

HR-БРЕНДИНГ В ОБЕСПЕЧЕНИИ КОНКУРЕНТОСПОСОБНОСТИ ОРГАНИЗАЦИИ

Курина Татьяна Николаевна

кандидат экономических наук,
Российский новый университет (Москва)
tk19@rambler.ru

HR-BRANDING IN ENSURING THE COMPETITIVENESS OF AN ORGANIZATION

T. Kurina

Summary. The relevance of the research is determined by the need to achieve a high level of competitiveness of the organization, depending on many factors, among which are high-quality competitive products, effective advertising and competent strategic management, creating conditions for product promotion to the market, as well as highly qualified personnel at all levels of management, ensuring attractiveness for potential and current employees of the organization. The article is devoted to the analysis of the essence of the employer's brand. Approaches to the rating assessment of employers are considered. The analysis of brand ratings of the best Russian organizations is presented. According to the results of the study, competitive advantages have been identified due to the presence of a strong employer brand. To solve the tasks set during the research, general scientific methods were used, among which methods of system analysis, observation and generalization, etc. can be distinguished.

Keywords: employer's brand, HR-branding, HR-brand, employer value proposition, recruitment, labor market, competitiveness of the organization, personnel.

Аннотация. Актуальность исследования обусловлена необходимостью достижения высокого уровня конкурентоспособности организации, зависящего от многих факторов, среди которых можно выделить высококачественную конкурентоспособную продукцию, эффективную рекламу и грамотное стратегическое управление, создающее условия для продвижения продукции на рынок, а также высококвалифицированный персонал всех уровней управления, обеспечивающий привлекательность для потенциальных и настоящих сотрудников организации.

Статья посвящена анализу сущности бренда работодателя. Рассмотрены подходы к рейтинговой оценке работодателей. Представлен анализ рейтингов брендов лучших российских организаций. По результатам исследования определены конкурентные преимущества, обусловленные наличием сильного бренда работодателя. Для решения задач, поставленных в ходе исследования, применялись общенаучные методы, среди которых можно выделить методы системного анализа, наблюдения и обобщение и др.

Ключевые слова: бренд работодателя, HR-брендинг, HR-бренд, employer value proposition, привлечение персонала, рынок труда, конкурентоспособность организации, персонал.

Введение

К числу ведущих аспектов развития организаций любого профиля относятся вопросы, связанные с обеспечением кадрами. Службы управления человеческими ресурсами уделяет повышенное внимание мотивации персонала, его подбору, удержанию. На протяжении последних лет конкурентная борьба за привлечение квалифицированных сотрудников все более обостряется, рынок труда характеризуется превышением спроса над предложением.

Следствием является влияние бренда организации на привлекательность работодателя. Ключевые составляющие бренда работодателя — HR и маркетинговая. Первая представлена в виде компенсаций, системы оплаты труда, организационной культуры, вторая — в виде известности продукта, его имиджа, занимаемого положения организации на рынке. Мероприятия, ориентированные на то, чтобы формировать позитивный имидж компании в качестве работодателя и на этой ос-

нове непрерывно привлекать лучших специалистов высокой квалификации [16].

Поскольку финансовые результаты организаций, успешность их развития определяются силой бренда, связанные с брендингом вопросы являются предметом повышенного внимания как теоретиков, так и практиков [1].

Службы управления человеческими ресурсами рассматривают сегодня накопленный опыт в сфере управления персоналом в качестве значимой составляющей обеспечения прочных конкурентных позиций компаний и в качестве основы стратегического развития. Все компании сегодня функционируют в условиях, когда конкурентное противостояние становится все более интенсивным, и в этих условиях специалисты по управлению персоналом активно используют систему сбалансированных показателей [25].

М. Хендерсон, специалист по организационному развитию Morgan and Bank, обоснованно отмечал еще три

десятилетия назад, что в условиях, когда ведущим конкурентным преимуществом любой компании является человеческий капитал, подразделения по управлению человеческими ресурсами должны обеспечивать привлечение работников, соответствующих организационной культуре, определять методы, обеспечивающие возможность объективно выявлять, насколько эффективно функционирует трудовой коллектив и насколько эффективной является деятельность каждого из сотрудников [23].

Связанные с формированием бренда работодателя вопросы актуализировались в отечественной бизнес-практике в начале текущего века.

В дальнейшем вопросы, относящиеся к привлечению специалистов высокой квалификации и их последующему удержанию, формированию условий для бесперебойного обеспечения компании необходимым персоналом стали еще более значимыми. Требования в отношении качественного уровня персонала постоянно растут, конкуренция за привлечение специалистов с рынка труда для заполнения возникающих вакансий становится все более острой.

Изучение практики деятельности российских компаний на современном этапе позволяет сделать следующий вывод — определяющая роль при обеспечении конкурентных преимуществ уделяется руководством компаний инновациям в сфере управления, в т.ч. внедрению современных технологических решений в управлении персоналом [6].

Сегодня компании сталкиваются со сложными вызовами внешней среды, в первую очередь с макроэкономической нестабильностью. Многим компаниям приходится решать проблему выживания, и в меньшей мере уделять внимание развитию. Однако необходимо принимать во внимание, что одним из аспектов не только развития, но и выживания является необходимость решения проблемы обеспечения кадровых ресурсов в условиях, когда спрос на специалистов в большинстве отраслей существенно выше предложения. Особенно актуальна данная проблема для организаций, функционирующих в сферах, где в отношении качественного уровня человеческого капитала предъявляются высокие требования. Таким образом, формирование сильного бренда работодателя для значительной части компаний сегодня является вопросом не только развития, но и выживания.

Цель исследования — выявить особенности формирования HR-бренда, определить влияние на конкурентные преимущества организации.

Формирование HR-бренда

Этимология понятия «brand» связана с норвежским языком, в котором соответствующее слово использовалось применительно к клейму, свидетельствующему о принадлежности того или иного домашнего скота [18].

Понятие бренда работодателя впервые использовал в начале последнего десятилетия прошлого века глава People in Business С. Бэрроу [21].

В дальнейшем он сформулировал дефиницию соответствующего термина в журнальной публикации 1996 г. совместно с Т. Эмблером [20].

В соответствующей работе были впервые охарактеризованы возможности использования при управлении человеческими ресурсами методологии управления брендом.

Бренд работодателя был охарактеризован исследователями в виде комплекса соотносящихся с работодателем преимуществ экономического, психологического, функционального характера.

В дальнейшем стал активно использоваться подход, предполагающий использование маркетинговых технологий в отношении претендентов на вакансии.

В соответствии с результатами проведенного Conference Board исследования [22], в начале 2000-х годов управление брендом работодателя осуществляли 40 % компаний.

При этом в первую очередь подобный брендинг был связан с осуществляемыми на рынке труда мероприятиями маркетингового характера, ориентированными на то, чтобы привлекать выпускников и учащихся, информировать о вакансиях нетрадиционным образом, развивать связанные с карьерой в компаниях сайты в глобальной сети.

В дальнейшем сформировался рынок управления брендом работодателей, лидерами на нем сегодня являются организации Employer Brand International, Great Place To Work, AON Hewitt, People in Business, Universum, Reputation Institute.

Соответствующие организации развивают бренды ведущих компаний, относящихся к различным отраслям. Данные организации также формируют рейтинги HR-брендов. Примером может являться рейтинг от Aon Hewitt — Best Employers Study, и др.

На современном этапе понятие HR-бренда работодателя рассматривается в качестве [4]:

- способа, посредством которого обеспечивается формирование идентичности организации, включая основные ценности;
- комплекса получаемых сотрудником организации выгод психологического, профессионального и экономического характера;
- образа организации в качестве места трудовой деятельности в представлении сотрудников — текущих и бывших, претендентов на вакансии, акционеров, клиентов, и др.

Анализируя положительному восприятию работодателя аспекты, следует отметить ключевые составляющие HR-бренда работодателя в виде:

- 1) подхода организации к предоставлению льгот, компенсаций;
- 2) силы продуктового бренда и его узнаваемость;
- 3) условий трудовой деятельности в организации;
- 4) соотношения между трудовой деятельностью работников организации и их жизнью вне работы;
- 5) организационной культуры.

Все указанные составляющие с точки зрения конкретных действующих работников или соискателей обладают собственной значимостью. Исходя из рыночной ситуации, тенденций на рынке, профиля компании роль данных составляющих является различной.

При формировании HR-бренда работодателя реализуются мероприятия, ориентированные на то, чтобы определить действенные механизмы, позволяющие привлекать и удерживать работников, являющихся значимыми для организации, формировать репутацию организации на рынке труда и отстраиваться от организаций — конкурентов.

Исследователи, анализирующие вопросы, относящиеся к формированию бренда работодателя, отмечают, что аналогично управлению потребительскими брендами, успешность управления HR-брендом определяется тем, насколько четко сформулировано связанное с соответствующим брендом предложение [21]. В данном отношении значимым является такое понятие, как EVP — ценностное предложение сотруднику — employer value proposition.

Данное понятие отражает получаемые работником от организации льготы, вознаграждения, обусловленные трудовой деятельностью работника в интересах организации.

Б. Минчингтон, один из основных специалистов в сфере управления HR-брендом работодателя, трактует соответствующее понятие в качестве комплекса предложений, получаемых работником от организации в качестве вознаграждения за опыт, способности, навыки работника.

Для того, чтобы успешно привлекать специалистов, обеспечивать их удержание, необходимо наличие убедительного, актуального, уникального EVP.

EVP, по замечанию руководителей Tandehill Human Capital, непосредственно соотносится с HR-брендом. Компании требуется четко определить обстоятельства, в силу которых компания как работодатель представляет для работников большой интерес в сопоставлении с компаниями — конкурентами [24].

EVP должно отражать политику вознаграждений, ориентацию компании на обеспечение карьерного продвижения, профессионального развития, и др. Грамотно сформулированное EVP позволяет специалистам по привлечению персонала быть актуальными и уникальными, чтобы привлекать, вовлекать и удерживать талантливых сотрудников.

В случае наличия грамотно сформулированного EVP компания получает комплекс преимуществ.

В числе подобных преимуществ — сокращение затрат связанных с наймом сотрудников, возможность вторичного привлечения сотрудников, покинувших организацию ранее, определение приоритетов в реализуемой организацией кадровой политике.

При этом основной позитивный эффект состоит в том, что компания четко определяет преимущества, которые имеются у нее перед конкурентами за привлечение специалистов на рынке труда, и имеет возможность более успешно привлекать и удерживать талантливых сотрудников. Сегодня проблема привлечения персонала обостряется не только в Российской Федерации, но и в мире в целом. Еще в конце прошлого столетия в США стали использовать девиз «Война за таланты». Наличие талантливых сотрудников является ведущим конкурентным преимуществом компании, и в дальнейшем значимость данного конкурентного преимущества будет только усиливаться. Речь идет о человеческом капитале, который обеспечивает результативность компании финансовую, управленческую, организационную и т.п. Организация, обладающая талантливым человеческим капиталом, может успешно функционировать и развиваться [9]. Отечественные работодатели сегодня также ориентированы на то, чтобы привлекать талантливых сотрудников [2]. Повышенная заинтересованность в привлечении подобных работников определяется стремлением компаний к упрочению собственных конкурентных позиций на основе формирования ценного человеческого капитала [10].

Взаимосвязь между HR-брендом и конкурентоспособностью организации

Факторы представляющие конкурентные преимущества, имеет особое значение для отечественных ком-

паний [17]. Одним из данных преимуществ является наличие эффективного человеческого капитала. В настоящее время на отечественном рынке труда преобладает ситуация, при которой рабочая сила необходимой квалификации, в отношении которой существует спрос со стороны работодателей, в необходимом количестве отсутствует. Подобная ситуация определяется многообразными обстоятельствами, в первую очередь такими, как кризисные тенденции в демографической сфере, сокращение численности населения трудоспособного возраста, рост ожиданий работников в отношении оплаты труда и карьерного развития, и др. Попытки компаний решить данную проблему за счет повышения оплаты труда не позволяют устойчиво добиваться желаемых результатов, т.к. не увеличивают численности доступных к найму специалистов на рынке труда, а у некоторых компаний нет финансовых возможностей удовлетворить зарплатные ожидания кандидатов на вакансии.

Решением может являться систематическое, целенаправленное построение HR-бренда работодателя, формирование устойчиво высокой репутации компании. Формирование HR-бренда и управление им предполагает разработку и реализацию долгосрочной стратегии, ориентированной на то, чтобы управлять восприятием организации — стейкхолдерами. В этом отношении уместно сделать вывод, что управление HR-брендом способствует упрочению конкурентных позиций организации как на рынке труда, так и в иных сферах, т.к. HR-бренд отражает, насколько стабильным, эффективным является бизнес.

Следует отметить, что весь комплекс процессов в сфере управления персоналом влияет на HR-бренд организации [3]. На стадии жизненного цикла, связанной с устойчивым развитием, когда ключевые бизнес-процессы уже отлажены, вопросы построения, развития HR-бренда становятся для отечественных компаний особенно значимыми. На данной стадии компания проявляет повышенный интерес к тому, чтобы улучшить собственную репутацию у потенциальных и действующих сотрудников. Согласно результатам проведенных зарубежных исследований, существует непосредственная связь финансовых результатов, капитализации, конкурентоспособности компании и ее репутацией на рынке труда.

В соответствии с результатами анализа, проведенного Interbran — ведущей организацией по бренд-консалтингу, 20% соискателей в возрасте до 30 лет предпочитает организации с сильным HR-брендом, в т.ч. и тогда, когда уровень оплаты труда в данных компаниях является меньшим в сопоставлении с конкурентами с более слабым HR-брендом.

Компании, имеющие более сильный HR-брендом, характеризуются следующими особенностями:

- вдвое больше число претендентов на открытые вакансии,
- более низкие затраты по привлечению талантливых сотрудников.

Данные сведения опубликованы по результатам исследования, проведенного компанией Aon Hewitt — одной из ведущих компаний в таких сферах, как аутсорсинг и HR-консалтинг.

Исследование HR-бренда российских компаний проводится компанией HeadHunter, лидером онлайн-рекрутмента в России.

Согласно проведенным исследованиям Head Hunter, развивающие бренд работодателя компании получили следующие позитивные результаты:

- рост количества резюме высокого качества (18 %);
- снижение сроков закрытия вакансий (24 %);
- рост числа откликов на вакансии компании от соискателей (39 %).

Подходы к оценке HR-бренда. Рейтинги HR-брендов российских организаций

Представляется необходимым охарактеризовать подход к оценке бренда работодателя на примере формирования компанией HeadHunter рейтинга «HR-бренд».

Система оценки HR-бренда, применяемая HeadHunter, основана на анализе зарубежных подходов к решению вопроса оценки и адаптации соответствующих практик применительно к отечественному рынку труда.

Данная система включает различные виды оценки:

- Внешние соискатели на вакансии. Соискатели предоставляют в рамках опроса собственные мнения в отношении трех компаний той или иной отраслевой принадлежности;
- Специалистами в сфере управления человеческими ресурсами. Соответствующие специалисты фиксируют предоставляемой им анкете собственное мнение в отношении уровня развития компании в сопоставлении с отраслевыми конкурентами;
- Бывшими сотрудниками. Практически все претенденты на вакансии анализируют отзывы о компании как о работодателе, что обуславливает значимость мнения бывших сотрудников;
- Действующими сотрудниками. На основе получения соответствующей информации оценивается степень готовности работников предоставить рекомендации о компании как о потенциальном месте работы, степень лояльности к компании как к работодателю.

При определении результата суммирование указанных оценок осуществляется с весовыми коэффициентами:

- 30 % — оценка соискателей на вакансии;
- 20 % — оценка специалистов в сфере управления человеческими ресурсами;
- 20 % — оценка бывших работников;
- 30 % — оценка действующих работников.

Ранжирование осуществляется исходя из балльной оценки конкретных участников рейтинга (в рейтинге могут участвовать любые компании, штат которых превышает 100 сотрудников).

В табл. 1 представлены результаты рейтинга за 2024 г. Ведущие позиции принадлежат в нем не представителям иностранных компаний, а крупным отечественным корпорациям. На основе анализа результатов видно, что победителями являются преимущественно российские компании. Следует отметить, что основные особенности состоят в ориентации на достижение бизнес-результатов на основе организационной культуры, а также в клиентоориентированности.

Таблица 1.

Рейтинг HR-бренд 2024 [19]

| Номер в рейтинге | Название компании | Отраслевая принадлежность |
|------------------|-------------------|---|
| 1 | Группа НЛМК | Обработка металлов, металлургическая отрасль |
| 2 | СИБУР | Нефтехимическая, химическая отрасли |
| 3 | X5 Group | Розничная торговля |
| 4 | AB InBev Efes | Производство напитков, пищевых продуктов, выпуск товаров массового спроса |
| 5 | Северсталь | Обработка металлов, металлургическая отрасль |
| 6 | МегаФон | Связь, телекоммуникации |
| 7 | Теле2 | Связь, телекоммуникации |
| 8 | Альфа-Банк | Банковская отрасль |
| 9 | Ингосстрах | Аудиторские, страховые, финансовые услуги |
| 10 | BGS Group | Бизнес-услуги |

Анализируя основные особенности имеющих сильный бренд работодателя компаний, требуется отметить значимое обстоятельство в виде стабильности компании. Данное обстоятельство существенным образом ска-

зывается на конкурентных позициях компании на рынке труда. С точки зрения силы бренда работодателя устойчивость компании играет существенную роль в силу того, что ситуация в стране в социально-экономической, политической сферах характеризуется высокой изменчивостью, отсутствием стабильности. В подобных условиях компании, демонстрирующие устойчивое функционирование и развитие в течение продолжительного времени, являются значительно более привлекательными для сотрудников и соискателей на вакансии.

Следует обратить внимание на тенденцию, связанную с тем, что восприятие работодателя как устойчивого, стабильного соотносится не только с благополучием в финансовом отношении, но и с открытостью сведений в отношении планов развития компании, а также с тем, что компания распространяет информацию о собственном ценностном предложении — EVP.

Поскольку производство в сопоставлении с иными сферами характеризуется меньшими рисками и более высокой устойчивостью, представление об устойчивости соотносится у соискателей с компаниями, функционирующими в реальном секторе.

Необходимо обратить внимание, что вышеуказанный рейтинг HR-бренда, не полностью отражают реальную картину на отечественном рынке труда, так как участие в рейтинге носит добровольный характер. В этой связи в нем участвуют компании, которые уверены, что их положение в рейтинге будет высоким, компании, интенсивно за действующие современные технологические решения в области управления человеческими ресурсами. Немаловажным является и то обстоятельство, что соответствующие компании интенсивно взаимодействуют с ведущими зарубежными организациями в такой сфере, как HR-консалтинг.

Заключение

Проведенный анализ позволяет отметить, что для любой отечественной организации, стремящейся к успешному функционированию и развитию, определяющее значение имеет внедрение современных технологий в сфере управления персоналом [7]. Сложная макроэкономическая ситуация и дефицит рабочей силы на российском рынке труда актуализируют вопросы персонала. На современном этапе компании нуждаются в новых технологиях привлечения специалистов и их удержания. Соответствующие технологии связаны с интеграцией маркетинговых решений в сферу управления человеческими ресурсами. Одной из подобных технологий является управление HR-брендом, ориентированное на решение существующих в сфере управления персоналом проблемных вопросов в виде кадровых последствий негативной демографической ситуации,

завышенных ожиданий соискателей на вакансии в отношении карьерного продвижения и оплаты труда, высокой текучести персонала и др. Работодатели на основе применения соответствующей технологии имеют воз-

можность обеспечения устойчивого привлечения специалистов высокой квалификации на основе улучшения репутации на рынке труда.

ЛИТЕРАТУРА

1. Барлоу Джанелл, Стюарт Пол. Сервис, ориентированный на бренд. Новое конкурентное преимущество: пер. с англ. М.: ЗАО «Олимп-Бизнес», 2007. С. 7.
2. Баранова И.П. Образование в эпоху HumanAge. Аналитический обзор рекрутинга в России // Кадровый менеджмент. 2013. №1. С. 51.
3. Бахтин М.Б. HR-брендинг: мода или необходимость // Сборник материалов Девятого Международного научного конгресса «Роль бизнеса в трансформации российского общества — 2014». М.: «Эдитус», 2014. С. 291–293.
4. Бруковская О., Осовицкая Н. Как построить HR-бренд вашей компании. 53 способа повысить привлекательность компании-работодателя. СПб.: Питер, 2010. С. 11.
5. Громова Н.В. Роль человеческого капитала в обеспечении конкурентоспособности современных компаний // Современная конкуренция. 2014. №6. С. 124–132.
6. Громова Н.В., Самойлов В.А. Актуальные тренды рынка труда и их влияние на HR-менеджмент в российских компаниях // Интернет-журнал «НАУКОВЕДЕНИЕ» Том 7. №1 (2015) <http://naukovedenie.ru/PDF/43EVN115.pdf> (доступ свободный). Загл. с экрана. Яз. рус., англ. DOI: 10.15862/43EVN115.
7. Касимова Э.Р., Кузнецова Е.В., Рувенный И.Я. HR-брендинг как инструмент стратегического маркетингового управления // Бизнес. Образование. Право. — 2024. — № 2 (67). — С. 89–94.
8. Курина Т.Н. Теоретико-методологический аспект управления талантами как фактора повышения конкурентоспособности персонала // Креативная экономика. — 2018. — Том 12. — № 4. — С. 491–498. doi: 10.18334/ce.12.4.39047
9. Курина Т.Н. Технология управления талантами персонала как инновационный метод повышения конкурентоспособности организации // Креативная экономика. — 2018. — Том 12. — № 5. — С. 651–658. doi: 10.18334/ce.12.5.39053
10. Курина, Т.Н. Новые технологии управления талантами в крупных организациях рекламного бизнеса / Т.Н. Курина // Лидерство и менеджмент. — 2020. — Т. 7, № 1. — С. 79–88.
11. Курина, Т.Н. Методы оценки эффективности управления талантами в организациях рекламного бизнеса / Т.Н. Курина // Креативная экономика. — 2019. — Т. 13, № 4. — С. 837–846.
12. Курина, Т.Н. Инновационное развитие экономики на основе трансформации высокотехнологического сектора / Т.Н. Курина // Креативная экономика. — 2024. — Т. 18, № 5. — С. 1109–1130.
13. Курина, Т.Н. Искусственный интеллект в управлении персоналом инновационного предприятия / Т.Н. Курина // Вестник Российского нового университета. Серия: Человек и общество. — 2022. — № 2. — С. 19–26.
14. Лукашов Р.Б., Кузнецова Е.В. Конкурентоспособность организации на рынке мебели // Экономика и бизнес: теория и практика. — 2024. — № 5-2 (111). — С. 20–23.
15. Мансуров Р.Е. HR-брендинг. Как повысить эффективность персонала. СПб.: БХВ-Петербург, 2011. — 224 с.
16. Орехова С.В. Человеческий капитал как источник устойчивого конкурентного преимущества фирмы: проблемы применения // Современная конкуренция. 2014. Т. 8. №6 (48). С. 99.
17. Рудая Е.А. Основы бренд-менеджмента: учеб. пособие для студентов вузов. М., 2006. С. 17.
18. Сайт HeadHunter.ru [<http://rating.hh.ru>] (дата обращения: 11.04.2025)
19. Ambler T., Barrow S. The employer brand // The Journal of Brand Management. 1996. Vol. 4. P. 185–206.
20. Barrow S., Mosley R. The Employer Brand: Bringing the Best of Brand Management to People at Work. Chichester: John Wiley & Sons, 2005. P. 232.
21. Dell D., Ainspan N. Engaging employees through your brand, Conference Board Report No. R-1288-01-RR. 2001. April, Conference Board, Washington, D.C.
22. Henderson M. Role Changes for Human Resources // Study Star Times, 1997, January 12.
23. Hill B., Tande C. The Employment Value Proposition 19–22. Tandehill Human Capital Consulting (October 2006). URL: <http://www.tandehill.com/pdfs/Total-Rewards.pdf>
24. Kaplan R.S., Norton D.P. Using the Balanced Scorecard as a Strategic Management System // Harvard Business Review. 1996. January/February. P. 76.

© Курина Татьяна Николаевна (tk19@rambler.ru)

Журнал «Современная наука: актуальные проблемы теории и практики»