

Научная статья

УДК 316.354.4

DOI: 10.35854/2219-6242-2025-1-70-77

Влияние бренда работодателя на снижение социальных проблем в управлении предприятием за счет повышения приверженности сотрудников: социальные аспекты

Антон Евгеньевич Черемушкин

Санкт-Петербургский университет технологий управления и экономики,

Санкт-Петербург, Россия, anton.cheremushkin@gmail.com,

<https://orcid.org/0009-0006-2129-6623>

Аннотация. Автором исследована корреляция между силой бренда работодателя и приверженностью сотрудников организации. Рассмотрены принципы использования модели организационной приверженности Дж. Мейера и Н. Аллен, модели Brand Asset Valuator агентства Young & Rubicam. Проанализированы результаты пилотного эмпирического исследования, направленного на определение степени и факторов влияния силы бренда работодателя на лояльность сотрудников. Осуществлен поиск факторов, снижающих значимость социальных аспектов в управлении предприятием.

Ключевые слова: социальные аспекты управления, бренд работодателя, организационная приверженность, модель Мейера и Аллен, модель Brand Asset Valuator, социальное самочувствие персонала

Для цитирования: Черемушкин А. Е. Влияние бренда работодателя на снижение социальных проблем в управлении предприятием за счет повышения приверженности сотрудников: социальные аспекты // Социология и право. 2025. Т. 17. № 1. С. 70–77. <https://doi.org/10.35854/2219-6242-2025-1-70-77>

Original article

Influence of the employer brand on the reduction of social problems in enterprise management by increasing employee commitment: Social aspects

Anton E. Cheremushkin

St. Petersburg University of Management Technologies and Economics, St. Petersburg,

Russia, anton.cheremushkin@gmail.com, <https://orcid.org/0009-0006-2129-6623>

Abstract. The author studied the correlation between the employer brand strength and the commitment of employees to the organization. The article discusses the principles of using the organizational commitment model of J. Meyer and N. Allen, the Brand Asset Valuator model of the Young & Rubicam agency. The results of a pilot empirical study aimed at determining the degree and factors of influence of the employer brand strength on employee loyalty are analyzed. A search for factors that reduce the importance of social aspects in enterprise management was performed.

Keywords: social aspects of management, employer brand, organizational commitment, Meyer and Allen's model, Brand Asset Valuator model, social well-being of employees

© Черемушкин А. Е., 2025

For citation: Cheremushkin A.E. Influence of the employer brand on the reduction of social problems in enterprise management by increasing employee commitment: Social aspects. *Sociology and Law. 2025;17(1):70-77* (In Russ.). <https://doi.org/10.35854/2219-6242-2025-1-70-77>

Введение

Одним из наиболее актуальных вопросов управления предприятием в течение последних лет является вопрос привлечения и удержания сотрудников. В современных условиях рекордного снижения безработицы перед работодателями острыми становятся проблемы, связанные с дефицитом персонала. Аналитики кадрового холдинга Ventra утверждают, что средний срок подбора персонала увеличился в полтора раза во всех отраслях промышленности [1]. По данным исследований HeadHunter (hh.ru), 34 % работодателей закрывают вакансию в рамках трех месяцев [2]. Вместе с тем активнее происходит процесс текучки персонала. Речь идет о том [3], что нехватка линейных сотрудников и вынужденное привлечение низкоквалифицированных сотрудников определяют ситуацию «рынка соискателя». Это, в свою очередь, в дальнейшем формирует низкий уровень приверженности сотрудников компании и, как следствие, приводит к возникновению ряда социальных проблем управления, таких как [4]:

- низкий уровень трудовой дисциплины (несвоевременное выполнение поставленных задач, отсутствие понимания миссии организации, нарушения трудового распорядка дня и др.);
- неудовлетворительный морально-психологический климат;
- недостаточная инициативность со стороны сотрудников;
- часто возникающие конфликты между администрацией и персоналом.

В условиях усиления дефицита рабочей силы рост приверженности персонала служит ключевым фактором для смягчения социальных проблем в управлении. Сотрудники с высоким уровнем приверженности демонстрируют более высокую инициативность и производительность, готовность к компромиссам по уровню оплаты труда и более устойчивы к работе в условиях стресса и долгосрочной занятости. Согласно Fleet Boston Financial Corp., рост организационной приверженности сотрудников на 1 % повышает доход организации на 11 млн долл. и позволяет достичь экономии от 15 до 19 млн долл. на привлечение и обучение сотрудников [5].

Привычные методы социального управления персоналом, которые успешно работали несколько лет назад, такие как материальная обеспеченность, нематериальное вознаграждение, возможности для карьерного роста и другие, уже не дают эффекта и не позволяют решать растущие проблемы. Поэтому специалисты в области управления персоналом находятся в поиске новых инструментов и подходов. Один из таких инструментов — бренд работодателя, механика управления которым становится важной частью научного дискурса. Составляющие бренда работодателя, в свою очередь, должны встроиться в разработку «социального паспорта организации» [6].

Цель настоящей статьи — выявление особенностей влияния бренда работодателя на рост организационной приверженности и снижение социальных проблем в управлении.

Методология исследования

В существующей научной дискуссии часто используют несколько терминов для обозначения интересующих вопросов. Среди них — «организационная при-

верженность» и «лояльность». Отправной точкой для их понимания будут англоязычные термины “organizational commitment” и “employee loyalty”. Согласно исследованию В. И. Доминьяка [7], посвященного выявлению отличий между терминами в зарубежной литературе, данные конструкции не имеют принципиальных отличий. В контексте статьи термины «организационная приверженность» и «лояльность» предлагаем рассматривать как синонимы. Синонимами будут выступать термины «бренд работодателя» и «HR-бренд».

В качестве основы научного исследования в настоящей статье нами использовано несколько независимых моделей, определяющих принципы формирования организационной приверженности и бренда работодателя. Произведен анализ взаимного влияния составляющих моделей.

Так, для описания факторов организационной приверженности использована трехкомпонентная модель приверженности организации Дж. Мейера и Н. Аллен, считающаяся одной из наиболее авторитетных и апробированных методик измерения. Методика предполагает количественный анализ сотрудников организаций, включающий в себя 18 специализированных вопросов. Обработка результатов позволяет выделить три компонента организационной приверженности: аффективную (АП) (от англ. affective commitment), продолженную (ПЛ) (от англ. continuance commitment) и нормативную (НП) (от англ. normative commitment) приверженность сотрудников компании [8].

Аффективная приверженность — предполагает наличие сильной эмоциональной привязанности работника к организации. Сотрудники воспринимают организацию в качестве «семьи» и испытывают стойкое желание к работе.

Приверженность, ориентированная на последствия, — определяет понимание сотрудником потерь, которые он может понести в случае прекращения работы.

Нормативная приверженность — отражает чувство долга сотрудника перед организацией, возникшего ввиду ряда причин. Сотрудники ощущают, что должны продолжить работу в организации.

В качестве инструмента для оценки значимости бренда работодателя применена адаптированная модель транснационального коммуникационного агентства Young & Rubicam «Оценка актива бренда» (от англ. “Brand Asset Valuator”, BAV) [9; 10]. С 1993 г. проведена оценка капитала свыше 60 тыс. брендов в более чем 50 странах мира. В основе модели отражено понимание того, что любой сильный бренд должен пройти четыре стадии развития и в каждой фазе должен сформировать высокий капитал. В контексте настоящего исследования апробирована адаптация модели для оценки капитала бренда работодателя среди сотрудников организации, а также изучены социальные эффекты данной модели.

Охарактеризуем кратко стадии развития бренда.

Дифференциация — первая стадия и основа для выбора потребителя. Бренд должен иметь очевидные отличия от конкурентов, которые, в свою очередь, должны быть известны целевой аудитории. При адаптации модели на оценку бренда работодателя отличительные характеристики брендов могут закладываться как материальные (размер оплаты труда, дополнительные привилегии для работников и др.), так и нематериальные факторы (модель лидерства компании на рынке, особой корпоративной культуры и др.).

Релевантность, актуальность (от англ. Relevance) — вторая стадия и основа для длительного предпочтения бренда. Оценка того, насколько работники организации признают, что бренд отвечает их требованиям, стилю жизни, перспективам развития карьеры и др.

Уважение (от англ. Esteem) — третья стадия определяет формирование прочной эмоциональной связи между брендом и сотрудниками. В данном случае

отражено, насколько работники начинают ценить свою компанию и относиться к ней с уважением. Факторами, влияющими на рост показателя, являются выполнение организацией своих обязательств, соблюдение ценностей и др.

Знание (от англ. Knowledge) — четвертая стадия, которая характеризует глубину понимания сотрудниками организации, общий уровень известности бренда, опыт взаимодействия с организацией.

Для оценки корреляции между моделью Brand Asset Valuetor и моделью организационной приверженности Дж. Мейера и Н. Аллен проведено пилотное эмпирическое исследование. Его цель — определение степени взаимосвязи между составляющими бренда работодателя и уровнем лояльности сотрудников, а также выявление возможных факторов, влияющих на эту корреляцию.

Характеристика выборки исследования

В качестве объекта исследования выступили сотрудники коммерческой организации численностью 30 человек. Исследование проведено методом онлайн-опроса, размер выборки составил 26 респондентов, или 87 % от общей численности персонала организации.

Характер занимаемых должностей работников: высший менеджмент организации — 15 %, менеджмент среднего уровня — 15 %, рядовые сотрудники — 70 %. Пол: мужчины — 15 %, женщины 85 %. Возраст: до 20 лет (4 %), 20–24 года (23 %), 25–29 лет (27 %), 30–34 года (19 %), 35–39 лет (15 %), 40–44 года (8 %), 45 лет и старше (4 %). Период проведения исследования — октябрь 2024 г.

Результаты исследования

По итогам выполненного исследования на основе модели организационной приверженности Дж. Мейера и Н. Аллен нами получены следующие результаты. Результаты исследования организационной приверженности представлены на рисунке 1.

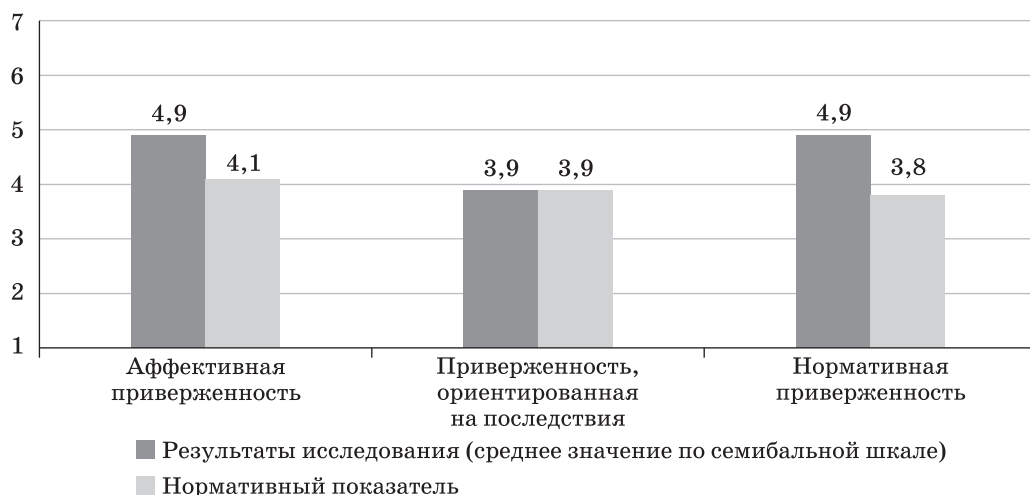


Рис. 1. Результаты исследования организационной приверженности в организации

Fig. 1. Study results for organizational commitment

Источник: составлено автором.

Согласно результатам, отраженным на рисунке 1, организационная приверженность распределена следующим образом:

1. Аффективная приверженность — результат превышает нормативный показатель на +0,8 балла. Это указывает на сильную эмоциональную привязанность сотрудников организации.

2. Приверженность, ориентированная на последствия — результат совпадает с нормативным показателем (3,9 балла). Сотрудники осознают, что предложение работодателя имеет ценность, но это не является главным аргументом для продолжения работы.

3. Нормативная приверженность — результат превышает нормативный показатель на +1,1 балла, что указывает на то, что у сотрудников присутствуют моральные обязательства перед компанией и ее руководством.

Итоги исследования по модели «Оценка актива бренда» (от англ. Brand Asset Valuator, BAV) показаны на рисунке 2.



Рис. 2. Результаты исследования силы бренда по модели Brand Asset Valuator

Fig. 2. Study results for brand strength based on the Brand Asset Valuator model

Источник: составлено автором.

С учетом того, что модель Brand Asset Valuator (BAV) не имеет формализованных нормативных показателей, в качестве нормативного уровня нами использована оценка по четырехбалльной шкале. Полученные значения по всем параметрам превосходят нормативный уровень, что говорит о высоком капитале бренда организации:

1. Дифференциация — результат превышает нормативный показатель на +1,5 балла. Это указывает на то, что сотрудники видят отличительные особенности организации от других организаций на рынке.

2. Релевантность — результат превышает нормативный показатель на +1,1 балла, бренд в целом отвечает предпочтениям работников.

3. Уважение — наиболее высокий показатель среди всех факторов, превышает нормативное значение на 2,0 балла. Сотрудники ценят компанию, гордятся брендом организации.

4. Знание — наиболее низкая оценка относительно других параметров исследования, превышает нормативное значение на +0,7 балла. Данный факт указывает на недостаточную известность организации на рынке.

В ходе проведенного корреляционного анализа двух массивов данных получены результаты, отражающие корреляцию между различными составляющими методик. Это находит отражение на рисунке 3.

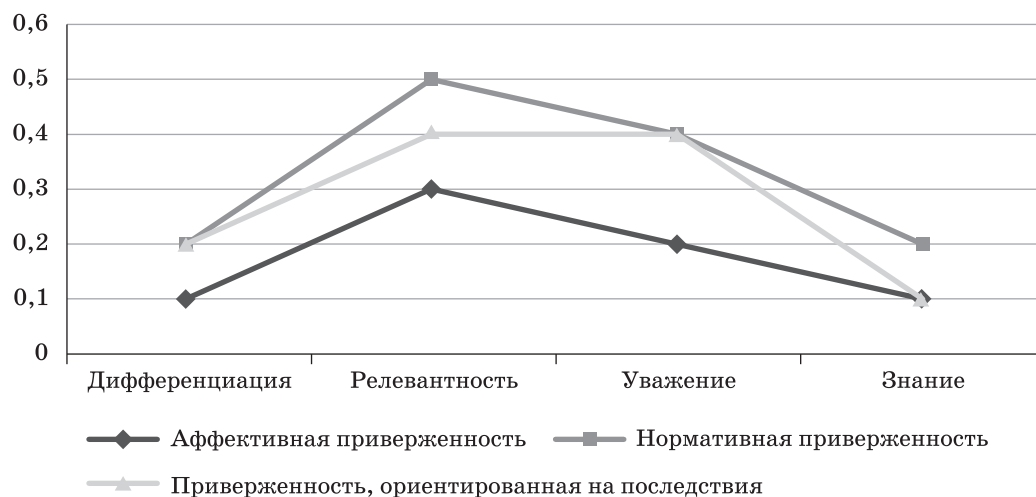


Рис. 3. Результаты корреляционного анализа между организационной приверженностью и силой бренда по методике Brand Asset Valuator

Fig. 3. Results of the correlation analysis between organizational commitment and brand strength by the Brand Asset Valuator method

Источник: составлено автором.

Наиболее высокая степень положительной корреляции присутствует между такими составляющими, как «Релевантность» со стороны силы бренда и «Нормативная приверженность» (+0,5). Данный факт дает основание констатировать, что повышение уровня «релевантности» может значительно укрепить нормативную приверженность сотрудников.

Выводы

Результаты исследования подтверждают положительное влияние бренда работодателя на уровень приверженности сотрудников компании и могут иметь огромное практическое значение для организаций, стремящихся повысить эффективность управления персоналом. Вместе с тем эти показатели являются недостаточными для установления корреляции с такими социальными аспектами управления, как низкий уровень трудовой дисциплины, неудовлетворительный морально-психологический климат, низкий уровень инициативности сотрудников, текучки кадров и др. Данные вопросы будут служить предметом следующих этапов исследования в дальнейшем.

Список источников

1. Мануйлова А. Не время спешить на работу // Коммерсантъ. 2023. 21 октября. URL: <https://www.kommersant.ru/doc/6295125> (дата обращения: 25.11.2024).
2. Боронова М. А. Кадровый дефицит как кризис на рынке труда // Телескоп: журнал социологических и маркетинговых исследований. 2024. № 1. С. 153–155. DOI: 10.24412/1994-3776-2024-1-153-155
3. Сунь Ц. Управление персоналом: современные вызовы и механизмы модернизации // Научные высказывания. 2023. № 18. С. 18–20.
4. Чеботарь Е. Ю. Проблемы управления персоналом в современных организациях // Молодой ученый. 2021. № 45. С. 174–177.

5. Германов И. А., Плотникова Е. Б. Измерение организационной лояльности персонала (опыт апробации методики Мейер — Аллен) // Вестник Пермского университета. Философия. Психология. Социология. 2011. № 3. С. 106–111.
6. Семиколеннова Ю. А. Совершенствование системы управления внутренней социальной политикой бизнес-организаций: возможности стратегического подхода // Социология. 2024. № 1. С. 70–78.
7. Доминьяк В. И. Основные подходы к определению понятия «организационная лояльность» // Лояльность персонала: альманах. М.: ИД «Имидж-медиа», 2007. С. 43–53.
8. Доминьяк В. И. Шкала организационной лояльности Дж. Мейера и Н. Аллен // Персональный сайт Владислава Доминьяка. URL: https://dominyak.com/methods/ocs_theory.php (дата обращения: 25.11.2024).
9. Попова М. В. Практическая оценка эффективности бренда по модели BAV // Economics. 2017. С. 40–47.
10. Шихова О. А. Методологические подходы к интегрированной оценке силы бренда на основе системы индикаторов и моделирования обобщенных результатов опроса потребителей // Статистика и Экономика. 2021. Т. 18. № 2. С. 22–33. DOI: 10.21686/2500-3925-2021-2-22-33

References

1. Manuilova A. It's not time to rush to work. Kommersant. Oct. 21, 2023. URL: <https://www.kommersant.ru/doc/6295125> (accessed on 25.11.2024). (In Russ.).
2. Boronoyeva M.A. Personnel shortage as a crisis in the labor market. *Teleskop: zhurnal sotsiologicheskikh i marketingovykh issledovaniy* = *Telescope: Journal of Sociological and Marketing Research*. 2024;(1):153-155. (In Russ.). DOI: 10.24412/1994-3776-2024-1-153-155
3. Sun Ts. Personnel management: Modern challenges and modernization mechanisms. *Nauchnye vyskazyvaniya*. 2023;(18):18-20. (In Russ.).
4. Chebotar' E.Yu. Problems of personnel management in modern organizations. *Molodoi uchenyi* = *Young Scientist*. 2021;(45):174-177. (In Russ.).
5. Germanov I.A., Plotnikova E.B. The measurement of organizational commitment: Experience in approbation of the Meyer and Allen (1991) measure. *Vestnik Permskogo universiteta. Filosofiya. Psikhologiya. Sotsiologiya* = *Perm University Herald. Series "Philosophy. Psychology. Sociology"*. 2011;(3):106-111. (In Russ.).
6. Semikolennova Yu.A. Improving the management system of the internal social policy of business organizations: The possibilities of a strategic approach. *Sotsiologiya* = *Sociology*. 2024;(1):70-78. (In Russ.).
7. Dominyak V.I. Basic approaches to defining the concept of "organizational loyalty". In: *Personnel loyalty: Almanac*. Moscow: Image-Media; 2007:43-53. (In Russ.).
8. Dominyak V.I. Organizational commitment scale by J. Meyer and N. Allen. Personal website of Vladislav Dominyak. URL: https://dominyak.com/methods/ocs_theory.php (accessed on 25.11.2024). (In Russ.).
9. Popova M.V. Practical brand effectiveness valuation by BAV model. *Economics*. 2017: 40-47. (In Russ.).
10. Shikhova O.A. Methodological approaches to the integrated evaluation of brand strength based on the system of indicators and modeling of generalized results of the consumer survey. *Statistika i Ekonomika* = *Statistics and Economics*. 2021;18(2):22-33. (In Russ.). DOI: 10.21686/2500-3925-2021-2-22-33

Информация об авторе

А. Е. Черемушкин — аспирант; 190020, Санкт-Петербург, Лермонтовский пр., д. 44а.

Information about the author

A. E. Cheremushkin — postgraduate student; 44A Lermontovskiy Ave., St. Petersburg 190020, Russia.

Конфликт интересов: автор декларирует отсутствие конфликта интересов, связанных с публикацией данной статьи.

Conflict of interest: the author declares no conflict of interest related to the publication of this article.

Статья поступила в редакцию 26.11.2024; одобрена после рецензирования 22.01.2025; принята к публикации 26.03.2025.

The article was submitted 26.11.2024; approved after reviewing 22.01.2025; accepted for publication 26.03.2025.