

*Громова Н. В., доцент, канд. экон. наук, доцент кафедры управления человеческими ресурсами Университета «Синергия», Москва, NGromova@synergy.ru*

## HR-брендинг в обеспечении конкурентоспособности компаний

В данной статье рассматривается такое новое для России понятие, как бренд работодателя. Рассмотрены российская и зарубежная методологии составления рейтингов лучших работодателей, проведено исследование результатов известных рейтингов HR-бренда российских компаний. По результатам исследования сформулированы конкурентные преимущества, которые получают компании, имеющие сильный HR-бренд.

**Ключевые слова:** HR-бренд, HR-брендинг, бренд работодателя, рынок труда, персонал, конкурентоспособность компании, привлечение персонала, ценностное предложение сотруднику, EVP.

### Введение

В последнее время тема управления брендом интересует не только исследователей и специалистов в данной области, но и владельцев и менеджеров компаний — ведь бренд во многом определяет финансовый успех организаций, их способность не только выжить, но и завоевать прочные лидерские позиции [Барлоу, Стюарт, 2007, с. 7].

В данное время HR-подразделения современных российских компаний претерпевают глубокие изменения. С момента разработки концепции сбалансированной системы показателей компании по всему миру стали рассматривать свой опыт в сфере управления человеческим капиталом как один из стратегических элементов успеха и конкурентоспособности в бизнесе. Система сбалансированных показателей предоставляет менеджеру инструмент для получения желаемых результатов в сложных условиях жесткой конкуренции, в которых сегодня работают все компании [Kaplan, Norton, 1996].

В конце прошлого века руководитель группы организационного развития кредитной организации Morgan and Bank Марк Хендерсон отмечал, что когда компании понимают, что люди составляют их конкурен-

тное преимущество, функции HR-служб должны «включать в себя разработку политики и стратегии найма сотрудников, чтобы привлечь людей, которые соответствуют корпоративной культуре и ценят клиентов... (и) создание методов точной оценки эффективности работы каждого человека и коллектива в целом» [Henderson, 1997].

Интерес к тематике построения бренда работодателя в России появился в 2000-х годах, когда постепенно стал проявляться прежде всего исследовательский интерес к брендингу работодателя, который в отечественной литературе чаще фигурирует как HR-брендинг.

Для современных российских компаний вопросы привлечения и удержания сотрудников, создания условий для долговременного обеспечения компании человеческими ресурсами находятся среди наиболее актуальных задач. В нынешних непростых экономических условиях, имеющих место как в России, так и в целом в мировой экономике, происходит значительное усиление конкуренции, что естественным образом приводит к повышению требований к качеству человеческого капитала. Анализируя практику функционирования современных организаций в начале нынешнего столетия, необходимо отметить, что в последнее время акцент в обеспечении конкурентных

преимуществ организаций все чаще и чаще смещается от производственных технологий к технологиям маркетинга, НИОКР, управленческим и финансовым инновациям, а также современным HR-технологиям [Громова, 2014].

Возможно, кто-то возразит относительно текущей актуальности вообще каких-либо современных HR-практик: ведь кризис, у компаний нет денег, они борются не за рост, а за выживание. Да, сейчас самыми востребованными на рынке являются технологии оптимизации HR-бюджетов и корректных сокращений, но если мы говорим о будущем российских компаний, о компаниях, которые прежде всего работают в наукоемких отраслях или сферах, предъявляющих повышенные требования к качеству человеческого капитала, то именно компании с сильным HR-брендом будут конкурентоспособными как в условиях кризиса, так и в ближайшем будущем.

В качестве подтверждения сказанного приведем результаты глобального исследования компании Employer Brand International's (EBI) в 2011 г. среди зарубежных компаний, которые уже давно испытывают влияние кризисных явлений. Полученные компанией EBI данные показали, что, несмотря на мировой кризис, 46% компаний собираются увеличить объем средств, выделяемых на HR-брендинг. Это означает увеличение уделяемого HR-брендингу внимания в процессе мотивирования, привлечения и удержания ценных сотрудников. Вместе с тем 24% организаций планируют оставить без изменений объем инвестиций в работу над брендингом работодателя. И только 3% компаний решили сократить вложения в HR-брендинг, а 16% пока не решили этот вопрос.

Согласно представленным результатам исследования некоторые организации оказались в положении неопределенности из-за спада в экономике, ставшего результатом экономического кризиса и регрессии во многих странах. Почти 11% опрошенных компаний приходится оправдывать средств-

ва, вложенные в HR-брендинг, что подтверждает наличие серьезного экономического обоснования в аспекте ожидаемой окупаемости вложений в брендинг работодателя.

Цель данной работы — исследование особенностей построения HR-бренда, а также определение взаимосвязи бренда компании-работодателя с конкурентоспособностью компании на рынке.

## Формирование HR-бренда

Термин «бренд» пришел в управленческую практику из древненорвежского языка, глагол «*brand*» использовали для обозначения клейма, удостоверяющего право собственности на скот и домашнюю утварь [Рудая, 2006].

Впервые понятие «бренд работодателя» было сформулировано Симоном Бэрроу, президентом People in Business в Великобритании в начале 1990-х [Barrow, Mosley, 2005]. Чуть позже данное понятие было точно определено им совместно с Тимом Эмблером, старшим научным сотрудником Лондонской школы бизнеса в научной статье в *Journal of Brand Management*, вышедшей в конце 1996 г. [Ambler, Barrow, 1996]. Данная публикация стала первой попыткой исследовать возможность применения классических методов бренд-менеджмента в рамках HR-менеджмента. Авторы статьи определяют бренд работодателя (*employer brand*) как совокупность функциональных, психологических и экономических преимуществ, предоставляемых работодателем и отождествляемых с ним.

Идея применить маркетинговые технологии на рынке труда, когда продуктом является открытая в компании вакансия, а целевой аудиторией — соискатели, получила большое распространение. Так, уже в 2001 г. 40% компаний, опрошенных Conference Board [Dell, Ainspan, 2001], активно занимались HR-брендингом. Однако речь прежде всего шла о маркетинговой активности на рынке труда (создание и продвижение

сайта, посвященного карьере в компании, размещение нестандартных объявлений о вакансиях, мероприятия для привлечения студентов и выпускников).

Среди ведущих компаний, работающих на мировом рынке *employer branding*, можно выделить Great Place To Work, People in Business, Reputation Institute, Universum, AON Hewitt, Employer Brand International и некоторые другие. Помимо собственно работы с ключевыми работодателями и развития их брендов, эти компании занимаются составлением различных рейтингов (как, например, рейтинг лучших работодателей от компании Randstad под названием The Most Attractive Employers, Best Employers Study компании Aon Hewitt, Universum и др.). В данной статье будут представлены различные исследования и результаты рейтингов многих из упомянутых компаний.

В данное время под понятием «HR-бренд», или «бренд работодателя», понимается [Бруковская, Осовицкая, 2010]:

- образ компании как хорошего места работы в глазах всех заинтересованных лиц (нынешние и бывшие сотрудники, кандидаты, клиенты, акционеры и др.);
- набор экономических, профессиональных и психологических выгод, которые получает работник, присоединяясь к компании;
- способ, которым компания формирует идентичность своего бизнеса, начиная с базовых основ и ценностей и заканчивая тем, как компания доносит ее до всех заинтересованных лиц.

Говоря о слагаемых позитивного восприятия компании-работодателя, можно выделить пять основных компонентов HR-бренда:

- 1) корпоративный (продуктовый) бренд и его узнаваемость (сила);
- 2) корпоративная культура и организационная среда компании;
- 3) баланс в соотношении жизни сотрудников на работе и вне работы;
- 4) рабочая среда, или условия труда;
- 5) политика в области компенсаций и льготы компании.

Каждый из этих компонентов имеет свой вес в системе ценностей каждого конкретного потенциального или действующего сотрудника и играет разные роли в зависимости от рода деятельности компании, ее места на рынке, а также общих тенденций рынка.

Процесс формирования HR-бренда представляет собой серию действий, направленных на создание репутации компании на рынке труда и дифференциации компании от конкурентов, а также на разработку эффективных механизмов удержания ценных для компании сотрудников.

Проводя аналогию с потребительскими брендами, большинство практиков *employer branding* и авторов публикаций по данной теме утверждают, что эффективность управления брендом работодателя, как и в случае с бренд-менеджментом, требует четкого предложения бренда работодателя [Barrow, Mosley, 2005], а также регулярно обращаются к категориям ценностного предложения сотруднику или работодателю (*employer value proposition* или *employee value proposition*).

Ценностное предложение сотруднику (*EVP*)<sup>1</sup> используется для обозначения баланса вознаграждений и льгот, предоставляемых работодателями в обмен на производительность сотрудников на рабочем месте. Ведущий мировой авторитет в области HR-брендинга Бретт Минчингтон определяет ценностное предложение сотруднику как набор ассоциаций и предложений, предоставляемых организацией в обмен на навыки, способности и опыт, которые сотрудники отдают ей. *EVP* является сотрудником-ориентированным подходом, который реализуется в соответствии с существующими стратегическими планами по управлению персоналом, потому что последние обусловлены действующими сотрудниками и внешней целевой аудиторией. *EVP* должно быть уни-

<sup>1</sup> *EVP employer brand proposition* (англ.) — ценностное предложение сотруднику.

кальным, актуальным и убедительным, чтобы выступать ключевым драйвером привлечения, вовлечения и удержания талантливых сотрудников.

Основатели компании Tandehill Human Capital<sup>2</sup> подчеркивают связь бренда работодателя с ценностным предложением сотруднику. В своих работах они настоятельно рекомендуют всем работодателям разработать и обосновать персональные конкурентные преимущества, показывающие, почему опыт работы в их компании более значим и выгоден, нежели в других организациях [Hill, Tande, 2006].

Содержание ценностного предложения сотруднику должно включать в себя программы и процессы, демонстрирующие приверженность организации профессиональному и карьерному росту сотрудников, финансовые и социальные аспекты политики вознаграждения компании и т. д. Такой программный документ является основой для отдела рекрутинга или внешних кадровых агентств, работающих с данной компанией, основные положения ценностного предложения сотруднику отражаются в вакансиях и других источниках привлечения персонала.

Правильно сформированное *EVP* дает компании несомненные конкурентные преимущества в части привлечения и удержания талантливых сотрудников. Наблюдаемый во всем мире дефицит квалифицированных сотрудников приводит к более острой конкуренции за квалифицированных и талантливых сотрудников. В ближайшее десятилетие эта конкурентная борьба будет обостряться. Компаниям и организациям, обладающим репутацией привлекательных работодателей, будет легче привлечь лучшие кадры. Девиз «Война за таланты» (*War for Talents*) впервые был провозглашен в США в конце прошлого века, и только сейчас в России

компании стали заниматься привлечением и, главное, удержанием талантов. Это означает, что сейчас именно талант — главный фактор, определяющий успех компаний, и что способность компании привлекать, развивать и удерживать таланты будет главным конкурентным преимуществом еще много лет [Майклз и др., 2005].

Сложившаяся ситуация типична не только для зарубежных стран. На российском рынке труда также отчетливо наметилась тенденция к повышению требований работодателей не просто к квалифицированным, а именно к талантливым сотрудникам [Баранова, 2013]. Также в качестве дополнительных преимуществ, которые дает грамотное ценностное предложение, можно назвать помощь в расставлении правильных приоритетов в кадровой политике компании, более легкое вторичное привлечение ранее ушедших сотрудников и снижение затрат на найм персонала в целом за счет снижения рекрутинговых издержек<sup>3</sup>.

### **Взаимосвязь бренда работодателя и конкурентоспособности компании**

Российский рынок, подверженный серьезным трансформациям в связи с изменением политико-экономической институциональной среды, в настоящее время находится в поиске источников конкурентных преимуществ [Орехова, 2014]. Конкурентная борьба на российском рынке предъявляет жесткое требование к современным компаниям — максимально эффективно использовать человеческий капитал.

Снижение количества работоспособного населения, наблюдаемое в России в последние годы, демографический кризис, падение уровня качества образования, появившаяся возможность делать карьеру

<sup>2</sup> Tandehill Human Capital — мировой лидер в области разработки программ мотивации и повышения производительности труда работников.

<sup>3</sup> Совокупные затраты на замену опытного сотрудника составляют от половины годовой зарплаты для позиций начального и среднего уровня до двух годовых зарплат для руководителей высшего звена и уникальных специалистов.

и зарабатывать за рубежом, а также многие другие факторы, характеризующие текущее состояние российского рынка труда, привели к дефициту опытных высококвалифицированных кадров. В определенной степени предложение более высокого уровня заработной платы может способствовать решению указанной проблемы, но, действуя в условиях конкуренции, компании ограничены в возможностях материального стимулирования, да и действие такого предложения обычно носит краткосрочный характер. Также в условиях продолжающегося в последние годы экономического кризиса в российской экономике у большинства компаний подчас просто нет таких финансовых возможностей.

Если же мы говорим о квалифицированном и востребованном персонале, то следует отметить, что большинство таких кандидатов при выборе будущего места работы учитывают репутацию компании-работодателя. Поэтому HR-брендинг является одной из наиболее горячих тем, стоящей на повестке дня не только у специалистов по работе с персоналом, но и у руководителей компаний.

На данный момент HR-брендинг — это не только работа с репутацией компании как работодателя, не только целевая долгосрочная стратегия управления осведомленностью и восприятием компании собственными сотрудниками, потенциальными кандидатами и всеми другими заинтересованными лицами или, как сейчас принято говорить, — стейкхолдерами. Сегодня HR-брендинг включает в себя аспекты работы в компании, все HR-процессы и практики, формирующие восприятие сотрудников и кандидатов [Бахтин, 2014]. В таком ключе HR-брендинг становится инструментом повышения конкурентоспособности организации не только на рынке труда, но и в целом как показатель эффективности и устойчивости бизнеса.

Для руководителей современных компаний тема HR-брендинга приобретает особую

актуальность на этапе устойчивого развития организации. Именно на этой стадии жизненного цикла работа основных операционных процессов, как правило, уже налажена, и возникает вопрос о повышении эффективности за счет таких факторов, как имидж компании-работодателя и мотивация сотрудников. Исследования зарубежных экспертов в данной области указывают на существование прямой связи между имиджем компании, уровнем ее конкурентоспособности, увеличением рыночной стоимости компании и результатами ее финансовой деятельности.

Так, по данным крупнейшего бренд-консалтингового агентства в мире Interbrand<sup>4</sup>, более 20% кандидатов в возрасте менее 30 лет выбирают работу в компании, обладающей HR-брендом, которому они доверяют, даже если она будет менее оплачиваемой, чем альтернативное предложение.

Результаты исследований мирового лидера HR-консалтинга и аутсорсинга компании Aon Hewitt<sup>5</sup> показывают, что у лучших работодателей:

- ниже расходы на привлечение талантливых специалистов;
- вдвое больше конкурентных заявок на открытые вакансии.

<sup>4</sup> Сеть компании Interbrand насчитывает 40 офисов в 25 странах, что делает ее крупнейшим бренд-консалтинговым агентством в мире. Агентство предоставляет полный цикл услуг, связанных с созданием, управлением и оценкой стоимости бренда. Клиентами Interbrand в разное время были: PricewaterhouseCoopers, British Airways, Deutsche Telekom, Тройка диалог, а также футбольные клубы «Шахтер», «Ювентус» и «Рубин». Особо хотелось бы отметить, что компания Interbrand занималась разработкой логотипа Зимних Олимпийских игр 2014 г. — Сочи 2014.

<sup>5</sup> Компания Aon Hewitt предоставляет услуги по решению самых сложных задач, связанных с компенсациями и льготами, управлением талантами и улучшением результатов бизнеса. Aon Hewitt разрабатывает и внедряет стратегические решения по широкому кругу вопросов: человеческий капитал, компенсации и льготы, управление персоналом и управление HR-брендом. Компания представлена в 90 странах, в России представителем Aon Hewitt является компания AXES Management.



Среди российских организаций, занимающихся комплексным исследованием отечественного рынка труда, наверное, единственная, которая проводит работу в области исследования бренда работодателя, крупнейшая российская компания интернет-рекрутмента HeadHunter. Исследования специалистов HeadHunter показывают, что у компаний, занимающихся развитием HR-бренда:

- увеличивается количество откликов на вакансии (39%);
- сокращаются сроки закрытия вакансий (24%);
- расчет число качественных входящих резюме (18%).

Далее рассмотрим российские и зарубежные методики составления рейтингов, а также их результаты.

### **Методики оценки HR-бренда и анализ результатов ведущих рейтингов бренда российских работодателей**

Вначале рассмотрим методологию составления рейтинга «HR-бренд», или рейтинга работодателей России, которую использует один из лидеров российского рынка — HeadHunter.

Компания учла мировую практику в области оценки HR-бренда, адаптировала зарубежные технологии к особенностям российского рынка труда и разработала собственную комплексную трехфакторную систему оценки HR-бренда компаний. Составляющие системы оценки:

- внешняя оценка — мнение соискателей, ищущих работу. Соискатели выбирают компании, в которых хотели бы работать, по методологии, одобренной ВЦИОМ;

- оценка эффективности деятельности HR департамента — мнение профессионалов в области HR. HR-специалисты заполняют профессиональную анкету, разработанную HeadHunter с учетом рекомендаций консультантов PricewaterhouseCoopers

Russia B. V., оценивая эффективность и степень развитости HR-функции;

- внутренняя оценка — мнение сотрудников компаний. Исследование проводит консалтинговая компания «ЭКОПСИ Консалтинг», которая изучает уровень вовлеченности сотрудников компаний-участников по трем параметрам — удовлетворенность, лояльность и поддержки инициативы.

Каждая оценка имеет собственный вес в итоговом балле, который складывается из 3 компонентов:

- опрос соискателей — 40%;
- опрос сотрудников — 40%;
- опрос HR-специалистов — 20%.

Три независимых показателя суммируются согласно своему весу и определяют итоговое место компании в рейтинге. Каждая компания — участник рейтинга получает место в соответствии с итоговым баллом. Участие для компаний бесплатно, регистрация открыта для всех организаций с численностью персонала от 100 человек.

Теперь перейдем к рассмотрению результатов рейтинга «HR-бренд 2014»<sup>6</sup> (табл. 1).

Следует отметить, что победителями как в представленной десятке лидеров, так и в целом по общему результату рейтинга являются преимущественно российские компании, а не филиалы зарубежных компаний, работающих в России. Рассматривая содержание и результаты реализации HR-проектов, которые в данном конкурсе представляли компании, можно выделить такие их основные особенности, как клиентоориентированность и направленность на достижение биз-

<sup>6</sup> «Премия HR-бренд» — один из главных конкурсов в HR-отрасли России, который оценивает и награждает лучшие проекты и наиболее важные достижения HR-специалистов: все то лучшее, что работодатели сделали за год для своей компании, бизнеса, сотрудников и соискателей. В разные годы номинантами «Премии HR-бренд» становились: ВымпелКом (Билайн), АльфаСтрахование, Мобильные Телесистемы (МТС), Procter&Gamble, ЮниКредит Банк, Intel, Google, Евросеть, Пивоваренная компания «Балтика», Юлмарт, Мегафон, PricewaterhouseCoopers, Росатом, Доброфлот, Сбербанк и многие другие.

**Таблица 1.** Результаты рейтинга «Лучшие работодатели России 2014» по версии HeadHunter [http://rating.hh.ru]

**Table 1.** The results of the rating «Best Employers of Russia 2014» according to the HeadHunter [http://rating.hh.ru]

Номер компании в рейтинге	Название компании	Группы сфер деятельности компаний
1	Microsoft	IT, Интернет
2	Банк ВТБ24	Банки
3	ПАО «Газпром нефть»	Энергетика и добыча сырья
4	Группа МТС	Телекоммуникации, связь
5	ИКЕА	Розничные, ресторанные и развлекательные сети, гостиницы
6	ООО «Пивоваренная компания «Балтика»	FMCG
7	ООО «СИБУР»	Энергетика и добыча сырья
8	NVIDIA	IT, Интернет
9	Volvo Group Россия	Транспорт, логистика, автодилеры
10	ПАО «РусГидро»	Энергетика и добыча сырья

нес-результатов через корпоративную культуру компании. Также следует отметить активное использование геймификации не только для привлечения кандидатов, но и для решения внутренних задач компаний. И конечно же, высоко оценивалась социальная значимость проектов, работа с молодежью, использование внутренних коммуникаций как инструмента управления эффективностью.

Говоря о ключевых характеристиках компаний с сильным HR-брендом и текущих ожиданиях кандидатов, необходимо отразить еще один важный фактор, значительно повышающий конкурентоспособность компаний на рынке труда. Речь идет о *стабильности* компании. Один из российских лидеров в области предоставления комплексных решений в сфере подбора и управления персоналом отечественное кадровое агентство Unity отмечает, что в 2015 г. в России важность такого фактора, как стабильность компании, на рынке труда для кандидатов при трудоустройстве возросла вдвое. Аналитические данные показывают, что в 2014 г. только 18% соискателей называли в качестве одного из наиболее важных критериев стабильность работодателя, а в 2015 г. значимость данного факто-

ра достигла 37%. Причиной тому явилась нестабильность и изменчивость политической и экономической ситуации в стране, что и привело к росту значимости фактора стабильности компании на кадровом рынке, и в таком аспекте стабильность компании-работодателя является одним из привлекательных факторов при выстраивании HR-бренда компаний.

Данный восходящий тренд подтверждается специалистами HeadHunter при формировании итогового рейтинга лучших работодателей России уже по итогам 2015 г. Лидерами по итогам 2015 г. становятся крупнейшие в своих отраслях компании с многолетней историей, и объединяющая их черта — стабильность. Результаты исследования рынка труда также показывают, что устойчивость HR-бренда все меньше ассоциируется только с финансовым благополучием. При формировании положительного имиджа работодателя возрастает значение публичной планомерной трансляции своего ценностного предложения (EVP) и прозрачности стратегических планов развития компании. Также следует отметить, что тренд на стабильность подтверждает интерес кандидатов к компаниям, работающим

**Таблица 2.** Результаты рейтинга «Лучшие работодатели Россия 2014» по версии Aon Hewitt и AXES Management [http://www.aon.com]

Table 2. The results of the rating «Best Employers of Russia 2014» according to the Aon Hewitt и AXES Management [http://www.aon.com]

Номер компании в рейтинге	Название компании	Сфера деятельности компании
1	Microsoft	IT
2	British American Tobacco	FMCG
3	OBI	Ритейл
4	Takeda	Фармацевтика
5	Avito	IT
6	Новартис фарма	Фармацевтика
7	Альметьевский трубный завод	Производство
8	Okko	Медиа
9	AbbVie	Фармацевтика
10	Eli Lilly	Фармацевтика

в реальном секторе экономики, так как производство всегда отличалось существенным запасом прочности и меньшими рисками по сравнению, например, с торговлей.

Далее будут представлены результаты аналогичного рейтинга российских работодателей, составленного в тот же отчетный период, по итогам 2014 г., однако его составители — уже упоминавшиеся в данной статье компании Aon Hewitt и AXES Management<sup>7</sup>, представители зарубежного HR-сообщества. Данный рейтинг носит название «Лучшие работодатели России»<sup>8</sup> и составляется по методике Aon Hewitt, включающей в себя 5 индексов:

- вовлеченности сотрудников;
- доверия руководству;
- культура эффективности;

<sup>7</sup> Представитель Aon Hewitt в России.

<sup>8</sup> Основная задача исследования «Лучшие работодатели» — изучение опыта управления персоналом ведущих российских и международных компаний. Исследование позволяет определить способы достижения значительного конкурентного преимущества в сфере человеческих ресурсов, выявить факторы, повышающие привлекательность компании для работников, и составить объективный список лучших работодателей России.

- бренд работодателя;
- устойчивое развитие.

В 2014 г. оценка проводилась по итогам исследования, в ходе которого опрошено 274 292 сотрудника и 1383 топ-менеджера 106 компаний в России, в том числе производственные компании, банки, фармацевтические компании, FMCG, строительные компании, ритейл и др. Далее представлены итоги рейтинга Aon Hewitt и AXES Management «Лучшие работодатели России 2014» (табл. 2).

Результаты исследования, полученные в 2014 г., также показывают достаточно стабильный уровень вовлеченности сотрудников в российских компаниях. В среднем по России уровень вовлеченности сотрудников составил 59%, что на 3% выше, чем результат аналогичного исследования, проводимого в 2013 г. При этом следует отметить, что для компаний, ставших лидерами данного рейтинга, показатель вовлеченности персонала составляет уже 84%, что на 2% выше, чем в 2013 г. Такие неплохие для России показатели отчасти можно объяснить тем, что победителями рейтинга в основном являются российские филиалы зарубежных компаний. На этом фоне, конечно, в десят-



ке лидеров резко выделяется отечественная объединенная металлургическая компания «Альметьевский трубный завод».

Исследования Aon Hewitt<sup>9</sup> еще раз показывают прямую связь уровня вовлеченности персонала и финансовых результатов компании: производительности труда, управляемости, скорости принятия управленческих решений.

Однако следует отметить, что результаты всех существующих рейтингов HR-бренда не отражают реальную картину на российском рынке труда. Во-первых, участие в данных исследованиях является добровольным, и соответственно «общая картина» показана только для малой части российских компаний, и к тому же понятно, что решаются на участие в таком исследовании компании, являющиеся лидерами в части использования современных HR-технологий. Во-вторых, как уже было отмечено, в исследовании принимает участие большое количество зарубежных компаний, работающих в России, но имеющих многолетнюю практику освоения и внедрения различных технологий управления персоналом в головных офисах компаний. К тому же данные компании в основном разрабатывают и реализуют свою кадровую стратегию совместно с мировыми лидерами в области HR-консалтинга.

Возвращаясь к вопросу о взаимосвязи HR-бренда работодателя и конкурентоспособности компании, хотелось бы привести результаты исследования Ассоциации Greatplacetowork<sup>10</sup>, которая пришла к вы-

<sup>9</sup> Исследование проводится компанией Aon Hewitt по всему миру уже больше 10 лет. В России исследование проводится с 2006 г. «Лучшие работодатели» — это возможность получить доступ к уникальной базе знаний, накопленных за многие годы работы крупнейшей HR-консалтинговой компании в мире, возможность выявить, какие факторы влияют на удовлетворенность и вовлеченность сотрудников и как улучшить бизнес-результаты и конкурентоспособность компании за счет ее персонала.

<sup>10</sup> Ассоциация Greatplacetowork является составителем рейтинга 100 лучших работодателей по версии журнала Fortune [<http://www.greatplacetowork.com/>].

воду, что компании с сильным HR-брендом получают семь важных конкурентных преимуществ:

- 1) более высокая производительность труда и рентабельность;
- 2) устойчивость во время экономических спадов;
- 3) больше откликов от квалифицированных кандидатов;
- 4) снижение текучести персонала;
- 5) сокращение негативного воздействия стресса на сотрудников;
- 6) повышение уровня удовлетворенности и лояльности клиентов;
- 7) больше инициативы, творчества и инноваций со стороны сотрудников.

Также ряд исследований указывает на корреляцию показателей удовлетворенности сотрудников от работы в компании с потребительской удовлетворенностью<sup>11,12</sup>, уровня лояльности сотрудников с ростом операционной прибыли<sup>13</sup>, уровня вовлеченности сотрудников с размером доходов акционеров<sup>14</sup>, что лишней раз показывает пря-

<sup>11</sup> Исследование Sears Holdings: Корреляция удовлетворенности сотрудников от работы в компании с потребительской удовлетворенностью составляет от 0,6 до 0,8. Увеличение удовлетворенности сотрудников от работы в компании на 5% вызывает увеличение прибыли на 0,5% [<http://searsholdings.com/>].

<sup>12</sup> Исследование Британского института экономической безопасности: в розничном бизнесе рост удовлетворенности сотрудников на 1 пункт по пятибалльной шкале (20%) соответствует увеличению продаж на 9%. Банки, обеспечивающие высокий уровень удовлетворенности сотрудников, имеют долю довольных клиентов на 20% выше, чем те, у кого уровень удовлетворенности сотрудников низкий.

<sup>13</sup> Исследование Information Systems Research (участвовало 360 тыс. работников из 41 компании): компании с высоким уровнем лояльности персонала увеличили операционную прибыль за 3 года на 3,74%, в то время, как компании с низкой лояльностью потеряли 2,01% [<http://pubsonline.informs.org/>].

<sup>14</sup> Исследование Watson Wyatt Worldwide: Совокупный доход акционеров за 3 года на 36% выше у организаций с высоким уровнем лояльности по сравнению с компаниями с низким уровнем лояльности [<https://www.towerswatson.com/>].

мую взаимосвязь HR-бренда компании с показателями, определяющими ее конкурентоспособность на рынке.

## Заключение

По мнению аналитиков, главным трендом на рынке труда в ближайшей перспективе станет фокусированность на эффективность. На данный момент большинство современных российских компаний весьма настороженно реагирует на ситуацию на рынке труда, что проявляется во взвешенном и рациональном подходе к реализации и корректировке системы управления персоналом [Громова, Самойлов, 2015]. В таких непростых условиях практически все компании вынуждены искать новые пути и варианты сохранения своего главного капитала — персонала, который во многом определяет не только конкурентоспособность бизнеса, но и сам факт его выживания.

От собственников бизнеса сегодня требуются все новые и новые подходы в деле привлечения и удержания сотрудников, и на помощь им все чаще приходят теории, стоящие на стыке маркетинга и управления персоналом. Методики и инструменты HR-брендинга направлены на решение проблем, с которыми сталкивается современный кадровый рынок: текучесть персонала, неадекватные зарплатные и карьерные ожидания, последствия демографического провала в России и многое другое. Используя разработки отечественных и западных специалистов, работодатель способен не только решить локальные вопросы, связанные с действующими работниками, но и улучшить свою репутацию на рынке, привлекая новых талантливых специалистов.

## Список литературы

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. Война за таланты / Э. Майклз, Х. Хэндфилд-Джонс, Э. Экселрод, пер. с англ. Ю. Е. Корнилович. М.: Манн, Иванов и Фербер, 2005.
6. Громова Н. В. Роль человеческого капитала в обеспечении конкурентоспособности современных компаний // Современная конкуренция. 2014. №6. С. 124–132.
7. 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/43EVEN115.pdf> (доступ свободный). Загл. с экрана. Яз. рус., англ. DOI: 10.15862/43EVEN115.
8. Мансуров П. Е. HR-брендинг. Как повысить эффективность персонала. СПб.: БХВ-Петербург, 2011. — 224 с.
9. Минчингтон Б. HR-бренд: как стать лидером. Строим компанию мечты. М.: Альпина Бизнес Букс, 2011.
10. Орехова С. В. Человеческий капитал как источник устойчивого конкурентного преимущества фирмы: проблемы применения // Современная конкуренция. 2014. Т. 8. №6 (48). С. 99.
11. Рубин Ю. Б. Дискуссионные вопросы современной теории конкуренции // Современная конкуренция. 2010. Т. 4. №3 (21). С. 38–67.
12. Ambler T., Barrow S. The employer brand // The Journal of Brand Management. 1996. Vol. 4. P. 185–206.
13. Barrow S., Mosley R. The Employer Brand: Bringing the Best of Brand Management to People at Work. Chichester: John Wiley & Sons, 2005. P. 232.
14. Dell D., Ainspan N. Engaging employees through your brand, Conference Board Report No. R-1288–01-RR. 2001. April, Conference Board, Washington, D. C.
15. Henderson M. Role Changes for Human Resources // Study Star Times, 1997, January 12.
16. 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>
17. Kaplan R. S., Norton D. P. Using the Balanced Scorecard as a Strategic Management System // Harvard Business Review. 1996. January/February. P. 76.

## References

1. Barlou Dzhanel, Styuart Pol. *Servis, orientirovannyi na brend. Novoe konkurentnoe preimushchestvo*. Mosckow, ZAO «Olimp-Biznes» Publ., 2007, p. 7.
2. Baranova I. P. *Obrazovaniye v epokhu HumanAge* [Education in the HumanAge]. *Analiticheskiy obzor rekrutirovaniya v Rossii* — Analytical review of recruitment in Russia, 2013, no. 1, p. 51.
3. Bakhtin M. B. *HR-brending: moda ili neobkhnodimost'*. Sbornik materialov Devyatogo Mezhdunarodnogo nauchnogo kongressa «Rol' biznesa v transformatsii rossiiskogo obshchestva — 2014». Mosckow, Editus Publ., 2014, pp. 291–293.

4. Brukovskaya O., Osovitskaya N. *Kak postroit' HR-brend vashei kompanii. 53 sposoba povysit' privilekatelnost' kompanii-rabotodatelaya*. Saint Petersburg, Piter Publ., 2010, p. 11.
5. Mayklz E., Khendfield-Dzhons Kh., Ekselrod E. *Voyna za talanty* [War for Talent]. Moscow, Mann, Ivanov i Ferber Publ., 2005.
6. Gromova N. V. The role of human capital in ensuring the competitiveness of modern companies. *Journal of Modern Competition*, 2014, no. 6 (48), pp. 124–132.
7. Gromova N. V., Samoylov V. A. *Aktual'nye trendy rynka truda i ikh vliyaniye na HR-menedzhment v rossiiskikh kompaniyakh* [Recent trends in the labor market and their impact on HR-management in Russian companies]. *Internet-zhurnal Naukovedenie*, 2015, vol. 7, no. 1, Retrieved from <http://naukovedenie.ru/PDF/43EVN115.pdf>
8. Mansurov R. E. *HR-branding. Kak povysit' effektivnost' personala*. Saint Petersburg, BKhV-Peterburg Publ., 2011. 224 p.
9. Minchington B. *HR-brend: kak stat' liderom. Stroim kompaniyu mechty*. Moscow, Al'pina Biznes Buks Publ., 2011.
10. Orekhova C. V. Human capital as a source of sustainable competitive advantage of the company: the problems of application. *Journal of Modern Competition*, 2014, vol. 8, no. 6 (48), p. 99.
11. Rubin Yu. B. Discussional questions of the modern theory of competition. *Journal of Modern Competition*, 2010, vol. 4, no. 3 (21), pp. 38–67 (in Russian, abstr. in English).
12. Ambler T., Barrow S. The employer brand. *The Journal of Brand Management*, 1996, vol. 4, pp. 185–206.
13. Barrow S., Mosley R. *The Employer Brand: Bringing the Best of Brand Management to People at Work*. Chichester, John Wiley & Sons, 2005, p. 232.
14. Dell D., Ainspan N. (2001). *Engaging employees through your brand*. Conference Board Report No. R-1288-01-RR, April, Conference Board, Washington, D. C.
15. Henderson M. *Role Changes for Human Resources*. Study Star Times, 1997, January 12.
16. 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>
17. Kaplan R. S., Norton D. P. Using the Balanced Scorecard as a Strategic Management System. *Harvard Business Review*, 1996, January/February, p. 76.

---

N. Gromova, University «Synergy», Moscow, Russia, [NGromova@synergy.ru](mailto:NGromova@synergy.ru)

## HR-branding in ensuring the competitiveness of companies

Most often the notion of «image» is associated with the creation of an artificial image that does not correspond to the internal content. But within the framework of this research the unity of the external image of the employment market and the internal environment of the employer is a pillar of success in creating an HR-brand. This article discusses a newly introduced notion in Russia as the employer brand. It is shown that having a strong HR-brand helps employers gain and retain a highly competitive position in the employment market and allows efficient implementation of modern business and HR-technology. It is noted that one of the key instruments of HR-branding is a promising adequate employer brand proposition (EVP). Such proposition gives the company a clear competitive advantage in terms of attracting and retaining talent. The article looks at the Russian and foreign methodologies of ranking best employers. The paper also analyses the findings of the widely known rankings of Russian employers. The conclusions have been drawn on the said findings. The study enables to define competitive advantages of the companies with a strong HR-brand. The paper also reveals the relationship between the employer brand and the factors which drive performance efficiency and underpin competitiveness in the market.

**Keywords:** HR-brand, HR-branding, employer brand, labor market, staff, competitiveness of the company, staff attraction, employer brand proposition, EVP.

**About author:** N. Gromova, PhD in Economics, Associate Professor

**For citation:** N. Gromova. HR-branding in ensuring the competitiveness of companies. *Journal of Modern Competition*, 2016, vol. 10, no. 1 (55), pp. 43–53 (in Russian, abstr. in English).