

doi 10.17072/1994-9960-2018-2-264-281

УДК 331.108

ББК 65.050.2

JEL Code M12

УСИЛЕНИЕ ВНУТРЕННЕГО БРЕНДА РАБОТОДАТЕЛЯ КАК ФАКТОР ПОВЫШЕНИЯ ПРОИЗВОДСТВЕННОЙ ЭФФЕКТИВНОСТИ: МЕЖДУНАРОДНЫЙ ОПЫТ И РОССИЙСКАЯ ПРАКТИКА

Виктор Михайлович ОщепковORCID ID: [0000-0001-9509-9522](https://orcid.org/0000-0001-9509-9522), Researcher ID: [J-7819-2017](https://orcid.org/J-7819-2017)Электронный адрес: viko@psu.ruПермский государственный национальный исследовательский университет
614990, Россия, Пермь, ул. Букирева, 15**Тютык Ольга Владимировна**ORCID ID: [0000-0001-6763-7207](https://orcid.org/0000-0001-6763-7207), Researcher ID: [M-7301-2018](https://orcid.org/M-7301-2018)Электронный адрес: tyutyk@mail.ruПермский государственный национальный исследовательский университет
614990, Россия, Пермь, ул. Букирева, 15**Мальцева Наталия Валерьевна**ORCID ID: [0000-0003-3929-1610](https://orcid.org/0000-0003-3929-1610), Researcher ID: [M-5492-2018](https://orcid.org/M-5492-2018)Электронный адрес: natalia29malceva@gmail.comПермский государственный национальный исследовательский университет
614990, Россия, Пермь, ул. Букирева, 15

На сегодняшний день корпорации – лидеры мировой экономики открыто декларируют важность принципа удовлетворенности персонала. Однако в России, несмотря на постепенное приведение заработной платы к среднерыночному уровню, инвестиции в улучшение условий труда, обеспечение развития персонала и его социальной защиты, предприятия сталкиваются с проблемой неудовлетворенности персонала и его низкой заинтересованности в результатах труда. Соответственно, нашей целью является исследование проблемы повышения производственной эффективности предприятия посредством разработки практических рекомендаций, направленных на усиление внутреннего бренда работодателя на основе инструментария оценки уровня удовлетворенности персонала трудом. На основе теоретического обзора существующих подходов к исследованию бренда работодателя разработана модель соотношения категорий «производственная эффективность», «внутренний бренд работодателя» и «удовлетворенность персонала», составляющая теоретический фундамент эмпирического авторского исследования. Предложенные методика оценки степени удовлетворенности персонала и модель внутреннего бренда работодателя апробированы на конкретном предприятии региона (пермский филиал ООО «Нестле Россия»). Инструментарий исследования составили методология сбора первичных данных (мозговой штурм, интервью, фокус-группы) и методология сбора вторичных данных (анализ внутренних и внешних документов филиала). Анализ данных осуществлен при помощи метода Дельфи, контент-анализа, эконометрического моделирования. Отличительной особенностью разработанной модели внутреннего бренда работодателя является учет дифференцированного воздействия на разные категории работников (белые и голубые воротнички), а также выделение трех зон оценки важности категорий удовлетворенности персонала (низкой; средней, высокой). На основе данной модели разработан комплексный план приоритетных действий для укрепления внутреннего бренда работодателя, включающий категории, которые требуют первостепенного управленческого вмешательства и дадут быстрый эффект в повышение удовлетворенности персонала. Перспективы исследования заключаются в дальнейшем развитии инструментария управления формированием внутреннего бренда работодателя на основе повышения удовлетворенности персонала во взаимосвязи с другими факторами, оказывающими влияние на производственную эффективность деятельности предприятия.

Ключевые слова: внутренний бренд работодателя, усиление бренда работодателя, удовлетворенность персонала, производственная эффективность, голубые и белые воротнички, модель внутреннего бренда, алгоритм управления, фокус-группы, метод Дельфи.

© Ощепков В.М., Тютык О.В., Мальцева Н.В., 2018

Данная статья распространяется на условиях лицензии
Creative Commons - Attribution 4.0 International (CC BY 4.0)

EMPLOYER'S INTERNAL BRANDING AS A FACTOR OF OPERATIONAL EFFICIENCY INCREASE: INTERNATIONAL EXPERIENCE AND PRACTICE IN RUSSIA

Viktor M. Oshchepkov

ORCID ID: [0000-0001-9509-9522](https://orcid.org/0000-0001-9509-9522), Researcher ID: [J-7819-2017](https://orcid.org/J-7819-2017)

E-mail: viko@psu.ru

Perm State University

15, Bukireva st., Perm, 614990, Russia

Olga V. Tiutyk

ORCID ID: [0000-0001-6763-7207](https://orcid.org/0000-0001-6763-7207), Researcher ID: [M-7301-2018](https://orcid.org/M-7301-2018)

E-mail: tyutyk@mail.ru

Perm State University

15, Bukireva st., Perm, 614990, Russia

Nataliya V. Maltseva

ORCID ID: [0000-0003-3929-1610](https://orcid.org/0000-0003-3929-1610), Researcher ID: [M-5492-2018](https://orcid.org/M-5492-2018)

E-mail: natalia29malceva@gmail.com

Perm State University

15, Bukireva st., Perm, 614990, Russia

Currently, corporations that are considered to be the world leaders in economy openly declare the importance of an employee satisfaction factor. However, in Russia despite the gradual bringing of wages in correspondence to the average market level, investment in labour condition improvement, personnel development and social protection some companies face with personnel dissatisfaction and that the staff is not interested in the results of work. Correspondingly, the purpose of the article is to study the problems of operational efficiency increase using developed guidelines aimed at the strengthening of an employer's internal brand based on an employee satisfaction factor. A model that correlates the categories of "operational efficiency", "an internal brand of an employer", and "employee satisfaction" has been developed based on the current approaches to the study of an employer's brand. The model is a theoretical foundation of the original empirical research. The suggested method to assess an employee satisfaction rate and the model of an employer's internal brand has been tested at a particular enterprise of the region (Perm branch of "Nestle Russia" LLC). In the research the methods of primary data collection (brain storm, interview and focus groups) and of secondary data collection (analysis of internal and external documents of the branch) have been used. The data analysis is based on the Delphi method, a content analysis and econometric modelling. The developed model of an employer's internal brand is characterised by a differentiated effect on different categories of employees (white and blue collars) and by the differentiation of three zones of assessment of the importance of an employee satisfaction factor (low, average and high). A complex plan of priority actions to enhance an employer's internal brand has been developed. The plan includes categories that require primary management decisions and will significantly and quickly increase personnel efficiency. Further studies will be devoted to the subsequent development of management tools for the formation of an employer's internal brand on the basis of the employee satisfaction factor enhance in correlation to other factors that influence an enterprise operational efficiency.

Keywords: internal brand, employer's brand strengthening, employee satisfaction factor, operational efficiency, blue and white collar workers, a model of an internal brand, management algorithm, focus group, the Delphi method.

Введение

Мировая тенденция демонстрирует важность человеческих ресурсов в организации. Из-за глобализации и развития мировой экономики международные корпорации ввели европейские стандарты управления человеческими ресурсами. Значительное

число компаний проводят исследования в области управления персоналом. При этом наиболее распространенными и актуальными являются исследования, касающиеся удовлетворенности сотрудников, повышение которой может обеспечить рост производственной эффективности предприятия. В настоящем исследовании рассматривается возможность управления удовлетворенно-

стью персонала на основе укрепления бренда работодателя с целью дальнейшего повышения производственной эффективности. Целью статьи является идентификация возможностей повышения производственной эффективности предприятия посредством увеличения удовлетворенности персонала на основе анализа факторов, определяющих внутренний бренд работодателя, и разработка рекомендаций, направленных на усиление внутреннего бренда работодателя. Для реализации данного исследования авторами были выдвинуты следующие гипотезы:

1. Фактором, оказывающим влияние на уровень производственной эффективности предприятия, является степень удовлетворенности персонала.

2. Степень удовлетворенности персонала является одним из основных компонентов категории «внутренний бренд работодателя». Повышение уровня удовлетворенности персонала обеспечивается усилением внутреннего бренда работодателя. Верно и обратное: повышение удовлетворенности персонала ведет к усилению внутреннего бренда работодателя.

3. Для определения эффективных рычагов воздействия на степень удовлетворенности сотрудников следует применять дифференцированный подход к управлению персоналом, разрабатывать рекомендации для голубых и белых воротничков в отдельности;

4. Повышение удовлетворенности персонала и усиление внутреннего бренда работодателя ведут к повышению производственной эффективности деятельности предприятия.

Теоретическая значимость исследования заключается в обосновании соотношения понятий «внутренний бренд работодателя», «удовлетворенность персонала» и «производственная эффективность». Практической значимостью работы является разработка алгоритма управления внутренним брендом работодателя и создание инструментария управления брендом и удовлетворенностью персонала.

Для обоснования соотношения понятий «внутренний бренд работодателя» и

«удовлетворенность персонала» рассмотрим категориальный аппарат исследования.

Удовлетворенность персонала как фактор усиления внутреннего бренда работодателя: обзор литературных источников

Работы в области изучения бренда работодателя можно разделить на исследования концептуальных особенностей бренда работодателя и аналитические исследования, которые дают общее определение бренду и в дальнейшем анализируют факторы, формирующие внутренний бренд работодателя. По нашему мнению, концептуальными являются исследования Y. Chunping и L. Xi, S. Barow и R. Mosley, в которых объяснены основные особенности бренда как объекта экономического исследования.

Согласно T. Ambler, M. Barrow и R. Mosley, для определения сущности бренда работодателя используется следующая трактовка: «пакет функциональных, экономических и психологических преимуществ, обеспечиваемых трудоустройством, и идентифицируемый с компанией-работодателем» [1, с. 187; 2, с. 57–58]. Бренд работодателя – это вид обязательства работодателя перед сотрудниками и репутация компании в представлении сотрудников [3, с. 2088]. Бренд работодателя демонстрирует систему ценностей компании, политику привлечения, мотивации и сохранения текущих и потенциальных сотрудников организации [4, с. 128–129]. Это своего рода обещание работодателем определенного уровня культуры работы, благоприятной для окружающей среды, дающей сотрудникам возможности развивать уникальный опыт. Важно отметить, что внутренний бренд работодателя формируется среди сотрудников, которые уже трудоустроены в организации [3, с. 2088]. Таким образом, справедливо утверждать, что внутренний бренд работодателя – это сформированное восприятие сотрудниками организации как работодателя.

Сильный внутренний бренд работодателя – это ситуация, когда сотрудники оценивают компанию как наиболее предпочтительного работодателя среди других.

Сильный бренд работодателя формирует преимущества для организации – такие, как повышение эффективности работы [2, с. 57–58], улучшение коммуникации в компании, улучшение организационной деятельности и повышение эффективности принятия решений [5, с. 941–942], снижение затрат на привлечение и удержание сотрудников. Кроме того, посредством управления формированием бренда можно значительно сократить конфликты, повысить степень лояльности, улучшить взаимоотношения сотрудников, снизить напряженность работы и продлить срок работы сотрудников в конкретной организации [3, с. 2088]. Формирование внутреннего бренда происходит независимо от того, существует или отсутствует работа по его созданию. В ситуации, когда руководство не принимает действий по формированию положительного образа бренда работодателя, образ может сформироваться хаотично, имея как положительное, так и отрицательное влияние [6, с. 493]. Следовательно, для формирования сильного внутреннего бренда работодателя с положительным влиянием на коллектив необходимо изучать факторы, которые влияют на внутренний бренд работодателя.

Исследования данных факторов описаны в работах аналитического характера. К таким работам в первую очередь следует отнести исследования С. King и D. Grace; Z. Guo, H. Cao и Y. Li; P. Priyadarshi; V. Rampl, в которых в дополнение к основным понятиям о внутреннем бренде работодателя представлен анализ факторов, его формирующих. В исследованиях указанных авторов основным способом определения факторов внутреннего бренда работодателя является метод выдвижения гипотез и проверки гипотез на значимость. При этом оценка того или иного фактора бренда работодателя основывается на анкетировании персонала [5, с. 948–950; 7, с. 513; 8, с. 1495–1496].

Если говорить более подробно, то С. King и D. Grace в исследовании о построении и измерении внутреннего бренда работодателя изучают влияние на бренд тринадцати различных факторов. Основ-

ным достоинством данной работы является определение тех решающих факторов, которые оказывают влияние на бренд. В свою очередь, одна из гипотез данной работы рассматривает удовлетворенность персонала как фактор влияния и усиления внутреннего бренда. В ходе исследования данная гипотеза была подтверждена. Отметим, что ограниченность исследования С. King и D. Grace заключается в том, что под удовлетворенностью персонала понимается узкий спектр категорий, который оценивает только удовлетворенность работой в целом, в то время как остальные двенадцать факторов, анализируемых в статье, согласно другим исследованиям об удовлетворенности персонала, также могут быть рассмотрены как категории удовлетворенности [5, с. 948–954].

В работе Z. Guo, H. Cao и Y. Li об оценке конкурентоспособности бренда выделено два фактора, которые формируют внутренний бренд работодателя, – удовлетворенность персонала и социальное признание. Однако стоит подчеркнуть, что согласно представлениям других ученых, занимающихся проработкой теоретической базы исследования удовлетворенности персонала, социальное признание является составляющей категории «удовлетворенность персонала».

V. Rampl анализирует влияние определенных факторов на внутренний бренд работодателя. В качестве таких факторов выступают заработная плата, продвижение по карьере, место расположения компании, репутация, трудоемкость и культура труда. Данный перечень факторов является ограниченным, а также очень близок к категориям, которые формируют удовлетворенность персонала.

Таким образом, бесспорным преимуществом вышепредставленных исследований является анализ влияния различных факторов на формирование внутреннего бренда работодателя. Однако в данных работах не представлен инструмент формирования бренда и управления им и не рассматривается влияние на бренд различных категорий персонала (например,

синих и белых воротничков) при проведении факторного анализа.

Анализ работ также свидетельствует о том, что внутренний бренд работодателя – это комплексное понятие, которое может включать в себя множество составляющих. Однако, как показало проведенное исследование литературы, основной категорией, формирующей бренд, является удовлетворенность персонала. Следовательно, усиление внутреннего бренда работодателя включает в себя работу по повышению степени удовлетворенности сотрудников [9, с. 1–2].

Удовлетворенность персонала находилась в фокусе исследований многих авторов, интересующихся вопросами формирования внутреннего бренда работодателя. В частности, наиболее полно в научной зарубежной литературе проработана сущностная характеристика удовлетворенности персонала.

Так, например, ряд ученых определяют удовлетворенность сотрудников как эмоциональное удовлетворение от работы. Это означает, что сотрудники получают удовольствие от работы или имеют положительное эмоциональное впечатление от проделанной работы или оценки ее результатов [10, с. 1297–1300]. В свою очередь, А. Rad и М. Yarmohammadian определили, что удовлетворение сотрудников работой – это не только их отношение к работе, но и отношение к организации, в которой они работают [11, с. 12–14].

Согласно Р. Jain и V. Dahima, существует множество факторов, влияющих на удовлетворенность персонала своей работой [12, с. 39–41]. Приведем примеры таких факторов, как удовлетворенность:

- условиями труда и охраной здоровья, как от основного блага, которое организация должна предоставлять персоналу;
- системой оценки выполненной работы, оплаты труда и продвижения по карьерной лестнице;
- компенсациями и льготами, которые предоставляет организация;
- социальным пакетом;

– обучением и развитием на рабочем месте.

Исследование, проведенное Р. Jain и V. Dahima, также описывает зависимость удовлетворенности работой от стиля руководства, мотивации сотрудников, их самооценки и действий в организации по удержанию сотрудников [12, с. 39–41]. По нашему мнению, основным достоинством их исследования является определение конкретных факторов или категорий, которые влияют на удовлетворенность. Также они выяснили, какими категориями не удовлетворены сотрудники конкретной организации. Однако ученым не удалось определить коренные причины неудовлетворенности персонала той или иной категорией факторов.

В эмпирической работе М. Ellickson определяет, что удовлетворенность персонала формируется под влиянием двух факторов – демографического, который отражает персональные характеристики сотрудника и рабочего коллектива, и фактора внешнего окружения [13, с. 344–346]. Эти два фактора делятся на 14 категорий, или независимых переменных, которые влияют на удовлетворенность сотрудников. Демографический фактор включает в себя такие категории, как пол, возраст и уровень занимаемой должности. Фактор внешнего окружения включает в себя следующие категории: оплата труда, наличие карьерного роста и возможности для карьерного роста, ресурсы для работы, безопасная рабочая среда, обеспечение достаточным рабочим пространством, подходы к оценке производительности, дополнительные льготы, взаимоотношения с руководителем, разделение организации на отделы или департаменты, равномерное распределение рабочей нагрузки. Анализ влияния выбранных в исследовании категорий на удовлетворенность был основан на выдвижении гипотез и построении регрессионной модели. Согласно полученным М. Ellickson результатам, такие категории, как пол и возраст, не имеют сильного влияния на удовлетворенность персонала, в то время как остальные категории, в том числе категории фактора

внешнего окружения, имеют сильное влияние на данный показатель [13, с. 344–347].

Аналогичное исследование, проведенное L. Prayogo, B. Pranoto и H. Purba, демонстрирует, что уровень удовлетворенности сотрудников зависит от 15 факторов: системное вознаграждение, коммуникации организации, цели организации, организационная структура, продвижение по карьере, организационная эффективность, внимание работодателя к сотрудникам, сотрудничество, самоотдача, взаимоотношения, организационный климат или рабочая среда, возможность участвовать в принятии решений, сотрудничество с межведомственными рабочими группами, обучение и развитие, менеджмент качества [14, с. 234].

J. Godard выделил следующие факторы, которые влияют на удовлетворенность персонала: политика в области здравоохранения и окружающей среды, вознаграждение и признание, планирование человеческих ресурсов, набор и отбор персонала, планирование карьеры, введение в должность, обучение и развитие, оценка эффективности, политика продвижения, переводов и выхода из организации, дополнительные льготы, деятельность по социальному обеспечению в соответствии с требованиями законодательства, деятельность по обеспечению благосостояния сверх установленных законом требований, безопасность [12, с. 39–40].

В заключение литературного обзора отметим, что существуют различные сочетания факторов и категорий, которые объясняют характер удовлетворенности сотрудников, но основная идея заключается в том, что удовлетворенность зависит от некоторых независимых переменных, факторов или категорий [4, с. 18], которые могут измениться в зависимости от ситуации в компании, изменений в системе управления или производственных и технологических процессах. В проанализированных нами работах методом исследования удовлетворенности персонала является анке-

тирование. Данный метод позволяет оценить, какими категориями сотрудники удовлетворены в большей степени, а какими в меньшей или не удовлетворены. Однако анкетирование не предоставляет возможности определить, что является коренной причиной низкой удовлетворенности персонала.

Подчеркнем также, что в основе формирования внутреннего бренда работодателя лежит анализ удовлетворенности персонала, следовательно, оценка удовлетворенности персонала – это совокупность тех или иных факторов/категорий, которые формируют внутренний бренд работодателя. В свою очередь, внутренний бренд работодателя – это также система взаимодействия различных категорий. Удовлетворенность персонала может как выступать в качестве персонализированного показателя для конкретного сотрудника, так и характеризовать удовлетворенность компании в целом как некое среднее значение. Именно поэтому важной особенностью внутреннего бренда работодателя является, то что категории удовлетворенности рассматриваются с точки зрения системного подхода. Следовательно, в системе анализируемых факторов могут быть выделены категории, которые в наибольшей, средней и наименьшей степени будут влиять на удовлетворенность персонала. Деление категорий по степени воздействия позволит обеспечить управляемость внутренним брендом работодателя, укрепить бренд, повысить удовлетворенность персонала, а в дальнейшем способствовать повышению производственной эффективности предприятия [12, с. 39; 14, с. 234].

Основываясь на результатах анализа литературы, мы разработали модель соотношения категорий «производственная эффективность», «внутренний бренд работодателя» и «удовлетворенность персонала», составляющую теоретический фундамент последующего эмпирического исследования (рис. 1).

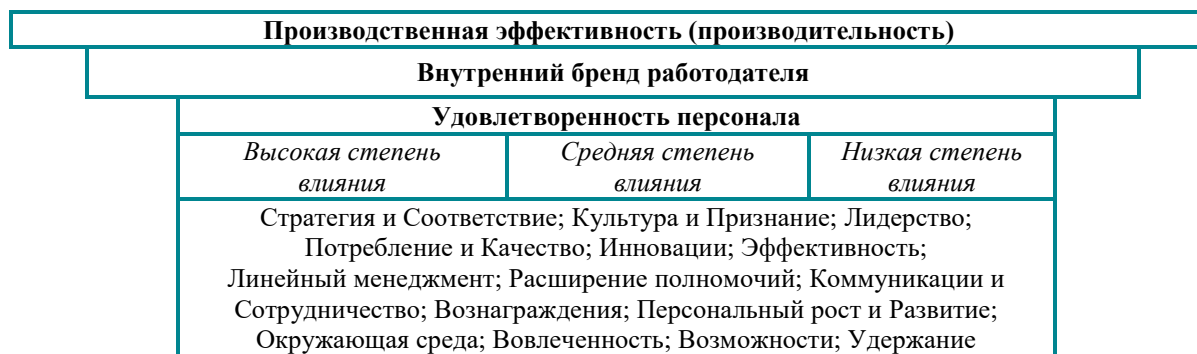


Рис. 1. Соотношение категорий, выступающих теоретическим базисом исследования*

* Степень влияния фактора на удовлетворенность персонала определяется моделью бренда индивидуально для каждого предприятия. Перечень категорий, формирующих удовлетворенность персонала, определен на основе корпоративного опроса, проведенного в филиале ООО «Нестле Россия» в г. Перми.

Согласно рис. 1 повышение производственной эффективности детерминировано усилением внутреннего бренда работодателя на основе оценки категорий удовлетворенности персонала трудом и разработки мероприятий, направленных на ее увеличение.

Далее дано описание методики оценки степени удовлетворенности персонала и приведены результаты ее применения.

Методика оценки степени удовлетворенности персонала и результаты ее апробации (на примере филиала ООО «Нестле Россия» в г. Перми)

Для реализации эмпирического исследования и создания плана действий по укреплению бренда работодателя необходимо определить, как воздействовать на факторы удовлетворенности персонала для усиления внутреннего бренда работодателя. Согласно изученному опыту наиболее распространенным способом оценки факторов и категорий бренда работодателя является проведение опросов среди сотрудников. Поэтому мы использовали метод фокус-групп для выявления причин снижения удовлетворенности персонала работой. Выборка должна составить не менее 15% численности персонала компании.

Для проведения фокус-групп предлагается разделить сотрудников на более мелкие целевые группы в соответствии с принадлежностью к конкретному подразделению организации и к категории голубых или белых воротничков. Данный способ деления необходим для обеспечения

обоснованности исследования в связи с тем, что голубые и белые воротнички каждого отдела имеют различные обязанности, потребности и понимание деятельности организации и компании в целом, что влияет на уровень удовлетворенности. Напомним также, что основным принципом проведения фокус-групп является обезличенность ответов участников.

Для исследования степени удовлетворенности персонала в рамках фокус-группы необходимо разработать список вопросов. Для отбора вопросов в исследовании использован метод Дельфи, который позволяет определить наиболее проблемные категории удовлетворенности персонала. Данный метод предполагает анализ отчетов по итогам проведения корпоративного обследования удовлетворенности персонала, в котором каждая из категорий, характеризующих удовлетворенность, имеет определенное количество суждений, с оценкой [15]. Вопросы для фокус-групп отбирались нами по каждой из категорий в том случае, если суждение имело низкую оценку или снижение оценки по сравнению с прошлым периодом было выше заданного значения.

После формирования списка вопросов необходимо организовать и провести сами фокус-группы и задокументировать ответы сотрудников.

На основе задокументированных ответов осуществляется анализ проблем, которые отмечают сотрудники, и составляется таблица распределения проблем по категориям удовлетворенности для голу-

бых и белых воротничков с указанием частоты возникновения проблем и присвоением рангов каждой из категорий. Данная таблица становится основой для построения модели внутреннего бренда работодателя в авторской методике.

Предлагаемая нами модель внутреннего бренда работодателя содержит две оси. Ось X – ранги категорий для голубых воротничков от 1 до N, ось Y – ранги категорий для белых воротничков от 1 до N, где N – это количество категорий, используемых для оценки удовлетворенности персонала.

Построенная модель внутреннего бренда работодателя включает три зоны оценки важности категорий удовлетворенности персонала: первая – зона низкой важности, вторая – средней важности, третья – высокой важности.

Точки, расположенные в первой зоне, оказывают наименьшее влияние на удовлетворенность работника, наибольшее влияние оказывают точки в третьей зоне. Данная модель показывает, какие категории требуют первичного вмешательства руководства с целью повышения удовлетворенности голубых и белых воротничков отдельно и персонала организации в целом.

Представленная методика анализа удовлетворенности персонала направлена на укрепление внутреннего бренда работодателя и повышение удовлетворенности с целью дальнейшего повышения производственной эффективности на основе разработки конкретных практических рекомендаций и стратегического плана действий.

Апробация представленной методики была осуществлена на базе филиала ООО «Нестле Россия» в г. Перми.

Филиал ООО «Нестле Россия» в г. Перми является структурным производственным подразделением транснациональной корпорации «Нестле». Филиал осуществляет выпуск около 30 наименований кондитерских изделий, в том числе производство шоколадных батончиков «KitKat» – ведущего глобального кондитерского торгового знака компании, а так-

же шоколадные и вафельные конфеты, карамель и жевательный мармелад для России и стран СНГ. Численность персонала на 1 января 2018 г. составила около 700 человек.

Филиал имеет в своем составе 6 подразделений: производственная, техническая службы, службы логистики, персонала, финансов и обеспечения качества.

Для целей настоящего исследования к категории белых воротничков были отнесены специалисты финансовой службы, службы персонала, логистики, обеспечения качества, технической службы и супервайзеры производственной службы. К категории голубых воротничков – операторы технической, производственной служб и службы логистики. В состав трех подразделений филиала входят категории работников как белых, так и голубых воротничков, в состав других трех подразделений входят только сотрудники категории белых воротничков.

Основным источником вторичных данных является корпоративное обследование компании «Нестле», которое при помощи анкетирования оценивало 15 категорий удовлетворенности, каждая из которых также была представлена в анкете несколькими вопросами. По итогам данного анкетирования руководство филиала г. Перми получило отчет, который наглядно демонстрировал оценки и области снижения оценок удовлетворенности по сравнению с прошлым периодом каждой из категорий персонала и вопросов по категориям. Первичные данные собраны по итогам проведения фокус-групп с сотрудниками компании – голубыми и белыми воротничками. По результатам фазы сбора данных была проведена 21 фокус-группа (9 фокус-групп для белых воротничков и 12 для голубых воротничков), в которых было задействовано 130 сотрудников компании (18% от общей численности персонала).

Схема проведения фокус-групп по подразделениям представлена на рис. 2.



Рис. 2. Схема проведения фокус-групп в филиале ООО «Нестле Россия» в г. Перми

Во время фокус-групп интервьюер оценивал как качественную часть ответов, так и эмоциональную. Эмоциональная оценка ответов показала, что значительная

часть сотрудников, которые приняли участие в фокус-группах, была открыта для диалога и заинтересована в обсуждении проблем (рис. 3).

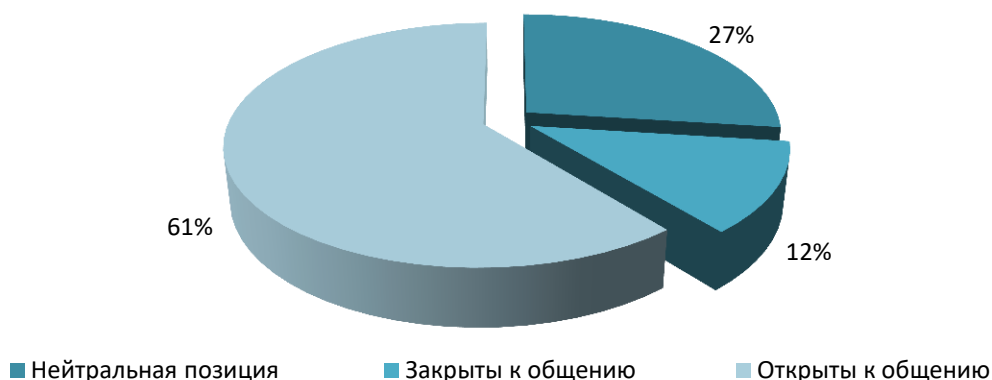


Рис. 3. Эмоциональная оценка фокус-групп

Для анализа качественных данных, которые были представлены в виде отчетов о фокус-группах, в нашем исследовании использовался контент-анализ. По результатам его проведения были составлены таблицы распределения проблем по ка-

тегориям корпоративного опроса для каждого подразделения отдельно для голубых и белых воротничков с указанием частоты возникновения проблем по категориям (табл. 1).

Таблица 1

Частота возникновения проблем по категориям

Категория удовлетворенности персонала	Частота возникновения проблем	
	Для голубых воротничков	Для белых воротничков
Окружающая среда	34	26
Вознаграждение	30	4
Персональный рост и Развитие	25	9
Лидерство	19	10

Окончание табл. 1

Категория удовлетворенности персонала	Частота возникновения проблем	
	Для голубых воротничков	Для белых воротничков
Коммуникации и Сотрудничество	18	10
Культура и Признание	6	2
Расширение полномочий	3	5
Потребление и Качество	1	0
Инновации	1	3
Удержание	1	3
Вовлеченность	0	1
Линейный менеджмент	0	1
Стратегия и Соответствие	0	1
Эффективность	0	2
Возможности	0	4

Данные табл. 1 демонстрируют наличие различных проблем у голубых и белых воротничков, например, в категориях Вознаграждение, Персональный рост и Развитие, Коммуникации и Сотрудничество, Лидерство.

Детальный анализ проблем, актуальных для белых и голубых воротничков, позволил выявить основные различия в характеристике анализируемых групп сотрудников, которые представлены в табл. 2.

Таблица 2

Различия между голубыми и белыми воротничками в оценке категорий удовлетворенности персонала

Критерии сравнения	Белые воротнички	Голубые воротнички
Удовлетворенность вознаграждением	Удовлетворены вознаграждением	Недовольны своим вознаграждением (нагрузка не соответствует вознаграждению)
Понимание системы премирования	Понимают процесс начисления премии	Не понимают процесса начисления премии
Способность поддерживать баланс между работой и личной жизнью	Тяжело поддерживают баланс между работой и личной жизнью	Могут поддерживать баланс между работой и личной жизнью
Возможности карьерного роста и профессионального развития	Считают, что в компании есть действенные методы продвижения по службе	Не имеют возможностей для продвижения по службе
Доступность профессионального обучения и повышения квалификации	Имеют множество возможностей для тренингов и обучения, но не имеют времени для них	Испытывают нехватку тренингов

Результаты опроса фокус-групп легли в основу разработки модели внутреннего бренда работодателя для филиала ООО «Нестле Россия» в г. Перми.

Категории удовлетворенности персонала были проанализированы по частоте

проблем: более высокий ранг показывает самую большую частоту возникновения проблем в конкретной категории.

Результаты ранжирования для белых воротничков приведены в табл. 3, для голубых воротничков – в табл. 4.

Таблица 3

**Частота и ранг оценки проблемы по категориям удовлетворенности персонала
для белых воротничков**

Категория удовлетворенности персонала	Частота проблемы	Ранг
Рабочая атмосфера	26	15
Коммуникация и Сотрудничество	10	14
Высшее руководство	10	13
Индивидуальное развитие	9	12
Расширение полномочий	5	11
Вознаграждение	4	9
Реализация возможностей	4	9
Инновационность	3	7
Удержание персонала	3	7
Культура и Признание	2	5
Эффективность	2	5
Вовлеченность	1	2
Линейное руководство	1	2
Стратегия и Согласованность	1	2
Клиентоориентированность и качество	0	1

Таблица 4

**Частота и ранг оценки проблемы по категориям удовлетворенности персонала
для голубых воротничков**

Категория удовлетворенности персонала	Частота проблемы	Ранг
Рабочая атмосфера	34	15
Вознаграждение	30	14
Индивидуальное развитие	25	13
Высшее руководство	19	12
Коммуникация и Сотрудничество	18	11
Культура и Признание	6	10
Расширение полномочий	3	9
Инновационность	1	6
Клиентоориентированность и качество	1	6
Удержание персонала	1	6
Вовлеченность	0	1
Линейное руководство	0	1
Реализация возможностей	0	1
Стратегия и Согласованность	0	1
Эффективность	0	1

На основе ранжирования частоты проблемы по категориям удовлетворенности персонала была построена модель внутреннего бренда работодателя для филиала ООО «Нестле Россия» в г. Перми, которая представлена на рис. 4.

Согласно предложенному ранее подходу зонирования в модели внутреннего бренда работодателя в первой зоне расположены категории низкой важности для персонала, во второй – средней важности и в третьей – высокой важности. Таким образом, работа над такими категориями удовлетворенности персонала, как Эффек-

тивность, Расширение полномочий, Реализация возможностей, Коммуникация и Сотрудничество, позволит оказать наибольшее влияние на уровень удовлетворенности белых воротничков. Работа над категориями Клиентоориентированность и качество, Вознаграждение, Культура и Признание будет означать, что уровень удовлетворенности голубых воротничков будет расти быстрее, чем белых. Следовательно, для быстрого повышения уровня удовлетворенности одновременно голубых и белых воротничков в данной организации необходимо внедрить меры по улуч-

шению категорий, которые расположены в области высокой значимости, – Рабочая атмосфера, Высшее руководство, Индивидуальное развитие, Коммуникация и Сотрудничество, Вознаграждение и Расширение полномочий.

Несмотря на то что в зону наибольшего влияния вошли одинаковые катего-

рии для голубых и белых воротничков, коренные причины, которые формируют восприятие внутреннего бренда работодателя, различны. Это показывают результаты фокус-групп и табл. 2. Таким образом, проблемы белых и голубых воротничков требуют разных управленческих решений.

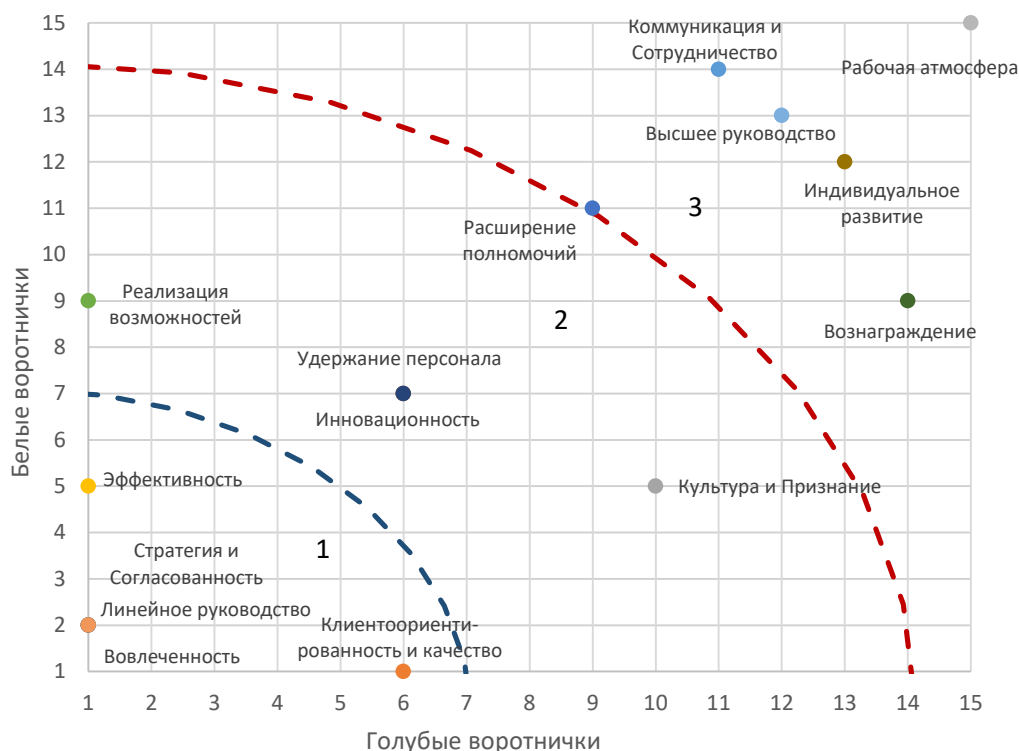


Рис. 3. Модель внутреннего бренда работодателя для филиала ООО «Нестле Россия» в г. Перми

С учетом обозначенных особенностей в уровне удовлетворенности различных категорий работников в следующем разделе будет представлен алгоритм управления внутренним брендом работодателя.

Алгоритм действий по управлению внутренним брендом работодателя

Исследование, представленное в данной статье, формирует инструмент управления удовлетворенностью сотрудников путем укрепления внутреннего бренда работодателя, который основан на проведении фокус-групп с сотрудниками и может быть представлен в качестве следующего алгоритма.

На первом этапе необходимо определить, какие категории формируют внутренний бренд работодателя.

На втором этапе происходит подготовка опросника и проведение анонимного анкетирования со всеми сотрудниками организации, которое будет количественно оценивать каждую из категорий удовлетворенности персонала. Для каждой категории рекомендуется составить по 3–7 вопросов. Данное анкетирование возможно проводить с использованием онлайн-сервисов¹.

¹ Have you gone PRO? // Socrative [Электронный ресурс]. URL: <https://socrative.com/> (дата обращения: 22.01.2018); Learning Games. Make Learning Awesome. Kahoot [Электронный ресурс]. URL: <http://kahoot.com/> (дата обращения: 22.01.2018).

На третьем этапе следует проанализировать результаты анкетирования, выявить, какие из категорий и для каких отделов организации являются наиболее проблемными.

На четвертом этапе на основе результатов анкетирования следует провести фокус-группы с сотрудниками каждого подразделения организации. Фокус-группы должны охватывать 10–15% сотрудников и проводиться отдельно с голубыми и белыми воротничками. Вопросами для фокус-групп являются вопросы анкетирования, которые получили наименьшие оценки. Все ответы фокус-групп документируются.

На пятом этапе происходит анализ ответов фокус-групп при помощи контент-анализа, составление таблицы распределения проблем для голубых и белых воротничков с указанием частоты возникновения проблем, с присвоением рангов каждой из категорий удовлетворенности персонала.

На шестом этапе происходит построение модели внутреннего бренда работодателя с выделением трех зон. Для категорий, которые попадут в зону наивысшей

важности, необходимо разработать план действий по решению проблем, выявленных в ходе фокус-групп, отдельно для голубых и белых воротничков.

Данное исследование рекомендуется проводить раз в два года, но не раньше, чем произошло внедрение разработанных планов действий.

Реализация представленного выше алгоритма действий по управлению внутренним брендом работодателя позволяет выявить проблемные области по категориям удовлетворенности персонала, а также распределить их по степени важности. Таким образом, решение проблем категорий, которые расположены в зоне высокой важности модели внутреннего бренда работодателя, позволят быстрее повысить удовлетворенность персонала по сравнению с другими зонами. Это обусловлено тем, что в первой зоне расположены категории, которые по итогам фокус-групп наиболее сильно беспокоят сотрудников организации в целом. Совокупный план действий по наиболее важным и часто встречающимся проблемам отдельно для белых и голубых воротничков представлен в табл. 5 и 6 соответственно.

Таблица 5

Комплексный план действий по повышению удовлетворенности для белых воротничков

Категория	Комплексная проблема	Решения
Окружающая среда	Выполнение работы вне рабочего времени и отсутствие баланса между работой и личной жизнью. Отсутствие кондиционеров и своевременного включения отопления	Внедрить методы оптимизации работы. Контролировать своевременное включение отопления. Запланировать средства на покупку кондиционеров
Лидерство	Длительный период принятия решений и внедрения изменений	Упростить процедуру принятия решений и внедрения изменений
Коммуникации и Сотрудничество	Информационный перегруз сотрудников, вызванный избытком информации. Несвоевременное предоставление информации. Отсутствие эффективного обмена информацией	Внедрить систему ERP и систему электронного документооборота для быстрого обмена информацией
Персональный рост и Развитие	Недостаток времени для посещения тренингов	Оптимизировать деятельности сотрудников и запланировать время на обучение и тренинги
Расширение полномочий	Распределение работы уволившегося сотрудника на рабочий коллектив, в связи с длительным поиском замены	Обеспечить своевременный отбор и набор новых сотрудников
Вознаграждение	Эффективность работы не всегда коррелирует с вознаграждением	Оценить соответствие обязанностей и вознаграждения

**Комплексный план действий по повышению удовлетворенности
для голубых воротничков**

Категория	Комплексная проблема	Решения
Окружающая среда	Отсутствие стабильной работы кондиционеров и системы вентиляции в производственной зоне. Неудобный график смен, не позволяющий сотрудникам полностью восстановить трудовой потенциал. Дискомфортная спецодежда (комбинезоны технической службы)	Разработать и внедрить план проверки и ремонта кондиционеров и вентиляционных систем в производственной зоне. Разработать новый график смен с учетом пожеланий сотрудников и требований законодательства. Найти нового поставщика спецодежды
Вознаграждение	КРІ для получения бонуса завышены. Структура расчета и начисления бонуса сложна и непонятна. Бонус только коллективный, он не содержит индивидуальных измерений	Пересмотреть систему КРІ. Проинформировать сотрудников о системе начисления бонусов филиала: условия оплаты, периодичность, бонусные индикаторы, размер. Ввести индивидуальную и коллективную систему поощрения
Персональный рост и Развитие	Отсутствие возможностей для карьерного роста и обучения	Разработать систему ротации и продвижения по службе. Разработать и реализовать план обучения
Лидерство	Длительный период принятия решений и внедрения изменений	Упростить процедуру принятия решений и внедрения изменений
Коммуникации и Сотрудничество	Информационный перегруз сотрудников, вызванный избытком информации Несвоевременное предоставление информации Отсутствие эффективного обмена информацией	Внедрить систему ERP и систему электронного документооборота для быстрого обмена информацией
Расширение полномочий	Мнения сотрудников не учитываются в процессе принятия управленческих решений	Линейные менеджеры должны обсуждать преимущества и недостатки мнений сотрудников и объяснять, почему это мнение учтено в работе или нет

В табл. 5 и 6 представлены приоритетные действия для укрепления внутреннего бренда работодателя и повышения уровня удовлетворенности персонала. Безусловно, некоторые из решений требуют финансовых вливаний, но большинство решений носят организационный и управленческий характер. Таким образом, данное исследование позволило выявить проблемы управленческого характера, решение которых позволит повысить удовлетворенность персонала компании. После внедрения предложенных решений для проблем категорий, расположенных в первой зоне, руководству следует обратиться к категориям удовлетворенности персонала, которые расположены во второй и третьей зонах модели бренда.

Корпоративный опрос в целом определяет область возникновения про-

блем, в то время как фокус-группы позволяют понять реальные причины снижения показателей оценочных баллов категорий и уровня удовлетворенности голубых и белых воротничков. Модель внутреннего бренда позволяет определить, какие категории требуют улучшений для повышения удовлетворенности голубых и белых воротничков в организации.

Далее определим влияние укрепления внутреннего бренда работодателя и повышения удовлетворенности трудом на производственную эффективность деятельности предприятия¹, которая будет измерена при помощи показателя «производственная эффективность активов»

¹ Производственная эффективность рассчитывается по методологии транснациональной корпорации «Нестле».

(Asset intensity). Для измерения уровня удовлетворенности персонала авторами статьи введен индекс удовлетворенности (SI¹). Показатель рассчитывается как среднее значение между 15 оценками категорий удовлетворенности персонала (s_i) корпоративного опроса (см. формулу). Данный показатель, по мнению авторов, является количественной оценкой внутреннего бренда работодателя и индикатором оценки эффективности разработанного плана действий. Аналогичный, но не идентичный индекс используется в работах В. Prayogo, А. Pranoto, Н. Purba и А. Трубина [14, с. 42–43; 16, с. 1832]. Отличительной особенностью индекса, представленного в данных работах, является то, что он оценивает отдельные категории удовлетворенности персонала, а не их совокупность.

$$SI = \frac{\sum_{i=1}^{15} s_i}{15},$$

где SI – индекс удовлетворенности, s_i – оценка i -й категории от 1 до 15.

Влияние данного показателя на производственную эффективность было определено при помощи регрессионного анализа. Регрессионная модель основана на гипотезе о том, что повышение удовлетворенности сотрудников (SI) приведет к увеличению производственной эффективности (AI²).

В соответствии с методологией эконометрического моделирования была создана модель регрессии для проверки взаимосвязи и влияния этих показателей. В основе модели лежат две переменные: независимой переменной является индекс удовлетворенности, зависимой переменной является производственная эффективность. Информация о значениях данных переменных представлена в табл. 7. Временные периоды, отраженные в таблице, выбраны исходя из периодичности корпоративного опроса, который впервые был проведен в филиале ООО «Нестле Россия» в г. Перми в 2010 г.

Таблица 7

Значение переменных для построения регрессионной модели

Показатель	Обозначение	2010 г.	2012 г.	2014 г.	2016 г.
Индекс удовлетворенности	x	74,1	74,9	75,5	74,3
Производственная эффективность	y	0,57	0,63	0,72	0,65

Построенное в ходе регрессионного моделирования уравнение имеет вид $y=0,0843x-5,6585$.

Показатели качества модели приведены в табл. 8.

Таблица 8

Показатели качества регрессионной модели

Показатель	Значение	Характеристика
Ковариация (cov)	0,03	Между переменными существует связь
Коэффициент корреляции	0,84	Между удовлетворенностью персонала и производственной эффективностью существует сильная линейная зависимость
Коэффициент детерминации	0,65	Изменение производственной эффективности на 65% описывается изменением удовлетворенности персонала
Коэффициент А	0,084	Изменение удовлетворенности персонала на 1 п.п. ведет к росту производственной эффективности на 0,084 п.п.

Регрессионная модель демонстрирует, что существует сильная линейная зависимость между переменными. Также модель достаточно надежна, поскольку коэффициент корреляции равен 0,84, а коэффициент детерминации 0,65. Таким об-

разом, результаты корреляционного и регрессионного анализа позволяют предположить, что повышение удовлетворенности персонала ведет к повышению производственной эффективности. Заметим, что

¹ SI – Satisfaction index, индекс удовлетворенности.

² AI – Asset intensity, производственная эффективность активов.

данная модель позволяет делать только предположения, так как для полного подтверждения гипотезы требуется большее количество данных.

Заключение

Проведенное исследование позволило сформулировать следующие положения, представляющие научную новизну:

1. Определено соотношение категорий «производственная эффективность» – «внутренний бренд работодателя» – «удовлетворенность персонала».

2. Разработана модель внутреннего бренда работодателя, которая позволяет определить степень важности каждой из категорий удовлетворенности для голубых и белых воротничков. Работа над данными категориями в зоне высокой значимости приведет к росту удовлетворенности персонала.

3. Доказана необходимость дифференцированного подхода к персоналу организации, путем разделения сотрудников на голубые и белые воротнички.

4. Определена прямая зависимость между удовлетворенностью персонала и производственной эффективностью на основе построения регрессионной модели.

Практическая значимость исследования заключается в том, что модель внутреннего бренда работодателя носит универсальный характер и может применяться на предприятиях любой сферы как инструмент повышения степени удовлетворенности персонала. Оценку удовлетворенности необходимо проводить систематично, способами, которые доступны в организации, в том числе применяя онлайн сервисы.

Ключевым моментом является то, что работа над повышением уровня удовлетворенности и усилением внутреннего бренда работодателя ведет к повышению производственной эффективности, что прямым образом влияет на конкурентоспособность организации.

Считаем, что данное исследование имеет потенциал, который в дальнейшем можно развить, включив в регрессионную модель большее количество данных для повышения степени охвата случаев. Это позволит более точно прогнозировать динамику изменения производственной эффективности на основе роста уровня удовлетворенности персонала.

Список литературы

1. *Ambler T., Barrow S.* The employer brand // *Journal of Brand Management*. 1996. Vol. 4. Iss. 3. P. 185–206.
2. *Barrow S., Mosley R.* The employer brand: Bringing the best of brand management to people at work. Chichester, W. Sussex: John Wiley & Sons, Ltd., 2006. 232 p.
3. *Chunping Y., Xi L.* The Study on employer brand strategy in private enterprises from the perspective of human resource management // *Energy Procedia*. 2011. № 5. P. 2087–2091. doi: 10.1016/j.egypro.2011.03.360.
4. *Мирошниченко А. А.* Нг-бренд-оптимальный инструмент в конкурентной борьбе на рынке труда авиатранспортной отрасли России // *Научный вестник МГТУ ГА*. 2011. № 167. С. 126–130.
5. *King C., Grace D.* Building and measuring employee-based brand equity // *European Journal of Marketing*. 2010, Vol. 44. Iss. 7. P. 938–971.
6. *Miles S.J., Mangold W.G., Asree S., Revell J.* Assessing the employee brand: A Census of One Company // *Journal of managerial issues*. 2011. Vol. 23. Iss. 4. P. 491–507.
7. *Priyadarshi P.* Employer brand image as predictor of employee satisfaction, affective commitment and turnover // *Indian Journal of Industrial Relations*. 2011. Vol. 46. № 3. P. 510–522.
8. *Rampl L.V.* How to become an employer of choice: transforming employer brand associations into employer first-choice brands // *Journal of Marketing Management*. 2014. Vol. 30. Iss. 13-14. P. 1486–1504.
9. *Guo Z., Cao H., Li Y.* Research on the evaluation of employer brand competitiveness based on fuzzy AHP method // *International Conference on E-Product E-Service and E-Entertainment*. 2010.

10. Locke E. The nature and cause of job satisfaction // Handbook of industrial and organisational psychology. 1976. № 1. P. 1297–1343.
11. Rad A.M.M., Yarmohammadian M.H. A study of relationship between managers' leadership style and employees' job satisfaction // Leadership in Health Services. 2006. Vol. 19. Iss. 2-3. P. 11–28.
12. Jain P., Dahima V. Job satisfaction of employees working in power industry—a study of Guru Gobind Singh Super Thermal Plant in India // The Journal of Management Awareness. 2015. Vol. 18. Iss. 2. P. 38–51.
13. Ellickson M.C., Logsdon K. Determinants of job satisfaction of municipal government employees // Public Personnel Management. 2002. Vol. 3. Iss. 31. P. 343–358.
14. Prayogo L., Pranoto B.A.S., Purba H.H. Employee satisfaction analysis with human resource index // Management Science Letters. 2017. P. 233–240. doi: 10.5267/j.msl.2017.2.003.
15. Lancaster G. Research methods in management: a concise introduction to research in management and business consultancy. Elsevier/Butterworth Heinemann, 2005. 271 p.
16. Трубин А.И. Удовлетворенность трудом как экономическая категория в современной теории и практике // Культура, личность, общество в современном мире: методология, опыт эмпирического исследования: XX Междунар. конф. памяти проф. Л.Н. Когана, 16–18 марта 2017 г., Екатеринбург. Екатеринбург: УрФУ, 2017. С. 1829–1839.

Статья поступила в редакцию 30.03.2018

Сведения об авторах

Ощепков Виктор Михайлович – кандидат экономических наук, доцент кафедры менеджмента, заместитель декана экономического факультета, Пермский государственный национальный исследовательский университет (Россия, 614990, Пермь, ул. Букирева, 15; e-mail: viko@psu.ru).

Тютык Ольга Владимировна – кандидат экономических наук, доцент кафедры менеджмента, Пермский государственный национальный исследовательский университет (Россия, 614990, Пермь, ул. Букирева, 15; e-mail: tyutyk@mail.ru).

Мальцева Наталия Валерьевна – магистрант кафедры менеджмента направления «Менеджмент», Пермский государственный национальный исследовательский университет (Россия, 614990, Пермь, ул. Букирева, 15; e-mail: natalia29malceva@gmail.com).

References

1. Ambler T., Barrow S. The employer brand. *Journal of Brand Management*, 1996, vol. 4, iss. 3, pp. 185–206.
2. Barrow S., Mosley R. *The employer brand: bringing the best of brand management to people at work*. Chichester, W. Sussex, John Wiley & Sons, Ltd., 2006. 232 p.
3. Chunping Y., Xi L. The study on employer brand strategy in private enterprises from the perspective of human resource management. *Energy Procedia*, 2011, no. 5, pp. 2087–2091. doi: 10.1016/j.egypro.2011.03.360.
4. Miroshnichenko A.A. Hr-brend-optimal'nyi instrument v konkurentnoi bor'be na rynke truda aviatsionnoi otrasli Rossii [HR brand – optimal instrument in the competition of on labour market of civil aviation]. *Nauchnyi vestnik MGTU GA [Civil Aviation High Technologies]*, 2011, no. 167, pp. 126–130. (In Russian).
5. King C., Grace D. Building and measuring employee-based brand equity. *European Journal of Marketing*, 2010, vol. 44, iss. 7, pp. 938–971.
6. Miles S.J., Mangold W.G., Asree S., Revell J. Assessing the employee brand: A census of one company. *Journal of Managerial Issues*, 2011, vol. 23, iss. 4, pp. 491–507.
7. Priyadarshi P. Employer brand image as predictor of employee satisfaction, affective commitment and turnover. *Indian Journal of Industrial Relations*, 2011, vol. 46, no. 3, pp. 510–522.
8. Rampl L.V. How to become an employer of choice: transforming employer brand associations into employer first-choice brands. *Journal of Marketing Management*, 2014, vol. 30, iss. 13-14, pp. 1486–1504.

9. Guo Z., Cao H., Li Y. Research on the evaluation of employer brand competitiveness based on fuzzy AHP method. *2010 International Conference on E-Product, E-Service and E-Entertainment*. 2010.
10. Locke E. The nature and cause of job satisfaction. *Handbook of industrial and organisational psychology*, 1976, no. 1, pp. 1297–1343.
11. Rad A.M.M., Yarmohammadian M.H. A study of relationship between managers' leadership style and employees' job satisfaction. *Leadership in Health Services*, 2006, vol. 19, iss. 2-3, pp. 11–28.
12. Jain P., Dahima V. Job satisfaction of employees working in power industry – a study of Guru Gobind Singh Super Thermal Plant in India. *The Journal of Management Awareness*, 2015, vol. 18, iss. 2, pp. 38–51.
13. Ellickson M.C., Logsdon K. Determinants of job satisfaction of municipal government employees. *Public Personnel Management*, 2002, vol. 3, iss. 31, pp. 343–358.
14. Prayogo L., Pranoto B.A.S., Purba H.H. Employee satisfaction analysis with human resource index. *Management Science Letters*, 2017, vol. 7, iss. 5, pp. 233–240. doi: 10.5267/j.msl.2017.2.003.
15. Lancaster G. *Research methods in management: A concise introduction to research in management and business consultancy*. Elsevier, Butterworth Heinemann, 2005. 271 p.
16. Trubin A.I. Udovletvorennost' trudom kak ekonomicheskaya kategoriya v sovremennoi teorii i praktike [Job satisfaction as an economic category in modern theory and practice]. *XX Mezhdunarodnaya konferentsiya pamyati professora L.N. Kogana "Kul'tura, lichnost', obshchestvo v sovremennom mire: Metodologiya, opyt empiricheskogo issledovaniya"*, 16–18 marta 2017 g., Ekaterinburg [Proceedings of the XX international conference in memory of professor L.N. Kogan "Culture, personality, society in modern world: Methodology, experience of empirical research", March 16–18, 2017, Ekaterinburg]. Ekaterinburg, UrFU Publ., 2017, pp. 1829–1839. (In Russian).

The date of the manuscript receipt: 30.03.2018

Information about the Authors

Oshchepkov Viktor Mikhailovich – Candidate of Economic Sciences, Associate Professor at the Department of Management, the Deputy Dean of the Faculty of Economics, Perm State University (15, Bukireva st., Perm, 614990, Russia; e-mail: viko@psu.ru).

Tiutyk Olga Vladimirovna – Candidate of Economic Sciences, Associate Professor at the Department of Management, Perm State University (15, Bukireva st., Perm, 614990, Russia; e-mail: tiutyk@mail.ru).

Maltseva Nataliya Valer'evna – Master Student at the Department of Management, Perm State University (15, Bukireva st., Perm, 614990, Russia; e-mail: natalia29malceva@gmail.com).

Просьба ссылаться на эту статью в русскоязычных источниках следующим образом:

Ощепков В.М., Тютык О.В., Мальцева Н.В. Усиление внутреннего бренда работодателя как фактор повышения производственной эффективности: международный опыт и российская практика // Вестник Пермского университета. Сер. «Экономика» = Perm University Herald. Economy. 2018. Том 13. № 2. С. 264–281. doi: 10.17072/1994-9960-2018-2-264-281

Please cite this article in English as:

Oshchepkov V.M., Tiutyk O.V., Maltseva N.V. Employer's internal branding as a factor of operational efficiency increase: International experience and practice in Russia. *Vestnik Permskogo universiteta. Seria Ekonomika = Perm University Herald. Economy*, 2018, vol. 13, no. 2, pp. 264–281. doi: 10.17072/1994-9960-2018-2-264-281