

УДК 331.1



Фастовец Любовь Сергеевна
*магистрант кафедры менеджмента, маркетинга и сервиса,
Байкальский государственный университет,
e-mail: lyu18fas@gmail.com*

ПРАКТИКИ ФОРМИРОВАНИЯ БРЕНДА РАБОТОДАТЕЛЯ

Аннотация. В статье объяснена междисциплинарность понятия «бренд работодателя». Поскольку универсального подхода к формированию бренда работодателя не существует, то важно проанализировать различные практики его формирования, выявить в них общее и особенное. Отбор практик был произведен на основе пяти критериев. При анализе практик были описаны их этапы и достигнутые результаты. Результаты рассмотрены с точки зрения формирования конкурентных преимуществ для компаний, обладающих брендом работодателя. Сделан вывод, что компании делятся своими практиками, и это создает возможность для дальнейшего углубленного анализа.

Ключевые слова: бренд работодателя, HR-бренд, HR-бренд, формирование бренда работодателя, бизнес-практика.

Статья издаётся по результатам участия автора(ов) в проведенной 5-ой Всероссийской научно-практической конференции «Интеллектуальный и ресурсный потенциалы регионов: активизация и повышение эффективности использования» (ФГБОУ ВО Байкальский государственный университет, Иркутск, 16.05.2019 г.)

Lyubov S. Fastovets
*Master's student, Department of Management, Marketing and Service,
Federal State Budget Educational Institution
of Higher Education «Baikal State University»,
11 Lenin street, 664003, Irkutsk, Russia,
e-mail: lyu18fas@gmail.com*

PRACTICES ON EMPLOYER BRAND CREATION

Abstract. The article explains the interdisciplinarity of the «employer brand» term. Since there is no common approach to the development of an employer brand, it is important to analyze the various practices of its development, to identify the general and particular. The selection of practices was carried out on the basis of five criteria. When analyzing the practices, their stages and the results achieved were described. The results are considered from the point of view of the formation of competitive advantages for companies that have an employer brand. It is concluded that companies are ready to share their practice. This creates an opportunity for further in-depth analysis.

Keywords: employer brand, HR-brand, HR-branding, employer brand development, business practice.

Существует множество подходов к пониманию сущности и содержанию бренда работодателя (HR-бренда). Это объясняется междисциплинарностью сферы исследований и задачей сочетания терминологии классического маркетинга, внутреннего маркетинга и управления человеческими ресурсами.

При анализе практик формирования бренда работодателя будет использоваться следующая дефиниция: «бренд работодателя – это специально сформированные качества компании как работодателя, которые ассоциируются у целевой аудитории с привлекательным и уникальным набором материальных и нематериальных преимуществ относительно условий труда, которые выделяют данную компанию на рынке труда среди остальных» [1]. Бренд работодателя, таким образом, способствует повышению конкурентоспособности компании и достижению больших результатов в ее соревновании за лучшие ресурсы. Бренд работодателя представляет собой один из важнейших нематериальных активов организации [2].

Универсального подхода к формированию бренда работодателя не существует, разные авторы формируют и аргументируют собственные алгоритмы [3, 4, 5, 6, 7, 8]. Одновременно, деятельность компаний, различные варианты их поведения, принимаемые решения формируют поле практик формирования бренда работодателя [7, 9, 10, 11 12, 13].

В табл. 1 представлен анализ практик формирования HR-брендов компаний различных отраслей. Отбор практик проводился на основе следующих критериев:

1. Компании – участники и победители Премии HR-бренд.
2. Компании, работающие в разных отраслях экономики.
3. Цели реализуемых проектов.
4. Возможность отследить и оценить количественные результаты реализации проектов.
5. Аналогичность реализуемых проектов, чтобы сравнить их этапы и результаты.

Пятый критерий заслуживает особого внимания и является одним из важнейших для процедуры отбора. Анализ аналогичных проектов был нацелен на то, чтобы увидеть, насколько различны могут быть этапы и достигаемые результаты. Другой аспект – увидеть, используют ли компании стандартные («общие», «заимствованные») алгоритмы достижения цели или выстраивают самостоятельные. Например, компании «СИБУР» и «Международный аэропорт Шереметьево» нуждались в молодых квалифицированных специалистах и стремились восполнить дефицит кадров (аналогичные проекты). Компании добились желаемых результатов (результаты можно оценить количественно), однако, пути достижения результата были принципиально разными. Так, компания «СИБУР» сделала акцент на качественный подход с самых истоков, т.е. с учащихся школ до выпускников химико-технологического профиля с требуемыми компетенциями, путем тесного взаимодействия с учебными заведениями и принятия участия во

внесении изменений непосредственно в учебные программы и инфраструктуру учебных заведений для содействия учебному процессу. Руководство аэропорта направило усилия на популяризацию компании среди учащихся и развитие собственного внутрифирменного образования.

Основной целью проектов как компании «Неопринт», так и коммерческого банка «Уральский финансовый дом» было получение экономического эффекта. Наибольшего эффекта добился «Неопринт»: в условиях экономического кризиса сократил текучесть персонала до 5 %, расходы на подбор на 72 %, при этом увеличив оборот компании на 30 %. Банк создавал новый HR-бренд, не зависящий от существующего, для дочерней компании. Результаты работы с персоналом позволили сократить затраты, а план по продажам был перевыполнен. Этапы реализации проектов были схожи.

Практики иллюстрируют, какие преимущества получают компании, обладая брендом работодателя. Они могут быть как качественными, например, повышение лояльности и вовлеченности персонала, так и количественные, в частности, экономические. Это повышение объема продаж, сокращение затрат на подбор персонала и т.д. При наличии данных о финансовых результатах и затратах следует провести анализ эффективности, однако следует отметить, что бренд работодателя дает эффект в долгосрочной перспективе. Это значит, что на начальных этапах выгода может быть неочевидной или заниженной. Бренд работодателя формируется не за один день, это постепенный и непрерывный процесс, который требует должного внимания, квалификации, видения рынка и будущего компании. Компании, конкурирующие друг с другом, предлагают специалистам схожие условия, поэтому особое значение приобретает индивидуальность предложения и самого предприятия. В этом проявляется сходство с брендингом товаров и услуг, что подтверждает преобладание маркетинговой составляющей в HR-брендинге. Работая над созданием бренда важно четко понимать и постоянно наращивать свои конкурентные преимущества.

Компании начинают делиться своими практиками, конкурировать за лидерство, ориентироваться на чужой опыт. Это подтверждают данные участия компаний в конкурсе Премия HR-бренд (рис.).

Разнообразие подходов по формированию бренда работодателя позволяет выбрать именно тот, который наиболее полно соответствует потребностям компании. Или же руководство компании может проявить инициативу и сформировать собственный план по формированию бренда работодателя, используя уже существующие подходы, путем изменения сущности, последовательности, количества этапов, а также путём комбинирования этапов из разных подходов. Каждая компания является «живым организмом» и требует в той или иной мере индивидуального подхода.

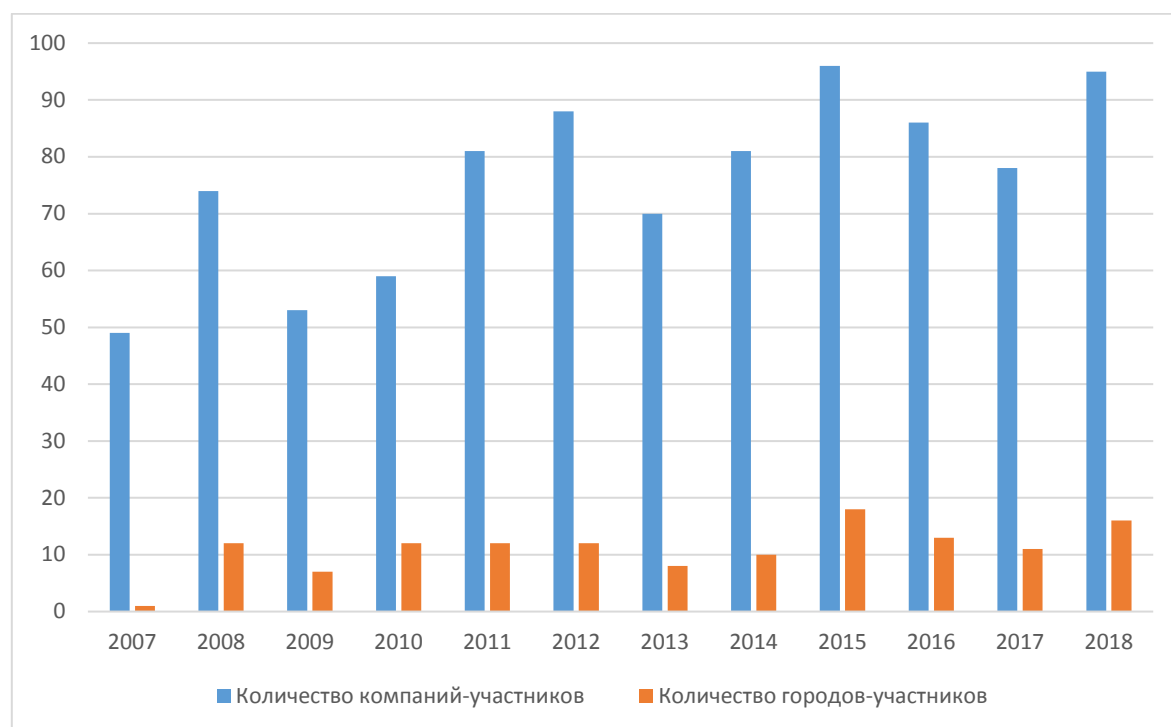
Практики по формированию HR-бренда

| Компания / | Проект | Цели и задачи | Этапы | Результаты |
|------------|--------|---------------|-------|------------|
|------------|--------|---------------|-------|------------|

| Сфера деятельности | | | | |
|--|---|--|--|--|
| ЗАО «СИБУР Холдинг» (актуальный HR-брендинг) – № 1 в списке лучших работодателей России 2016, 2017, 2018 по версии Headhunter / Энергетика, добыча и переработка сырья | «Школа-вуз-производство» | Своевременное закрытие текущих и перспективных потребностей в молодых специалистах и рабочих в г. Тобольск | <ol style="list-style-type: none"> 1. Выявление и обоснование проблемы. 2. Определение целевой аудитории. 3. Определение требований к целевой аудитории. 4. Оценка восприятия целевой аудиторией HR-бренда компании и осведомленности о компании. 5. Оценка целевой аудитории на соответствие требованиям. 6. Определить главные обращения. 7. Определение способов и каналов коммуникации. 8. Реализация проекта. 9. Оценка результатов проекта. | <p>Увеличение доли учащихся, выбравших профессии химико-технологического профиля, среди выпускников химико-технологического направления на 10 %.</p> <p>Число трудоустроенных молодых специалистов и рабочих увеличилось на 60 % за один год.</p> <p>Положительная динамика успеваемости учащихся техникума Тобольского индустриального института: успеваемость возросла на 1,5%; качество знаний – на 17%; численность учеников, повысивших разряд, – на 7%.</p> |
| ОАО «Международный аэропорт Шереметьево» (далее ОАО «МАШ») – победитель Премии HR-БРЕНД 2009 / Авиаперевозки | «Аэропорт Шереметьево – молодой, амбициозный, профессиональный коллектив» | Привлечение и удержание молодых специалистов в ОАО «МАШ» | <ol style="list-style-type: none"> 1. Определение проблемы. 2. Определение целевой аудитории, целей и задач проекта. 3. Выбор инструментов коммуникации. 4. Составление плана проекта. 5. Реализация проекта. 6. Оценка результатов проекта. | <p>За два года в аэропорт приходили 8-10 % выпускников, проходивших практику, из них 95 % – выпускники средних профессиональных учебных заведений, 5% – высших учебных заведений.</p> <p>Доля сотрудников в возрасте до 30 лет увеличилась 2 %.</p> <p>Сотрудников, имеющих высшее образование, стало больше на 2 %; сотрудников со средним специальным образованием – на 27%.</p> <p>46% сотрудников из состава кадрового резерва назначены на вышестоящие должности.</p> |
| Неопринт – победитель Премии HR-БРЕНД 2009 / Полиграфия | «Времена года «Неопринт» | <ol style="list-style-type: none"> 1. Набор профессионалов в области продаж. 2. Мотивация уже работающих менеджеров по продажам. 3. Повышение лояльности всех сотрудников к компании. 4. Усиление HR-бренда для потенциальных сотрудников. | <ol style="list-style-type: none"> 1. Обозначение проблемы. 2. Определение целей и задач проекта. 3. Выбор инструментов коммуникации. 4. Реализация проекта. 5. Оценка результатов проекта. | <p>Сокращение срока обучения новых менеджеров с четырех до одной недели.</p> <p>Снижение текучести среди менеджеров по продажам с 10 % до 3 % за один год.</p> <p>Снижение текучести персонала с 15 % до 5 % за один год.</p> |

| | | | | |
|---|------------------------|---|--|--|
| | | | | <p>Количество резюме, удовлетворяющих требованиям, возросло на 180 %.</p> <p>Сокращение срока заполнения «сложных» вакансий до 2-3 недель.</p> <p>Сокращение расходов на закрытие вакансий в среднем на 72 %.</p> <p>Оборот компании вырос на 30 %.</p> |
| ОАО «Коммерческий банк «Уральский финансовый дом» / Финансовые услуги | «Я люблю тебя, клюква» | 1. Подготовить компанию для успешного выхода на рынок нового розничного бренда «Клюква». | <p>1. Обозначение проблемы.</p> <p>2. Определение целей и задач.</p> <p>3. Определение и анализ целевой аудитории.</p> <p>4. Выбор стратегии.</p> <p>5. Составление программы коммуникации для каждого сегмента целевой аудитории.</p> <p>6. Реализация проекта.</p> <p>7. Оценка результатов проекта.</p> | <p>Сокращение текучести персонала в розничном бизнесе на 8 % (с 17 до 9 %).</p> <p>Увеличение откликов на одну вакансию в три раза (с 5 до 15).</p> <p>Период закрытия вакансий сократился на 6 дней (с 21 до 15 дней). Это привело к снижению затрат на подбор персонала.</p> <p>Посещаемость нового корпоративного портала составила 83 %, зарегистрированных участников форумов.</p> <p>В каждом офисе внедрили информационные доски, организовали массовые рассылки.</p> |
| | | <p>2. Создать единое информационное поле.</p> <p>3. Повысить лояльность и вовлеченность сотрудников, сплотить их перед запуском нового бренда.</p> <p>4. Сформировать положительный имидж работодателя.</p> <p>Повысить статус сотрудников и их самооценку.</p> | | <p>План по продажам в розничном бизнесе выполнен на 110 %.</p> |

Источник: составлено авторами на основе [4]



Динамика участия в Премии HR-бренд

Источник: составлено авторами на основе данных официального сайта <https://hrbrand.ru>

Инструменты маркетингового анализа в приведенных практиках используются только при определении целевой аудитории, что неоправданно, поскольку их применение в HR-брендинге может привести к качественному развитию этого направления в науке и практике. В этой связи будущие исследования подходов по формированию бренда работодателя могут быть связаны с изучением применения или модификации существующих моделей маркетингового анализа при формировании бренда работодателя, а также разработкой собственных моделей маркетингового анализа для нужд HR-брендинга.

Список использованной литературы

1. Мансуров Р. Е. HR-брендинг. Как повысить эффективность персонала / Р. Е. Мансуров. – СПб. : БХВ-Петербург, 2011. – 224 с.
2. Лебедева О. В. Методика комплексного исследования удовлетворенности персонала вуза / О. В. Лебедева // Известия Байкальского государственного университета. – 2007. – № 4. – С. 102-104.
3. Ананьева Т. Е. Создание бренда работодателя: особенности коммуникаций и брендинга на рынке труда / Т. Е. Ананьева, А. А. Дзюба // Маркетинговые коммуникации. – 2010. – № 6. – С. 370-382.
4. Бруковская О. HR-бренд. 5 шагов к успеху вашей компании / О. Бруковская, Н. Осовицкая. – СПб. : Питер, 2011. – 272 с.
5. Дрейк С. Зажигай! Внутренний маркетинг для воодушевления сотрудников и привлечения клиентов / С. Дрейк, М. Галмен, С. Робертс ; пер. с англ.

13. Urbancová H. Benefits of employer brand and the supporting trends / H. Urbancová, M. Hudáková // *Economics & Sociology*. – 2017. Vol. 10. – No. 4. – P. 41-50.

