

БЫСТРОВА М. В., ШОРОХОВА Н. А.
BYSTROVA M. V., SHOROKHOVA N. A.

HR-БРЕНДИНГ КАК ИННОВАЦИОННЫЙ СПОСОБ ПРИВЛЕЧЕНИЯ И УДЕРЖАНИЯ КВАЛИФИЦИРОВАННОГО ПЕРСОНАЛА

HR-BRANDING AS INNOVATIVE METHOD OF ATTRACTING AND RETAINING OF QUALIFIED PERSONNEL

***Аннотация.** В статье рассматривается комплекс целенаправленных мероприятий по формированию положительного имиджа работодателя в качестве способа привлечения и удержания квалифицированного персонала. Описываются стадии реализации пошаговой стратегии построения и развития HR-бренда и те преимущества, которые получают компании, обладающие привлекательным имиджем для соискателей, выделяющем его среди конкурентов.*

***Ключевые слова:** HR-бренд, HR-брендинг, EVP, ценностное предложение работодателя.*

***Summary.** The article discusses a set of targeted measures to create a positive image of an employer as a way of attracting and retaining qualified personnel. It also deals with stages of implementation strategy of HR-brand establishment and development as well as benefits for a company with attractive image for job seekers that distinguishes it from its competitors.*

***Keywords:** HR-branding, HR-brand, Employment Value Proposition.*

Вопросы кадрового обеспечения являются одним из ключевых аспектов развития любого предприятия. Функции HR-подразделений сосредоточены на задачах подбора и удержания квалифицированного персонала, а также на повышении мотивации труда. Прежде всего, это связано с дефицитом квалифицированных специалистов, вследствие чего конкуренция за перспективный персонал возрастает с каждым годом.

Данная тенденция приводит к тому, что привлекательность компании как работодателя находится в сильной зависимости от ее бренда, который складывается из двух составляющих: маркетинговой (положение компании на своем отраслевом рынке, имидж продукта, его известность) и HR-

составляющей (корпоративная культура, система оплаты труда, компенсации).

HR-брендинг – это комплекс целенаправленных мероприятий по формированию положительного имиджа работодателя с целью постоянного привлечения лучших из лучших специалистов в своей отрасли [2].

Согласно исследованию Ассоциации Greatplacetowork, которая является составителем рейтинга 100 лучших работодателей журнала Fortune, сильный HR-бренд обеспечивает компаниям следующие важные конкурентные преимущества [5]:

- устойчивость во время экономических спадов;
- более высокая рентабельность и производительность труда;
- снижение текучести кадров;

- увеличение количества откликов от высококвалифицированных кандидатов;
- повышение уровня лояльности и удовлетворенности клиентов;
- сокращение воздействия стресса на сотрудников;
- больше инноваций, творчества и инициативы со стороны сотрудников.

Развитие HR-бренда компании включает наличие двух составляющих: внешней и внутренней, так как данный процесс является комплексным.

Под внутренним HR-брендом понимается представление об организации и уровень лояльности к ней среди уже работающих сотрудников. Поскольку именно работники являются основными носителями информации во внешней среде о данной организации, то их мнение во многом будет влиять на решения потенциальных претендентов.

Под внешним HR-брендом понимается восприятие компании во внешней среде. Главной задачей внешнего HR-бренда является привлечение новых специалистов. Для соискателей, как правило, более привлекательным является тот работодатель, который известен за пределами своего рынка, а также занимает уверенную позицию в своем сегменте. Можно сказать, что внешний HR-бренд неотделим от бренда компании в целом.

Процесс становления имени организации как хорошего работодателя включает в себя не только формирование представлений о компании в целом, но и охватывает большую часть практик и процессов управления персоналом. Готовность к необходимым изменениям в зависимости от потребностей целевой аудитории становится одним из важнейших преимуществ компании на рынке труда. Зачастую совсем молодые и не очень большие организации выигрывают войну за таланты у более известных и крупных.

Для того чтобы определить ожидания внешней соискательской аудитории, необходимо прибегать к мониторингу рынка труда, который может быть выполнен с помощью аутсорсинга или же своими силами.

По мнению ученых, сильный HR-бренд для соискателей с высокой квалификацией характеризуется наличием достойного компенсационного пакета, прозрачной системы мотивации, программами обучения и развития персонала, адаптации новых сотрудников. Важна готовность руководства к общению и открытость, сплочение коллектива через организацию внутрикорпоративных мероприятий, таких как слеты, конференции и праздники.

Для формирования положительного имиджа компании-работодателю необходимо быть открытой для рынка труда, рассказывать о появляющихся вакансиях и предлагаемых возможностях. Размещение в СМИ интервью с сотрудниками является одним из эффективных методов по привлечению новых работников. Такие интервью состоят из рассказов об историях успеха, при этом акцент делается на возможность реализации потенциала каждого в данной компании.

Многие организации на внутренних сайтах создают разделы, которые посвящены системе мотивации и корпоративной идеологии. Информацию такого рода необходимо сделать открытой, доступной и для внешнего рынка.

Важно отметить, что от первого лица компании существенно зависит и ее имидж, ценности руководителя во многом определяют ценности предприятия в целом. Исходя из этого, одним из методов формирования HR-бренда организации является продвижение ее руководителя.

Кроме того, важной частью работы является взаимодействие непосредственно с соискателями, так как между коллегами обмен информацией происходит мгновенно. Необходимо уделять внимание тому, как проходят собеседования: в каком офисе проходят интервью, сколько времени приходится ждать соискателю, как организован процесс приема на работу. Если данные факторы производят благоприятное впечатление, то среди потенциальных кандидатов будет распространена положительная информация.

Системная и комплексная работа с HR-брендом предполагает не просто набор

проектов и активностей, направленных на улучшение имиджа работодателя, но реализацию пошаговой стратегии.

Рассмотрим основные стадии построения и развития HR-бренда, актуальные для любой организации.

1. Прежде чем начинать формировать HR-бренд, необходимо определить цель, то есть для чего начинается данная работа. Например, чем сильнее HR-бренд, тем ниже затраты на персонал, на его удержание и привлечение. Также компания определяет для себя, какие специалисты ей нужны, каким работодателем она хочет быть, и как донести информацию о своих главных качествах во внешнюю соискательскую среду.

2. Проведение независимого исследования и анализа образа компании среди кандидатов и сотрудников. Изучаются публикации о компании в средствах массовой информации, рассматриваются источники информации, в каком ключе отзываются о компании и на что ссылаются.

3. Анализ сильных и слабых сторон компании (корпоративная культура, оплата труда, возможность повышения квалификации и карьерный рост, социальные пакеты и так далее).

4. Сравнительный анализ сильных и слабых сторон компании с наиболее перспективными конкурентами.

5. Разработка креативной концепции. Формулирование EVP (Employment Value Proposition) и тестирование для разных аудиторий.

Ценностное предложение работодателя или Employment Value Proposition (EVP) – это набор атрибутов, которые рынок труда и сотрудники воспринимают как ценность, которую они получают, работая в компании.

EVP – это атрибуты работодателя, отличающие его от конкурентов, набор ключевых преимуществ, которые фирма предлагает сотруднику в обмен на его навыки, усилия и время. Слово «отличающие» здесь очень и очень важно: многим компаниям сложно именно сформулировать свои особенности, ведь на уровне ценностей (команда, развитие, возможности) и условий

труда (конкурентная заработная плата, хороший социальный пакет, отличный офис) большинство предлагают одно и то же. Можно активно продвигать такое предложение, но рассчитывать, что оно заинтересует наиболее талантливых профессионалов, сложно. Другое дело, если EVP уникально и выделяет организацию из общей массы.

Для этого EVP должно:

- соответствовать реальной ситуации в компании;
- учитывать потребности ключевых целевых аудиторий сотрудников и кандидатов;
- быть согласовано с бизнес- и HR-стратегией компании;
- быть четко сформулированным;
- отличаться от предложений конкурентов (быть уникальным по содержанию, формату, расшифровке или визуализации).

EVP-структура состоит из 6 основных блоков, в состав которых входит 39 атрибутов:

- люди (качество коллег, менеджеров и высшего руководства, управление персоналом, атмосфера в коллективе и дух товарищества);
- компания (размер организации, отрасль и индустрия, положение на рынке, технологический уровень, продукт и качество его обслуживания, ответственность и этика);
- вознаграждение (бенефиты, компенсации);
- работа (уровень клиентов, масштаб задач, признание, инновации, баланс личной жизни и работы);
- условия труда (режим труда, режим отдыха, расположение, комфорт на рабочих местах);
- возможности (возможности карьерного роста и роста компании в целом, профессиональное развитие и обучение).

Выгоды от создания управляемого EVP, по мнению ученых, измеряются следующими показателями:

- охват рынка труда захватывает сегмент слабо активных кандидатов и увеличивается до 60%;

– уровень ожидания сотрудниками увеличения заработной платы снижается с 33% до 11%;

– увеличивается уровень приверженности как уже давно работающих сотрудников, так и вновь принятых до 30%, а в компаниях, не управляющих EVP, уровень приверженности составляет 3–7% [3].

6. Работа с целевыми аудиториями, для которых происходит формирование HR-бренда.

Выделяются три основные целевые аудитории, на которые ориентирован бренд работодателя, такими аудиториями являются:

- потенциальные кандидаты;
- работающие сотрудники;
- увольняющиеся (уволенные) сотрудники.

Внутри каждой из этих базовых аудиторий следует выделить подгруппы (например, среди кандидатов: молодые специалисты и студенты, топ-менеджеры, сотрудники конкурирующих предприятий и другие) и распределить их по степени приоритетности. Ценностные предложения компании формируются для каждой из целевых аудиторий бренда. В данном процессе необходимо выделить именно те преимущества

работы в организации, которые могут заинтересовать конкретную целевую группу, и охарактеризовать их как можно более подробно и доступно. Для этого существует возможность привлечения к разработке ценностного предложения успешных людей, которые уже работают в организации. К сожалению, от этого этапа чаще всего отказываются в ситуации дефицита времени и ресурсов. Минимальный набор инструментов, позволяющих оценить, как воспринимают компанию сотрудники и кандидаты, включает в себя: опрос фокус-группы с представителями сотрудников ключевых департаментов и других соискателей, интервью с первыми лицами компании. Максимальный – практически безграничен и допускает применение любых маркетинговых инструментов.

Основными целями HR-брендинга являются: увеличение продуктивности работы сотрудников, улучшение имиджа компании как работодателя, а также привлечение и удержание персонала.

Целостная модель, объясняющая цели HR-брендинга, предложенная Бакхаус и Тику, в простейшей форме представляет систему взаимосвязей между брендом и его целями (рисунок 1).

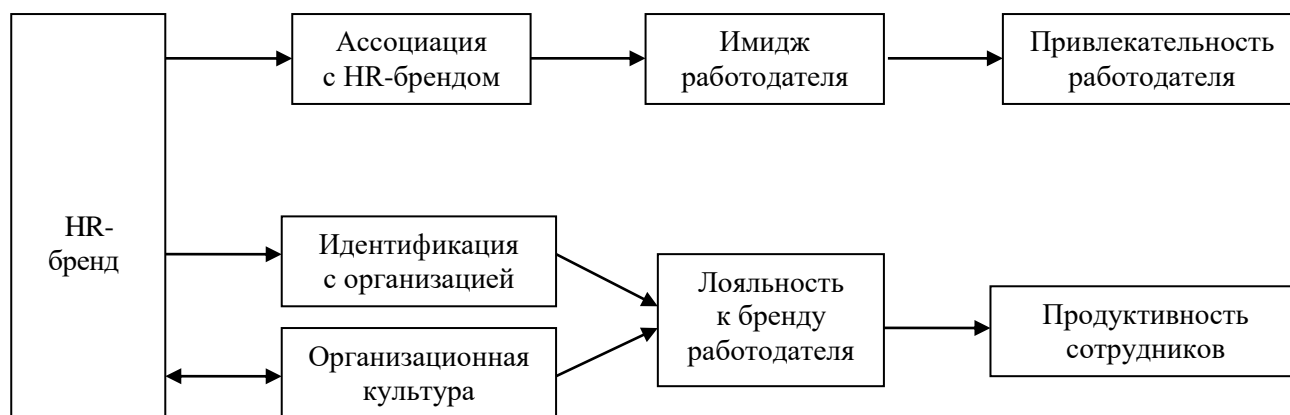


Рис. 1. Модель HR-бренда К. Бакхаус и С. Тику

Как следует из рисунка 1, HR-бренд через организационную идентичность и культуру создает лояльность бренду компании, которая в итоге приводит к росту продуктивности работников. В то же время через ассоциации он создает определенный

имидж работодателя, что ведет к повышению привлекательности компании среди потенциальных кандидатов. В целом данная схема отражает основные взаимосвязи между целями или результатами брендинга, его средствами и задачами [4].

Практика показывает, что в результате внедрения HR-брендинга:

- увеличивается количество откликов на вакансии;
- увеличивается количество предложений по рекомендациям от сотрудников компании;
- сокращаются сроки закрытия вакансий;
- увеличивается количество сотрудников, успешно проходящих испытательных срок;
- увеличивается число качественных резюме.

По результатам анализа системы HR-брендинга в крупных компаниях можно отметить, что желание организаций стать лучшим работодателем представляет собой хорошо просчитанную стратегию. Американские, британские и в последнее время российские работодатели в сфере малого, среднего и крупного бизнеса стали принимать участие в таких рейтингах, как «Best place of work» («Лучшее место работы»), который публикуется в американском журнале «Best Companies to Work» («Лучшие компании для работы»), или Fortune, выходящем в британской «Sunday Times». Кроме того, компании участвуют в британском рейтинге от организации «Great place to Work Institute» («Институт отличного места работы»), который объединяет данные для составления опроса Trust Index (индекса доверия) и подготавливает множество разнообразных рейтингов как европейского, так и общемирового масштаба. Российский аналог рейтингов – премия «HR-бренд года».

Премия HR-бренд – это независимая ежегодная премия, присуждаемая кадровым холдингом HeadHunter за успешную работу над репутацией компании как работодателя. Победители определяются в три этапа при участии жюри и экспертного совета, в который входят профессионалы в сфере управления бизнесом, рекрутмента, HR-консалтинга и построения брендов.

В качестве примера успешно применяющей систему HR-брендинга компании в России можно привести компанию «Газпром нефть», получившую в 2015 г. спе-

циальный приз премии «HR-бренд года» – «Лидер рейтинга работодателей России». Этот результат был достигнут благодаря стратегически правильно выбранным направлениям работы: модернизации учета кадров, развитию бренда, улучшению системы управления персоналом по ценностям. В первую очередь, были сформулированы ценности компании. Затем до сотрудников были донесены основополагающие принципы работы в компании. После этого известные специалисты проводили тренинги в области HR с целью формирования специального послания, в котором нашли отражение ценности, способы работы и стратегическая миссия «Газпром нефть». Сотрудник может сообщить о своих желаниях и идеях компании, а компания, при наличии составленного бизнес-плана, выделяет ресурсы, в том числе и для самореализации. «Газпром нефть», таким образом, работает как предпринимательская среда, в которой сотрудник может свободно реализовывать себя. В течение нескольких лет «Газпром нефть» ведет целенаправленную работу по управлению своей репутацией как работодателя. Для реализации долгосрочных проектов, определенных стратегией компании до 2025 г., выстроена система, которая позволяет вовлекать и мотивировать уже работающих сотрудников, а также нанимать лучших специалистов на рынке. В сфере управления человеческими ресурсами внедряются лучшие мировые практики [1].

Таким образом, можно сказать, что переоценить значимость HR-бренда компании сложно. Данный процесс является одной из важнейших составляющих деятельности любого предприятия. Имидж компании как престижного работодателя способствует привлечению по-настоящему талантливых работников, а также помогает удерживать квалифицированные кадры, уже присутствующие в организации. HR-брендинг как инновационный способ управления персоналом основан на отказе от традиционных методов привлечения и удержания квалифицированного персонала. Для его эффективного внедрения и реализации необходимы соответствующий статус HR-службы и

высокая квалификация HR-специалистов, способных учитывать сложность внешней среды для совершенствования кадровой работы и повышения конкурентоспособности предприятия.

Литература

1. «Газпром нефть» стала лауреатом премии HR-бренд. [Электронный ресурс] – Режим доступа: <http://www.gazprom-neft.ru/press-center/news/1106546/>.
 2. Мансуров Р.Е. HR-брендинг. Как повысить эффективность персонала. – СПб.: Р.Е.:БХВ-Петербург, 2011. – 210 с.
 3. Осовицкая Н. HR-брендинг. Управление талантами, онлайн-обучение, геймификация и еще 15 эффективных практик. – СПб.: Питер, 2014. – 240 с.
 4. Прудникова К.О. Актуальность применения системы HR-брендинга в управлении персоналом для компаний в условиях высокой конкуренции на рынке труда // Вопросы экономики и управления. – 2016. – № 4. – С. 28–31.
 5. Greatplacetowork about HR-branding. [Электронный ресурс] – Режим доступа: <http://www.greatplacetowork.pl/publikacje-i-wydarzenia/ksiazki/51-the-great-workplace-how-to-build-it-how-to-keep-it-and-why-it-matters>.
-