

Г.И. СИДУНОВА, Т.Ю. АРЬКОВА
(Волгоград)

МЕТОДИЧЕСКИЙ ИНСТРУМЕНТАРИЙ HR-БРЕНДИНГА РОССИЙСКИХ ОРГАНИЗАЦИЙ

Проанализирована проблема формирования инструментов HR-брендинга современных российских организаций, рассмотрены создания технологий HR-брендинга.

Ключевые слова: управление персоналом, связи с общественностью, человеческие ресурсы, персонал, HR-брендинг, корпоративный имидж.

Следует отметить, что в работе над идентификацией кадрового бренда помощь HR-отделу оказывает вся система идентификации компании: логотип, слоган, рекламные и PR-кампании. По мнению многих HR-специалистов, элементом идентификации HR-бренда могут также служить корпоративные ценности компании такие, например, как доверие и работа в команде. Объявления о наборе сотрудников в компанию должны сопровождаться элементами фирменной идентификации. Под элементом «образ» в структуре HR-бренда понимается совокупность всех представлений о компании, существующих у целевой аудитории. Поскольку наиболее часто данный опыт приобретается в общении с сотрудниками организации – как настоящими, так и бывшими, – основной акцент следует делать на повышении лояльности персонала и удовлетворенности трудом.

Необходимо помнить о том, что восприятие бренда целевой аудиторией, т.е. элемент «имиджевой информации» компании-работодателя, формируется также на основе мнений бывших и настоящих сотрудников. Не стоит забывать о повышении интернет-грамотности населения и увеличении доступа к информации о любой компании и ее сотрудниках. Существует множество специализированных форумов, созданных с целью обмена мнениями между бывшими, настоящими и потенциальными сотрудниками, интересующимися условиями работы в той или иной компании. Посещение таких форумов поможет HR-специалистам оценить ситуацию в организации и определить эффективные способы улучшения HR-бренда.

Инструментами реализации внутреннего HR-брендинга являются следующие:

- формирование внутреннего кадрового резерва;
- программы профессионального развития;
- программы управления карьерой;
- программы подготовки руководителей, развития лидерства;
- внутренние PR-мероприятия;
- формирование механизмов эффективной ротации кадров;
- работа с увольняющимися сотрудниками;
- программы поддержки новых сотрудников;
- программы обучения (наставничество, корпоративные университеты, центры и школы, внутренний коучинг);
- развитие корпоративных СМИ;
- программы внутреннего брендинга;
- совершенствование системы аттестации персонала;
- мотивационные программы;
- программы поддержания лояльности сотрудников (в особенности талантливых топ-менеджеров и специалистов);
- корпоративная культура.

Раскроем наиболее неоднозначные и сложные для организации инструменты из перечисленных выше. Мы полагаем, что необходимо говорить о *программах профессионального развития и програм-*

мах управления карьерой как элементах одного важного процесса – развития персонала. Деловая карьера – это продвижение, совершенствование личности в какой-либо сфере деятельности, которое вызывает изменение навыков, способностей, квалификационных возможностей и даже, как следствие, размеров вознаграждения, связанных с деятельностью человека; наконец, достижение им известности, славы, например, посредством получения больших полномочий, более высокого статуса, престижа, власти. Управление карьерой необходимо начинать с момента приема сотрудников на работу, для чего целесообразно применение методов анализа трудового потенциала и моделирования служебного роста [2, с. 12].

Под *профессиональным развитием* в науке понимаются систематическое подкрепление, усовершенствование и расширение спектра знаний, развитие личных качеств, требующихся для освоения новых профессиональных знаний и навыков, необходимых для выполнения обязанностей на протяжении всей трудовой деятельности сотрудника. *Программы обучения персонала*, реализуемые посредством института наставничества, корпоративных университетов, центров и школ, внутреннего коучинга, должны преследовать цели совершенствования системы знаний, умений и навыков сотрудников для выполнения текущих и новых производственных функций, занятия новых должностей, решения новых задач. Программы обучения персонала должны реализовываться при приеме сотрудника на работу, при изменении должности, при повышении квалификации работника. Особую роль играют специализированные программы подготовки менеджеров и топ-менеджеров, программы развития лидерских качеств. В общем случае обучение должно осуществляться непрерывно и включать следующие этапы:

- определение потребностей в необходимости профессионального обучения сотрудника в соответствии с индивидуальными планами развития, пожеланиями самих сотрудников, стратегиями развития организации;
- формирование бюджета профессионального обучения и контроль над его исполнением;
- разработка критериев эффективности обучения;
- оценка эффективности обучения персонала.

Успешной реализации последнего этапа (оценка эффективности обучения персонала) способствует следующий из перечисленных инструментов внутреннего HR-брендинга – *совершенствование системы аттестации персонала*. Аттестация проводится в целях установления соответствия работников занимаемой должности, улучшения работы по подбору и расстановке кадров, выявления перспективных работников для создания резерва по выдвижению на руководящие должности, мотивирования работников к повышению квалификации и эффективной деятельности, роста их трудовой активности, обеспечения более тесной связи заработной платы с результатами труда.

Основными направлениями осуществления аттестации персонала являются проведение аттестации руководителей и специалистов на соответствие занимаемой должности; проведение аттестации специалистов на присвоение категории; ежегодное обновление и пополнение резерва кадров для выдвижения на руководящие должности. Общая цель совершенствования системы аттестации персонала заключается в том, чтобы превратить ее из рутинной, обременительной и отвлекающей от производительной работы процедуры, направленной, главным образом, на вытеснение нежелательных или неэффективных работников, в эффективное средство реализации социально-экономической стратегии предприятия. При этом результаты аттестации должны использоваться для оперативной корректировки стратегии, вывода ее на новый уровень, соответствующий актуальным задачам и проблемам предприятия.

В теории управления персоналом под *ротацией кадров* понимается система переводов и перемещений сотрудников внутри подразделения или компании на новые рабочие места на регулярной, правомерной и организованной основе. Главными постулатами ротации кадров являются следующие:

- разнообразие приносит сотруднику удовлетворение новой занимаемой должностью, новыми выполняемыми функциями, новыми поставленными задачами, достижением новых целей и результатов, т.е. развитием собственной карьеры. Таким образом, сотрудник не должен искать «новизны» в другой компании, тем более в компании конкурента;

– воспитывается чувство общности между сотрудниками всей компании, усиливается их готовность к компромиссу, сотрудничеству, работе в команде.

Среди основных задач *развития корпоративных средств массовой информации* можно выделить следующие: создание единого информационного поля в рамках предприятия, повышение эффективности внутрикорпоративных коммуникаций, внутренний и внешний PR компании, продвижение бренда компании среди сотрудников. В этом случае корпоративные издания должны решать задачи и освещать проблемы, которые волнуют компанию. Руководитель организации может использовать это СМИ как инструмент управления персоналом, нематериальной мотивации сотрудников. В основном компании используют такие виды корпоративных медиа, как газета, журнал, бюллетень и интранет. Бывает, что предприятие одновременно выпускает несколько корпоративных изданий, каждое из которых работает на свою целевую аудиторию.

Формирование полноценного *внутреннего кадрового резерва* также является одним из важных инструментов внутреннего HR-брендинга, т.к. источником набора более квалифицированных служащих на руководящие должности выступает внутренний кадровый резерв самого предприятия. Очень важно создавать и пополнять резерв для набора высококвалифицированных кадров в целях привлечения на свободные вакансии специалистов высокого класса. Если это происходит, то ошибки при наборе кадров становятся менее значительными. Наличие грамотно организованного кадрового резерва в компании уменьшает текучесть кадров, позволяет повысить отдачу от сотрудников. Во-первых, формирование кадрового резерва способствует решению проблемы «кадрового голода». Для работающих сотрудников кадровый резерв также становится новой возможностью карьерного роста. Еще одна причина необходимости формирования внутреннего кадрового резерва состоит в том, что менеджеры по персоналу могут сохранить ценных сотрудников для компании, продлить время их работы на компанию за счет развития и ротации, т.е. возможность сохранения знаний и опыта в компании.

Проблема повышения *лояльности сотрудников*, в особенности талантливых специалистов и топ-менеджеров, так называемых «корпоративных бриллиантов», является одной из ключевых задач HR-брендинга. Ведь именно лояльность этих сотрудников составляет основу стабильного развития и укрепления бизнеса компании. Во многих организациях топ-менеджменту предоставляются служебные автомобили, опционы или доля в компании, однако не менее важны и нематериальные составляющие: признание авторитета, атмосфера на менеджмент-митингах, возможность реализовывать свои идеи.

Мотивационные программы должны быть нацелены на стимулирование работников конкретной компании осуществлять свои функции по возможности максимально результативно и в минимальный срок. Если под системой мотивации подразумевается программа действий, то она представляет собой мероприятия по нематериальному и материальному стимулированию, включающему помимо заработной платы и бонусов конкретные гарантии и льготы, наполняющие социальный пакет. Если система мотивации существует в рамках управленческой стратегии развития компании, мотивация будет соответствовать концепции управления по целям, а работники будут ориентированы на решение поставленных перед ними задач.

Философия *внутреннего брендинга* состоит в том, что компания, создавая бренд, выводит на рынок определенную идею, некий имидж и хочет добиться того, чтобы персонал, работающий в данной организации, соответствовал идее данного бренда. Менеджмент организации должен стремиться сделать минимальным разрыв между внутренними и внешними коммуникациями, ведь только полностью удовлетворенный сотрудник может быть успешным носителем бренда во внешний мир. Именно поэтому современные компании изучают потребности своих сотрудников, руководствуясь теми же принципами, что и при изучении потребностей своих клиентов. Другими словами, сотрудники становятся внутренними клиентами компании, а ее руководство разрабатывает политику в области управления персоналом на основе полученной и обработанной информации. [1]

Главная задача служб управления персоналом при *работе с увольняющимися сотрудниками* – максимально возможное смягчение перехода в иную производственную социальную и личностную

ситуацию. При увольнении сотрудника по его инициативе инструментом управления со стороны администрации является «заключительное интервью», главными цели которого – попытка при необходимости повлиять на решение сотрудника об увольнении; анализ «узких мест» на предприятии; решение организационно-правовых вопросов. При увольнении по инициативе работодателя предусматривается комплексная программа мероприятий, включающая юридические консультации о возникающих претензиях и компенсациях, помощь в поисках нового места работы, психологические консультации и психологическую поддержку при высвобождении, формирование новой системы целевых устремлений сотрудника, новых схем его профессионального продвижения. Для лиц пенсионного возраста может быть организован специальный курс подготовки к выходу на пенсию, предусмотрен переход к неполной занятости (неполной рабочей неделе или неполному рабочему дню). Бывшие сотрудники, находящиеся на пенсии, привлекаются своей фирмой к различным видам деятельности в качестве экспертов, консультантов, наставников и т.п.

Программы поддержки новых сотрудников могут включать следующие мероприятия:

- коллективное поздравление новых сотрудников, которое способствует приобщению нового работника к условиям профессионального общества, а также воспитывает в коллективе командный дух;
- разработка целевой программы поддержки нового сотрудника, в рамках которой работник получает «памятку нового сотрудника» или специальный справочник для новых сотрудников, содержащие полезную информацию о компании; проходит специальный тренинг для новых сотрудников, знакомится со статьями, буклетами о компании, годовым отчетом;
- знакомство сотрудника с философией бизнеса организации, корпоративной миссией и сводом правил;
- система наставничества, содержанием которой является прикрепление нового сотрудника к опытному куратору, который помогает ему войти в рабочий процесс и познакомиться с коллегами (после прохождения обучения новый сотрудник переходит под руководство опытного менеджера, который не только консультирует его по всем рабочим вопросам, но и помогает адаптироваться в коллективе, справиться с неуверенностью при общении с клиентами);
- программы стажировки для кандидатов без опыта работы, направленные на освоение стажером за определенное время объема знаний, требуемого в дальнейшей работе, а также отработку практических навыков работы (после стажировки проходит аттестация по результатам обучения).

Важным принципом адаптации новых сотрудников является принцип системности, а также четкости и прозрачности требований к сотруднику. Данные требования должны быть известны самому сотруднику, для того чтобы он понимал, может ли соответствовать ожиданиям организации, руководителю, чтобы тот осознанно контролировал действия сотрудника, оценивал его компетенции, а не личные качества, работникам, с которыми новый сотрудник взаимодействует, и отделу персонала для проведения эффективного обучения нового сотрудника [3, с. 59].

Одним из важных инструментов внутреннего HR-брендинга является формирование и развитие *корпоративной культуры* как системы формальных и неформальных правил и норм деятельности, складывающейся из обычаев и традиций, индивидуальных и коллективных интересов. Корпоративная культура во многом влияет на степень удовлетворенности условиями труда, определяет особенности поведения работников, их взаимодействия, стиль руководства и по большому счету коллективное видение перспектив развития. Корпоративная культура организации включает ценности, идентичность, символику, поведение, развитие, убеждения. По мнению многих HR-специалистов, одним из ключевых факторов, влияющих на формирование корпоративной культуры, является стиль управления, в том числе и управления человеческими ресурсами. Главная задача руководителя департамента персонала заключается в проведении такой кадровой политики, которая бы привлекала в компанию людей, соответствующих ее корпоративному духу [4].

Внутренний PR является эффективным методом формирования и поддержки командного духа, положительного отношения сотрудников к компании, развития творческой инициативы сотрудников.

Свободный обмен необходимой для работы информацией способствует установлению благоприятного психологического климата. При разработке и внедрении системы внутреннего PR обычно ставятся следующие задачи:

- формирование у сотрудников положительного представления о компании, ее целях и задачах, способах взаимодействия;
- демонстрация роли каждого работника в компании с акцентом на важность и незаменимость каждого сотрудника;
- разъяснение и пропаганда ценностей организации;
- обеспечение качественного обмена информацией, своевременной оперативной обратной связи руководства с персоналом;
- содействие более тесному и эффективному взаимодействию сотрудников различных подразделений и уровней;
- развитие командного духа;
- укрепление доверия и понимания между работниками, содействие сотрудничеству, взаимопомощи, открытости, возникновению доверительных отношений, свободному обмену мнениями.

В заключение необходимо отметить, что вышеперечисленные инструменты HR-брендинга должны работать как на привлечение «нужных» организации людей, так и на отсеечение тех профессионалов, которым в компании будет трудно адаптироваться и раскрыть свой потенциал. Компания, которая не создает своего HR-бренда целенаправленно, часто сталкивается с трудностями в привлечении специалистов с мотивацией к самореализации и достижениям. Потенциальный сотрудник такой организации может оценить вакансию только по уровню оплаты труда, размеру и наполнению компенсационного пакета. Именно поэтому компании, не обладающие HR-брендом, вынуждены искать способы представления своего компенсационного пакета, чтобы он выгодно смотрелся на фоне конкурентов, таким образом, затраты на выплату заработной платы сотрудникам неизбежно возрастают. Работу HR-отдела в рамках принятой миссии следует направлять на то, чтобы ожидания от созданного HR-бренда максимально оправдывались в глазах сотрудников и соискателей. Эта деятельность должна быть системной и постоянной. В противном случае компания как система не сможет поддерживать необходимый качественный и количественный кадровый состав

Литература

1. Богдановский Ф. Сотрудник и его бренд // 4p.ru: маркетинг-журнал. 2005. URL : <http://www.4p.ru/main/theory/1902>.
2. Король А.Н. Брендинг как синтетическая маркетинговая коммуникация фирмы // Практический маркетинг. 2005. №12. С. 11–17.
3. Садриев Р.Д. О понятии «бренд» и роли бренда в деятельности компании // Маркетинг в России и за рубежом. 2007. №1. С. 58–60.
4. Тамберг В., Бадьин А. Создание бренда и его продуктивное воплощение. URL : <http://www.e-xecutive.ru/marketing/branding/1048458>.



Methodological instruments of HR-branding of Russian organizations

There is analyzed the issue of forming the instruments of HR-branding of the modern Russian organizations, considered the technologies of HR-branding.

Key words: staff management, public relations, human resources, personnel, HR-branding, corporate image.