

УДК 005.95:659.1

**УПРАВЛЕНИЕ ПЕРСОНАЛОМ В ОРГАНИЗАЦИИ  
НА ОСНОВЕ СИСТЕМЫ HR-БРЕНДИНГА**

З.В. Криницына

Томский политехнический университет

E-mail: [anya@aics.ru](mailto:anya@aics.ru)

**Криницына Зоя Васильевна**,  
канд. техн. наук, доцент кафедр  
ры менеджмента Института  
социально-гуманитарных тех-  
нологий ТПУ.  
E-mail: [zoya.tpu@gmail.com](mailto:zoya.tpu@gmail.com)  
Область научных интересов:  
управление персоналом, пси-  
хология управления, маркетинг  
персонала.

Показано, что для удержания персонала в организации служат не только компенсационные пакеты, но и HR-брендинг. Раскрыто понятие HR-брендинга и его цели. Выявлено, что причиной появления интереса к брендингу работодателя является трансформация рынка работодателя в рынок работника. Приведены аргументы в пользу необходимости и полезности HR-брендинга для различных компаний. Рассмотрен процесс создания HR-бренда. Выделены внешний и внутренний HR-брендинг, его цели и инст-

рументы. Рассмотрена одна из технологий HR-брендинга – технология engagement, а также опыт ее применения. Приведены примеры результатов применения HR-брендинга. Проведен его анализ в крупных компаниях мира. Дано обоснование, что HR-брендинг является важным элементом деятельности любого предприятия.

**Ключевые слова:**

Бренд, HR-брендинг, внутренний и внешний HR-брендинг, лояльность персонала, технология вовлечения, репутационный капитал, ценности компании.

В современном мире успешность любой компании зависит во многом от ее персонала. Именно люди производят продукты или услуги, и именно человеческие ресурсы определяют прогресс компании и общества. Поэтому компании, нацеленные на будущее, заботятся о том, чтобы заполучить себе талантливых работников, развивать их и удерживать.

Удержать ценного сотрудника предприятие сможет, если создаст такие условия, при которых работник получит внутреннее удовлетворение от работы. Для этого служат *компенсационные пакеты*, которых в последнее время становится недостаточно. В организации должна также существовать система, позволяющая создать образ компании как хорошего работодателя с хорошими местами работы. Эта система работает для клиентов, настоящих и даже бывших сотрудников. Речь идет о системе *HR-брендинга* (employer branding), которая создает для работников не столько экономические, сколько профессиональные и психологические выгоды. Работа по созданию HR-брендинга ложится на плечи HR-службы, которая должна тесно взаимодействовать с PR-отделом и службой маркетинга.

HR-служба играет в организации несколько ключевых ролей. Первая роль связана с защитой интересов персонала, что позволяет организации иметь лояльный и преданный персонал. Роль административного эксперта связана с созданием эффективных кадровых технологий и систем. Важна также роль катализатора изменений, дающая возможность постоянно развиваться и меняться и самим сотрудникам, и корпоративной культуре.

Таким образом, HR-службы расширяют возможности фирмы, увеличивают нематериальную рыночную ценность предприятия благодаря притоку и сохранению потенциала талантливых сотрудников. Для привлечения и удержания такого персонала не обойтись без компенсационных программ. Отсюда следует, что предприятия, желающие существовать на рынке долго и успешно, обязательно должны позаботиться о создании своего HR-бренда и конкурентоспособных компенсационных пакетов [1].

Лицом HR-бренда являются сотрудники предприятия. Создавать иллюзию положительной репутации как работодателя нельзя – это не будет работать. Необходимо целенаправленно формировать комплекс мероприятий, направленных на формирование положительного имиджа работодателя с тем, чтобы постоянно привлекать, развивать и удерживать свой лучший персонал [2].

В России HR-брендинг почти не распространен. Чаще всего он существует в усеченном варианте. При этом, по подсчетам международной компании Mercer, к 2020 году Россию ожидает острый дефицит кадров, число работников уменьшится на 5,5 млн в связи с демографическим спадом 90-х. Интерес к HR-брендингу в России появился во второй половине 2000 годов, и это был прежде всего интерес исследовательского характера. Как отмечают отечественные авторы [3–7], он связан с объективными причинами, а именно с превращением «рынка работодателя» в «рынок работника».

Целостная модель, объясняющая цели брендинга, предложенная Бакхаус и Тику, в простейшей форме отражает систему взаимосвязей между брендом и его целями (рис. 1).

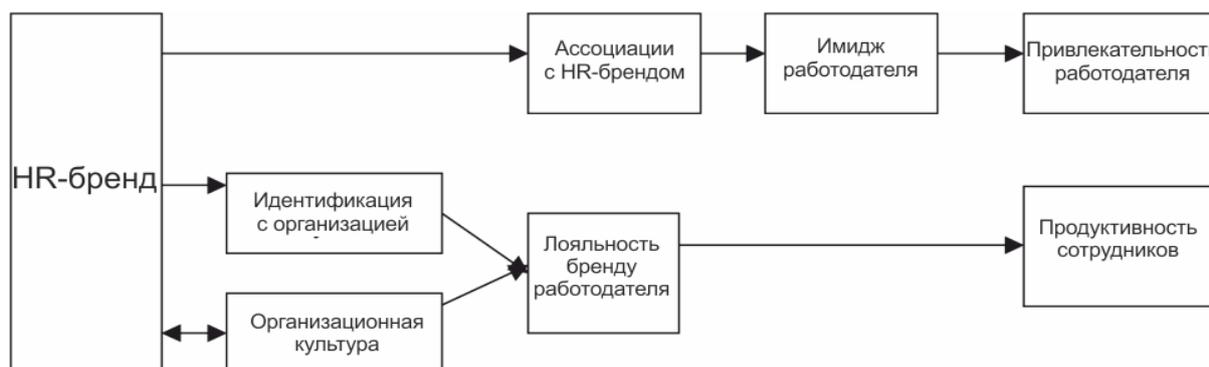


Рис. 1. Модель HR-бренда Бакхаус и Тику

Как следует из этой схемы, 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 позволяет увидеть основные взаимосвязи между целями или результатами брендинга, его средствами и задачами.

Как отмечают некоторые авторы [8, 9], в настоящее время возрастает роль корпоративных брендов, т. к. они являются важными нематериальными ценностями. Порой за счет них вдвое увеличивается балансовая стоимость материальных активов. Отсюда произошло весьма важное понятие – *репутационный капитал*, который представляет собой разницу между номинальной и рыночной стоимостью организации. Репутация компании помогает привлекать на рабочие места профессионалов, которые примут условия работодателя и будут готовы работать в компании даже в нелегкие времена. Именно социально ответственное поведение и честный бизнес способствуют созданию положительной репутации.

В российских компаниях, где используется HR-брендинг, он применяется чаще всего несистемно. Но даже в урезанном виде это дает результат, поскольку конкуренты не пользуются его инструментами вообще. В целях развития HR-брендинга в России компания HeadHunter с 2006 года запустила проект «Премия HR-бренд».

Все ли компаниям необходим HR-брендинг? Рассмотрим основные обоснования необходимости наличия *HR-брендинга*.

- В ближайшие годы ожидается *развитие новых глобальных рынков*. Это приведет острому дефициту талантливых и квалифицированных сотрудников, за которых будет усиливаться борьба между компаниями. Особенно остро конкуренция будет проявляться в тех отраслях, где эмоциональные и психологические выгоды превалируют над экономическими. Понадобятся дополнительные усилия, чтобы находить подходящих сотрудников.
- Второе обоснование связано с *повышением мобильности рабочей силы*. Интернет стирает все границы, и появляется возможность найти работу в любой точке планеты. Активно используются социальные сети, и представители многих компаний начинают работать очень агрессивно. Создается ситуация, когда 15–20 % ключевых сотрудников, благодаря которым в компании растут доходы и активно развивается бизнес, могут легко найти себе работу в другом месте.

Отсюда следует, что *HR-брендинг* просто необходим для любой компании, поскольку существует острая необходимость в привлечении в организацию настоящих профессионалов. Кроме того, целями *HR-брендинга* являются создание эффективной корпоративной культуры и формирование сплоченной команды сотрудников, что, в свою очередь, приводит к снижению текучести персонала [10].

Создание HR-бренда состоит из нескольких этапов:

1. Анализ существующего образа компании-работодателя, который включает постоянный мониторинг СМИ, а также изучение профессиональных партнеров, связанных с бизнесом компании.
2. Изучение ценностей, потребностей, запросов и поведения потенциальных сотрудников.
3. Исследование внутренних возможностей и ресурсов компании и совершенствование работы кадровой службы.
4. Выбор наиболее эффективных способов привлечения внимания целевой аудитории и наиболее привлекательного образа компании как работодателя.
5. Разработка компенсационных программ и систем мотивации персонала.
6. Разработка планов и бюджетирование мероприятий, связанных с привлечением и удержанием персонала.
7. Претворение в жизнь разработанных мероприятий, а также публикации о деятельности компании в СМИ [1].

Выделяют два вида HR-брендинга – внешний и внутренний (табл. 1).

**Таблица 1.** Цели и инструменты HR-брендинга

Виды HR-брендинга	Цели	Инструменты
1. Внешний	Привлечение квалифицированных и талантливых работников; создание привлекательного образа компании как работодателя на рынке труда и престижного места работы; совершенствование корпоративного имиджа организации	Сотрудничество с вузами; формирование программ рекрутинга, аутстаффинга, аутплейсмента; реклама в СМИ как успешного работодателя; управление имиджем организации и проведение внешних PR-мероприятий
2. Внутренний	Удержание талантливых специалистов и топ-менеджеров; обеспечение лояльности персонала; уменьшение текучести персонала; снижение затрат и сроков на найм, обучение и адаптацию персонала	Формирование кадрового резерва; программы управления карьерой работника; программы поддержания лояльности персонала; развитие корпоративных СМИ; программы поддержки новых сотрудников

*Внутренний HR-брендинг* направлен на повышение удовлетворенности персонала работой в компании и его вовлеченности, как высшей степени мотивации персонала. Люди должны гордиться тем, что они работают именно здесь, в этой организации. Многие программы внутреннего HR-брендинга направлены на удержание талантливых специалистов и управленцев. Важно отметить, что для повышения лояльности таких работников важны не только материальные стимулы, но и нематериальные: возможность для самореализации, признание авторитета, содержание работы.

Среди технологий HR-брендинга выделяется технология engagement («вовлечение»). Персонал предприятия выступает в роли внутреннего потребителя, позволяющего создавать социальный бренд компании.

В качестве примера такой технологии «вовлечения» можно привести опыт компании Enterprise IG, включающей четыре этапа (табл. 2).

**Таблица 2.** Программа HR-брендинга с вовлечением персонала

Этап	Цель	Действия	Задачи
1. Понимание	Определить рациональные эмоциональные и факторы, влияющие на поведение персонала	Интервью; аудит отношений; сбор реальных историй из жизни компании	Обрести на всех уровнях «информированных защитников» путем внутреннего информационного шпионажа
2. Воодушевление	Создать стратегию и план действий	Создание историй, легенд, анекдотов о принципах корпоративной морали	Рассказы о сотрудниках-героях; анекдоты о компании
3. Реализация	Убедить ключевую группу стать «информированной защитой»	Постоянная работа с целевыми группами; воодушевляющие книги; наглядная агитация	Информация о бренде в форме карты для путешествий
4. Удержание	Не позволить системе вернуться назад	Создание инструкций, гидов памяток; номинации на звание «Лучший ...»; различные тренинги	Оценка уровня эмоциональной и рациональной вовлеченности

Результаты использования в организациях HR-брендинга показывают действительно выдающийся эффект.

В качестве примера рассмотрим результаты исследований, проведенных компанией Enterprise IG – глобального брендингового агентства, которое работает в России с 2004 года и имеет филиалы в 24 других странах, насчитывая в штате 650 сотрудников. Кроме бренд-консалтинга агентство также занимается повышением эффективности бизнеса путем управления репутацией и отношениями со стейкхолдерами. Компания активно работает в направлении Brand and Business Engagement (повышение эффективности за счет вовлечения работников в ценности компании). Enterprise IG выполняла заказы таких компаний, как Electrolux, Pfizer, Vodafone. Компания производила исследования в области HR-брендинга и получила следующие результаты: в компаниях с глубоко преданными работниками за три года (с 1999 по 2002) совокупный доход акционеров втрое превысил аналогичные показатели в компаниях с менее преданным персоналом. По данным крупнейшего ритейлера Великобритании, увеличение лояльности персонала на один пункт привело к росту ежемесячных продаж на 9 % в каждом магазине ритейлера. В целом рост принес им более 200 тыс. фунтов стерлингов. В течение последних пяти лет в компаниях, сотрудники которых называли их лучшим местом работы, рост стоимости акций и дивидентных выплат составил 25 %; в остальных же компаниях рост был не более 6,3 %.

По результатам анализов системы HR-брендинга в крупных компаниях можно отметить следующее:

- Значимость управления способностями, задействуя HR-брендинг, возросла пропорционально числу работников, занятых в креативных и информационных областях производства в развитых странах мира.
- 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 Fortune, или «Best Companies to Work» («Лучшие компании для работы»), 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».

– В качестве примера успешно применяющей систему HR-брендинга компании в России можно привести компанию Google, получившую в 2012 году специальный 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 Google. Сотрудник может сообщить о своих желаниях и идеях компании, а компания, при наличии составленного бизнес-плана, выделяет ресурсы, в том числе и для самореализации. Google, таким образом, работает как предпринимательская среда, в которой сотрудник может свободно реализовывать себя.

– Способы управления людскими ресурсами и создание положительного имиджа в российских компаниях во многом схожи с опытом международных компаний; например, американская компания Southwest Airlines – эта организация в США часто служит образцом применения лучших методов в управлении персоналом. Компания получила множество наград, в том числе и за HR-брендинг.

Отличительной характеристикой и выдающейся чертой компании Southwest Airlines можно назвать ее корпоративную миссию и особую систему ценностей, базирующуюся на «приверженности наивысшим принципам при общении с клиентами, а именно теплоте, дружелюбии и индивидуальном подходе». Сотрудники выполняют ключевую роль в выражении миссии, т. к. именно они определяют успех при общении с клиентами.

Отдел по персоналу компании Southwest Airlines при отборе сотрудников использует прием «игроков команды», набирая таких сотрудников, чьи принципы и цели совпадают с брендом; для усиления восприятия ценностей компании, ее культуры и «духа» используется процесс развития человеческих ресурсов с использованием мультимедийных информационных средств, например видеоролики «Keeping the Spirit Alive».

В результате применения этих методов в компании Southwest Airlines самые низкие расходы в мире в расчете на одну милю, т. к. пилоты имеют наглядное представление о связи с рентабельностью и тем, как обслуживаются клиенты и как ведется и где сажается самолет.

– Для практической оценки HR-бренда можно рассматривать следующие параметры:

- непрерывающееся обучение – компания инвестирует в развитие сотрудников: проводятся занятия, внедряются новые методы обучения, происходит обмен опытом, поощряется постоянный личностный рост работников;
- оценка по заслугам: зарплата и должность напрямую связаны с эффективностью работы, сотрудник знает, на что может рассчитывать, благодаря внедренной системе оценок;
- реалистичная оценка успехов и неудач работников: успешный риск поощряется, неудача не является фатальной и не ведет к увольнению;
- внимательный поиск и отбор талантов, потому как один талантливый сотрудник способен привлечь за собой других.

Анализ эффективности HR-брендинга необходимо производить систематически с целью регулировки существующих и поиска новых решений, поскольку однажды выработанная концепция не может работать постоянно без изменений.

HR-брендинг активно развивается в России: если раньше наблюдалось отставание российских практик от зарубежных, то теперь можно заметить, как лучшие отечественные компании запускают проекты, соответствующие всем современным условиям. На саммите в Москве в сентябре 2013 года проводились обсуждения стратегий по созданию и адаптации глобального бренда организации; методы создания бизнес-модели совершенной компании-работодателя; забота о здоровом образе жизни работников; использование социальных сетей для активного продвижения HR-бренда; методы развития талантов; способы удержания сотрудников и другие современные мировые тренды по мнению экспертов HR-брендинга.

Таким образом, HR-брендинг сейчас является одним из важнейших составляющих деятельности любого предприятия. Чтобы привлечь по-настоящему талантливых работников, недостаточно создать в компании приятную атмосферу или обеспечить привлекательные бонусы,

поскольку HR-брендинг является комплексным и требует внимания и участия как руководителей, так и остальных сотрудников организации.

#### СПИСОК ЛИТЕРАТУРЫ

1. Бруковская О., Осовицкая Н. Как построить HR-бренд вашей компании. 53 способа повысить привлекательность компании-работодателя. – СПб.: Питер, 2010. – 288 с.
2. Мансуров Р.Е. HR-брендинг. Как повысить эффективность персонала. – СПб.: БВХ-Петербург, 2011.
3. Арькова Т.Ю. Управление человеческими ресурсами организации на основе системы HR-брендинга // Вестник Астраханского государственного технического университета. Серия: Экономика. – 2011. – № 1. – С. 62–66.
4. Балашова Е. HR-брендинг: пустые траты или долгосрочные инвестиции? // Управление персоналом. – 2008. – № 20. – С. 25–27.
5. Кучеров Д. Г. Бренд работодателя: область маркетинга или управления человеческими ресурсами? // Вестник Санкт-Петербургского университета. Серия 8: Менеджмент. – 2009. – № 3. – С. 98–120.
6. Купцова Е. Создание адекватного HR-бренда требует немалых затрат // Управление персоналом. – 2010. – № 6. – С. 52–57.
7. Сидоркина С. Опыт построения бренда компании как работодателя // Управление персоналом. – 2007. – № 18. – С. 33–36.
8. Мартин Гр., Хетрик С. Корпоративные репутации, брендинг и управление персоналом. Стратегический подход к управлению человеческими ресурсами. – М.: Группа ИДТ, 2012. – 336 с.
9. Милкович Дж.Т., Ньюман Дж.М. Система вознаграждений и методы стимулирования персонала; пер. с англ. И.Л. Белоус и др. – М.: Вершина, 2005. – С. 326.
10. Тульчинский Г.Л., Терентьева В.И. Бренд-интегрированный менеджмент: каждый сотрудник в ответе за бренд. – М.: Вершина, 2007. – С. 103.

Поступила 24.10.2013 г.