

HR-бренд: особенности формирования и развития

О. А. Полищук^{1✉}, Н. А. Грачева¹, П. А. Исаев¹, А. В. Федоринов¹

¹ Юго-Западный государственный университет
ул. 50 лет Октября, д. 94, г. Курск 305040, Российская Федерация

✉ e-mail: ole_ole_08@mail.ru

Резюме

Актуальность. Развитие HR-менеджмента происходит из необходимости организаций привлекать и удерживать высококвалифицированных сотрудников в конкурентной среде современного рынка труда. HR-брендинг представляет из себя стратегию, основанную на формировании и поддержке положительного образа компании в глазах работников, а также приверженности компании к принципам и ценностям, которые связывают сотрудников и организацию. Положительные оценки сотрудников организации и их рекомендации могут привлечь новых специалистов и укрепить репутацию компании как надежного и привлекательного работодателя.

Цель статьи заключается в изучении особой категории репутации и восприятии компании – HR-бренда.

Задачи: изучить условия построения HR-бренда, его структуру и ключевые элементы; рассмотреть историю зарождения мысли о HR-брендинге; оценить интерес к созданию особой репутации в сфере управления человеческими ресурсами; обосновать, почему без HR-брендинга не построить EVP (ценностное предложение работодателя).

Методология. В ходе научного исследования использовались эмпирические, теоретические, статистические методы и методы графического представления.

Результаты: были изучены теоретические аспекты построения HR-бренда компании; показана популярность данной темы в науке и бизнесе; сформирована совокупность знаний об особенностях HR-брендинга на российском и зарубежном рынке и показаны перспективы развития данного направления; показано, почему важно работать над HR-брендом и с чего начать формирование положительного имиджа компании, ее репутации и престижа.

Выводы. В статье подчеркивается актуальность и значение рассматриваемой темы с учетом последних тенденций, предпосылки и перспективы для новых компаний. Рассмотрены возможности, которые открываются для работодателя при формировании оригинального и популярного HR-бренда.

Ключевые слова: HR-бренд; рынок труда; работодатель; репутация; управление персоналом; корпоративная культура; управление человеческими ресурсами; EVP.

Конфликт интересов: В представленной публикации отсутствует заимствованный материал без ссылок на автора и (или) источник заимствования, нет результатов научных работ, выполненных авторами публикации лично и (или) в соавторстве, без соответствующих ссылок. Авторы декларируют отсутствие конфликта интересов, связанных с публикацией данной статьи.

Для цитирования: HR-бренд: особенности формирования и развития / О. А. Полищук, Н. А. Грачева, П. А. Исаев, А. В. Федоринов // Известия Юго-Западного государственного университета. Серия: Экономика. Социология. Менеджмент. 2024. Т. 14, № 4. С. 186–201. <https://doi.org/10.21869/2223-1552-2024-14-4-186-201>

Поступила в редакцию 11.06.2024

Принята к публикации 31.07.2024

Опубликована 30.08.2024

HR-brand: features of formation and development

Olga A. Polishchuk¹✉, Nadezhda A. Gracheva¹, Pavel A. Isaev¹,
Artyom V. Fedorinov¹

¹ Southwest State University
50 Let Oktyabrya Str. 94, Kursk 305040, Russian Federation

✉ e-mail: ole_ole_08@mail.ru

Abstract

Relevance. The development of HR management stems from the need for organizations to attract and retain highly qualified employees in the competitive environment of the modern labor market. HR branding is a strategy based on the formation and support of a positive image of the company in the eyes of employees, as well as the company's commitment to the principles and values that bind employees and the organization. Positive evaluations of the organization's employees and their recommendations can attract new specialists and strengthen the company's reputation as a reliable and attractive employer.

The purpose of the article is to study a special category of reputation and perception of the company – the HR brand.

Objectives: to study the conditions for building an HR brand, its structure and key elements; to consider the history of the origin of the idea of HR branding; to assess the interest in creating a special reputation in the field of human resource management; to justify why it is impossible to build an EVP (employer's value proposition) without HR branding.

Methodology. In the course of scientific research, empirical, theoretical, statistical methods and methods of graphical representation were used.

Results: the theoretical aspects of building a company's HR brand were studied; the popularity of this topic in science and business was shown. A set of knowledge about the features of HR branding in the Russian and foreign markets has been formed and the prospects for the development of this area are shown. It shows why it is important to work on an HR brand and how to start forming a positive image of the company, its reputation and prestige.

Conclusions. The article emphasizes the relevance and importance of the topic under consideration, taking into account the latest trends, prerequisites and prospects for new companies. The possibilities that open up for an employer when forming an original and popular HR brand are considered.

Keywords: HR brand; labor market; employer; reputation; personnel management; corporate culture; human resource management; EVP.

Conflict of interest: In the presented publication there is no borrowed material without references to the author and (or) source of borrowing, there are no results of scientific works performed by the authors of the publication, personally and (or) in co-authorship, without relevant links. The authors declares no conflict of interest related to the publication of this article.

For citation: Polishchuk O.A., Gracheva N.A., Isaev P.A., Fedorinov A.V. HR-brand: features of formation and development. *Izvestiya Yugo-Zapadnogo gosudarstvennogo universiteta. Seriya: Ekonomika. Sotsiologiya. Menedzhment* = *Proceedings of the Southwest State University. Series: Economics, Sociology and Management*. 2024;14(4):186–201. (In Russ.) <https://doi.org/10.21869/2223-1552-2024-14-4-186-201>

Received 11.06.2024

Accepted 31.07.2024

Published 30.08.2024

Введение

При поиске работы люди учитывают не только обещанный заработок, но и условия работы, возможности карьерного роста, систему поощрений, мнения потенциальных коллег и даже взаимодействие с рекрутером на собеседовании. Все эти аспекты оказывают влияние на HR-бренд компании, ее имидж как работодателя. HR-бренд существует постоянно, независимо от размеров компании, отрасли ее деятель-

ности, ситуации на рынке или численности сотрудников.

Построение репутации компании на рынке труда начинается с внутренних процессов: сотрудники оценивают корпоративную культуру, перспективы профессионального роста и стиль управления. Это влияет на формирование внешнего HR-бренда компании ее признание и престиж как работодателя. Чем более известна компания на рынке труда, тем больше квали-

фицированных специалистов она сможет привлечь для сотрудничества.

Материалы и методы

Информационной базой данного исследования послужили материалы научных журналов, теоретические и практические результаты различных отечественных и зарубежных экономистов и аналитиков.

При написании статьи были использованы общенаучные методы: анализ, наблюдение, сравнение, измерение.

Результаты и их обсуждение

Для развития бизнеса необходимо привлечение высококвалифицированных специалистов, особенно для молодых компаний, где с ростом организации система управления и бизнес-процессы находятся на стадии формирования. План развития HR-бренда компании в таких условиях предоставляет возможность не только эффективно конкурировать за таланты на рынке труда, но и компенсировать недостатки стадии становления бизнеса, стимулируя и удерживая квалифицированных сотрудников.

HR-брендинг – это процесс создания и поддержания привлекательного имиджа компании среди потенциальных и текущих сотрудников. Эта стратегия становится все более важной в современном мире бизнеса, где конкуренция за таланты становится все более острой.

Ключевая идея HR-брендинга заключается в том, чтобы сделать компанию привлекательной для кандидатов и сотрудников, привлечь лучшие кадры на рынке труда и удержать их в компании. Для этого необходимо создать благоприятное рабочее окружение, предлагать конкурентные условия труда, обеспечивать профессиональное развитие и карьерный рост сотрудников.

Создание бренда работодателя и его продвижение позволяют молодым российским компаниям привлечь внимание со стороны опытных специалистов, осо-

бенно в условиях конкуренции насыщенного рынка среди крупных корпораций. Эффективная стратегия развития бренда работодателя также способна повысить общую известность организации [1].

Исследование, проведенное аналитиками iConText Group, показало, что для 38% претендентов на работу HR-бренд потенциального работодателя играет значительную роль в их выборе. Развитие корпоративного бренда может стать ключевым фактором в привлечении большего числа соискателей и ускорении процесса заполнения вакансий. Отмечается, что 38% кандидатов придают значение имиджу компании как работодателя. Важнейшими элементами HR-бренда, по мнению опрошенных, являются: команда, занимающаяся его разработкой и продвижением, – 66%; логотип – 18%; слоган – 10%, а название бренда и его цвет были выделены 4% и 2% респондентов соответственно [2].

Следует также отметить функциональные преимущества, которые представляет развитие бренда. В своей сущности бренд представляет собой индивидуальный знак и обещание определенных результатов. Он указывает на происхождение вещи (или человека) и гарантирует, что обещание, данное от имени бренда, будет выполнено. Gillette гарантирует более аккуратное бритье. Persil обещает более эффективную стирку. Даже если бренды обещают что-то менее конкретное – стиль, знания, финансовую безопасность, то это обычно подкрепляется некоторой функциональностью [3]. Модные бренды не могли бы долго существовать, если их одежда быстро изнашивалась. Информационные услуги должны быть легкодоступными. Страховые компании должны быть в состоянии выплатить вам деньги в случае финансовых проблем.

Без HR-брендинга невозможно правильно определить целевую аудиторию и создать привлекательный образ для привлечения кандидатов. Это может привести к привлечению специалистов, не со-

ответствующих компании на уровне ценностей, что впоследствии усложнит работу и может привести к быстрым уходам.

Чтобы привлечь лучших специалистов, необходимо уделить внимание своей репутации и бренду. Топовые специалисты обращают внимание на компании, которые умеют правильно и ярко себя представить. Поэтому важно понимать свои ценности, миссию компании и корректно их донести через различные каналы коммуникации, показывая свою экспертизу [4].

Однако некоторым компаниям можно легко обойтись без построения HR-бренда, следовательно, меньше внимания уделить оптимальному EVP (employment value proposition) [5]. Такими компаниями могут быть:

1. Абсолютный монополист с узким профилем. Например, вы космодром, и для вас специально готовят космонавтов. Вам не нужно беспокоиться о том, что некого будет запускать в космос.

2. Компания, не планирующая расширяться и нанимать других людей. Странно говорить об HR-бренде, если у вас семейное производство домашнего сыра, лучше бросить силы на формирование самого бренда.

3. В компании текучесть менее 3%, – похоже на фантастику, но и так бывает.

4. Фирма на стадии реорганизации или банкротства.

Однако у многих компаний эффективность зависит от уровня включенности и уровня экспертизы внутри команды, особенно слабейшего участника. Это относится не к среднему уровню знаний в команде, а к умениям слабейшего звена. Таким образом, чем более компетентен самый слабый член команды, тем выше будет успех компании.

Следовательно, необходимо создавать команду, в которой даже наименее опытные сотрудники превосходят конкурентов. Очевидно, что для таких специалистов должна быть предложена соответствующая мотивация в обмен на их ком-

петенции. В этом контексте и важен процесс формирования HR-бренда.

По данным исследования на habr.com, 64% соискателей при поиске работы предпочитают сначала прочитать отзывы о работодателе от бывших сотрудников, прежде чем реагировать на вакансии. Кроме того, 7% категорически отказываются рассматривать вакансии, если обнаруживают негативные отзывы. Еще 43% вероятнее всего пропустят такие вакансии. Таким образом, половина потенциальных кандидатов могут проигнорировать вакансию в компании из-за негативных отзывов бывших сотрудников, в то время как среди них может находиться необходимый специалист, способный усилить команду [6].

Сложность формирования HR-бренда заключается в необходимости комплексного анализа и понимания потребностей, предпочтений и ожиданий целевой аудитории, в данном случае потенциальных сотрудников. Это требует проведения глубоких исследований, анализа рынка труда, анализа конкурентов и выявления уникальных конкурентных преимуществ компании. Стратеги и HR-маркетологи обычно делят этот процесс на 5 этапов:

1. Определение целей. Необходимо начать с того, чтобы произвести декомпозицию бизнес-целей на уровень HR-целей и обратить внимание на вопрос о том, каким образом HR-бренд сможет способствовать достижению этих целей. Следует заметить, что не все проблемы возможно решить с помощью обновленного бренда и коммуникации. Некоторые сложности в работе с сотрудниками могут быть преодолены лишь путем изменения процессов, организационной структуры и общего подхода. В ходе исследования можно выявить такие ключевые моменты и разработать рекомендации по внутренним улучшениям, но сам HR-бренд не исправит проблемы, такие как неверные KPI.

Цели должны быть конкретизированы. Абстрактные выражения вроде «уве-

личить узнаваемость» или «добиться роста вовлеченности» неэффективны. Конкретная цель должна быть прямым следствием бизнес-стратегии компании и HR-стратегии. Она должна быть измерима с помощью определенных метрик. Например, «Сократить время заполнения вакансии с 25 до 15 дней» или «Повысить количество откликов на вакансию с 55 до 85 резюме» [7].

2. Необходимо провести анализ текущего положения компании, включающий оценку мнения сотрудников, привлекательность компании для потенциальных кандидатов, оценку общественного мнения о компании в сети Интернет и других источниках, а также выявление основных отличительных черт компании от конкурентов. Данное исследование должно основываться на анализе внутренних и внешних данных.

3. Описание целевой аудитории. Анализ целевой аудитории предполагает определение позиций специалистов, которых необходимо привлечь, выделение различных сегментов и детальное описание каждого из них с учетом профессиональных навыков, потребностей и факторов, влияющих на выбор рабочей деятельности.

4. После выявления запросов потенциальных работников рекомендуется разработать матрицу сопоставления между текущими возможностями компании и тем, чего ожидают сотрудники. Это необходимо для оценки готовности компании удовлетворить запросы персонала, а также анализа фактической реализации указанных параметров. Важно выявить разрыв между текущим состоянием и желаемым и начать поиск решения [8].

5. Корпоративная культура и HR-бренд начинают формироваться с момента создания компании. Внутренние правила могут быть скорректированы, но общий подход и принципы изменить сложно. Создание недостоверных обещаний, не соответствующих реальности, может нанести урон бренду. Важно определить, какие изменения можно внести в корпоративную

культуру для усиления бренда работодателя. Это может включать изменения в атмосфере компании, процедурах, стиле управления и др., что в конечном итоге приведет к формированию новой модели корпоративной культуры [9].

Формирование HR-бренда начинается с написания позиционной заявки, в которой формулируются миссия компании, корпоративные ценности и их толкование для организации. Этот внутренний документ играет ключевую роль в создании и развитии HR-бренда, определяя действия сотрудников в новых или нестандартных ситуациях. Размещение позиционной заявки в офисе напоминает сотрудникам, руководству и владельцам о правилах внутри компании, способствуя ее устойчивому развитию.

После создания видения HR-бренда компании и оформления его в виде корпоративной конституции необходимо спланировать мероприятия по его внедрению и продвижению.

Продвижение HR-бренда, подобно маркетингу продукции и услуг на рынке, обычно опирается на те же принципы. Для проведения продвижения компании как работодателя следует выбирать площадки, наиболее подходящие для целевой аудитории [10]. В зависимости от особенностей компании, уровня бизнеса и возрастных характеристик соискателей можно использовать разнообразные платформы:

- ярмарки вакансий и службы занятости;
- специальные сайты для поиска работы;
- социальные сети;
- профильные форумы;
- объявления в газетах и СМИ и т. д.

Для эффективного продвижения HR-бренда необходимо учитывать общую концепцию компании, а также стиль и общение бренда с внешним миром. Важно иметь схожую идентичность, учитывать фирменный стиль и цвета компании, а также сохранять заданный тон общения. Заранее определенный бюджет на продви-

жение работодателя поможет интегрировать HR-бренд в цели бизнес-стратегии.

Для построения эффективного образа работодателя необходимо учитывать конкурентные предложения на рынке труда и формировать позиционирование компании, а также подбирать контент для подчеркивания преимуществ бренда. Участие в тематических конкурсах для работодателей, проводимых ведущими рекрутинговыми агентствами, способствует улучшению репутации HR-бренда. Работать с образом компании-работодателя необходимо с учетом текущего положения на рынке труда, иногда требуется сначала восстановить репутацию бренда перед запуском маркетинговых инструментов [11].

Выбор оптимального способа продвижения работодателя может быть сложным и требует знаний в области маркетинга, рекрутинга и экономического анализа. Поэтому многие малые и средние предприятия обращаются к брендинговым агентствам для разработки общей концепции продвижения HR-бренда.

Немаловажным является факт формирования HR-бренда своей компании начиная с самого ее зарождения. Вот несколько советов для малого бизнеса (табл. 1).

При формировании HR-бренда и планировании стратегии привлечения персонала самыми важными критериями являются причины, по которым потенциальные работники выбирают компании (табл. 2).

Таблица 1. Подходы к формированию HR-бренда для малого бизнеса

Мониторинг вопросов	Регулярный мониторинг вашей онлайн-репутации поможет вам избежать потенциальных кризисов
Цифровые инструменты в помощь	Цифровые инструменты могут помочь вам консолидировать случаи, когда ваш бренд упоминается в Интернете. Но не стоит забывать, что цифровые инструменты не смогут полностью заменить ваших работников
Всегда отвечайте публично	Публичное реагирование на негативные отзывы и комментарии показывает потенциальным клиентам, что вы заботитесь об удовлетворении их запросов
Будьте своим собственным адвокатом	Просите счастливых клиентов писать положительные отзывы и рекламируйте себя, делаясь ярким контентом о вашем бренде в социальных сетях
Выбирайте каналы связи с умом	Ориентируйте свои сообщения на целевую аудиторию

Таблица 2. Основные причины выбора места работы соискателем

Причина	Характеристика
Зарплата и льготы	Привлекательность зарплаты и наличие льгот неизменно являются самыми важными причинами в глобальном масштабе. Важность этих причин растет с возрастом, так как те, кому 35 и старше, найдут эти причины важнее, чем другие, по сравнению с теми работниками, которые моложе 35
Баланс между работой и личной жизнью	Баланс между работой и личной жизнью является второй по важности причиной в глобальном масштабе. Более того, эта причина часто перекрывает выгоду от зарплаты и льгот. Женщины больше, чем мужчины, ценят хороший баланс между работой и личной жизнью. Этот драйвер также растет среди более старших респондентов.
Долгосрочная гарантия занятости	Эта причина более важна для лиц с высшим образованием, чем для лиц со средним образованием. Как и в случае с другими причинами, важность этой растет вместе с возрастом
Приятная рабочая атмосфера	Приятная рабочая атмосфера остается четвертой по значимости причиной. Женщины ценят это намного больше, чем мужчины. И снова те, кому 35 и старше, ценят важность этой причины выше, чем остальные

Бренд работодателя основан на функциональных преимуществах и гарантиях эффективности, таких как оплата услуг, безопасное рабочее окружение, предоставление необходимого оборудо-

вания (табл. 3). Эти преимущества могут восприниматься как должное или являться ключевыми элементами предложения бренда работодателя, такими как премии, современные технологии [12].

Таблица 3. Методика формирования бренда работодателя

Методика	Современные методы	Старые методы
Использование социальных сетей	Активное продвижение бренда в соцсетях, общение с потенциальными кандидатами	Отсутствие присутствия в соцсетях или минимальная активность
Персонализация взаимодействия	Использование алгоритмов машинного обучения для персонализации кандидатов	Единственные стандартные шаблоны и общие способы работы
Открытость и прозрачность	Публикация отзывов о компании и рабочих условиях, ответы на вопросы аудитории	Отсутствие обратной связи и информации о внутренних процессах
Использование онлайн-инструментов	Использование специализированных платформ для подбора персонала, обучения сотрудников и создания сильного HR-бренда	Ручное выполнение всех процессов без использования технологий
Анализ и изучение аудитории	Использование данных и аналитики для понимания интересов и потребностей целевой аудитории	Обобщенное представление о целевой аудитории без глубокого анализа

HR-бренд не только отражает общее мнение о компании на рынке труда, но также играет важную роль в процессе найма сотрудников, особенно тогда, когда конкуренция за таланты на рынке труда достигает пика. Создание HR-бренда тесно связано с использованием цифровых технологий, поскольку именно они обеспечивают эффективное взаимодействие между работодателем и потенциальными сотрудниками.

Одна из наиболее ранних моделей построения бренда работодателя была предложена Саймоном Бэрроу во времена его работы в компании People in Business, которая осуществляла консалтинговые услуги в сфере управления персоналом. Эта модель называется «колесо» бренда работодателя, является прототипом бренд-микса работодателя и включает в себя основные факторы, которые определяют восприятие бренда сотрудниками компании.

Модель колеса бренда работодателя (рис. 1) была разработана Бэрроу в середине 1990-х годов, фактически в самом начале развития такой отрасли бренд-менеджмента, как управление брендом работодателя.

Узнать об эффективности построенного HR-бренда можно, обратившись к ключевым метрикам.

Метриками, что наиболее наглядно отражают эффективность проведенного брендинга, являются стоимость найма и скорость найма. Ведь подбор персонала – это существенная статья затрат на кадры. Процесс найма связан с различными расходами, такими как рекламные издержки, оценка предложений и комиссионные агентств по трудоустройству. Также затрачивается время HR-специалистов и менеджеров по подбору на отбор и собеседования с кандидатами.

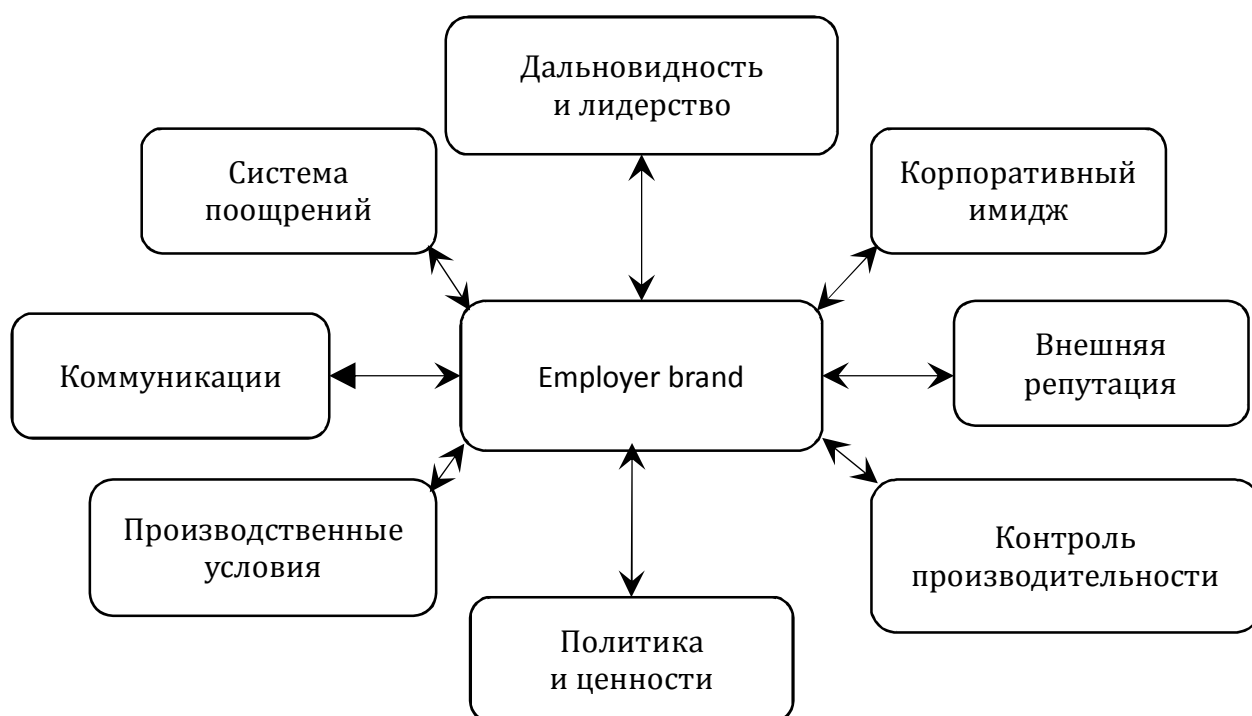


Рис. 1. «Колесо» бренда работодателя

Не менее важно рассчитать окупаемость бренда работодателя. Чтобы рассчитать рентабельность инвестиций, стоит вспомнить, где расходы снизились из-за влияния стратегии брендинга работодателя. ROI бренда работодателя рассчитывается по формуле

$$ROI = \frac{\text{Прибыль} - \text{бюджет проекта}}{\text{бюджет проекта}} \cdot 100\%$$

Также не стоит забывать и об измерении собственной репутации. С этим поможет метрика NPS – индекс потребительской лояльности. Аналогично можно рассчитать eNPS – индекс удовлетворенности сотрудников. Анкетирование надо проводить в штате, а формулу расчёта использовать такую же, как для NPS:

$$NPS = \text{Пр} - \text{Кр},$$

где Пр – количество промоутеров, %;
Кр – количество критиков, %

Укрепление вашего имиджа работодателя может способствовать снижению стоимости найма. Согласно исследованию Harvard Business Review, компаниям с плохой репутацией приходится предла-

гать заработную плату на 10% выше, чем организациям с сильным имиджем работодателя. По информации LinkedIn, сильный имидж работодателя может снизить стоимость найма на 50% и даже вдвое сократить время, необходимое для заполнения вакансий [13].

HR-брендинг активно развивается и в России, многие ведущие компании активно инвестируют в HR-бренд. В пример можно привести такие компании, как *Сбер*, *Теле2*, *Альфа-банк*, *РЖД*, *Газпром-банк* [14].

HR-холдинг Ventra провел исследование о значимости HR-бренда в преодолении кадрового кризиса. Руководители HR-департаментов российских компаний определили бренд работодателя как приоритетное направление HR-стратегии (72%) и планируют увеличить инвестиции в его развитие (39%).

Дефицит персонала остается основным вызовом для работодателей с уровнем текучести персонала от 20% до 30% в год для 44% компаний. У каждого пятого работодателя уровень текучести составляет 30-50%, у 17% не превышает

20%, а у 11% даже не достигает 10%. 8% компаний расстались с половиной сотрудников по итогам 2023 г.

Для работодателей дефицит персонала остается одним из главных вызовов – уровень текучести персонала может быть от 20% до 50%. 8% компаний расстались с половиной сотрудников за 2023 г.

Подбор кандидатов важен для 75% компаний, но для 72% из них бренд работодателя и корпоративная культура стали приоритетом в HR-стратегии на 2024 г. [15].

Компания HeadHunter анонсировала очередную ежегодную премию HR-бренда, где вышеперечисленные компании стали стратегическими партнерами. Премия HR-бренд – легендарный конкурс среди компаний, по итогам которого вручаются награды за достижения в сфере управления персоналом. Премия анонсируется ежегодно уже на протяжении 18 лет [16]. Вокруг Премии год от года формируется профессиональное сообщество, в котором специалисты и эксперты обмениваются опытом и вдохновляются на новые идеи для бизнеса. Премия выявляет и задает основные тренды и практики в HR, которые в дальнейшем активно применяются в компаниях по всей России.

В 2023 г. Tele2 продолжает многолетнее партнёрство с hh.ru в рамках Премии HR-бренд и вновь анонсирует свою специальную номинацию «HR по другим правилам». В этой номинации компания будет отмечать инновационные проекты в области управления персоналом и организационного развития, которые отражают стратегическую роль HR как партнера и драйвера развития бизнеса и влияют на общие бизнес-показатели [17].

Специальная номинация «HR-коллаборация» от Сбера — интересные и нестандартные совместные проекты HR с другими подразделениями внутри компании или с внешними организациями, брендами, вузами, государством, которые принесли реальную ценность и измеримую пользу бизнесу и людям.

Для аэропорта Внуково слоган концепции, разработанной в Бренд-центре hh.ru, звучит так: «От детской мечты к уверенному полёту» [18]. Ведь большинство работников авиации стремятся к небу с ранних лет. В таком слогане отражаются и прошлое, и настоящее, и будущее, представлен тёплый эмоциональный компонент. Слоган подходит для привлечения сотрудников любых профессий – в аэропорту трудятся и ИТ-специалисты, и представители рабочих специальностей. Компания также используют data-driven подход в своей деятельности для создания ценностного предложения [19]. Для анализа предложений и целевой аудитории клиентов и потенциальных работников используются искусственный интеллект на основе машинного обучения [20].

Все эти номинации и количество компаний, участвующих в конкурсе, указывают на стремительный рост привлекательности концепции HR-бренда среди российских компаний [21].

Вспоминая об эффективных способах построения своего HR-бренда, можно привести в пример и креативные способы продвижения себя как работодателя от известных российских компаний.

Яркими примерами могут послужить онлайн-интерактивы от Альфа-Банка и компании «СберМаркет». Первый запустил на своей площадке интерактивное видео, где соискатели могли ненадолго почувствовать себя частью их большой команды: не только пройти собеседование, но и пообщаться с клиентами, познакомиться с отделениями и будущими коллегами. СберМаркет запустил игру в Telegram-боте – симулятор сборщика заказов, познакомив каждого желающего с работой в своей компании.

Также в деятельности HR-брендинга все чаще можно заметить использование инструментов ИИ в формировании собственного бренда. Так, AtSearch совместно с компанией «СберЗдоровье» провели исследование по основным приоритетам деятельности HR-департамента в 2024 г.

(рис. 2). Фокус на удержание и найм продолжается. В прошлом году эти категории составили соответственно 42% и 38%, в этом – у обеих уже более 50%. Формирование и усиление HR-бренда занимает в 2024 г. четвертое место – 37%,

что является достаточно значимым приоритетом. Однако компании стали чуть меньше заботиться о психологическом комфорте своих сотрудников – в 2023 г. 21% компаний ставил его в приоритет, а в 2024 г. – 18%.

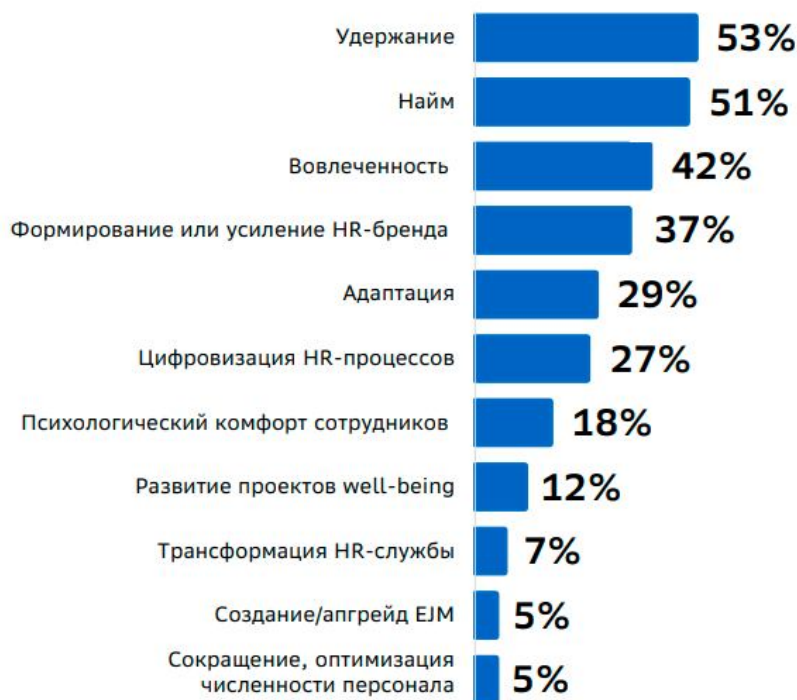


Рис. 2. Основные приоритеты деятельности HR-департамента в 2024 г. [22]

Однако ничто так не красит внешний и внутренний HR-бренд, как корпоративная культура. Всем известны как плохие, так и хорошие примеры.

Ярким примером эффективного построения корпоративной культуры является брендированный хостел для иногородних стажёров «Айти-общага» компании «Яндекса», расположенный в Москве. Он отвечает духу компании, так как является уютным, технологичным и умным пространством. В хостеле есть умные комнаты с розетками и устройствами «Яндекс Станции», спортивные зоны, рабочие места, игровая комната и кафетерий. Для стажёров разработана отдельная образовательно-развлекательная программа, включающая акустический концерт, киберспортивный турнир, экскурсии и неформальные встречи с сотрудни-

ками компании «Яндекса». Всё это способствует созданию комфортной рабочей атмосферы и развитию профессиональных навыков молодых специалистов.

Несмотря на то, что работодатели в достаточной мере удовлетворяют потребности своих сотрудников, эти потребности постоянно меняются. Как мы видим по результатам этого года, меняющиеся времена приводят к изменению ожиданий. Работодатели должны быть на связи со своими сотрудниками и продолжать следить за их самочувствием по таким важным темам, как заработная плата, баланс между работой и личной жизнью, карьерный рост и многое другое.

Не стоит забывать, что формирование и продвижение HR-бренда полностью зависит от руководителя. Именно он определяет концепцию и ценности

компании, устанавливает глобальные цели и определяет сроки их достижения. Важно, чтобы руководитель делал это самостоятельно, а не через руководителей отделов, чтобы избежать путаницы.

Для эффективного взаимодействия с командой можно использовать общие встречи, которые помогут разъяснить приоритеты и ценности компании. Такой подход укрепляет доверие в коллективе, а понимание миссии и целей способствует повышению общей эффективности.

В настоящее время в России HR-брендинг зачастую понимается как система нематериальных бонусов для сотрудников компании. Однако здесь существуют два главных недостатка такого подхода:

1. Система нематериального стимулирования является методом только внутреннего HR-брендинга и не влияет на отношение соискателей к организации;

2. Чаще всего российские компании используют методы нематериального стимулирования, которые были успешно реализованы в других компаниях (например, дополнительные дни отпуска или скидки у контрагентов).

Однако без анализа потребностей персонала внедрение этих методов может оказаться неэффективным или контрпродуктивным и повлечь достаточно серьезные убытки для компании. Важно понимать, что не существует идеального набора методов HR-брендинга.

В первую очередь нужно учитывать особенности компании и сложившуюся в ней корпоративную культуру [23].

На основе проведенного нами анализа можно выделить следующие практические рекомендации для российских компаний по формированию сильного HR-бренда:

1. Активно использовать социальные сети для продвижения бренда компании как надежного работодателя, привлекать сотрудников к использованию тегов компании.

2. Уходить от излишней формальности и строгой иерархии, давать со-

трудникам возможности для реализации своих идей.

3. Использовать тщательно проработанные игровые методики для повышения интереса сотрудников к работе, сплочения команд.

4. Внедрять системы нематериального стимулирования исходя из анализа потребностей сотрудников компании, сложившейся в ней корпоративной культуры.

5. Разработать систему ценностей и убеждений, которая стала бы основой корпоративной культуры компании и ключевым фактором формирования поведенческих установок сотрудников.

Последние годы существенно повлияли на отношение людей к работе. Жители Москвы и других крупных городов России, известные своим трудоголизмом, сейчас стремятся найти баланс между карьерой и личной жизнью. Это означает, что сотрудники должны иметь возможность решать свои личные дела без ущерба для работы [24].

Молодые компании должны предоставлять гибкий график работы и оценивать сотрудников по результатам, а не по количеству проведенного времени на рабочем месте.

Удаленная и гибридная формы работы стали нормой на рынке труда, и работа в офисе больше не является привилегией для многих специалистов. Корпоративная инфраструктура должна обеспечивать безопасный доступ к рабочим документам и обмен ими в любое время из любой точки мира, что повысит эффективность работы и расширит границы рабочего времени. Сотрудники хотят чувствовать свою причастность к целям компании и процессу их достижения. Понимание планов и стратегического направления движения стимулирует осознанную работу, лучшую мотивацию и ответственность за конечный результат.

Выводы

Таким образом, HR-бренд – это образ, репутация и ценности, связанные с

работодателем в глазах потенциальных сотрудников. В современных условиях ведения кадровой политики HR-бренд становится все более важным, так как конкурентность на рынке труда растет, а компании стремятся привлекать и удерживать лучших специалистов.

Создание сильного HR-бренда позволяет компании выделиться среди конкурентов, привлечь талантливых сотрудников и создать команду, которая будет соответствовать стратегии и целям бизнеса. Кроме того, хороший HR-бренд способствует удержанию сотрудников,

увеличивает их мотивацию и приводит к повышению уровня удовлетворенности работой.

В современных условиях развития социальных сетей и доступности информации создать и поддерживать положительный HR-бренд стало намного проще, однако требуется постоянное внимание и инвестиции со стороны компании. Поэтому большинство успешных организаций активно работают над формированием своего уникального HR-бренда, чтобы привлекать лучших специалистов и добиваться успеха на рынке труда.

Список литературы

1. Филонова А. С., Степанова Г. Н., Бирюков В. А. Развитие бренда работодателя как инструмента повышения эффективности кадровой стратегии медиаорганизации // Известия высших учебных заведений. Проблемы полиграфии и издательского дела. 2019. № 3. С. 70-76. EDN AMHLPМ
2. HR-бренд компании у соискателей на втором месте в списке главных факторов после зарплаты при выборе работы. URL: <https://www.hr-director.ru/news/76579-hr-brend-kompanii-u-soiskateley-na-vtorom-meste-v-spiske-glavnyh-faktorov-posle-zarplaty-pri> (дата обращения: 19.05.2024).
3. Мухина А. А. Совершенствование бренда работодателя ООО «Адидас» // Инновационное управление персоналом: материалы XI Международного межвузовского кадрового форума им. А. Я. Кибанова, г. Москва, 13–15 мая 2020 года. М.: Государственный университет управления, 2020. С. 110-113. EDN JSFHCA
4. Еркулова Г. С., Жанбаев А. М. Управление человеческими ресурсами в компаниях РК для успешного достижения миссии компании // Интернаука. 2024. № 6-3(323). С. 10-11. EDN CVLYXJ
5. Мартасов Д. А., Данченко Л. А. Ценностное предложение бренда (EVP) как фактор повышения капитала бренда // Ценности и интересы современного общества, Москва, 25–29 мая 2015 года. М.: Московский государственный университет экономики, статистики и информатики, 2015. Ч. 2. С. 357-361. EDN WINGZV
6. В России резко вырос спрос на специалистов по данным и машинному обучению: исследование Хабр. URL: <https://habr.com/ru/news/468925/> (дата обращения: 19.05.2024).
7. Сколько времени кандидаты готовы ждать ответа и как уменьшить срок обработки отклика до 15 минут: исследование hh.ru – 2023. URL: <https://kursk.hh.ru/article/31982> (дата обращения: 19.05.2024).
8. Дронин А. А., Соклакова И. В., Украинский Д. Ю. Маркетинг персонала как технология управления современной организацией // Вестник Академии управления и производства. 2024. № 1. С. 47-53. EDN TIPUDA

9. Богданова В. В., Бажин А. С., Светайло Р. В. Управление трансформацией корпоративной культуры организации: преобразование элементов неформальной корпоративной культуры в структуру формальной корпоративной культуры: монография. Саарбрюкен: LAP LAMBERT, 2015. 94 с. EDN VENHTL
10. Седова О. Л. Продвижение HR-бренда на рынке труда // Бренд-менеджмент в управлении персоналом. М.: Российский государственный гуманитарный университет, 2020. С. 155-184. EDN WKKOVI
11. Харченко В. С. Бренд работодателя: возможности социологического анализа // Социология и общество: традиции и инновации в социальном развитии регионов: сборник докладов VI Всероссийского социологического конгресса, г. Тюмень, 14–16 октября 2020 г. / отв. редактор В. А. Мансуров. Тюмень: Российское общество социологов, 2020. С. 4151-4163. <https://doi.org/10.19181/kongress.2020.490>. EDN BJQBCF
12. Бэрроу С., Мосли Р. Бренд работодателя. Лучшее из бренд-менеджмента – в работу с кадрами. М.: Группа ИДТ, 2007. 195 с.
13. A Bad Reputation Costs a Company at Least 10% More Per Hire. URL: <https://hbr.org/2016/03/a-bad-reputation-costs-company-at-least-10-more-per-hire> (дата обращения: 19.05.2024).
14. Громова Н. В. HR-брендинг в обеспечении конкурентоспособности компаний // Современная конкуренция. 2016. Т. 10, № 1 (55). С. 43–53.
15. 39% компаний увеличат инвестиции в HR-бренд в 2024 году. URL: <https://hr-media.ru/39-kompaniy-uvlichat-investitsii-v-hr-brend-v-2024-godu/> (дата обращения: 23.05.2024).
16. Компания HeadHunter учреждает премию HR-бренд года. URL: <https://obzor.city/news/132638> (дата обращения 08.05.2024).
17. Tele2 снова лучшая среди мобильных операторов по версии Headhunter. URL: <https://money.tele2.ru/about/news-list/2024/01/31/tele2-snova-luchshaya-sredi-mobilnyh-operatorov-po-versii-headhunter-fed?ysclid=ly9v1xnrrq610053176> (дата обращения: 08.05.2024).
18. Внуково: от детской мечты к уверенному полету. URL: https://kursk.hh.ru/article/vnukovo_bc (дата обращения: 08.05.2024).
19. Исаев П. А., Федоринов А. В., Полищук О. А. Data driven – стратегия управления, основанная на анализе данных // Исследование инновационного потенциала общества и формирование направлений его стратегического развития: сборник научных статей XII Всероссийской научно-практической конференции с международным участием, г. Курск, 30 декабря 2022 г. / Юго-Западный государственный университет. Курск, 2022. С. 470-475.
20. Полищук О. А., Мартыничева А. Д., Егоров П. Д. Машинное обучение как современный подход к анализу данных // Известия Юго-Западного государственного университета. Серия: Экономика. Социология. Менеджмент. 2022. Т. 12, № 2. С. 64-73.
21. Премия HR-бренд – легендарный конкурс среди компаний. URL: <https://hrbrand.ru/> (дата обращения: 19.05.2024).
22. Приоритеты, эффективность HR-процессов и забота о сотрудниках. URL: https://atsearch.ru/hr_focus_2024 (дата обращения: 19.05.2024).
23. Логина А. П., Налбандян М. Л., Ананишнев В. В. HR-брендинг на примере российской и зарубежной компаний в области информационных технологий // Кластеры. Исследования и разработки. 2018. № 1 (9). С. 25–35.

24. Трудоголики, боссы и паникеры: кто работает по выходным и придется ли это делать вам. URL: <https://www.forbes.ru/svoi-biznes/486551-trudogoliki-bossy-i-panikery-kto-rabotaet-po-vyходnym-i-pridetsa-li-eto-delat-vam> (дата обращения: 08.05.2024).

References

1. Filonova A.S., Stepanova G.N., Biryukov V.A. The development of the employer's brand as a tool for improving the effectiveness of the personnel strategy of a media organization. *Izvestiya vysshikh uchebnykh zavedenii. Problemy poligrafii i izdatel'skogo dela = Proceedings of Higher Educational Institutions. Problems of Printing and Publishing*. 2019;(3):70-76. (In Russ.) EDN AMHLPM
2. The HR brand of the company is in second place among applicants in the list of the main factors after salary when choosing a job. (In Russ.) Available at: <https://www.hr-director.ru/news/76579-hr-brend-kompanii-u-soiskateley-na-vtorom-meste-v-spiske-glavnyh-faktorov-posle-zarplaty-pri> (accessed 19.05.2024).
3. Mukhina A.A. Improving the brand of the employer of Adidas LLC. In: *Innovatsionnoe upravlenie personalom: materialy XI Mezhdunarodnogo mezhvuzovskogo kadrovogo foruma im. A.Ya. Kibanova, g. Moskva, 13–15 maya 2020 goda = Innovative personnel management: Materials of the XI International Interuniversity Personnel Forum named after A.Ya. Kibanov, 13-15 May 2020, Moscow*. Moscow: Gosudarstvennyi universitet upravleniya; 2020. P. 110-113. (In Russ.) EDN JSFHCA
4. Yudova G.S., Zhanbayev A.M. Human resource management in companies of the Republic of Kazakhstan for the successful achievement of the company's mission. *Internauka = Internauka*. 2024;(6-3):10-11. EDN CVLYXJ
5. Martasov D.A., Danchenok L.A. Brand Value Proposition (EVP) as a factor in increasing brand capital. In: *Tsennosti i interesy sovremennogo obshchestva, Moskva, 25–29 maya 2015 goda = Values and interests of modern society, 25-29 May 2015, Moscow*. Pt. 2. Moscow: Moskovskii gosudarstvennyi universitet ekonomiki, statistiki i informatiki; 2015. P. 357-361. (In Russ.) EDN WIHGZV
6. In Russia, the demand for data and machine learning specialists has increased dramatically: a study by Habr. (In Russ.) Available at: <https://habr.com/ru/news/468925/> (accessed 19.05.2024).
7. How long are candidates willing to wait for a response and how to reduce the response processing time to 15 minutes: research hh.ru – 2023. (In Russ.) Available at: <https://kursk.hh.ru/article/31982> (accessed 19.05.2024).
8. Dronin A.A., Soklakova I.V., Ukrainsky D.Yu. Personnel marketing as a management technology of a modern organization. *Vestnik Akademii upravleniya i proizvodstva = Bulletin of the Academy of Management and Production*. 2024;(1):47-53. (In Russ.) EDN TIPUDA
9. Bogdanova V.V., Bazhin A.S., Svetailo R.V. Management of transformation of corporate culture of the organization: transformation of elements of informal corporate culture into the structure of formal corporate culture. Saarbrücken: LAP LAMBERT; 2015. 94 p. (In Russ.) EDN VEHTL
10. Sedova O.L. Promotion of the HR brand in the labor market. In: *Brand management in personnel management*. Moscow: Rossiiskii gosudarstvennyi gumanitarnyi universitet; 2020. P. 155-184. (In Russ.) EDN WKKOBI

11. Kharchenko V.S. The employer's brand: the possibilities of sociological analysis. In: Mansurov V.A. (ed.) *Sotsiologiya i obshchestvo: traditsii i innovatsii v sotsial'nom razvitiy regionov: sbornik dokladov VI Vserossiiskogo sotsiologicheskogo kongressa, g. Tyumen', 14–16 oktyabrya 2020 g.* = *Sociology and society: traditions and innovations in the social development of regions: Collection of reports of the VI All-Russian Sociological Congress, 14-16 October 2020, Tyumen.* Tyumen': Rossiiskoe obshchestvo sotsiologov; 2020. P. 4151-4163. (In Russ.) <https://doi.org/10.19181/kongress.2020.490>. EDN BJQBCF
12. Barrow S., Mosley R. The employer's brand. The best of brand management is to work with human resources. Moscow: Gruppa IDT; 2007. 195 p. (In Russ.)
13. A Bad Reputation Costs a Company at Least 10% More Per Hire. Available at: <https://hbr.org/2016/03/a-bad-reputation-costs-company-at-least-10-more-per-hire> (accessed 19.05.2024).
14. Gromova N.V. HR-branding in ensuring the competitiveness of companies. *Sovremennaya konkurentsia = Modern Competition*. 2016;10(1):43–53. (In Russ.)
15. 39% of companies will increase investments in the HR brand in 2024. (In Russ.) Available at: <https://hr-media.ru/39-kompaniy-uvelichat-investitsii-v-hr-brend-v-2024-godu> / (accessed 23.05.2024).
16. The HeadHunter Company establishes the HR brand of the year award. (In Russ.) Available at: <https://obzor.city/news/132638> (accessed 08.05.2024).
17. Tele2 is again the best among mobile operators according to Headhunter. (In Russ.) Available at: <https://money.tele2.ru/about/news-list/2024/01/31/tele2-snova-luchshaya-sredi-mobilnyh-operatorov-po-versii-headhunter-fed?ysclid=ly9v1xnrrq610053176> (accessed 08.05.2024).
18. Vnukovo: from childhood dreams to confident flight. (In Russ.) Available at: https://kursk.hh.ru/article/vnukovo_bc (accessed 08.05.2024).
19. Isaev P.A., Fedorinov A.V., Polishchuk O.A. Data driven – a management strategy based on data analysis. In: *Issledovanie innovatsionnogo potentsiala obshchestva i formirovanie napravlenii ego strategicheskogo razvitiya: sbornik nauchnykh statei XII Vserossiiskoi nauchno-prakticheskoi konferentsii s mezhdunarodnym uchastiem, g. Kursk, 30 dekabrya 2022 g.* = *Research of the innovative potential of society and the formation of directions for its strategic development: Collection of scientific articles of the 12th All-Russian Scientific and practical conference with international participation, 30 December 2022, Kursk.* Vol. 1. Kursk: Yugo-Zapadnyi gosudarstvennyi universitet; 2022. P. 470-475. (In Russ.)
20. Polishchuk O.A., Martynicheva A.D., Egorov P.D. Machine learning as a modern approach to data analysis. *Izvestiya Yugo-Zapadnogo gosudarstvennogo universiteta. Seriya: Ekonomika. Sotsiologiya. Menedzhment = Proceedings of the Southwest State University. Series: Economics, Sociology and Management*. 2022;12(2):64-73. (In Russ.)
21. The HR Brand Award is a legendary competition among companies. (In Russ.) Available at: <https://hrbrand.ru/> (accessed 19.05.2024).
22. Priorities, efficiency of HR processes and care for employees. (In Russ.) Available at: [//atsearch.ru/hr_focus_2024">// HR 2023-2024:](https://atsearch.ru/hr_focus_2024) (accessed 19.05.2024).
23. Logina A.P., Nalbandian M.L., Ananishnev V.V. HR-branding on the example of russian and foreign companies in the field of information technology. *Klastery. Is-sledovaniya i razrabotki = Clusters. Research and Development*. 2018;(1):25–35. (In Russ.)

24. Workaholics, bosses and alarmists: who works on weekends and whether you will have to do it. (In Russ.) Available at: <https://www.forbes.ru/svoi-biznes/486551-trudogoliki-bossy-i-panikery-kto-rabotaet-po-vygodnym-i-pridetsa-li-eto-delat-vam> (accessed 08.05.2024).

Информация об авторах / Information about the Authors

Полищук Ольга Александровна, кандидат экономических наук, доцент кафедры экономики, управления и аудита, Юго-Западный государственный университет, г. Курск, Российская Федерация, e-mail: ole_ole_08@mail.ru, ORCID: 0000-0002-0200-9186

Olga A. Polischuk, Candidate of Sciences (Economics), Associate Professor of the Department of Economics, Management and Audit, Southwest State University, Kursk, Russian Federation, e-mail: ole_ole_08@mail.ru, ORCID: 0000-0002-0200-9186

Грачева Надежда Алексеевна, кандидат экономических наук, профессор кафедры экономики, управления и аудита, Юго-Западный государственный университет, г. Курск, Российская Федерация, e-mail: n-a-gracheva@mail.ru, ORCID: 0000-0002-0951-090X

Nadezhda A. Gracheva, Candidate of Sciences (Economics), Professor of the Department of Economics, Management and Audit, Southwest State University, Kursk, Russian Federation, e-mail: n-a-gracheva@mail.ru, ORCID: 0000-0002-0951-090X

Исаев Павел Александрович, студент, Юго-Западный государственный университет, г. Курск, Российская Федерация, e-mail: paveluca@mail.ru

Pavel A. Isaev, Student, Southwest State University, Kursk, Russian Federation, e-mail: paveluca@mail.ru

Федоринов Артем Валерьевич, студент, Юго-Западный государственный университет, г. Курск, Российская Федерация, e-mail: artem.fedorinoff@yandex.ru

Artem V. Fedorinov, Student, Southwest State University, Kursk, Russian Federation, e-mail: artem.fedorinoff@yandex.ru