

Милюкова О. В., Юлаева В. А., Сотникова Е. А.

СОЗДАНИЕ И РАЗВИТИЕ HR-БРЕНДА КАК ЭЛЕМЕНТ
МАРКЕТИНГОВОЙ ПОЛИТИКИ ОРГАНИЗАЦИИ**Милюкова Ольга Вячеславовна**кандидат философских наук, доцент
Тверской филиал РАНХиГС (г. Тверь, Россия)
milyukova-ov@ranepa.ru
<https://orcid.org/0000-0001-9673-7880>
SPIN 9846-1203**Olga V. Milyukova**Candidate of Philosophical Sciences, Associate Professor
Tver Branch of RANEPa (Tver, Russia)
milyukova-ov@ranepa.ru
<https://orcid.org/0000-0001-9673-7880>
SPIN 9846-1203**Юлаева Валерия Александровна**кандидат психологических наук, доцент
Тверской филиал РАНХиГС (г. Тверь, Россия)
iulaeva_va@mail.ru
<https://orcid.org/0000-0002-7404-3543>
SPIN 3127-7041**Valeriya A. Yulaeva**Candidate of Psychological Sciences, Associate Professor
Tver Branch of RANEPa (Tver, Russia)
iulaeva_va@mail.ru
<https://orcid.org/0000-0002-7404-3543>
SPIN 3127-7041**Сотникова Елена Анатольевна**кандидат экономических наук, доцент
Среднерусский институт управления – филиал РАНХиГС
(г. Орел, Россия)
sotnikovae76@mail.ru
<https://orcid.org/0000-0003-1094-6185>
SPIN 7466-6570**Elena A. Sotnikova**Candidate of Economic Sciences, Associate Professor
Central Russian Institute of Management – Branch of RANEPa
(Orel, Russia)
sotnikovae76@mail.ru
<https://orcid.org/0000-0003-1094-6185>
SPIN 7466-6570

На сегодняшний день многие организации частного сектора обеспокоены состоянием персонала, наличием или отсутствием у них достаточных для выполнения трудовых обязанностей знаний и навыков, а также трудовой мотивации. Организации серьёзно встревожены тем фактом, что с возрастающими требованиями к сотрудникам всё сложнее отыскать квалифицированных специалистов на рынке труда, а также привлечь их в фирму. Кадровый дефицит неизбежно приводит к снижению качества продукции и к ухудшению рыночных позиций фирмы, поэтому HR-брендингу уделяется всё большее внимание при разработке стратегии и тактики маркетинга.

Today many private sector organizations are concerned about the condition of their staff, whether they have sufficient knowledge and skills to perform their work duties or not, as well as work motivation. Organizations are seriously alarmed by the fact that with the increasing demands on employees, it is increasingly difficult to find qualified employees in the labour market, as well as to attract them to the company. Personnel shortage inevitably leads loss of product quality and worsening of the company's market position. Therefore, HR branding is paid increasing attention when marketing strategies and tactics are developed.

Ключевые слова: маркетинг, брендинг, стратегия маркетинга, лояльность, управление персоналом.

Keywords: marketing, branding, marketing strategy, loyalty, personnel management.

Вклад авторов: все авторы внесли равный вклад в проведение исследования и написание статьи; выразили согласие нести публичную ответственность за все аспекты работы, связанные с точностью или достоверностью любой части рукописи; одобрили финальную версию статьи перед публикацией.

Authors' contribution: All authors contributed equally to the research and writing; agreed to be publicly responsible for all aspects of the work related to the accuracy or integrity of any part of the manuscript; approved the final version of the article before publication.

Конфликт интересов: авторы заявляют об отсутствии конфликта интересов, требующего раскрытия в данной статье.

Conflict of interest: The authors declare no conflict of interest requiring disclosure in this article.

Для цитирования: Милюкова О. В., Юлаева В. А., Сотникова Е. А. Создание и развитие HR-бренда как элемент маркетинговой политики организации // Форпост науки. – 2024. – Том 18, № 3. – С. 31-36. – <https://doi.org/10.22394/sp243.04>. – EDN TPHNFV

For citation: Milyukova O. V., Yulaeva V. A., Sotnikova E. A. Creation and Development of HR Brand as an Element of Organization's Marketing Policy. *Science Outpost*. 2024; 18 (3): 31-36. Available at: <https://www.elibrary.ru/TPHNFV>. <https://doi.org/10.22394/sp243.04>.

Введение

В условиях нестабильной макроэкономической обстановки и ожесточенной конкуренции на фоне возрастающих требований потребителей не только к качеству отдельных товаров, но и к корпоративной репутации в целом, организации все чаще прибегают к современным и инновационным техникам по управлению персоналом, нанимая отечественных и зарубежных специалистов в сфере HR. Обострение кадрового дефицита приводит к дестабилизации всего механизма функционирования компании, росту издержек и рисков, снижению конкурентоспособности.

Разработка мероприятий по решению внутренних проблем может не в полной мере наладить деятельность организации. Создание финансовых и нефинансовых стимулов по отношению к отдельным департаментам или сотрудникам также может отличаться краткосрочными и не вполне комплексными результатами, которые не смогут в полной мере удовлетворить запросы топ-менеджмента и владельцев компании.

Материалы и методы исследования

Для изучения теоретических аспектов HR-бренда организации были задействованы статьи в периодических изданиях отечественных и зарубежных научных деятелей. Применимость репутации на практике отслеживалась при помощи специализированных сервисов и порталов, а также за счёт анализа корпоративных новостей.

Результаты исследования

Благоприятное воздействие на качество управления персоналом и на наём квалифицированных талантливых кадров может оказать использование такой техники, как управление HR-брендом работодателя. Существует несколько определений этого термина, которые раскрывают его с различных точек зрения.

В научной статье А. С. Жураховского под HR-брендом подразумевается совместная работа HR- и PR-специалистов по отношению к внешней аудитории (рынку труда и широкой общественности), текущими и уволившимися сотрудниками. Данные процессы проходят с целью выявления имиджа компании как работодателя и желания работы в ней [2].

В работе М. А. Гридневой и Л. С. Иваненко приводится схожее определение HR-бренду организации. Это образ компании как работодателя за счёт ценностного предложения, которое она может дать потенциальным и текущим сотрудникам. В данном аспекте принято выделять следующие имеющие ценность элементы: корпоративную культуру, систему компенсаций, социальный пакет, систему ценностей организации [1] и т. д.

В исследовании С. В. Петряковой, Н. Б. Фатеевой и других авторов приводится следующее определение HR-бренда. Это совокупность мероприятий, ориентированных на совершенствование имиджа работодателя на рынке труда. Наряду с этим это статус организации, определяющий её возможность нанимать и удерживать ценных кадров [6].

Обратимся также к определению HR-бренда с позиции зарубежных исследователей. Р. Моли в своей работе раскрывает HR-бренд как создание целостной основы, которая крайне необходима для привлечения талантливых кадров в организацию и их удержание, а также для повышения производительности труда и упрощения поиска кандидатов [10].

На основе представленных выше взглядов отечественных и зарубежных исследователей относительно термина «HR-бренд» можно сформулировать определение, которое наиболее полно раскрывает сущность данного понятия. HR-бренд – ценностное предложение организации как работодателя по отношению к текущим и потенциальным сотрудникам, воссозданное за счёт опыта работы организации на рынке и целенаправленных действий HR- и PR-специалистов по улучшению её имиджа на рынке труда.

Следовательно, необходимо подчеркнуть, что HR-бренд – это нечто большее, чем просто процесс или работа команды специалистов. Это совокупность влияния множества факторов, которые доносились целевой аудитории с момента основания компании. HR-бренд – это положительные и отрицательные результаты рекламной деятельности компании, её взлетов и падений, публичного одобрения и порицания широкой общественностью на базе тех или иных корпоративных новостей. В научной литературе имеется классификация бренда работодателя с позиции внутренних и внешних особенностей фирмы. В статье В. А. Зорковой и Д. Д. Мичуриной

внешние факторы, влияющие на HR-бренд, – это общественное мнение, репутация компании (как на рынке труда, так и среди потребителей), вакансии и объявления о работе, компенсации и бенефисы, которые предлагаются сотрудникам [3].

В свою очередь, имеется множество внутренних факторов, которые нельзя оставлять без внимания: корпоративная культура, кадровая политика, возможности для самореализации и карьерного роста, а также рабочая среда и атмосфера в коллективе. Зачастую многие факторы невозможно рассчитать или оценить при помощи показателей, например атмосферу в коллективе. Однако в этом могут помочь специально разработанные процедуры, внутренние опросы, переговоры с сотрудниками и т. д.

На практике особую значимость для HR-бренда играет корпоративная культура, которая может быть оформлена в корпоративных документах или соблюдаться условно, передаваться от одного сотрудника другому. В рамках HR-бренда и конкурентоспособности на рынке труда требуется учитывать уникальность корпоративной культуры (её индивидуальный и неповторимый характер), коммуникацию между сотрудниками (включая неформальные мероприятия, корпоративы), возможности для развития и обучения (бесплатные обучающие программы), инновационный характер корпоративной культуры (новинки в управлении персоналом, стимулировании и т. д.), а также индивидуальный подход к каждому (способность учитывать потребности и запросы каждого сотрудника, своевременно реагировать на проблемы и т. д.).

Создание и развитие HR-бренда – это рекомендация, которой должна придерживаться организация с самых первых лет существования, если она заинтересована в привлечении и удержании талантливых кадров, высокой производительности работников и многих иных конкурентных преимуществ, которые достигаются за счёт хорошего HR-бренда.

В процессе формирования и реализации кадровой политики и политики продвижения HR-бренда компании могут иметь различные цели и стратегические ориентиры. Тем не менее нельзя преуменьшать тех неотъемлемых преимуществ, которых достигает организация при работе с HR-брендом на рынке труда и внутри компании.

Все компании по-разному определяют те результаты, которые им удалось достичь до и после создания эффективного HR-бренда. В работе М. Кузовкиной и Д. Чудиновой приводятся следующие потенциальные позитивные эффекты: снижение времени на поиск специалистов и затрат на его привлечение в компанию, более мотивированные и вовлечённые текущие сотрудники, снижение текучести персонала, приверженность сотрудников и желание рекомендовать компанию другим [5] и т. д.

В эмпирическом исследовании портала для поиска работы HH.ru был проведён масштабный опрос владельцев компании, что позволило выявить более явные преимущества. Обратимся к рисунку 1. На основе отображенных на рисунке данных можно действительно подчеркнуть значимость HR-бренда в увеличении откликов на вакансии, количество рекомендаций по трудоустройству от текущих сотрудников, сроки поиска кандидатов и закрытия вакансий, снижение текучки персонала, успешного прохождения нанятыми сотрудниками испытательного срока и многого другого. Лишь около четверти опрошенных не заметили никаких изменений.

Когда компания принимает решение о начале работы над HR-брендом, она должна обеспокоиться подбором качественной команды, включающей в себя как HR-специалистов, способных провести исследования кадровой политики внутри организации и запросов на рынке труда, так и PR-специалистов, которые будут в состоянии правильно донести посыл до целевой аудитории и провести эффективные маркетинговые коммуникации.

Наряду с этим важно сформировать стратегические задачи, по отношению к которым проходит вся работа. Например, ими могут выступать показатели производительности труда, текучести кадров, среднего времени поиска кандидата на рабочее место и многое другое. Вместе с тем важно разработать KPI для оценки эффективности работы команды по реализации политики продвижения HR-бренда. В практике определения стратегических приоритетов также используется одна важная техника – создание образа идеального сотрудника (идеального кандидата): его профессиональных и личностных качеств, основы его мотивации работать, желаемые показатели выработки и заработной платы по отношению к данному сотруднику [4] и т. д. Исследование состояния кадровой политики, удовлетворённости труда, положения и репутации компании также весьма значимые мероприятия, предшествующие продвижению HR-бренда.



Источник: составлено авторами на основании материалов [8]

Рисунок 1 – Результаты внедрения HR-бренда в деятельность организаций на основе опроса работодателей, %

Практика оценки удовлетворённости может проходить на базе анонимных опросов, собеседований с ключевыми сотрудниками, что поможет в сборе статистической информации.

Эффективность кадровой политики, в свою очередь, может оцениваться на основе различных показателей, начиная с нормы выработки сотрудника, заканчивая общей продолжительностью работы в данной организации на конкретной должности.

Исследование репутации компании. Данный вид анализа может быть основан на базе изучения комментариев текущих и бывших сотрудников, сопоставления пользовательских оценок о компании как о работодателе (на специализированных онлайн-порталах) и т. д.

После изучения собственного положения на рынке и выявления текущих проблем важно начать работу над устранением недостатков и поиском сильных сторон, которые могут выступить ценностным предложением (EVP) компании. В EVP лежит пересечение сильных сторон компании и потребностей рынка труда.

EVP (ценностное предложение) – одна из важнейших составных элементов HR-политики, направленной на повышение репутации работодателя. EVP могут формироваться вне зависимости от того, какие цели были поставлены организацией. Это результат многократных действий по управлению персоналом, публикации вакансий, изменению системы мотивации персонала и многое другое.

В то же время EVP включает в себя эмоциональную и рациональную части, которые имеют значимость для соискателей вакансий. В эмоциональной части EVP необходимо выделить благоприятную обстановку, комфортную рабочую атмосферу, уважительное отношение и отношения внутри коллектива. В рациональной части, в свою очередь, необходимо выделить возможности двигаться по карьерной лестнице, личностное развитие, материальное стимулирование [7].

При этом потребности рынка труда (потенциальных работников и соискателей) могут быть исследованы как самостоятельно (собственной командой специалистов), так и на базе общенациональных исследований, опросов общественного мнения населения о том, что они находят в работе самым важным. Примером может выступить статистический опрос ВЦИОМ от 4 апреля 2024 года [9].

Так, на основе всеобщего опроса россиян были сделаны выводы о том, что заработная плата и материальный достаток представляют собой ключевой приоритет при выборе работы. Если ранее (в 2004 и 2009 годах) показатель составлял 74 %, то на сегодняшний день он составляет 50 %, то есть около половины от всех опрошенных.

На втором месте, согласно результатам опроса, стоит удобный график работы. На третьем месте стоит возможность для профессиональной самореализации – при этом данный показатель на протяжении последних 10 лет остается практически неизменным приоритетом для россиян. Наряду с данными приоритетами можно выделить базовый социальный пакет, условия труда и многое другое.

При оценке потребностей рынка труда важно обращать внимание и на отраслевые особенности соискателей, макроэкономическую и политическую обстановку, современные тренды и опыт крупных компаний наряду с технологиями конкурентов по найму персонала. Все вышеперечисленные рекомендации позволят компаниям более эффективно проводить продвижение HR-бренда.

Полученные сведения и результаты исследований, а также сформированное ценностное предложение позволяют компании начинать политику продвижения HR-бренда через различные маркетинговые каналы, включая официальный сайт, официальные страницы в социальных сетях, платформы для поиска работы (HH.ru) и т. д.

Управление конкурентоспособностью на рынке труда также базируется на стратегическом подходе. Руководству необходимо оптимизировать свои возможности, качественно проанализировать текущее состояние HR, определить краткосрочные и долгосрочные задачи в этом направлении, провести оценку национальных и международных трендов, осуществить дальнейшую конкретизацию мероприятий, оценить потенциальные риски и необходимые ресурсы. В конце важно подвести итог, оценить эффективность реализованной HR-стратегии и внести корректировки.

Заключение

HR-брендинг – весьма действенное направление в работе не только кадровой службы, но и PR-специалистов, целью которых является обретение компанией множества конкурентных преимуществ на рынке. Эффектом успешного внедрения HR-бренда может стать не только снижение текучести персонала и повышение производительности труда, но и получение репутационной выгоды: повышение узнаваемости бренда компании, закрепление в массовом сознании позитивных коннотаций, переносимых на отношение к продукции, что приводит к формированию устойчивой приверженности бренду в целом. Для получения вышеназванных конкурентных преимуществ чрезвычайно важно сформировать качественную политику по продвижению HR-бренда, используя аналитические и креативные способности.

Список источников:

1. Гриднева, М. А. Современные методы продвижения HR-бренда / М. А. Гриднева, Л. С. Иваненко // *Телескоп: журнал социологических и маркетинговых исследований*. – 2022. – № 1. – С. 87-94. – DOI 10.24412/1994-3776-2022-1-87-94. – EDN QSVBKD.
2. Жураховский, А. С. Актуальные вопросы оценки HR-бренда / А. С. Жураховский // *Дружковский вестник*. – 2020. – № 2(34). – С. 260-266. – DOI 10.17213/2312-6469-2020-1-260-266. – EDN YEQFNO.
3. Зоркова, В. А. HR-бренд работодателя на рынке труда: факторы формирования в современных условиях / В. А. Зоркова, Д. Д. Мичурина // *Финансовые рынки и банки*. – 2023. – № 8. – С. 13-17. – EDN IQVBRJ.
4. Каиштанова, Е. В. Как развивать HR-бренд компании-работодателя: практические идеи и рекомендации / Е. В. Каиштанова // *Актуальные проблемы науки и техники: сборник трудов по материалам X Международного конкурса научно-исследовательских работ, Уфа, 21 ноября 2022 года*. – Уфа: Общество с ограниченной ответственностью "Научно-издательский центр "Вестник науки", 2022. – С. 76-85. – EDN YLPZXI.
5. Кузовкина, М. А. Формирование и развитие HR-бренда в организации / М. А. Кузовкина,

Д. С. Чудинова // XI Международный молодежный симпозиум по управлению, экономике и финансам : сборник научных трудов, Казань, 24–25 ноября 2022 года. – Казань: Казанский (Приволжский) федеральный университет, 2022. – С. 459-462. – EDN ZJYVHU.

6. Роль и значение HR-бренда / С. В. Петрякова, Н. Б. Фатеева, В. С. Кухарь [и др.] // Образование и право. – 2023. – № 5. – С. 25-29. – DOI 10.24412/2076-1503-2023-5-25-29. – EDN TYMUMU.

7. Рувенный, И. Я. Развитие бренда работодателя как элемента стратегического потенциала организации / И. Я. Рувенный, Э. Р. Касимова, К. Е. Левина // Альманах современной науки и образования. – 2016. – № 7(109). – С. 92-95. – EDN WGWKJF.

8. Как работа над HR-брендом влияет на подбор персонала? // Официальный сайт HH.ru. – URL: <https://spb.hh.ru/article/13570> (дата обращения 19.05.2024).

9. Не только деньги, или О факторах выбора работы в России // Официальный сайт ВЦИОМ. – URL: <https://wciom.ru/analytical-reviews/analiticheskii-obzor/ne-tolko-dengi-ili-o-faktorakh-vybora-raboty-v-rossii> (дата обращения 19.05.2024).

10. Angwin D. N., Mellahi K., Gomes E., Peter E. How communication approaches impact mergers and acquisitions outcomes // *International Journal of Human Resource Management*. – 2016. – Vol. 27, No. 20. – pp. 2370-2397.

11. Barrow S. *The Employer Brand: Bringing the Best of Brand Management to People at Work* / S. Barrow, R. Mosley. – Chichester: John Wiley & Sons, 2005. – pp. 232.

12. Chernova V. Y., Zobov A. M., Starostin V. S., Butkovskaya G. V. Sustainable marketing communication strategies of russian companies under the import substitution policy // *Entrepreneurship and Sustainability Issues*. – 2017. – Vol. 5, No. 2. – pp. 223-230.

13. Chowhan J., Pries F., Mann S. Persistent innovation and the role of human resource management practices, work organization, and strategy // *Journal of Management & Organization*. – 2017. – Vol. 23, No. 3. – pp. 456-471.

14. Mamatov A. V., Konstantinov I. S., Mashkova A. L., Savina O. A. Information support system for regional human resource development // *Amazonia Investiga*. – 2018. – Vol. 7, No. 17. – pp. 426-432.

15. Petersen J. A., Kushwaha T., Kumar V. Marketing Communication Strategies and Consumer Financial Decision Making: The Role of National Culture // *Journal of Marketing*. – 2015. – Vol. 79, No. 1. – pp. 44-63.

16. Rudakova O., Kolesnichenko E., Kuznetsova L., Pyanova N., Stebletsova N. Human Capital as The Basis for The Formation and Development of Post-Industrial Society // 35th International-Business-Information-Management-Association Conference (IBIMA). – Seville, SPAIN, 2020. – pp. 5644-5652.

17. Zhong J. Y., Nieminen M. Resource-based co-innovation through platform ecosystem: experiences of mobile payment innovation in China // *Journal of Strategy and Management*. – 2015. – Vol. 8, No. 3. – pp. 283-298.

Статья поступила в редакцию / Received 11.08.2024

Принята к публикации / Accepted 10.10.2024

Подписано в печать / Passed for printing 29.11.2024