

УДК 331.108

**ИННОВАЦИОННЫЙ ПОДХОД К УПРАВЛЕНИЮ ЧЕЛОВЕЧЕСКИМИ РЕСУРСАМИ:
КОНЦЕПЦИЯ «БРЕНД РАБОТОДАТЕЛЯ»**

© 2017

Царева Наталья Александровна, кандидат политических наук,
доцент кафедры «Управление»**Колоколова Лолита Александровна**, бакалавр*Владивостокский государственный университет экономики и сервиса
(690014, Россия, Владивосток, улица Гоголя, 41, e-mail: natsareva@mail.ru)*

Аннотация. В современных условиях традиционные подходы управления человеческими ресурсами не позволяют решить проблему привлечения и удержания высококвалифицированного персонала, талантливых работников. Инновационный подход, включающий заимствования управленческих наработок зарубежных ученых и практиков, позволит задействовать новые персонал-технологии, стратегии, концепции. Одной из которых является концепция «бренд работодателя», появившаяся на стыке научных изысканий в рамках менеджмента и маркетинга. Стратегические инвестиции в привлечение сотрудников в рамках концепции «бренд работодателя», представленной как набор психологических, экономических и функциональных преимуществ компании, позволят повысить ее конкурентоспособность. Изучена концепция «бренд работодателя», ее внутренние и внешние преимущества, причины развития бренда работодателя, факторы его успеха и окупаемость инвестиций. Отмечается возрастание роли бренда работодателя в стратегии управления компаний. В статье рассматривается возможность заимствования зарубежного опыта практического и научного менеджмента бренда работодателя в сфере управления человеческими ресурсами в российских реалиях. Проведен анализ бренда работодателя ряда компаний Приморского края, выявлены особенности формирования бренда работодателя данных компаний. Предложен алгоритм оптимизации стихийно сформированного бренда работодателя с учетом российских условий, позволяющий улучшить кадровые процессы.

Ключевые слова: бренд работодателя, привлечение персонала, удержание персонала, окупаемость бренда работодателя, внутренние и внешние преимущества бренда работодателя, управление человеческими ресурсами.

**INNOVATIVE APPROACH TO MANAGEMENT OF HUMAN RESOURCES:
«EMPLOYER BRAND» CONCEPT**

© 2017

Tsareva Natalia Aleksandrovna, candidate of political science,
associate professor of the department «Management»**Kolokolova Lolita Aleksandrovna**, bachelor*Vladivostok State University of Economics and Service
(690014, Russia, Vladivostok, Gogolya street, 41, e-mail: natsareva@mail.ru)*

Abstract. In modern conditions, traditional approaches to human resource management do not allow solving the problems of attracting and withholding of qualified personnel, talented employees. An innovative approach, including borrowing the management experience of foreign scientists and practitioners, allows the use of new personnel-technologies, strategies, concepts. One of which is the concept of the «employer brand», which appeared at the intersection of scientific survey within the framework of management and marketing. Strategic investments in attracting employees within the concept of «employer brand», presented as a set of psychological, economic and functional company benefits, allowing increasing its competitiveness. There are studied the «employer brand» concept, its internal and external benefits, the reasons for the development of the employer's brand, the factors of its success and the return on investment. There is noted increasing role of the employer brand in the management strategy. The article considers the possibility of borrowing foreign experience in the area of human resources management in Russian realities. The analysis of the employer brand of a number of Primorsky Krai region companies was carried out, the peculiarities of the employer brand formation of these companies were revealed. Was offered algorithm for optimizing the spontaneously formed employer brand in consideration with Russian conditions is proposed, which allowing improving personnel processes.

Keywords: employer brand, bringing personnel, employee retention, employer brand payback, internal and external advantages of the employer brand, human resources management

Во многих развитых странах демографические и экономические условия обуславливают все возрастающую конкуренцию на рынке труда. Современная компания нуждается в квалифицированных кадрах. Но, чем выше квалификация сотрудника, тем внимательнее он выбирает компанию, в которой будет работать. В России вопрос о необходимости привлечения лучших специалистов и удержания уже работающих ценных кадров также перешел в практическую плоскость. Постоянное изменение внешней среды, появление новых технологий, организационных нововведений требует от управленца использовать инновационный подход к управлению человеческими ресурсами [1, с.96]. Все больше российских компаний используют разнообразные инструменты формирования и продвижения имиджа организации на рынке труда. Растущая с каждым годом конкуренция и борьба за клиента заставляет работодателей уделять все больше времени на работу с персоналом: повышать квалификацию сотрудников, уровень их лояльности к компании, искать новые подходы для привлечения новых специалистов, связанные с активным использованием мероприятий, таких как ярмарки вакансий, презентации компаний, семинары. Такая деятельность выгодна для организации и с финансовой точки зрения, и в плане улучшения

имиджа как работодателя. Компании, ориентированные на долгосрочные стратегии и налаживание связей с потенциальными сотрудниками, формируют на рынке конкурентоспособный имидж организации. Общеизвестно, что кадры организации - это главный источник прибыли и главный конкурентный ресурс. Внутренний имидж компании зависит напрямую от восприятия и отношения к ней ее сотрудников, составляющих внутреннюю среду компании. Работники, принадлежащие к «поколению Y» стремятся к самовыражению, самоидентификации и являются самым зависимым поколением от имиджа и бренда, в выборе рабочего места это не становится исключением.

В литературе понятия «имидж», «репутация» и «бренд» преимущественно считают синонимами, но в условиях применения этих понятий к организации, их следует различать. Если «имидж» и «репутация» - это транслируемый вовне образ и оценочное мнение аудитории о компании, то «бренд» является целым комплексом информации, предназначенным как для внешней, так и для внутренней аудитории. Становление бренда как одного из понятий маркетинга началось еще в 40-х годах прошлого века. Целью формирования собственного имиджа в основном являлось увеличением пото-

ка кандидатов. Впервые понятие «бренд работодателя» было предложено С.Берроу и Т.Амблер в 1996 году и определено авторами как совокупность функциональных, психологических и экономических преимуществ, предоставляемых работодателем и отождествляемых с ним [2]. Зарубежные исследователи определяют бренд работодателя как:

- совокупность основных преимуществ для сотрудников (в т.ч. потенциальных), которые они идентифицируют с организацией как работодателем: экономических (компенсации и льготы), функциональных (например, обучение новым навыкам), психологических (например, чувства идентичности) [3, с.4];

- целевую долгосрочную стратегию управления осведомленностью и вовлеченностью сотрудников, потенциальных сотрудников и заинтересованных сторон в отношении конкретной организации [4];

- процесс формирования самобытной и уникальной личности работодателя [5];

- усилия организации в общении с внутренними и внешними партнерами, что делает его желательным работодателем [6, с.7];

- соглашение, согласно которому предложение работодателя (проявляется в миссии, ценностях, укреплении доверия к сотрудникам, делегирование полномочий) и контрпредложение от сотрудников (в виде высокого уровня вовлеченности) [7, с.78].

Категориальный анализ позволил выявить общий компонент бренда работодателя – определенный набор преимуществ, которыми обладает конкретный работодатель, позволяющих ему привлечь и удержать высококвалифицированных работников. В настоящее время культивирование бренда работодателя организации стало способом привлечь и сохранить самых желанных сотрудников – тех, кто будет в состоянии гарантировать конкурентоспособность организации [8, с.160].

На протяжении двух десятилетий различные аспекты подбора и удержания персонала в рамках формирования бренда работодателя изучались зарубежными учеными. Бренд работодателя в конкретной организации определяют такие факторы, как: привлекательность отрасли, репутация компании, качество товаров и услуг, местоположение, условия работы, оплата труда, экономические условия, баланс работы/жизни и социальной ответственности [9]. С.Берроу и Т.Амблер исследовали опыт 27 английских компаний и пришли к выводу, что главная роль бренда работодателя заключается в обеспечении согласованной структуры. Для этого необходимо четко обозначить понятные для работников приоритеты, стимулировать производительность труда, улучшить подбор, удержание, лояльность и вовлеченность персонала [2].

Бренд работодателя включает в себя:

- внутренний – направлен на работающих сотрудников и реализуется посредством программы развития и формирования определенной корпоративной культуры;

- внешний – направлен на потенциальных кандидатов и внешний рынок, реализуется благодаря эффективному использованию современных каналов связи, сотрудничеству с ведущими СМИ и т.д. [10, 11].

Рассматривая примеры различных компаний, можно определить, что бренд делится на стихийный и осознанный, где осознанный – это результат работы специалистов в сфере маркетинга, менеджеров по персоналу и руководителей, а стихийный – сформированный неосознанно, только с помощью мнения людей [12]. Например, бывшие сотрудники являются непосредственным источником информации о компании, порой даже конфиденциальной. Клиенты, потребители, поставщики – все они являются частью формирования бренда.

К.Бэкхаус и С.Тикко предполагают, что формирование бренда работодателя представляет собой трехступенчатый процесс [5, с.502-503]:

- 1) создание бренда работодателя, представляющего

конкретное Ценностное предложение работодателя;

- 2) внешний маркетинг бренда работодателя: компания направляет сообщение на рынок труда для соискателей, кадровых агентств и других целевых групп;

- 3) внутренний маркетинг - его цель заключается в развитии человеческих ресурсов, которые будут придерживаться ценностей и преследовать цели, поставленные организацией.

Многие компании уже разработали и используют Ценностное предложение для сотрудников. Структура Ценностного предложения, состоит из 6 основных блоков, содержащих информацию о компании, людях, работе, вознаграждениях, возможностях и условиях труда. Работа с каждым из блоков является основой для дальнейших коммуникаций и продвижения бренда компании как работодателя. Каждый блок Ценностного предложения делится на атрибуты привлечения и удержания. К атрибутам привлечения относятся репутация компании, масштаб задач и индустрия. К атрибутам удержания относится карьера, внутренняя среда и признание. Комплексное использование атрибутов ведет к увеличению рынка потенциальных кандидатов и увеличению лояльности как уже работающих сотрудников, так и кандидатов [13].

Выделяют следующие шаги в процессе создания бренда работодателя:

- охарактеризовать сложившийся бренд работодателя: как компания воспринимается сотрудниками, кандидатами на работу и другими заинтересованными сторонами;

- охарактеризовать видение бренда работодателя: как компания хотела бы быть воспринятой сотрудниками, кандидатами на работу и другими заинтересованными сторонами;

- определить разрыв между фактическим и желаемым брендом работодателя;

- разработать план устранения разрыва между текущей реализацией бренда и видением бренда;

- предпринимать действия, направленные на устранение разрыва между фактическим и желаемым брендом работодателя;

- контролировать результаты предпринятых действий;

- при необходимости изменить план устранения разрыва [14, с.38].

Для большинства организаций России будут характерны следующие этапы формирования бренда работодателя:

- 1) оценка стихийно сформировавшегося бренда работодателя;

- 2) выявление проблемных зон;

- 3) использование лучших практик управления персоналом организации (бенчмаркинг);

- 4) выработка стратегии развития бренда работодателя.

В процессе создания бренда работодателя значительную роль играет отдел управления персоналом. Б.Минчингтон отмечает, что 37% респондентов (более 19000 организаций) возлагает ответственность за формирование бренда работодателя на отдел управления персоналом [15]. Разработанные и реализуемые стратегии развития персонала организации являются базовыми для формирования положительного бренда работодателя [16]. Правильно разработанные и внедренные им программы бренда работодателя приносят преимущества в управлении человеческими ресурсами. Так внешние преимущества положительно сформированного бренда работодателя представляют: максимальное соответствие кандидатов на вакансию, упрощенный и ускоренный доступ к соискателям, что влечет за собой сокращение затрат на рекрутинг персонала; привлечение и удержание талантливых сотрудников. Внутренние преимущества: более высокий уровень лояльности и вовлеченности сотрудников, повышение показателя удержания талантли-

вых работников, хорошие отношения с настоящими и бывшими сотрудниками, повышение уровня доверия в компании. Внешние и внутренние преимущества положительно сформированного бренда позволяют говорить об окупаемости инвестиционных затрат (рисунок 1).



Рисунок 1 - Окупаемость инвестиционных затрат на развитие бренда работодателя

Инвестиции вкладываются не только в развитие персонала, но и в его высвобождение. Одним из самых затратных, но эффективных, с точки зрения приверженности бренду, является процедура высвобождения персонала (аутплейсмент), включающая в себя ряд мероприятий, направленных на помощь сотрудникам в адаптации на рынке труда, в выборе нового рабочего места, в консультировании по вопросам поиска работы, а также профессиональных компетенций работника [17]. Отказ от процедуры высвобождения повышает риск распространения отрицательной информации об организации. Кроме этого, увольнение категории сотрудников, занимающих значительные должности, без предварительной беседы нередко может привести к раскрытию конфиденциальной информации конкурентам. Для осуществления процедуры высвобождения в форме аутплейсмента в России и за рубежом прибегают к услугам консалтинговых компаний для найма внешнего консультанта аутплейсмента. Решение о том, как именно будет проводиться аутплейсмент в компании, принимается в зависимости от наличия необходимых ресурсов, таких как денежные средства и компетентные менеджеры по персоналу.

Исследованием бренда работодателя занимаются как зарубежные, так и российские компании, например, «Employer Brand International» (EBI), «HeadHunter» [18,19]. EBI проводит исследования бренда работодателей, также предоставляет консалтинговые и образовательные услуги в области бренда работодателей. С 2016 года проводят Всемирный день бренда работодателей. В нашей стране ежегодно публикуется «Рейтинг работодателей России», сформированный при использовании уникальной методологии, согласно которой оценка каждой компании производится с трёх сторон: внешняя оценка соискателей, ищущих работу; оценка эффективности деятельности HR департамента; внутренняя оценка [20]. Участие в таких конкурсах и такой оценке принимают только крупные компании. Авторами было проведено исследование существующего бренда работодателя для внутреннего клиента ряда организаций Приморского края. Анкета состояла из вопросов, затрагивающих большинство основных аспектов бренда работодателя – знание ценностей, миссии и философии организации, прозрачность заработной платы, коммуникации с руководством, перспективность работы в организации. Были выявлены общие проблемные зоны в системе брендинга работодателя. Большинство работников компаний имеют примерное представление о ценно-

стях и миссии компании. Ценности в компании являются основой оперативного планирования и необходимым инструментом в реализации миссии. Так как в компании отсутствуют прописанные ценности, у сотрудников возникает проблема с организационной идентификацией, а как следствие, компании проблематично позиционировать себя как работодателя, не имея «фундамента» в виде корпоративных убеждений разделяемых всеми сотрудниками. Без формирования ценностей нельзя создать и поддерживать корпоративную культуру, являющуюся элементом сильного бренда. Не все работники могут открыто рассказать о своих идеях руководству, большинство отрицает прозрачность заработной платы, что является сигналом отсутствия налаженных коммуникаций и понимания того, какие задачи необходимо решать для совершенствования своей работы, а как следствие и работы компании.

В современных условиях имидж является неотъемлемой частью всего, с чем взаимодействуют люди: рынок, образование, работа, медицина и т.д. С помощью имиджа формируется доверие потенциальных потребителей, то есть сотрудников, клиентов и инвесторов. Положительный имидж компании благотворно влияет на положение компании на рынке, отношение сотрудников и потенциальных кандидатов. Возможность привлечь на вакантные места как опытных специалистов, так и перспективных выпускников высших учебных заведений, а так же способствовать более быстрой адаптации новых работников и грамотному высвобождению увольняющихся. Таким образом, целью формирования или оптимизации бренда работодателя является снижение затрат на привлечение и удержание персонала, повышение вовлеченности и лояльности уже работающих в компании, повышение интереса аудитории со стороны внешнего рынка. Сильный бренд работодателя характеризуется системой мотивации, отличающейся прозрачностью для сотрудников, программой профессионального развития, опциональным социальным пакетом, эффективной адаптационной программой, сильной корпоративной культурой, поддерживаемой большинством сотрудников. Узнаваемость бренда привлекает новых сотрудников, первое знакомство с компанией формирует впечатление и желание стать частью компании.

СПИСОК ЛИТЕРАТУРЫ:

1. Савченко Л.С. Инновационные подходы к управлению человеческими ресурсами компании // Экономика и управление. 2008. №1 С.95-98
2. Ambler T., Barrow S. The Employer Brand // Journal of Brand Management. 1996. Vol. 4. №3. P. 185–206.
3. Mosley, R. Employer Brand: The Performance Driver No Business Can Ignore. A Shoulders of Giants Publication. 2009. P.4-15
4. Sullivan, J. The 8 Elements of a Successful Employment Brand. ER Daily. February 23, 2004 URL: <http://www.ere.net/2004/02/23/the-8-elements-of-a-successful-employment-brand>
5. Backhaus, K., Tikoo, S. Conceptualizing and researching employer branding // Career Development International. 2004. 9(4/5)
6. Jenner, S. J., Taylor, S. Employer Branding – Fad or the Future of HR? Employer branding. The latest fad or the future of HR? London: Chartered Institute of Personnel and Development. 2008.
7. Martin, G. Employer Branding – Time for Some Long and «Hard» Reflections? Employer branding. The latest fad or the future of HR? London: Chartered Institute of Personnel and Development. 2008.
8. Moroko, L. Uncles M.D.: Characteristics of successful employer brands // Journal of Brand Management. 2008. 16(3).
9. Menor, J. H. 10 Strategic Tips for Employee Retention. 2010. URL: <http://workology.com/10-strategic-tips-for-employee-retention/>
10. Кучеров Д.Г., Завьялова Е.К. Бренд работодателя

в системе управления человеческими ресурсами организации // Вестник СПбГУ 2012. Серия Менеджмент. Вып.4. С.22-48.

11. Кучеров Д.Г. Бренд работодателя: область маркетинга или управления человеческими ресурсами? // Вестник СПбГУ 2009. Серия 8. Вып.3 С.98-120.

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

13. Экспресс-исследование 2013: управление талантами и ценностным предложением для сотрудника [Электронный ресурс] – Режим доступа: https://www.pwc.ru/en/hr-consulting/publications/assets/hr-pulse_survey-tm-evp-2013.pdf

14. Figurska I., Matuska E. Employer branding as a human resources management strategy // Human Resources Management & Ergonomics. 2013 Volume VII 2.

15. Minchington, B. The Rise of Employer Brand Leadership, 4th Ed., Sep. 2015. URL: <https://www.slideshare.net/bretminch/th-rise-of-employer-brand-leadership>

16. Corte V.D., Mangia G., Micera R., Zamparelli G. Strategic Employer Branding: Brand and Image Management as a Tool of Attractiveness for Talented Capital // China-USA Business Review. December 2011. Vol.10. № 12. P.1231-1252.

17. Мельников В.В. Аутплейсмент как современная технология социально-ориентированного высвобождения персонала // Государственное и муниципальное управление в XXI веке: теория, методология, практика. Изд-во: Центр развития научного сотрудничества: №5. 2012. С. 229-232

18. Employer Brand International. URL: <http://www.employerbrandinternational.com>

19. Премия HR-бренд HeadHunter [Электронный ресурс] – Режим доступа: <http://hrbrand.ru>

20. Рейтинг работодателей России – 2017 [Электронный ресурс] – Режим доступа: <http://hr-media.ru/rejting-rabotodatelej-rossii-2016/>

Статья поступила в редакцию 27.04.2017.

Статья принята к публикации 22.06.2017.