

Ссылка для цитирования этой статьи:

Кушкина К.Ю. Формирование HR-бренда компании: анализ и оценка эффективности // Human progress. – 2018. - Том 4, № 3 [Электронный ресурс] URL: http://progress-human.com/images/2018/Tom4_3/Kushkina.pdf, свободный. – Загл. с экрана. - Яз. рус., англ.

УДК 331.108.3

ФОРМИРОВАНИЕ HR-БРЕНДА КОМПАНИИ: АНАЛИЗ И ОЦЕНКА ЭФФЕКТИВНОСТИ



Кушкина Ксения Юрьевна
Магистрант кафедры Экономики труда
и управления персоналом
ФГБОУ ВО «Уральский государственный
экономический университет»

prbyksenya@gmail.com
ул. 8-е Марта, 62 - 455,
г.Екатеринбург, РФ, 620144
+7(922) 109-61-86

Аннотация. Статья посвящена определению инструментов и алгоритма формирования бренда работодателя. В современных компаниях одной из составляющих успеха организаций на рынке является репутация работодателя, которая складывается благодаря пассивности кадровой политики или активной и целенаправленной работе по формированию HR-бренда. В статье автором представлены результаты контент-анализа подходов к понятию HR-бренда и его формированию. Проведено обобщение результатов исследования рекрутинговой компании о влиянии процесса формирования HR-бренда на экономические результаты деятельности компаний. Кроме того, автором проведен собственный анализ основных инструментов по формированию внешнего HR-бренда компаний, предоставляющих услуги интернет-банкинга России, поскольку банковская сфера относится к наиболее дефицитным секторам рынка труда. Выделена разница внешнего и внутреннего HR-бренда компании, определены различия в инструментах формирования внешнего и внутреннего бренда. В статье представлен алгоритм работы над HR-брендом, состоящий из пяти этапов: от этапа анализа деятельности компании и составления HR-паспорта до оценки экономической эффективности реализации мероприятий внутреннего и внешнего HR-брендинга. Представлены формулы для расчета экономического эффекта формирования бренда работодателя, которые могут быть полезны практическим специалистам по управлению персоналом.

Ключевые слова: Hг-бренд; HR-брендинг; репутация работодателя; HR-процесс; HR-паспорт.

JEL Коды: M 12; M 51.

Введение

В настоящее время перед компаниями все острее возникает необходимость уделить должное внимание собственному HR-бренду: оценить насколько он привлекателен для желаемых кандидатов, насколько он эффективен и конкурентоспособен на рынке труда.

HeadHunter ежегодно проводит исследования, результаты которых как раз подтверждают важность наличия в компании такого инструмента как HR-бренд, и его влияния на уровень эффективности рекрутинга. Крайнее исследование HeadHunter проводилось в 2016 г. на основе опроса более 400 представителей компаний.

Среди опрошенных рекрутеров 58% указали, что занимаются продвижением бренда компании как привлекательного работодателя. Это приносит компании положительные результаты: 74% респондентов отметили заметные улучшения, которые спровоцировала именно работа над HR-брендом их компании [1].

Согласно этому исследованию можно выделить несколько ключевых тенденций, которые наблюдаются в результате работы над HR-брендом компании:

- 1) существенное сокращение времени на закрытие одной вакансии (время закрытия одной вакансии сократилось примерно на треть);
- 2) рост откликов на вакансии (после начала работы над HR-брендом, количество откликов увеличилось в 4 раза);
- 3) преобладание качественных резюме и высокомотивированных кандидатов;
- 4) увеличение интереса действующих сотрудников в дальнейшем карьерном росте в данной компании (в 2-3 раза);
- 5) снижение текучести кадров (в 2 раза по сравнению с начальными данными);
- 6) успешное прохождение периода адаптации и испытательного срока более чем у половины кандидатов.

Как можно заметить, хорошо сформированный HR-бренд компании помогает привлекать достойные кадры, минимизировать срок закрытия вакансии, удерживать лучших сотрудников и повышать их вовлеченность в рабочий процесс. Это все уже много раз было изложено в научных исследованиях [2; 3; 4; 5], но так и не задействовано должным образом на практике. И все это потому, что на практике далеко не все специалисты HR-служб или менеджеры по управлению персоналом понимают, как работает HR-бренд. А еще чаще, не

могут должным образом объяснить, показать руководству эффективность и выгоду для компании, которую принесет формирование и дальнейшее развитие сильного HR-бренда.

Целью статьи является проанализировать формирование внешнего HR-бренда компаний, предоставляющих услуги интернет-банкинга России, систематизировать алгоритм работы над HR-брендом.

1. Формирование HR-бренда компании

Существует множество подходов к определению понятия HR-бренда компании. Обычно авторы делают акцент на том, что HR-бренд – это, прежде всего, благоприятный имидж компании как работодателя, который тот пытается сформировать в глазах заинтересованных лиц [6]. Так же HR-бренд рассматривают как целенаправленную работу с репутацией компании-работодателя [7], или же, как «торговую марку», закрепившуюся за работодателем на рынке труда и отражающую определенный набор характеристик, ее уникальность, привлекательность [8].

Безусловно, все понятия HR-бренда имеют место быть, в данном случае не может быть неверной трактовки, у каждого автора свой индивидуальный подход к определению, но согласно темы данной статьи, наиболее подходящее и удачное определение HR-бренд дает О.В.Несоленая.

HR-бренд – это положительный имидж компании на рынке труда, за которым стоит ее целостный образ как работодателя, который в развитом состоянии дает компаниям реальный экономический эффект [9, с. 453–459].

Сам процесс, благодаря которому формируется бренд компании как успешного и надежного работодателя, называется HR-брендинг – совокупность усилий компании по взаимодействию с существующими и потенциальными сотрудниками, которое делает её привлекательным местом работы [10, р. 64–66].

При этом необходимо понимать, что HR-бренд и непосредственно бренд компании в целом – это совершенно разные вещи, которые не являются взаимозаменяемыми. Их не нужно сравнивать и путать: целевая аудитория будет заметно различаться, также, как и эффект воздействия. Поэтому, работая над брендом самой компании, компании не всегда добиваются заметной отдачи со стороны действующих сотрудников и увеличения лояльности от высокомотивированных кандидатов.

Обратимся к российским данным исследования, которое было проведено Службой HeadHunter [1]. Они наглядно подтверждают, что компании, которые уже сейчас начинают вкладываться в развитие своего HR-бренда, замечают положительную динамику по всем

параметры рекрутинга (сократилось время закрытия вакансий, уменьшилась текучесть, увеличилось число качественных откликов). И только каждая четвертая компания указала, что изменений не произошло (Рисунок 1).

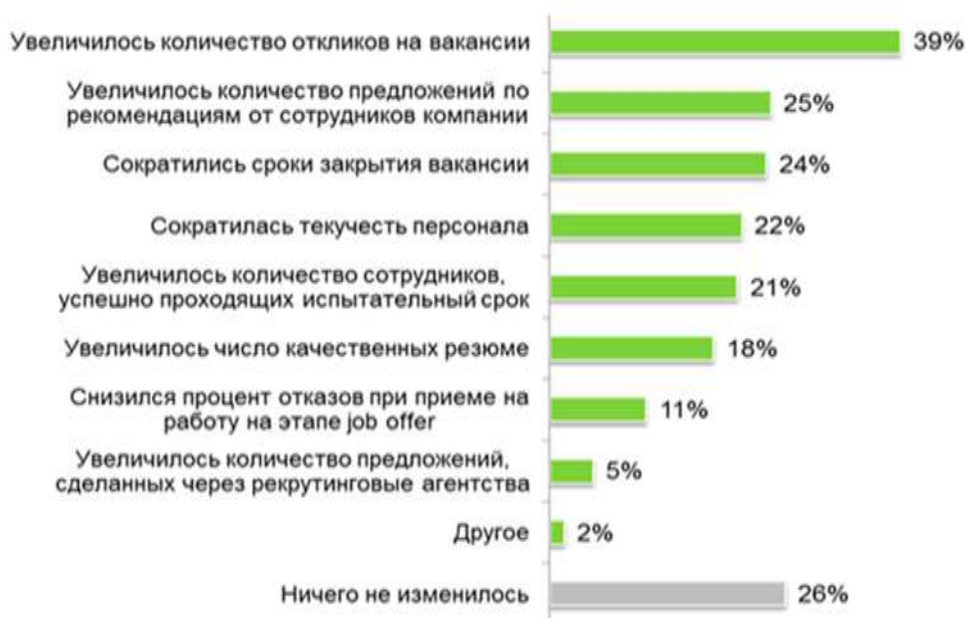


Рис. 1: Улучшения, наблюдаемые в компаниях после продвижения HR-бренда [1]

Формирование HR-бренда – трудоемкий процесс, к которому необходимо подходить комплексно. Обычно выделяется несколько ключевых этапов данного процесса: определение целевой аудитории, полноценное формирование HR-бренда за счет мощного информационного потока о привлекательности компании как потенциального работодателя, и, конечно же, развитие, поддержание имиджа на заданном уровне.

Стоит отметить, что HR-бренд компании подразделяется на внешний и внутренний. Внешний HR-бренд – положительный имидж работодателя с целью постоянного привлечения лучших из лучших специалистов в своей отрасли [8]. А внутренний HR-бренд – это система транслируемых внутренней аудитории образов, идей и представлений об организации как о работодателе. Оба нуждаются в качественном продвижении, но за счет разных инструментов. В целом, главным инструментом в продвижении бренда компании, как работодателя, считается PR.

К примеру, внутри компании можно использовать корпоративное СМИ (портал, газету и т.д.), где будут активно освещаться запланированные мероприятия, проекты по обучению и развитию персонала, новые системы мотивации, компенсации и льгот для сотрудников. На внешнем рынке особое внимание стоит уделить сайтам с отзывами о компаниях-

работодателях и интернет-форумам, работе над личным сайтом компании (раздел «Карьера»), а также рекламным кампаниям на сайтах, по поиску работы [11].

Сейчас острую проблему с кадрами (текучесть кадров, длительные сроки закрытия вакансии, дефицит достойных кадров и т.д.) испытывают несколько секторов рынка труда: банковская сфера, ИТ-рынок, службы такси, логистика и телекоммуникации. Основной причиной такой неблагоприятной ситуации является несущественное различие в заработных платах специалистов. Поэтому работники начинают обращать внимание на свои «вторичные потребности», анализируя, где им будет удобнее, комфортнее и интереснее работать.

Как раз в таком случае огромную роль и будет играть HR-бренд компании и то, как его продвигают и преподносят на рынке труда, чтобы выделиться среди аналогичных компаний.

Рассмотрим в качестве примера первую проблемную область – это банковская сфера. И так как сейчас активно развиваются именно услуги удаленного обслуживания по системе Интернет-банкинга, возьмем три лидирующих Интернет-банка России: Тинькофф, МодульБанк, Точка.

Проанализируем основные инструменты по формированию внешнего HR-бренда, используемые этими компаниями, чтобы выгодно смотреться на фоне конкурентов и «завлечь» к себе сотрудников. В таблице 1 проведено сравнение основных каналов продвижения, которые чаще всего используют вышеуказанные банки.

Табл.1: Основные инструменты продвижения внешнего HR-бренда¹

| Название банка | Канал продвижения внешнего HR-бренда | Положительные стороны | Отрицательные стороны |
|-----------------|---|--|---|
| 1 | 2 | 3 | 4 |
| «Тинькофф Банк» | Публикации в печатных и Интернет СМИ, подготовка интервью топ-лидера банка (руководителя) для федеральных (региональных) программ по телевидению, размещение контекстной рекламы в социальной сети Вконтакте. | Быстрота и охват аудитории, узнаваемость, действия по принципу «быть на слуху». | Смешение рекламных кампаний бренда самого банка и HR-бренда, большие денежные и временные затраты на реализацию мероприятий. |
| «Модуль Банк» | Работа с продвижением и развитием официального сайта, а именно раздел «Вакансии» (Вместо классического названия «Спец. по вводу данных», креативное название «Хранитель секретов»), продвижение работного канала в Telegram, реклама на Headhunter. | Выделение и работа с конкретной аудиторией – молодые специалисты, креативный, нестандартный подход, задействование актуальных площадок для размещения информации об вакансиях. | Основным источником информации является Интернет. Поэтому, можно отметить нехватку дополнительных ресурсов, таких как федеральные СМИ (радио, ТВ, бизнес-журналы) |

¹ Составлено автором на основе мониторинга интернет-ресурсов

Продолжение табл. 1

| 1 | 2 | 3 | 4 |
|---------|---|---|---|
| «Точка» | Размещение рекламы о вакансиях в социальных сетях (в особенности в Instagram), с основной информацией о деятельности компании и фотоотчетов команды\мероприятий | Публикуя информацию о вакансиях и деятельности работодателя на оф. страниц в социальных сетях, возможно сэкономить на затратах продвижения HR-бренда. | Точечное использование платформ для размещения информации, сужает информированность аудитории об возможностях данного банка как работодателя. |

Стоит отметить, что многие мероприятия (в особенности внутренние) и сама стратегия по развитию HR-бренда банка попадает, как правило, под политику конфиденциальности и получение больших аналитических данных возможно только путем глубинного анализа, с согласия работодателей.

Но формирование HR-бренда, как, впрочем, и дальнейшую оценку его эффективности, необходимо начинать с оценки удовлетворенности уже работающих сотрудников. Есть вероятность, потратить огромные бюджеты на внешнюю рекламу, но при этом не получить должной отдачи и лояльности кандидатов, из-за того, что негативные отзывы бывших и действующих сотрудников сведут эффективность и всю работу на «нет».

2. Оценка и анализ эффективности HR-бренда

Можно представить алгоритм работы с HR-брендом по следующим этапам:

1) детальное знакомство с организацией, а именно формирование HR-паспорта компании;

2) проведение анализа внутренних HR-процессов организации, с целью выявления их сильных и слабых сторон с точки зрения HR-брендинга. Данный этап рекомендуется реализовывать за счет формирования цепочки ценности HR-бренда, выбранной компании для работающих и потенциальных сотрудников (по Портеру);

3) проведение анализа существующего имиджа компании, с целью выявления слабых и сильных сторон с точки зрения HR-брендинга. Данный этап предполагается реализовывать посредством STEP-анализа, который в свою очередь осуществляется с позиции влияния социальных, технологических, экономических, экологических, политических факторов внешней среды;

4) определение направлений работы, с целью усиления HR-бренда компании. Оценка собственного HR-бренда компании рекомендуется начинать с анализа составляющих успешного HR-бренда. Экспертами был сформулирован следующий список [12]:

- уровень заработной платы и социального пакета;

- прозрачность мотивационной политики, корпоративной культуры, системы адаптации, программ обучения и развития сотрудников;
- взаимоотношения в коллективе;
- отношение руководства к персоналу.

Подобный анализ можно провести в компании с помощью анонимного анкетирования уже действующих сотрудников. Полученную информацию необходимо соотнести с показателями рынка труда, которые необходимо постоянно обновлять и мониторить.

Далее необходимо проанализировать полученные результаты, принятые в компании ценности и сложившуюся корпоративную культуру. Если даже ее формированием никто до этого специально не занимался, она все равно уже сформировалась (стихийно вместе с развитием компании). Поэтому надо систематизировать уже существующие ценности компании. Потом выделить из них те, которые непосредственно влияют на HR-бренд;

5) анализ затрат, связанных с HR-брендингом и расчет экономической эффективности мероприятий по развитию бренда работодателя.

Рассмотрим данный этап более подробно. Прежде всего, стоит отметить, что для оценки экономической эффективности мероприятий по HR-брендингу необходимо определить отчетный период для более достоверной оценки полученного эффекта, т. е. когда все процессы заработали и стали приносить стабильный экономический эффект.

Отметим, что экономический эффект определяется достаточно просто – это разница между проведенными мероприятиями и затратами на их осуществление:

$$SHR = S_{\text{эф}} - S_z \quad (1)$$

В данном случае $S_{\text{эф}}$ определяется как:

$$S_{\text{эф}} = S_{\text{ПТ}} + S_{\text{П}} + S_{\text{О}} + S_{\text{Опт}} \quad (2)$$

где, $S_{\text{ПТ}}$ – повышение выработки готовой продукции/оказанных услуг; $S_{\text{П}}$ – снижение затрат на подбор персонала; $S_{\text{О}}$ – снижение затрат на обучение новых специалистов; $S_{\text{Опт}}$ – снижение затрат на оплату труда в связи с оптимизацией численности персонала.

Говоря об оценке эффективности мероприятий по формированию бренда работодателя, необходимо сказать, что эффективность вложений в HR-брендинг должна определяться повышением эффективности деятельности компании за счет улучшения использования трудового потенциала, а также его наличия.

Кроме этого, для более детального анализа экспертами выделяются следующие параметры оценки эффективности:

- повышение выработки готовой продукции/оказанных услуг;
- снижение затрат на подбор персонала;

- снижение затрат на обучение новых специалистов;
- снижение затрат на оплату труда в связи с оптимизацией численности персонала.

Стоит также отметить, что оценку эффективности мероприятий следует проводить до их реализации на основе прогнозируемых данных и после – на основе фактических результатов. Оценка «до» позволяет скорректировать мероприятия с учетом экономической эффективности, а оценка «после» – понять, какой результат получен, как необходимо скорректировать свои действия в будущем и на что стоит сделать отдельный акцент.

Заключение

В условиях современных реалий, идет активная борьба за качественные, высокомотивированные и продуктивные кадры. К сожалению, далеко не все работодатели это понимают или готовы понять. Многие из них думают, что они выбирают, кого принять к себе на работу. На самом же деле, это хороший самообман. Так как работодатель выбирает из множества резюме подчас далеко не тех, кто ему действительно нужен, а тех, кто просто откликнулся на предложенную вакансию. Из тысячи вариантов, всего 1-2 «золотых работника», которых предстоит найти, затратив огромные временные ресурсы, что в свою очередь негативно влияет на скорость закрытия вакансии.

Как можно догадаться, в реальности настоящий выбор совершает продуктивный работник с интересным портфолио и большим багажом практических знаний. Именно он выбирает компанию, в которой ему действительно хочется работать, компанию, которой он отправит свое резюме, проигнорировав предложения других.

Именно поэтому вопрос о формировании сильного HR-бренда становится так актуален в настоящее время и является отправной точкой для обеспечения успеха и дальнейших перспектив компании.

Литература:

1. Как работа над HR-брендом влияет на подбор персонала? [Электронный ресурс]. Режим доступа: <https://hh.ru/article/13570>
2. Ambler, T.; Barrow S. The employer brand // The Journal of Brand Management: journal. – 1996. – Vol. 4. – P. 185–206.
3. Dewalska-Opitek, A.; Bilinska-Reformat, K. Employer Branding as a Development Determinant of Retail Chains in Poland // Problemy Zarzadzania-Management Issues. – 2016. - Т.: 14. – Вып.: 1. Часть: 1. - С.: 152-165

4. Fatma, M.; Rahman, Z.; Khan, I. Building company reputation and brand equity through CSR: the mediating role of trust. *International Journal of Bank Marketing*. 33 (6), pp. 840-856.
5. Rampl, L.V.; Kenning, P. Employer brand trust and affect: linking brand personality to employer brand attractiveness // *European Journal of Marketing*. – 2014. – Т.: 48. – Вып.: 1-2. - С.: 218-236.
6. Мансуров, Р.Е. HR-брендинг: как повысить эффективность персонала: учеб. пособие. – СПб.: БХВ-Петербург, 2011. – 224 с.
7. Арькова, Т.Ю. Управление человеческими ресурсами организации на основе системы HR-брендинга // *Вестник Астраханского государственного технического университета. Серия: Экономика: рецензируемый журнал*. – 2011. – № 1. – С. 62–66.
8. Минчингтон, Б. HR-бренд. Как стать лидером. Строим компанию мечты: учеб. пособие. - Москва: Юнайтед Пресс, 2011. – 280 с.
9. Несоленая, О.В.; Агишева, А.В.; Кулеша, Э.В. Особенности формирования HR-бренда современной финансовой организации: российский и зарубежный опыт // *Молодой ученый: науч. журнал*. – 2015. – №22. – С. 453–459.
10. Lloyd, S. Branding from the inside out // *Business Review Weekly: journal*. – 2002. – Vol. 24, no. 10. – P. 64–66.
11. Пеша, А.В., Девятайкин, В.Е. PR-технологии как инструмент формирования внешнего hr-бренда компании // *Human Progress*. – 2016. – Т. 2. – №. 12. – С. 14-14.
12. Этапы реализации внутреннего и внешнего HR-бренда. Энциклопедия маркетинга [Электронный ресурс]. Режим доступа: <http://www.marketing.spb.ru/lib-comm/pr/hr.htm>

FORMATION OF COMPANY HR-BRAND: ANALYSIS AND ASSESSMENT OF EFFECTIVENESS

Ksenya Kushkina

Master student in Ural State University of Economics

Yekaterinburg, Russia

Abstract. The article is devoted to the determining the tools and algorithm for the employer brand formation. One of the organizations' success components in modern companies is the employer's reputation, which is formed due to the personnel policy passivity or activities focused on the HR brand formation. In this article the author presents the content analysis results of approaches to the HR brand concept and its formation. The results of a recruiting company's study of the HR brand formation impact on the companies' economic performance are summarized. In addition, the author

conducted his own analysis of the main tools for forming an external HR brand in companies providing Internet banking services in Russia, since the banking sector is one of the most scarce labor market sectors. The difference between the companies' external and internal HR-brand is singled out, the differences in the tools of forming the external and internal brand are determined. The article presents an actions algorithm for the HR brand formation, consisting of five stages: from the analyzing the company's activities stage and compiling an HR-passport to assessing the cost-effectiveness of implementing internal and external HR-branding activities. Formulas are presented for calculating the economic effect of employer branding, which can be useful for practical personnel management specialists.

Key words: Hr-brand; HR-branding; employer's reputation; HR-process; HR-passport.

JEL Code: M 12; M 51.

References:

1. How does work on HR brand influence the selection of personnel? URL: <https://hh.ru/article/13570>
2. Ambler, T.; Barrow S. The employer brand // The Journal of Brand Management: journal. - 1996. - Vol. 4. - P. 185-206.
3. Dewalska-Opitek, A.; Bilinska-Reformat, K. Employer Branding as a Development Determinant of Retail Chains in Poland // Problemy Zarzadzania-Management Issues. - 2016. Vol.: 14. Issue: 1. Part: 1. - P.: 152-165.
4. Fatma, M.; Rahman, Z.; Khan, I. Building company reputation and brand through CSR: the mediating role of trust. International Journal of Bank Marketing. 33 (6), pp. 840-856.
5. Rampl, L.V.; Kenning, P. Employer brand trust and affect: linking brand identity to employer brand attractiveness // European Journal of Marketing. - 2014. Vol.: 48. Issue: 1-2. P.: 218-236.
6. Mansurov, R.E. HR-branding: how to improve the effectiveness of staff: training. allowance. - St. Petersburg: BHV-Petersburg, 2011. - 224 p.
7. Arkova, T.Yu. Human resources management organization based on the system of HR-branding // Bulletin of the Astrakhan State Technical University. Series: Economics: peer-reviewed journal. - 2011. - No. 1. - P. 62-66.
8. Mincington, B. HR-brand. How to become a leader. We are building a dream company: training. allowance. - Moscow: United Press, 2011. - 280 p.
9. Unsolved, O.V.; Agisheva, A.V.; Kulesha, E.V. Features of the formation of the HR-brand of a modern financial organization: Russian and foreign experience // Young Scientist: Nauk. Journal. - 2015. № 22. P. 453-459.

10. Lloyd, S. Branding from the inside out // Business Review Weekly: journal. - 2002. Vol. 24, №10. P. 64-66.
11. Pesha, A.V., Devyataikin, V.E. PR-technologies as a tool for forming the external HR-brand of the company // Human Progress. - 2016. - Vol. 2. Issue: 12. P. 14-14.
12. Stages of realization of internal and external HR-brand. Encyclopedia of marketing URL: <http://www.marketing.spb.ru/lib-comm/pr/hr.htm>

Contact

Ksenya Kushkina

Ural State University of Economics

62-455, 8th of March Str., 620144, Yekaterinburg, Russia

prbyksenya@gmail.com

Научный руководитель: к.э.н., доцент кафедры экономики труда и управления персоналом
ФГБОУ ВО «Уральский государственный экономический университет» А.В. Пеша