

Т.Ю. АРЬКОВА
(Волгоград)

СУЩНОСТЬ HR-БРЕНДИНГА КАК СРЕДСТВА УПРАВЛЕНИЯ ИМИДЖЕМ ОРГАНИЗАЦИЙ

Рассмотрена проблема формирования системы HR-брендинга современных российских предприятий и организаций, проанализированы инструменты создания технологий HR-брендинга.

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

В сложной, подверженной многочисленным и непредсказуемым изменениям рыночной среде компании необходимо наличие дополнительного конкурентного преимущества, которое помогло бы повысить репутацию организации на рынке труда, а также эффективность управления персоналом. Созданию данного конкурентного преимущества способствует HR-брендинг, влияющий на формирование корпоративной культуры. Брендинговый подход начинает жить не только в сфере потребления, но и в области управления человеческим капиталом. Не менее важно то, что рейтинги HR-брендов составляются не только и не столько экспертным образом, а с применением современных моделей брендинга [6].

Являясь «надстройкой» интегрированного брендинга, HR-брендинг должен стать неотъемлемой частью процесса корпоративного управления. Модель HR-брендинга подразумевает создание бренда организации как работодателя на базе наиболее сильных сторон организации и ценностей сотрудников и его последующее включение во все уровни организации. Развитый HR-бренд впоследствии обеспечивает долгосрочные конкурентные преимущества в плане стабильности положения и приобретении лидерских позиций на рынке труда, внутрифирменного фокуса, прибыльности и готовности к будущим изменениям рыночных условий [2, с. 93].

HR-брендинг целесообразно рассматривать с позиции его внешней и внутренней составляющих, т.е. внутреннего и внешнего HR-брендинга. К инструментарию внутреннего HR-брендинга можно отнести:

- формирование программ;
- рекрутинг;
- аутплейсмент;
- сотрудничество с вузами (студенческие программы, стажировки, институциональные проекты, магистерские программы, социальный заказ);
- внешние PR-мероприятия;
- реклама организации в СМИ как успешного работодателя;
- участие в конкурсах на звание лучшего работодателя (премии «HR-бренд»);
- управление имиджем и репутацией организации.

Рассматривая процесс рекрутинга как инструмент внешнего HR-брендинга, следует отметить, что под рекрутингом в широком значении понимается подбор персонала, т.е. бизнес-процесс, составляющий основную обязанность HR-менеджера организации, в то же время рекрутингом является услуга, предлагаемая кадровыми агентствами. Изначально термин означал поиск и подбор квалифицированных специалистов на платной основе. В отличие от услуг по трудоустройству, когда агентство получает оплату с соискателя работы, рекрутинговое агентство заключает договор и, соответственно, получает гонорар с фирм-заказчиков.

Следует начинать подбор персонала с описания вакансии и так называемого ее «анализа на адекватность» сложившейся ситуации на кадровом рынке и в компании-работодателе. При необходимости описание вакансии корректируется. После этого целесообразно начинать этап поиска кандидатов, для чего желательно иметь начальную базу кандидатов, постоянно пополняя ее в процессе работы.

Д. Ульрих выделяет следующие методы поиска нового сотрудника:

- поиск среди родственников и знакомых или по рекомендациям близких людей;
- привлечение сотрудников из других организаций, «переманивание» персонала;
- поиск через печатные средства массовой информации и Интернет;
- привлечение выпускников вузов или студентов старших курсов;
- обращение в рекрутинговые организации (кадровые или консалтинговые агентства) [5, с. 304].

Следующим этапом является телефонное интервью с wybranнми кандидатами, в процессе которого уточняются некоторые детали резюме и назначается собеседование. Чаще рекрутеры ограничиваются собеседованием и по его результатам отбирают кандидата, а иногда необходима более серьезная методология оценки – тесты, деловые игры, ассессмент-центр и др.

Новое для России понятие “outplacement” (*out* – «вон», *place* – «место») обозначает мягкое (безболезненное) увольнение. С точки зрения М.И. Петрова, аутплейсмент – это комплекс профессиональных консультаций, позволяющих ориентироваться на рынке труда и быстро находить подходящую работу. Он включает консультации психологов, оценку профессиональных знаний и навыков, консультации по ситуации на рынке труда, составлению резюме, тренинги по самопрезентации, составление индивидуальных маркетинговых планов по поиску работы, определение путей поиска работы, обеспечение консультационной поддержки.

Следует отметить, что аутплейсмент – это довольно затратный механизм, но подобные инвестиции в человеческий капитал позволяют предприятию иметь позитивный имидж и сильный HR-бренд, что немаловажно в конкурентной борьбе. Определенные формы аутплейсмента существовали и при плановой экономике в советские времена. Изменившиеся политические и экономические условия скорректировали формы и методы аутплейсмента в России, оставив сущность гармонизации и толерантности общества, несмотря на жесткую конкурентную борьбу, существовавшую в рыночных условиях. Сложно соединить понятия «толерантность» и «борьба», но, как не парадоксально это звучит, именно конкуренция заставляет предприятия в борьбе за рынки быть толерантными к своим сотрудникам, чтобы выжить и развиваться в данных социально-экономических условиях. Мы полагаем, что аутплейсмент – это важная составляющая цивилизованных рыночных отношений.

Следующим важным направлением внешнего HR-брендинга является сотрудничество с вузами, а точнее, осуществление студенческих программ, стажировок, институциональных проектов, магистерских программ, социальных заказов. Российский Союз ректоров (РСР) в рамках соглашения о стратегическом партнерстве с ведущими объединениями бизнес-сообщества в последние два года проводит мониторинг «“Бизнес и образование” – системное всероссийское исследование взаимодействия вузов и коммерческих компаний», результаты которого представлены Национальным Деловым Партнерством «Альянс Медиа» [1]. Первый мониторинг был проведен в начале 2009 г., второй – в начале 2010 г. К участию в исследовании были приглашены, с одной стороны, высшие учебные заведения России, ректоры которых являются членами РСР, с другой – компании, работающие на российском рынке. В мониторинге приняли участие и предоставили запрошенную информацию 207 вузов и 96 компаний. В выборке представлены классические вузы (26%), технические (37), гуманитарные (18), экономические (4), сельскохозяйственные (8), творческие (1) и медицинские (4%). Среди респондентов от бизнеса представлены российские (40%) и международные (60) компании, из них частные составляют 65%, государственные – 15%, имеющие смешанную форму собственности – 20%; предприятия крупного и среднего бизнеса – 83 и 17% соответственно. По виду деятельности компании представляют все основные отрасли российского рынка. В ходе исследования были получены данные о тенденциях изменения объемов сотрудничества вузов и бизнес-структур в 2007–2009 гг. и прогнозы по взаимодействию сторон в 2010 г.

По данным мониторинга в 2009 г., компании-работодатели использовали различные каналы работы с молодежной аудиторией. Наиболее распространенными были следующие формы работы: реклама в сети Интернет (информация о вакансиях, создание и продвижение бренда привлекательного работо-

дателя), в вузах (плакаты, листовки), в печатных изданиях, проведение мероприятий в вузе (информирование о возможностях трудоустройства: презентации и др.), проведение обучающих, развивающих мероприятий в вузе и в офисе компании (гостевые лекции и мастер-классы, деловые игры и тренинги), проведение конкурсов для студентов, учреждение грантов и стипендий для студентов и аспирантов профильных вузов (не являющихся сотрудниками компании), сотрудничество с молодежными объединениями и бизнес-клубами молодых специалистов (например, AISEC, SIFE), участие сотрудников компании в учебном процессе профильного вуза, участие в ярмарках вакансий.

Количество бизнес-структур, проводивших в вузе целевые кампании по привлечению студентов и выпускников в 2009 г., в среднем составило 30 компаний. Максимальный показатель – 350 компаний в одном вузе (экономического профиля).

Большинство компаний указывает на необходимость организации регулярного диалога (круглые столы, совещания, презентации) при взаимной заинтересованности сторон в эффективности общения. Представители компаний отмечают, что организациям и вузам необходимо чаще осуществлять сотрудничество, обмениваться передовым опытом, обсуждать возникающие проблемы. Вариант подобного диалога может быть следующим: компания предоставляет стратегию развития, перечень проводимых научно-исследовательских и опытно-конструкторских работ, состав инновационных проектов и предложения по их совместной разработке, в то же время вузы предоставляют состав проводимых научных разработок и описывают возможности совместных работ. В результате могут быть инициированы совместные НИР в интересах компании и вуза, созданы малые предприятия, в том числе на базе технопарков предприятий и вузов.

Представители высших учебных заведений отмечают необходимость участия бизнес-структур в проведении теоретических и практических занятий, создании совместных кафедр, в совместном использовании учебно-лабораторной базы, осуществлении магистерских программ, стажировок и т.д.

Мероприятия по связям с общественностью должны преследовать следующие цели:

- донесение послания HR-бренда до потенциальной аудитории (соискателей) по всей стране;
- позиционирование компании как эксперта в своей отрасли;
- обеспечение в СМИ положительных отзывов о карьерных возможностях и корпоративной культуре;
- донесение до сотрудников мысли о том, что им очень повезло работать в вашей компании;
- активная работа с web-сайтом компании и интранетом.

Следующим приоритетным направлением формирования системы внешнего HR-брендинга организации является проведение внешних PR-мероприятий. Это объясняется тем, что HR-бренд организации, как и торговый бренд, нуждается в продвижении во внешние аудитории компании. Следовательно, одним из главных инструментов продвижения кадрового бренда можно считать технологии связей с общественностью, т.к. с их помощью можно выстроить эффективные коммуникации как внутри компании, так и на внешнем рынке. Одним из примеров применения PR-технологий во внешних коммуникациях является использование специалистов HR-отдела в качестве докладчиков на различных конференциях и семинарах, экспертов в СМИ. Однако один из ключевых моментов при построении описываемых коммуникаций – это формирование «сообщений» на языке, понятном и доступном для целевой аудитории. Так называемое «послание» HR-бренда должно предельно четко определять концепцию компании как работодателя и транслироваться во внешнюю среду организации для потенциальных работников.

Примером участия организации в конкурсах на звание лучшего работодателя может послужить номинирование на премию «HR-бренд» [4]. Премия «HR-БРЕНД» – это независимая ежегодная премия за наиболее успешную работу с репутацией компании как работодателя. Организаторы премии выделяют следующие преимущества HR-брендинга:

- признание успеха компании в бизнес-сообществе, среди экспертов и коллег, клиентов и соискателей;

- уменьшение расходов на подбор персонала, т.к. соискатели сами пожелают работать в компании с сильным HR-брендом;
- оптимизация расходов на работу с персоналом, в том числе прямая экономия на зарплатах;
- снижение текучести кадров;
- эффективный и нестандартный способ рекламы продуктов или услуг, производимых компанией;
- работа с HR-брендом положительно сказывается на прибыли компании и акционеров.

Успешными номинантами Премии «HR-БРЕНД» выступали ВымпелКом (Билайн), АльфаСтрахование, Мобильные Телесистемы (МТС), Procter&Gamble, ЮниКредит Банк, Intel, Google, Евросеть, Пивоваренная компания «Балтика», Тройка Диалог, PricewaterhouseCoopers и мн. др. Компания «HeadHunter» в сотрудничестве с «ЭКОПСИ Консалтинг», MOLGA Consulting и ВЦИОМ сформировала масштабный и открытый для всех «Рейтинг работодателей России 2010», участие в котором было открытым для всех российских и зарубежных компаний. Критериями оценки выступили следующие факторы:

- желание соискателей работать в компаниях;
- опрос HR-директоров;
- оценка вовлеченности сотрудников.

Организаторы и партнеры премии отмечают, что инвестиции в развитие HR-службы, в создание эффективной системы управления персоналом повышают лояльность сотрудников и улучшают восприятие бренда работодателя, что в свою очередь оказывает прямое влияние на результаты бизнеса. По мнению А. Онучина, руководителя практики «Социология бизнеса», «ЭКОПСИ Консалтинг», вовлеченность сотрудников компании – это один из самых значимых показателей не только при формировании бренда компании как работодателя, но и в работе над повышением эффективности. Вовлеченность неформально называют показателем «счастья» персонала. Участвуя в рейтинге, компании учатся замерять и, главное, влиять и на эффективность, и на привлекательность HR-бренда, и на счастье сотрудников.

Что касается управления имиджем и репутацией организации как одного из средств формирования системы внешнего HR-брендинга, то следует отметить, что в условиях жесткой конкурентной борьбы пристального внимания заслуживает любая представительская и публичная деятельность, поэтому работа над имиджем является фактором, способствующим победе или поражению в бизнесе и общественной жизни. Отсюда вопросы определения, формирования, создания модели и управления корпоративным имиджем являются актуальными в системе управления организацией и связей с общественностью современных компаний. Корпоративный, или организационный, имидж – это образ организации в представлении групп общественности. Позитивный имидж повышает конкурентоспособность коммерческой организации на рынке. Построение позитивного имиджа способствует привлечению потребителей и партнеров, ускоряет продажи и увеличивает их объем, а также облегчает доступ организации к ресурсам (финансовым, информационным, человеческим, материальным) и ведение операций. Что касается репутации организации, то это мнение группы субъектов об организации на основе определенного критерия.

Управление имиджем и репутацией организации является одним из направлений деятельности по связям с общественностью, наравне с такими направлениями, как связи с государственными учреждениями и общественными организациями, построение отношений со СМИ, закрепление кадров, создание благоприятных отношений с персоналом, взаимоотношения с инвесторами, проведение презентационных мероприятий и т.д. [5].

Структуру имиджа можно представить как иерархическое строение, каждый уровень которого оказывает воздействие на соседний верхний уровень посредством композиции соответствующего вклада элементов нижнего уровня по отношению к элементу верхнего уровня. Первый уровень иерархии – сам имидж организации, второй – имидж товара, имидж потребителя, внутренний имидж, имидж

основателя/руководителя, имидж персонала, визуальный имидж, социальный имидж и бизнес-имидж (по М.В. Томиловой). Таким образом, рост внимания к проблеме положительного имиджа и репутации организации не случаен. Сильные корпоративный имидж и репутация становятся необходимыми условиями достижения фирмой устойчивого и продолжительного делового успеха.

Работа HR-отдела в рамках принятой миссии должна быть направлена 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.

В заключение необходимо отметить следующее: чем сильнее бренд компании как работодателя, тем меньше значимость таких мотивационных элементов, как, например, заработная плата. Следовательно, организации, которые экономят на развитии собственных HR-брендов, часто тратят избыточные средства на высокую оплату труда высококвалифицированных специалистов. Кроме того, организации, обладающие сильным HR-брендом, не только выигрывают борьбу за компетентных специалистов, оптимизируют расходы на рекрутмент, но и показывают лучшие финансовые результаты.

Литература

1. Вузы и компании хотят расширять сотрудничество // Национальное деловое партнерство Альянс Медиа. URL : <http://allmedia.ru/headlineitem.asp?id=648767>.
2. Дэйв У. Эффективное управление персоналом: новая роль HR-менеджера в организации = Human Resource Champions: The Next Agenda for Adding Value and Delivering Results. М. : Вильямс, 2006.
3. Куликова К.С. HR-бренд – междисциплинарный подход к управлению персоналом // Оптимизация условий приращения человеческого капитала современными социально-экономическими системами : межвуз. сб. науч. тр. Волгоград : ВГТЭК, 2011.
4. Лучшие работодатели России // Данные официального сайта Премии «HR-БРЕНД». URL : www.hrbrand.ru.
5. Непомнящая Е. Развитие персонала // Человеческие ресурсы. URL : www.rhr.ru.
6. Развитие человеческих ресурсов : материалы специализированного сайта об управлении персоналом. URL : <http://www.jobgrade.ru/modules/Articles>.



The essence of HR-branding as the means of management of organization's image

There is considered the issue of formation of the HR-branding system of modern Russian enterprises and organizations, analyzed the instruments of HR-branding technologies.

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