

МЕТОДИЧЕСКИЙ ПОДХОД К ОЦЕНКЕ КОНКУРЕНТОСПОСОБНОСТИ HR-БРЕНДА

© 2016 Е.А. Митрофанова, А.В. Довжик*

Ключевые слова: HR-бренд, бренд работодателя, существенные характеристики ценности бренда, предлагаемые преимущества персоналу, ключевой информационный посыл, сила бренда работодателя, точка контакта, конкурентоспособность HR-бренда, показатель конкурентоспособности HR-бренда, внешние и внутренние факторы конкурентоспособности бренда организации-работодателя.

Дается исторический обзор возникновения понятия “бренд организации-работодателя”, анализируются его существующие определения, приводится оригинальное определение HR-бренда, формулируются его существенные характеристики, предлагается методика оценки HR-бренда компании.

В условиях современного дефицита высокопрофессионального персонала на российском рынке труда значительно обострилась конкурентная борьба между работодателями за квалифицированных работников, причем как реальных, так и потенциальных. Данная тенденция получила условное название “рекрутинговый бум”¹. Именно поэтому с целью выживания в достаточно агрессивной среде компании вынуждены уделять все больше внимания вопросам формирования сильного бренда работодателя.

Так как теоретико-методологическая основа HR-бренда еще полностью не сформирована и находится на стадии разработки, совершенно очевидно, что центральным вопросом в данном случае является не просто интерпретация понятия HR-бренда, но и выделение его существенных характеристик.

Для определения сущности понятия “HR-брендинг” предлагается модель, предполагающая, что отладка стандартных HR-процессов выступает необходимым, но не достаточным критерием формирования эффективной системы управления персоналом. Данная модель предусматривает, что в отладке HR-систем завершающим, результирующим этапом выступает именно осознанное формирование HR-бренда. Стоит отметить, что в любой компании есть стихийно сформированный HR-бренд. Также необходимо отметить, что в HR-

бренде существуют внутренняя и внешняя составляющие. Внутренняя составляющая формируется за счет HR-процессов, их эффективности и результативности. Внешняя составляющая создается через информацию о компании на рынке труда.

Таким образом, HR-брендинг можно определить как комплекс целенаправленных мероприятий, задачей которых является формирование положительного имиджа работодателя для устойчивого привлечения и удержания в организации лучших специалистов своей области.

Среди наиболее значимых существенных характеристик HR-бренда стоит выделить следующие.

1. Предлагаемые персоналу преимущества (ППП) - последовательная коммуникационная платформа, созданная организацией, позволяющая выстроить эффективные коммуникационные связи с реальными сотрудниками (управление опытом) и потенциальными сотрудниками (уникальное и дифференцированное обещание). Предполагается создание четкого набора ассоциаций и предложений, предоставляемых организацией-работодателем в обмен на профессиональные навыки, возможности и опыт. Гарантируются баланс между поощрениями и преимуществами, вознаграждения (материальные и нематериальные), получаемые сотрудниками за производительность труда.

* Митрофанова Елена Александровна, профессор. E-mail: elmitr@mail.ru; Довжик Андрей Валерьевич, аспирант. E-mail: dovzhikgv@gmail.com. - Государственный университет управления, г. Москва.

2. Ключевой информационный посыл (КИП) - краткая фраза, аккумулирующая в себе информацию о том, что человек испытает (будущий опыт) и получит (материальные блага), являясь сотрудником компании. Информация, содержащаяся в ключевом информационном послы, не должна противоречить сущности бренда и репутации организации-работодателя, транслируемой в публичном поле.

3. Сила бренда работодателя (СБР) - "векторная сумма" таких основных показателей, как: дифференцированное обещание организации, направленное на ее сотрудников и потенциальных кандидатов, и степень его выполнения, оцениваемая посредством личного опыта работника на протяжении всего жизненного цикла сотрудника внутри компании.

4. Определение точек контакта (ОТК) - это "прогнозирование" наиболее эффективных способов взаимодействия компании (в точках контакта) с типичным представителем целевой аудитории, учитывая особенности его образа жизни. При этом, под точкой контакта мы понимаем конкретный факт взаимодействия потенциального сотрудника с организацией-работодателем.

Для того чтобы сформировать сильный бренд организации-работодателя, мы должны понимать, что это своеобразный регуляторный механизм, используемый организацией на рынке труда с целью привлечения более высококвалифицированной рабочей силы с наименьшими временными и материальными затратами, т. е., по сути, фактор конкурентоспособности предприятия, обеспечивающий ему преимущество на рынке рабочей силы. Следовательно, необходимо разработать методику оценки конкурентоспособности HR-бренда с целью управления процессом его формирования и контроля его текущего состояния.

Одной из наиболее адекватных современных методик по оценке ценности бренда, по нашему мнению, является методика, разработанная международной компанией Interbrand². В рамках данной методологии бренд рассматривается как финансовый актив, позволяющий определить его вклад в итоговую результативность функционирования компании. Методика дает возможность комплексной оцен-

ки ценности бренда, включающей в себя три основных направления деятельности предприятия: финансовую состоятельность, конкурентоспособность бренда (значение бренда при принятии представителем целевой аудитории решения о покупке) и силу бренда. Определив конкретное значение каждого из компонентов, а затем сложив их, можно рассчитать общее значение ценности конкретного бренда. На наш взгляд, данная методика является достаточно субъективным инструментом, так как на этапе непосредственного определения значения конкретного компонента ценности бренда практически не используются унифицированные эмпирические индикаторы и измерительные шкалы. Кроме того, расчет значения каждой составляющей производится на основании информации, находящейся только в открытом доступе, без какого-либо контакта с сотрудниками организации и представителями целевой аудитории. Но тем не менее, у данной методики имеются свои сильные стороны, в частности сформулированы внешние и внутренние факторы стоимости бренда, поэтому для оценки конкурентоспособности HR-бренда мы, несколько модифицировав, взяли их за основу.

Принимая во внимание, что методика определения ценности бренда - это диагностический инструмент, определяющий его позицию по отношению к конкурентам, мы сочли возможным по аналогии с вышеуказанной методикой разработать методику оценки конкурентоспособности бренда организации-работодателя посредством расчета показателя "конкурентоспособность HR-бренда" как суммы значений 10 основных внутренних и внешних факторов его конкурентоспособности.

Внутренними факторами конкурентоспособности HR-бренда являются следующие.

1. Однозначность - степень однозначности понимания позиционирования HR-бренда сотрудниками организации, включающая в себя уровень знания характеристик, особенностей и потребностей клиентов. Измеряется от 0 до 10, где 0 - самая низкая степень однозначности, а 10 - самая высокая.

2. Приоритетность - степень понимания руководством организации значимости формирования сильного HR-бренда для эффективности функционирования организации (разработка концепции, инвестиции, позици-

онирование). Измеряется от 0 до 10, где 0 - самая низкая степень значимости, а 10 - самая высокая.

3. Приверженность - степень лояльности (приверженности) к HR-бренду заинтересованных лиц (руководства, сотрудников, партнеров, спонсоров), включающая в себя глубину понимания особенностей, уровень совпадения оценок, ценностей бренда организации-работодателя, его уникальность, степень совпадения точки зрения потенциальных сотрудников с точкой зрения руководства организации. Измеряется от 0 до 10, где 0 - самая низкая степень лояльности, а 10 - самая высокая.

4. Защищенность - степень юридической защищенности HR-бренда - официальная регистрация названия организации, логотипа, основных элементов фирменного стиля компании (юридический адрес, брендбук, корпоративный кодекс и т.д.). Измеряется от 0 до 10, где 0 - самая низкая степень защищенности, а 10 - самая высокая.

К *внешним* факторам конкурентоспособности HR-бренда относятся следующие.

1. Адаптивность - степень способности HR-бренда адаптироваться к внешним условиям в соответствии с основными тенденциями рынка труда, с учетом его конъюнктуры, с возможностями развития в соответствии с потребностями рынка труда. Измеряется от 0 до 10, где 0 - самая низкая степень адаптивности, а 10 - самая высокая.

2. Аутентичность - степень соответствия обещаний организации-работодателя ее реальным возможностям. Измеряется от 0 до 10, где 0 - самая низкая степень аутентичности, а 10 - самая высокая.

3. Уникальность - степень отличия HR-бренда от прямых конкурентов в процессе его восприятия заинтересованными лицами на рынке труда. Измеряется от 0 до 10, где 0 - самая низкая степень уникальности, а 10 - самая высокая.

4. Узнаваемость - степень представленности HR-бренда на рынке труда (количество упоминаний в традиционных СМИ, соци-

альных медиа, характер этих упоминаний, источник упоминаний (потребители, клиенты, лидеры мнений, партнеры, конкуренты)). Измеряется от 0 до 10, где 0 - самая низкая степень узнаваемости, а 10 - самая высокая.

5. Последовательность - степень логичности позиционирования HR-бренда во всех возможных точках контакта организации-работодателя с потенциальными сотрудниками и другими заинтересованными лицами. Измеряется от 0 до 10, где 0 - самая низкая степень логичности, а 10 - самая высокая.

6. Адекватность - степень соответствия HR-бренда ожиданиям его реальных и потенциальных сотрудников (требования, нужды, желания и критерии выбора организации-работодателя вне зависимости от географических и демографических особенностей). Измеряется от 0 до 10, где 0 - самая низкая степень адекватности, а 10 - самая высокая.

С учетом всех факторов рассчитывается показатель "конкурентоспособность HR-бренда", который является важным инструментом управления брендом организации-работодателя. Определение его конкретного значения позволит руководству организации-работодателя контролировать уровень конкурентоспособности HR-бренда с целью успешного привлечения высококвалифицированной рабочей силы компанией-работодателем на рынке труда в системе социально-трудовых отношений³.

¹ Резанович А.Е. Сущность и структура HR-бренда предприятия // Современные проблемы науки и образования. 2014. № 4.

² Самые ценные российские бренды 2013. // Interbrand Zintzmeier&Lux.

³ См.: Арькова Т.Ю. Управление человеческими ресурсами организации на основе системы HR-брендинга // Вестник Астраханского государственного технического университета. Серия "Экономика". 2011. № 1; Мансуров Р.Е. HR-брендинг. Как повысить эффективность персонала. Санкт-Петербург, 2011. 224 с.; Осовицкая Н. Актуальный HR-брендинг. Секреты лучших работодателей. Санкт-Петербург, 2013. 240 с.; Полухина Э. Брендинг для кадров // Реальный бизнес. Стратегия и тактика успеха. 2011. № 4.

Поступила в редакцию 20.10.2016 г.