Какие ключевые цели и вызовы стоят перед компанией в ближайшие 3–5 лет?
- Как эти изменения повлияют на требования к сотрудникам и к культуре внутри компании?
- Опишите идеального сотрудника будущего — чем он отличается от тех, кто работает в компании сегодня?
- Кто из сотрудников сейчас показывает выдающиеся результаты? Что их объединяет? Что их мотивирует? Что они ценят в работе здесь?
- Почему, по Вашему мнению, лучшие кандидаты выбирают нашу компанию?
- Как Вы лично участвуете в привлечении и удержании сильных специалистов?
- Что вдохновляет лично Вас продолжать работать в компании?

Блок 2. Культура, ценности, уникальность

- Какие проявления корпоративных ценностей Вы наблюдаете на практике?
- Какие ассоциации вызывает у вас логотип компании или формулировка миссии?
- В чем уникальность вашей компании как работодателя? Что отличает её от конкурентов в отрасли или регионе?
- Вспомните пример, когда корпоративная культура или командная работа помогли добиться значимого результата. Что стало ключевым фактором успеха?
- Как вы понимаете, гордятся ли сотрудники своей работой здесь? По каким признакам это можно определить?

Блок 3. Барьеры и зоны для развития

- Встречались ли случаи, когда проблемы в подразделении приводили к уходу сотрудников или снижению их вовлеченности?
 - Какие внутренние процессы или особенности культуры, по Вашему мнению, могут мешать привлечению и адаптации новых сотрудников? Что стоит улучшить в первую очередь?
 - Почему, по Вашему мнению, люди покидают компанию?
- Заключение**
- Есть ли что-то важное, что мы не обсудили, но что Вы считаете необходимым учитывать при работе над HR-брендом компании?
 - Если бы Вы могли сформулировать одно ключевое сообщение о компании как о работодателе — что бы это было? Далее представлен гайд **интервью с HR-командой**.

Цель: получить от HR-команды комплексное представление о сильных и слабых сторонах бренда работодателя, ключевых проблемах и возможностях, а также о текущих практиках, влияющих на привлечение и удержание персонала.

Формат: групповое интервью (3–8 человек), длительность — до 100 минут.

Блок 1. Контекст и ключевые категории персонала (15 мин)

- Какие категории сотрудников являются наиболее важными с точки зрения бизнеса?
- С какими основными трудностями Вы сталкиваетесь при их найме и удержании?

Блок 2. Практики, восприятие и опыт (70 мин)

2.1. Жизненный цикл сотрудника и портрет успеха (25 мин)

- Какие ключевые этапы проходит сотрудник в компании — от найма до ухода?
- На каких из них чаще всего возникают сложности или разрыв ожиданий?
- Какие компетенции и личные качества наиболее критичны для успешной работы в Вашей компании?
- Как бы Вы описали портрет «успешного» сотрудника?
- Есть ли различия по направлениям (вахтовики, административный персонал, производственные специалисты)?

- Назовите 3–4 ключевых качества для каждого типа сотрудников.

2.2. HR-практики: сильные и слабые стороны (25 мин)

- Какие новые HR-практики, подходы или инструменты были внедрены за последние 2–3 года? Какова была реакция сотрудников?
 - Чем в своей работе как HR-команда Вы особенно гордитесь? Почему?
 - Какие HR-процессы в компании Вы считаете наиболее сложными и требующими доработки?
 - Подбор, адаптация, оценка, обучение, мотивация, карьерное развитие, коммуникации и др.
 - Где Вы видите свои сильные стороны, а где — зоны роста?
- 2.3. Уникальность работодателя и вовлечение (20 мин)**
- Что делает компанию уникальной как работодателя в глазах сотрудников?
 - Какие внутренние проекты или активности вызывают наибольший отклик у работников?
 - Что, по Вашему мнению, вызывает у сотрудников чувство гордости за работу в компании?
 - Почему, на Ваш взгляд, часть сотрудников может не рекомендовать компанию как место работы?
 - Назовите по три основных фактора, которые, по Вашему мнению, удерживают сотрудников в компании.

Блок 3. Завершение (15 мин)

- Что ещё, по Вашему мнению, важно учесть в работе над формированием и продвижением HR-бренда?
- Есть ли какие-то незамеченные, но значимые элементы в восприятии компании сотрудниками, на которые стоит обратить внимание?

Еще одним инструментом исследования может стать **анкета для телефонного обзвона соискателей**, которые отказались от предложения о работе в компании. Вопросы анкеты представлены в табл. 2.

Цель: понять причины отказа от трудоустройства и собрать обратную связь для улучшения привлекательности вакансии и условий работы.

Формат: телефонный звонок длительностью 5–10 минут.

Таблица 2

Анкета для телефонного обзвона соискателей

Блок	Вопросы
Начало беседы	Здравствуйте, [Имя]. Вы недавно откликнулись на вакансию нашей компании [название компании]. Можно ли задать вам пару вопросов? Нам важно понять, что можно улучшить, чтобы наши предложения были более интересны кандидатам
Первая реакция на вакансию	Что вас привлекло в вакансии, когда вы откликнулись? <i>Например: график, условия труда, оплата, возможность обучения, стабильность, близость к дому, крупный работодатель и т.п.</i>
Причина отказа	Почему в итоге вы отказались от предложения / не вышли на работу? Что именно не устроило? Были ли альтернативные предложения, которые показались более подходящими?
Решающие факторы	Что для вас было самым важным при принятии решения? <i>Например: уровень дохода, стабильность, длительность вахты/график, развитие, соцпакет, проживание, коллектив</i>
Альтернативы	Куда в итоге вы устроились (или планируете устроиться)? Что именно привлекло вас в той компании?

Окончание табл. 2

Блок	Вопросы
Возможность изменения решения	Если бы мы предложили другие условия (например, другой график, дополнительную мотивацию, обучение) — вы бы вновь рассмотрели наше предложение? Что могло бы изменить ваше решение? Что должно быть в предложении от работодателя, чтобы вы согласились?
Восприятие компаний-конкурентов	Что вы думаете о работодателях в нашем регионе в целом? Есть ли компании, которые вызывают уважение или интерес? Почему?
Завершение беседы	Спасибо за уделенное время и честные ответы. Если в будущем у нас появятся более подходящие для вас вакансии, мы можем выйти с новым предложением. Хорошего вам дня!

Заключительным этапом исследования может стать анализ *exit*-интервью в случае, если в компании собираются данные от увольняющихся сотрудников.

Методология, представленная выше, позволит компании сформировать целостную картину восприятия компании как работодателя. Сочетание количественных и качественных методов позволяет организации получить перечень проблем и ожиданий, глубинных причин, эмоциональных драйверов и реального опыта сотрудников. На основе полученных данных можно:

- выявить разрывы между заявленными ценностями и фактическим опытом сотрудников;
- определить зоны развития ценностного предложения и коммуникаций бренда работодателя;
- скорректировать ключевые *HR*-практики, что позволит повысить лояльность персонала и привлекательность компании на рынке труда;
- выстроить осознанную стратегию управления *HR*-брендом, основанную на голосе сотрудников и кандидатов.

Таким образом, данная методология становится не просто инструментом для диагностики, а также основой для формирования устойчивого и привлекательного бренда работодателя, который отвечает ожиданиям целевых аудиторий внутри компании и за ее пределами.

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

В современных условиях рынок труда требует от промышленных организаций не просто поиска квалифицированных специалистов, но и активного продвижения компании как привлекательного работодателя. В условиях кадрового дефицита и роста конкуренции предприятия вынуждены использовать эффективные инструменты для привлечения и удержания персонала. Ключевым механизмом в данной статье становится формирование сильного *HR*-бренда, ядром которого служит ценностное предложение работодателя (*EVP*).

В статье представлена методология оценки текущего состояния *HR*-бренда компании. В процессе разработки методологии были изучены лучшие практики в области *HR*-брендинга, проведен сравнительный анализ подходов к оценке привлекательности бренда работодателя известных компаний: *HeadHunter*, *Aon Hewitt*, *Universum*, ЭКОПСИ, АНКОР. Помимо этого, были выявлены отраслевые особенности и вызовы, которые промышленным предприятиям важно учитывать в ходе работы над брендом работодателя.

Предложенная методология оценки позволит предприятиям системно подойти к вопросам позиционирования на рынке труда, выявить реальные ожидания соискателей и

действующих сотрудников, определить разрывы между имеющимся ценностным предложением и реальным опытом сотрудников. Данные исследования станут основой для формирования положительного бренда работодателя, обеспечения привлечения и долгосрочного удержания персонала, что особенно важно для устойчивости и развития промышленного бизнеса.

ЛИТЕРАТУРА

1. Росстат зафиксировал в России рекордный с 2008 года дефицит кадров. — URL: <https://www.moscowtimes.ru/2025/04/29/rosstat-zafiksiroval-v-rossii-rekordnii-s-2008-goda-defitsit-kadrov-a162410> (дата обращения: 20.07.2025).
2. В РФ 80% компаний сталкиваются с нехваткой персонала. — URL: <https://tass.ru/obschestvo/22335633> (дата обращения: 20.07.2025).
3. Дефицит кадров в промышленности: причины и пути решения. — URL: <https://sequoia-service.ru/tpost/bmelji2z91-defitsit-kadrov-v-promishlennosti-prichi> (дата обращения: 20.07.2025).
4. *Нагибина Н.И.* Экосистема бренда работодателя: обзор цифровых решений потенциальных акторов для повышения эффективности управления персоналом [Текст] / Н.И. Нагибина, Д.С. Брагина // УПИИР. — 2024. — № 1. — URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/ekosistema-brenda-rabotodatelaya-obzor-tsifrovyyh-resheniy-potentsialnyh-aktorov-dlya-povysheniya-effektivnosti-upravleniya> (дата обращения: 25.07.2025).
5. *EVP без фальшивых нот для кадровой партитуры работодателя.* — URL: <https://blog.bitobe.ru/article/evp-bez-falshivykh-not-dlya-kadrovoy-partitury-rabotodatelaya> (дата обращения: 25.07.2025).
6. The Ultimate List of Employer Brand Statistics For Hiring Managers, HR Professionals, and Recruiters. Small to Mid-sized Business Edition. URL: https://business.linkedin.com/content/dam/business/talent-solutions/global/en_us/c/pdfs/ultimate-list-of-employer-brand-stats.pdf (дата обращения: 20.07.2025).
7. 12 recruiting statistics that will change the way you hire. URL: <https://workleap.com/blog/12-recruiting-stats> (дата обращения: 26.07.2025).
8. 60+ Employer Branding Statistics You Need To Know. URL: <https://dsmn8.com/blog/employer-branding-statistics> (дата обращения: 26.07.2025).
9. How to Improve Employer Branding: Quick Wins + Long-Term Strategies for Success. URL: <https://universumglobal.com/resources/blog/how-to-improve-employer-branding> (дата обращения: 26.07.2025).
10. 29 Surprising Stats on Employer Branding — Infographic. URL: <https://www.careerarc.com/blog/employer-branding-study-infographic> (дата обращения: 27.07.2025).
11. Stages of Work in HR Branding. URL: <https://electric-consultants.com/en/opinion-article/stages-of-hr-branding> (дата обращения: 27.07.2025).
12. What is strategic employer branding? URL: <https://www.employerbrandinternational.com/post/2015/05/26/what-is-strategic-employer-branding> (дата обращения: 27.07.2025).
13. ИНК получила награду премии «HR-бренд-2024» за проект «Вахта — новая удаленка». — URL: <https://sibmix.com/?doc=16955> (дата обращения: 28.07.2025).
14. Общий рейтинг по численности. — URL: <https://rating.hh.ru/history/rating2024/summary?tab=giant&name=ИНК> (дата обращения: 28.07.2025).

15. «Нежность»: женщины в мужских профессиях компании «Черкизово». — URL: <https://thehrd.ru/articles/nezhnost-zhenshiny-v-muzhskih-professiyah-kompanii-cherkizovo> (дата обращения: 28.07.2025).
16. Открытый чемпионат электриков. — URL: <https://www.iek.ru/promo/champ2025> (дата обращения: 28.07.2025).
17. Более ста школьников Выксы изучили инженерные профессии на игре ОМК. — URL: <https://omk.ru/press/news/94794> (дата обращения: 28.07.2025).
18. Выксунский завод ОМК провел инженерный квест для школьников. — URL: <https://omk.ru/press/news/94919> (дата обращения: 28.07.2025).
19. Промышленность воспитывает кадры. — URL: <https://www.vedomosti.ru/ideas/trends/articles/2024/11/18/1073580-promishlennost-vospitavaet> (дата обращения: 28.07.2025).
20. 6 ошибок формирования бренда работодателя: как не проиграть битву за таланты в постковидную эпоху. — URL: <https://hh.ru/article/29479> (дата обращения: 29.07.2025).
21. Методология оценки компаний и подсчета результатов. — URL: <https://rating.hh.ru/methodology> (дата обращения: 29.07.2025).
22. Aon Hewitt Best Employers Study For Central And Eastern Europe Shows That Best Employers Gain Their Competitive Edge Through Quality Of Leadership. URL: <https://aon.mediaroom.com/news-releases?item=64271> (дата обращения: 29.07.2025).
23. Best Company Award. URL: <https://challengel.com/tpage/bca-2025-results> (дата обращения: 30.07.2025).
24. Our Research Methodology. URL: <https://universumglobal.com/about-us/our-research-methodology> (дата обращения: 30.07.2025).
25. Комплексное исследование бренда работодателя и создание стратегии продвижения бренда. — URL: <https://www.ecopsy.ru/services/brend-rabotodatela/> (дата обращения: 01.08.2025).
26. Экспресс-исследование по методологии «Талантист». — URL: <https://ancor.ru/services/consulting/issledovaniya-i-oprosy/express-research-talantist> (дата обращения: 02.08.2025).
6. The Ultimate List of Employer Brand Statistics For Hiring Managers, HR Professionals, and Recruiters. Small to Mid-sized Business Edition. URL: https://business.linkedin.com/content/dam/business/talent-solutions/global/en_us/c/pdfs/ultimate-list-of-employer-brand-stats.pdf (accessed 20 July 2025).
7. 12 Recruiting Statistics That Will Change the Way You Hire. URL: <https://workleap.com/blog/12-recruiting-stats> (accessed 26 July 2025).
8. 60+ Employer Branding Statistics You Need To Know. URL: <https://dsmn8.com/blog/employer-branding-statistics> (accessed 26 July 2025).
9. How to Improve Employer Branding: Quick Wins + Long-Term Strategies for Success. Available at: <https://universumglobal.com/resources/blog/how-to-improve-employer-branding> (accessed 26 July 2025).
10. 29 Surprising Stats on Employer Branding — Infographic. URL: <https://www.careerarc.com/blog/employer-branding-study-infographic> (accessed 27 July 2025).
11. Stages of Work in HR Branding. URL: <https://electric-consultants.com/en/opinion-article/stages-of-hr-branding> (accessed 27 July 2025).
12. What is Strategic Employer Branding? URL: <https://www.employerbrandinternational.com/post/2015/05/26/what-is-strategic-employer-branding> (accessed 27 July 2025).
13. INK poluchila nagradu premii «HR-brand-2024» za projekt «VAKHTA — novaya udalanka» [INK Received “HR Brand 2024” Award for Project “Shift — New Remote Work”]. URL: <https://sibmix.com/?doc=16955> (accessed 28 July 2025).
14. Obshchiy Reyting po chislennosti [Overall Rating by Size]. URL: <https://rating.hh.ru/history/rating2024/summary?tab=giant&name=%D0%98%D0%9D%D0%9A> (accessed 28 July 2025).
15. «Nezhnost»: zhenshchiny v muzhskikh professiyakh kompanii «Cherkizovo» [“Tenderness”: Women in Male-Dominated Professions at Cherkizovo Company]. URL: <https://thehrd.ru/articles/nezhnost-zhenshiny-v-muzhskih-professiyah-kompanii-cherkizovo> (accessed 28 July 2025).
16. Otkrytyy chempionat elektrikov [Open Electricians Championship]. Available at: <https://www.iek.ru/promo/champ2025> (accessed 28 July 2025).
17. Bolee sta shkolnikov Vyksy izuchili inzhenernye professii na igre OMK [More Than 100 Vyksa Schoolchildren Studied Engineering Professions in OMK Game]. URL: <https://omk.ru/press/news/94794> (accessed 28 July 2025).
18. Vyksunskiy zavod OMK provel inzhenernyy kvest dlya shkolnikov [Vyksa OMK Plant Held Engineering Quest for Schoolchildren]. URL: <https://omk.ru/press/news/94919> (accessed 28 July 2025).
19. Promyshlennost vospityvaet kadry [Industry Trains Personnel]. URL: <https://www.vedomosti.ru/ideas/trends/articles/2024/11/18/1073580-promishlennost-vospitavaet> (accessed 28 July 2025).
20. 6 oshibok formirovaniya brenda rabotodatela: kak ne proigrat bitvu za talanty v postkovidnyuyu epokhu [6 Mistakes in Employer Branding: How Not to Lose the Battle for Talent in the Post-COVID Era]. URL: <https://hh.ru/article/29479> (accessed 29 July 2025).
21. Metodologiya otsenki kompaniy i podscheta rezul'tatov [Methodology for Company Evaluation and Result Calculation]. URL: <https://rating.hh.ru/methodology> (accessed 29 July 2025).
22. Aon Hewitt Best Employers Study For Central And Eastern Europe Shows That Best Employers Gain Their Competitive Edge Through Quality Of Leadership. URL: <https://aon.mediaroom.com/news-releases?item=64271> (accessed 29 July 2025).

REFERENCES

1. Rosstat zafiksiroval v Rossii rekordnyy s 2008 goda defitsit kadrov [Rosstat Recorded the Highest Staff Shortage in Russia Since 2008]. URL: <https://www.moscowtimes.ru/2025/04/29/rosstat-zafiksiroval-v-rossii-rekordnii-s-2008-goda-defitsit-kadrov-a162410> (accessed 20 July 2025).
2. V RF 80% kompaniy stalkivayutsya s nekhvatkoy personala [In Russia, 80% of Companies Face Staff Shortage]. URL: <https://tass.ru/obschestvo/22335633> (Accessed 20 July 2025).
3. Defitsit kadrov v promyshlennosti: prichiny i puti resheniya [Staff Shortage in Industry: Causes and Solutions]. URL: <https://sequoia-service.ru/tpost/bmelji2z91-defitsit-kadrov-v-promishlennosti-prichi> (accessed 20 July 2025).
4. Nagibina N.I., Bragina D.S. Ekosistema brenda rabotodatela: obzor tsifrovyyh resheniy potentsialnyh aktorov dlya povysheniya effektivnosti upravleniya personalom // UPIRR. 2024. № 1 [Employer Brand Ecosystem: Review of Digital Solutions of Potential Actors to Improve HR Management]. URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/ekosistema-brenda-rabotodatela-obzor-tsifrovyyh-resheniy-potentsialnyh-aktorov-dlya-povysheniya-effektivnosti-upravleniya> (accessed 25 July 2025).
5. EVP bez falshivyyh not dlya kadrovoy partitury rabotodatela [EVP Without False Notes for Employer's HR Score]. URL: <https://blog.bitobe.ru/article/evp-bez-falshivyyh-not-dlya-kadrovoy-partitury-rabotodatela> (accessed 25 July 2025).

23. Best Company Award. URL: <https://changellenge.com/tpage/bca-2025-results/> (accessed 30 July 2025).
24. Our Research Methodology. URL: <https://universumglobal.com/about-us/our-research-methodology> (accessed 30 July 2025).
25. Kompleksnoe issledovanie brenda rabotodatelya i sozdanie strategii prodvizheniya brenda [Comprehensive Employer Brand Research and Brand Promotion Strategy]. URL: <https://www.ecopsy.ru/services/brend-rabotodatelya> (accessed 1 August 2025).
26. Ekspress-issledovanie po metodologii «Talentist» [Express Research Using “Talentist” Methodology]. URL: <https://ancor.ru/services/consulting/issledovaniya-i-oprosy/express-research-talentist> (accessed 2 August 2025).

Филимонова И.В., Коньчева Ю.Д., Вешкурова А.Б.

УПРАВЛЕНИЕ КОММУНИКАЦИЯМИ В КАДРОВОМ МЕНЕДЖМЕНТЕ

М.: Прометей, 2025, 376 с.

Учебник посвящен ключевым аспектам профессиональной коммуникации в сфере управления персоналом и предлагает комплексный подход к формированию эффективной коммуникационной среды в организации. В нем рассматриваются стратегии внутриорганизационного взаимодействия, включая корпоративные каналы, разработку и реализацию коммуникационной стратегии, технологии предоставления обратной связи, а также методы и метрики оценки эффективности внутренних коммуникаций. Отдельное внимание уделено вопросам управления организационными конфликтами и профессиональным стрессом, коммуникации в условиях межкультурного взаимодействия, а также особенностям сопровождения процессов организационных изменений. В учебнике раскрываются основы этики делового общения, в том числе профессиональные нормы HR-менеджера, вопросы конфиденциальности и управления рисками, а также правила официально-деловой письменной речи. Практическая направленность учебника поддерживается материалами по построению и поддержке HR-бренда, коммуникации в процессе рекрутмента, а также современными инструментами взаимодействия с кандидатами.



Скотт Я.

12 ПРИНЦИПОВ УСИЛЕНИЯ НАВЫКОВ И ЗНАНИЯ

М.: МИФ, 2025, 304 с.

Книга о том, как становиться лучше в любом деле за счет правильно организованного обучения. Автор дает 12 простых шагов, которые позволят достичь успеха в любом деле: от изучения иностранных языков до развития физических навыков или освоения творческого хобби.

Обучение — неотъемлемая часть нашей жизни. Мы учимся в школе, на работе, на курсах и даже во время отдыха. Но сам процесс обучения порой загадочен. Иногда мы быстро осваиваем что-то новое, а иногда обучение дается с трудом. Мы можем часами сидеть за книгами в библиотеке, но все равно не сдать экзамен. Или же мы хотим сменить работу или сферу деятельности, но чувствуем себя недостаточно подготовленными для этого шага. Мы можем много лет водить автомобиль, играть в теннис или печатать на компьютере, но не иметь прогресса в этих навыках.

Скотт Янг приводит три фактора успеха в обучении:

1. Смотреть: большинство знаний мы получаем от других людей.
2. Делать: мастерство требует практики (но не любая практика будет эффективной).
3. Анализировать обратную связь: для прогресса нужна постоянная корректировка, основанная на практическом опыте, а не только на оценке учителя.

Книга поможет добиться желаемых результатов в обучении всем — и студентам в университетах, и сотрудникам, которые хотят освоить новый навык на работе, и тем, кто просто желает стать лучше в интересующей его сфере. Прочитав ее, вы сделаете процесс обучения осознанным, преодолеете страх перед трудностями и составите грамотный план развития.

