

## ПОДХОДЫ К РЕАЛИЗАЦИИ HR-БРЕНДИНГА

© 2013 Л.М. Альбитер\*

**Ключевые слова:** HR-бренд, рынок труда, персонал, профессиональный уровень, лояльность, вовлеченность, повышение эффективности.

Рассматривается содержание понятия “HR-бренд”, обосновывается повышение актуальности формирования сильного персонал-имиджа компании, выделены факторы, влияющие на репутацию компании как работодателя, предложены наиболее важные направления деятельности для достижения целей HR-брендинга.

Необходимость повышения эффективности управления кадровыми процессами в организации предполагает активное формирование имиджа компании как работодателя. HR-бренд является индивидуальным образом, который характеризует компанию в сфере работы с персоналом, и предполагает, во-первых, узнаваемость организации на рынке труда среди соискателей; во-вторых, лояльность потребителей рынка труда (как кандидатов, так и сотрудников компании). Симон Барроу, Тим Амблер рассматривают HR-бренд как “пакет функциональных, экономических, профессиональных и психологических выгод, преимуществ, которые обеспечивает менеджмент компании и которые идентифицируются с компанией-работодателем”, т.е. как нематериальный актив организации, так называемый гудвилл компании<sup>1</sup>.

Анализ российских практик показывает, что лишь весьма небольшое количество отечественных предприятий имеют успешный HR-брендинговый опыт и готовность делиться им с коллегами. Для нашей страны, в отличие от Запада, характерны закрытость и информационная непрозрачность большинства крупных организаций, к тому же до 2006 г. само понятие “HR-бренд” в России было малознакомо. В настоящее время внимание HR-брендингу уделяют компании, в которых именно сотрудники являются основным стратегическим капиталом. Это те сферы деятельности, где особенно остро ощущается дефицит высококвалифицированных кадров - высокие технологии, консалтинг, инвестиции, маркетинг и реклама, телекоммуникации, а

также международные корпорации, работающие на территории России и адаптирующие для нашего рынка практики головных офисов.

Но в целом, российский HR-брендинг характеризуют данные, полученные в результате последних исследований Head Hunter в 2013 г.: лишь 6% российских компаний имеют специальный целевой бюджет на развитие HR-бренда. Если сравнить эти данные с результатами международных исследований, то в целом по миру компании проявляют гораздо более высокую HR-брендинговую активность. Так, уже в 2009 г. 86% зарубежных компаний либо имели стратегию построения бренда работодателя, либо планировали ее разработать.

Российские компании аргументируют отсутствие должного внимания к этой проблеме дефицитом финансовых и временных ресурсов. Кроме того, высокий уровень безработицы и ее ожидаемый рост способствуют созданию иллюзии, что настоящий рынок труда - это “рынок работодателя”, а персонал не является ключевым ресурсом в развитии конкурентоспособности компании. Однако сложившаяся экономическая ситуация и тенденции рынка труда обуславливают возрастающую актуальность HR-брендинга.

Во-первых, на фоне состояния “зыбкой стабильности” экономической ситуации акционеры и топ-менеджеры делают ставку на эффективность персонала и жесткую ориентацию на бизнес-результат всех функциональных подразделений организаций. Как следствие, работодатели все больше придержива-

\* Альбитер Леонид Михайлович, доктор экономических наук, профессор, зав. кафедрой “Экономика промышленности”, декан инженерно-экономического факультета Самарского государственного технического университета. E-mail: alm063@mail.ru.

ваются политики hiring freeze, что означает редкий и очень продуманный подбор персонала, направленный на уменьшение расходов. Организации испытывают острую потребность в квалифицированных сотрудниках, профессионалах, талантливых специалистах. В то же время, согласно исследованию, проведенному международным агентством Kelly Services с апреля по май 2013 г., профессиональный уровень соискателей (квалификационный уровень, профессиональный и управленческий опыт) составляет 3,5 балла по пятибалльной шкале. При этом данная оценка считается наиболее высокой за последние годы<sup>2</sup>. То есть значительную часть рынка составляют невостребованные кандидаты, чья квалификация недостаточно соответствует потребностям организаций, налицо так называемый дефицит профессионалов.

Во-вторых, происходит старение населения, уменьшение количества выпускников учебных заведений. По подсчетам международной компании Mercer, к 2020 г. Россию ожидает острый дефицит трудовых ресурсов, число работников уменьшится на 5,5 млн в связи с демографическим спадом 1990-х гг.

В-третьих, стремительно повышается мобильность рабочей силы. Средняя текучесть кадров в российской экономике составляет 20% в год, в том числе среди менеджеров высшего и среднего звена. Предположительно, у современного выпускника высшего учебного заведения в течение нескольких десятков лет сменяется до 10-15 работодателей. Из этого следует, что если раньше период адаптации новых сотрудников длился от трех месяцев и более, то теперь работники гораздо быстрее должны выходить на полную производительность. Таким образом, налицо проблема подбора, найма и сохранения персонала необходимого уровня, а также повышения его эффективности. Сильный HR-бренд способствует расширению возможностей организации в части привлечения компетентных специалистов, оптимизации расходов на рекрутмент и оплату труда, развития вовлеченности сотрудников, повышения производительности труда, т.е. HR-бренд имеет важное стратегическое значение, служит корпоративным инструментом увеличения эффективности бизнеса и повышения прибыли.

В основе персонал-имиджа компании лежит “ценностное предложение сотруднику”,

или Employer Value Proposition (EVP). EVP - это набор уникальных предложений, как функциональных, так и эмоциональных, которые предоставляются компанией в обмен на навыки, способности и опыт специалиста. Другими словами, в основе HR-бренда лежит трудно повторимое конкурентное преимущество организации как работодателя.

Однако следует отметить, что отечественным компаниям свойственно отсутствие единого понимания сущности HR-бренда. Так, в сентябре 2013 г. Всероссийским центром изучения общественного мнения было проведено исследование персонал-имиджа среди российских компаний с государственным участием, оказывающих услуги населению (согласно которому лидирующую позицию занял Сбербанк России). Для оценки HR-бренда рассматривались следующие критерии:

- ◆ хорошая зарплата;
- ◆ полное и своевременное выполнение компанией своих обязательств;
- ◆ благоприятный психологический климат в коллективе;
- ◆ стабильность, уверенность в том, что изменений к худшему не случится;
- ◆ соблюдение норм безопасности при организации рабочего процесса;
- ◆ удобный график и комфортные условия на рабочем месте;
- ◆ соцпакет;
- ◆ возможность применить профессиональные знания и навыки.

Анализируя предложенные критерии, следует констатировать упрощенное, одностороннее понимание HR-бренда.

1. Практически сто процентов показателей выступают так называемыми гигиеническими факторами, которые сами по себе не являются мотиваторами, не ведут к повышению производительности, эффективности, качества труда. Наличие гигиенических факторов всего лишь не дает развиваться чувству неудовлетворения работой и не ведет к повышению самоотдачи сотрудника без дополнительных затрат организации.

2. В большей мере предложенные критерии апеллируют к базовым потребностям человека, оставляя без внимания “верхние этажи” - потребность в признании, развитии, личностном росте. Это объясняется, прежде всего, низким уровнем удовлетворенности

элементарных потребностей значительной части наемных работников. Но такой подход не рассчитан на привлечение и удержание талантливых сотрудников, а ориентирован либо на синие воротнички, либо на специалистов “среднего уровня” без серьезного профессионального опыта.

“Звезды”, “суперкадры”, “ключевые сотрудники”, работа которых оказывает влияние на результаты деятельности компании, в таком случае не являются целевой аудиторией. Для наиболее востребованных, эффективных и талантливых кандидатов выбор работодателя определяется в первую очередь возможностями роста и развития, расширением полномочий, реализацией интересных проектов, возможностями влияния на принятие решений руководства. Если не открывать горизонтов для талантливых сотрудников, то они покидают компанию и уходят во внешнюю среду в поиске новых возможностей.

3. Важными, но не представленными показателями персонал-имиджа компании являются информированность сотрудников о работе и перспективах компании, наличие обратной связи между руководством и подчиненными, использование нематериальной мотивации, уровень развития корпоративной культуры. Успешная реализация HR-брендинга напрямую зависит от политики вовлечения всех заинтересованных групп (стейкхолдеров), умений и возможностей организации использовать инструменты и технологии PR, систему внутрикорпоративных коммуникаций.

С точки зрения достижения целей HR-брендинга, наиболее важными направлениями нам представляются следующие:

1. Грамотно выстроенный процесс привлечения и оценки кандидатов, в первую очередь, успешная кадровая реклама, профессиональное проведение интервью, мониторинг имиджа компании как работодателя, в том числе в Интернете.

2. Построение грамотной прозрачной системы компенсации и мотивации персонала, включая нематериальную систему заботы и поддержки персонала. Выстраивание “социального лифта” для обеспечения обратной связи между разными “этажами” корпоративной иерархии.

3. Развитие вовлеченности персонала в решение бизнес-задач, в происходящие в компа-

нии изменения, используя опыт передовых компаний. Например, создание банка уникальных идей, применение программ, аналогичных “двадцатипроцентным проектам” Google, когда сотруднику дается право потратить 20 % своего рабочего времени на то, что в профессиональном смысле интересно лично ему (в итоге он может найти идею, которая в дальнейшем станет полноценным проектом компании).

4. “Управление талантами”. Под данным термином понимается создание и постоянная корректировка программ карьерного роста, возможности для развития как профессиональных, так и “мягких” навыков персонала внутри организации, ротация персонала, программы кадрового резерва.

5. Планомерное выстраивание обучающих, наставнических программ в компании, аккумуляция лучшего корпоративного опыта, построение систем управления знаниями.

Хотелось бы обратить внимание на то, что, как правило, актуальность HR-брендинга рассматривается, прежде всего, для коммерческих организаций, крупных промышленных и торговых предприятий, однако особое значение деятельность в этом направлении приобретает и для сферы высшего профессионального образования.

По нашему мнению, в качестве оценки существующего персонал-имиджа высшего учебного заведения может быть предложен нижеизложенный алгоритм.

1. Формирование HR-паспорта вуза. Данный документ включает в себя следующие показатели: укомплектованность штата, текучесть кадров, соответствие заработной платы среднерыночному значению, анализ действующего состава работающих по структурным подразделениям с целью составления “среднестатистических портретов” персонала по каждому факультету.

2. Анализ лояльности персонала организации.

3. Анализ основных HR-процессов вуза.

4. Проведение анализа имиджа вуза во внешней среде с целью выявления слабых и сильных сторон с точки зрения HR-брендинга.

5. Определение направлений работы с целью усиления HR-бренда образовательного учреждения.

Таким образом, HR-брендинг представляет собой систему, в которую включены все

процедуры управления персоналом<sup>3</sup>. На стратегию работы с HR-брендом оказывают влияние множество факторов - форма собственности организации, сфера деятельности, стадия развития бизнеса, уровень корпоративной культуры, особенности личности топ-менеджеров. Для собственников, руководства компании весьма актуальным является вопрос стоимости HR-бренда и оценки экономического эффекта от вложений в развитие репутации компании на рынке труда. Сложность состоит в выделении влияния именно HR-брендинговых мероприятий на изменения, происходящие в компании. В настоящее время существует реальная задача разработки методик, показателей оценки экономической эффективности инвестиций в это направление работы.

Среди основных критериев результативности HR-брендинга прежде всего следует

выделить сокращение издержек по найму персонала, оптимизацию расходов на фонд оплаты труда, рост прибыли за счет повышения лояльности сотрудников. Однако для получения результатов от вложенных усилий по развитию персонал-имиджа важно, чтобы реальная рабочая среда и процессы в компании соответствовали предложению HR-бренда, т.е. необходимо максимальное соответствие между идеологией, содержанием коммуникаций и деятельностью компаний.

---

<sup>1</sup> Саймон Б., Мосли Р. Бренд работодателя: Лучшее из бренд-менеджмента - в работу с кадрами. М., 2007.

<sup>2</sup> Ежегодное исследование "Качество кандидатов на российском рынке труда". URL: [http://rjob.ru/articles/kachestvo\\_soiskateley\\_rastyet](http://rjob.ru/articles/kachestvo_soiskateley_rastyet).

<sup>3</sup> HR-брендинг. Как повысить эффективность персонала. СПб., 2011.

*Поступила в редакцию 13.09.2013 г.*