

НАУЧНАЯ СТАТЬЯ

JEL: J01

УДК: 331

РОЛЬ HR-БРЕНДА В СОЗДАНИИ ЦЕННОСТНОГО ПРЕДЛОЖЕНИЯ НА РЫНКЕ ТРУДА

**Оксана Николаевна Пяткова**

кандидат экономических наук, доцент кафедры менеджмента, организации бизнеса и инноваций Алтайского государственного университета, Россия, Барнаул, pyatkovaon@mail.ru, ORCID: 0000-0002-5630-1772

**Надежда Витальевна Иванова**

специалист по подбору персонала ООО «Династия 24», Россия, Барнаул, grebenets_nadi@mail.ru

Резюме. В статье рассматриваются ключевые аспекты HR-бренда как эффективного инструмента привлечения и удержания наиболее востребованных сотрудников, формирования благоприятного имиджа компании в рамках взаимодействия как с внутренними, так и внешними стейкхолдерами. С развитием технологий и глобализации наемные работники, предлагая компетенции на рынке труда, все чаще соотносят свои ценности с репутацией организации, что подталкивает наиболее талантливых к более требовательному выбору компании. Исследовательский интерес к данной теме обусловлен нарастающим вниманием современных компаний к созданию и продвижению своего HR-бренда, что, помимо повышения лояльности клиентов, положительно отражается на привлечении соискателей вакансий, а также удержании и адаптации новых сотрудников, развитии приверженности своей компании. В качестве положительного примера влияния бренда работодателя на рекрутинг персонала был рассмотрен опыт агентства недвижимости.

Ключевые слова: рекрутинг, HR-менеджмент, HR-бренд, воронка рекрутинга, внутренний бренд работодателя, внешний бренд работодателя

Для цитирования: Пяткова О. Н., Иванова Н. В. Роль HR-бренда в создании ценностного предложения на рынке труда // Управление современной организацией: опыт, проблемы и перспективы. 2024. №19. С. 42–48.

THE ROLE OF HR-BRAND IN CREATING A VALUE PROPOSITION VALUE PROPOSITION IN THE LABOR MARKET

Oksana N. Pyatkova

Candidate of Economic Sciences, Associate Professor of the Department of Management, Business Organization and Innovation, Altai State University, Russia, Barnaul, pyatkovaon@mail.ru, ORCID: 0000-0002-5630-1772

Nadezhda V. Ivanova

Personnel Selection Specialist at Dynasty 24 LLC, Russia, Barnaul, grebenets_nadi@mail.ru

Resume. The article considers the key aspects of HR-brand as an effective tool for attracting and retaining the most sought-after employees, forming a favorable image of the company in the framework of interaction with both internal and external stakeholders. With the development of technology and globalization, salaried employees offering competencies on the labor market increasingly correlate their values with the reputation of the organization, which pushes the most talented to make more demanding company choices. The research interest in this topic is due to the growing attention of modern companies to the creation and promotion of their HR-brand, which, in addition to increasing customer loyalty, has a positive impact on attracting job seekers, as well as retention and adaptation of new employees, development of commitment to their company. The experience of a real estate agency was considered as a positive example of the influence of employer brand on staff recruitment.

Keywords: recruiting, HR-management, HR-brand, recruiting funnel, internal employer brand, external employer brand

For citation: Pyatkova O. N., Ivanova N. V. The Role of Hr-Brand in Creating a Value Proposition Value Proposition in the Labor Market. *Upravlenie sovremennoj organizaciej: opyt, problemy i perspektivy* = *Management of the Modern Organization: Experience, Problems and Perspectives*. 2024;19: 42–48. (In Russ.).

Актуальность и проблематика исследования
Указом Президента Российской Федерации 2023 год в России объявлен Годом педагога и наставника⁸. В соответствии с новым веянием многие отечественные компании скорректировали цели своего развития в направлении формирования и продвижения HR-бренда, объявив 2023 год для своих сотрудников Годом рекрутинга.

Развитие HR-бренда является одним из приоритетных и актуальных направлений деятельности

современных организаций. Тренды в HR активно обсуждаются всеми участниками рынка: от консалтинговых и аналитических компаний до независимых HR-экспертов. Приведем в качестве обоснования актуальности некоторые результаты исследования рынка труда, публикуемые на регулярной основе одной из крупнейших компаний в сфере интернет-рекрутмента HeadHunter (<https://hh.ru>).

Россия. Рассчитывается как отношение среднего числа активных резюме к среднему числу активных вакансий

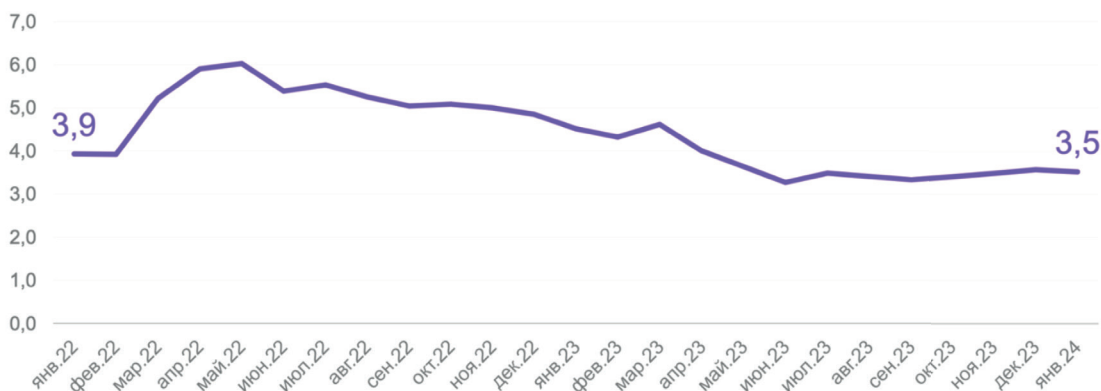


Рисунок 1 — Динамика hh. индекса⁹
Figure 1 — Hh. index dynamics

Так, hh. индекс (характеризует дефицитность специалистов) показывает, что в среднем на одну вакансию в России в конце 2023 г. приходилось 3,5 активного резюме¹⁰ (рис. 1). Снижение этого показателя

более чем на 4 пункта является признаком дефицита кадров. В феврале 2024 г. hh. индекс упал до 3,2 пункта, чего не случалось за всю историю наблюдений. Данный показатель является средним по стра-

⁸ О проведении в Российской Федерации Года педагога и наставника: Указ Президента Российской Федерации от 27.06.2022 № 401. URL: <https://docs.edu.gov.ru/document/26ba12611bfc19a49fd3afee9d45e0a0/>

⁹ Сервис открытой аналитики рынка труда. URL: <https://stats.hh.ru/>

¹⁰ Там же.

не, поэтому, если рассматривать отдельные регионы, отрасли и сферы, то уровень конкуренции за кадры может быть еще выше.

Уровень безработицы в России находится на минимально низком уровне — 3,2%¹¹, это антирекорд

рынка труда. По аналитике hh.ru, число вакансий за год увеличилось на 30%, а количество резюме — всего на 1% (рис. 2). Это дисбаланс, который невозможно устранить в текущих реалиях.



Рисунок 2 — Соотношение спроса и предложения труда
Figure 2 — Ratio of labor supply and demand

Основную долю вакансий на рынке труда составляют следующие сферы: продажи, обслуживание клиентов, рабочий персонал, производство и сервисное обслуживание, строительство и недвижимость, транспорт, логистика, перевозки и розничная тор-

говля¹² (рис. 3). В большинстве этих профессиональных групп сильнее всего ошутим дефицит кадров, поскольку спрос на специалистов в разы превышает предложение.

Дефицит кадров сильнее проявляется в сферах с массовым наймом

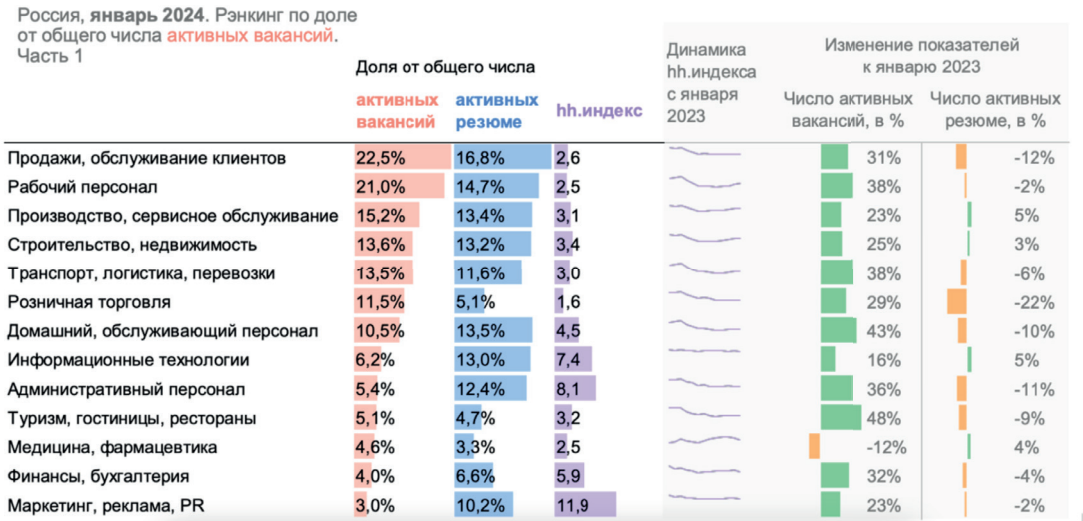


Рисунок 3 — Доля вакансий на рынке труда
Figure 3 — Share of vacancies in the labor market

¹¹ Сервис открытой аналитики рынка труда. URL: <https://stats.hh.ru/>
¹² Там же.

Дефицит рабочей силы по-прежнему актуален для всех регионов России. Сложнее всего найти нужных кандидатов работодателям из Центрального (без Москвы), Уральского и Дальневосточного федеральных округов, чуть больше выбор у компаний из Москвы и Санкт-Петербурга¹³ (рис. 4).

С учетом сложившейся ситуации на рынке труда переопределяется роль HR-сектора организаций, а с этим и смена запросов бизнеса с HR-специали-

стов, способных выполнять стандартно узкий функционал на специалиста (консультанта) как стратегического партнера. Как показывают данные аналитики рынка труда, востребованность таких кадров особенно характерна для массовых вакансий, к которым относится и сфера недвижимости (рис. 3). HR-специалисты объективно не могут обеспечить компанию достаточным количеством агентов по недвижимости.

Дефицит рабочей силы актуален для всех регионов России

Россия, январь 2024

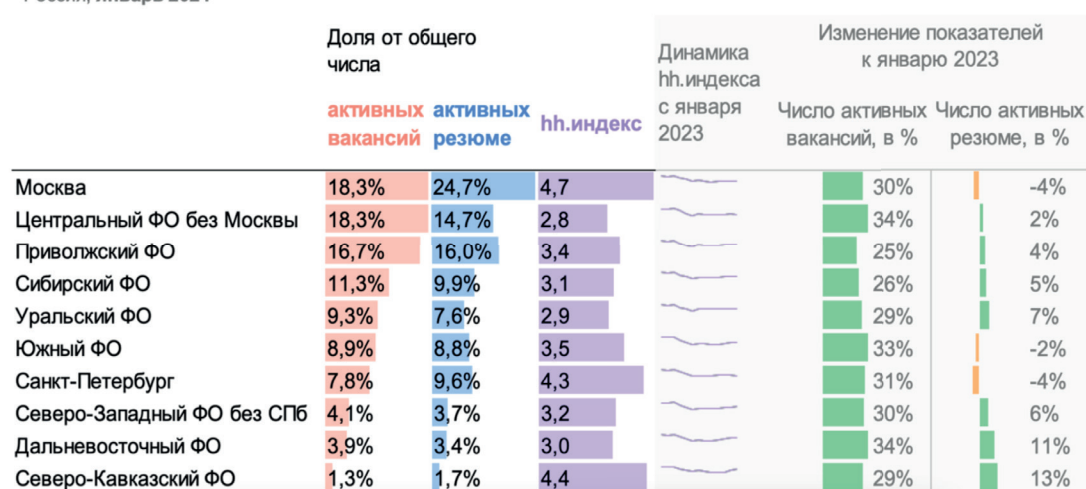


Рисунок 4 — Дефицит рабочей силы по регионам России

Figure 4 — Labor shortage by region of Russia

В связи с этим в последние годы многие работодатели как в частном, так и в государственном секторе стали задумываться о стратегиях, которые необходимо реализовать для мобилизации и сохранении человеческих ресурсов. Действенными инструментами в этом видятся рекрутинг и HR-бренд.

Термин «рекрутинг» происходит от англ. *a recruiting; to recruit*, что в переводе означает «вербовать, набирать» и в словарях иностранных слов определяется как «наем рабочей силы, преимущественно для работы за рубежом, через специальные агентства» (Крысин, 2005). На современном этапе данный термин применяется в обозначении деятельности и процессов, связанных с поиском, привлечением и наймом сотрудников в организации.

Рекрутинг является функциональной составляющей HRM (Human Resources Management, в переводе с англ. «управление человеческими ресурсами»). В зарубежной литературе по менеджменту даются следующие трактовки. Управление челове-

ческими ресурсами (HR-менеджмент) — это философия, политика, процедуры и практика, связанные с управлением людьми в организации (Franch, 1986). HR-менеджмент представляет собой процесс приобретения, обучения, оценки и вознаграждения сотрудников, а также решение вопросов, связанных с трудовыми отношениями, здоровьем и безопасностью, справедливостью (Dessler, 2018).

В структуре функций и задач HR-менеджмента компании актуальным является вопрос о создании и развитии бренда работодателя (HR-бренда), который может выступать в качестве объекта позиционирования организации на рынке труда и эффективным инструментом привлечения и удержания наиболее востребованных сотрудников, тех, кто позволит им закрепить успех своего бренда и обеспечить постоянную прибыльность. Маркетологи дали определение HR-бренда и рассмотрели его функциональные и теоретические основы (Backhaus, 2004), изучили атрибуты и позиционирование бренда работодателя на практике.

¹³ Источник: hh.ru. URL: <https://barnaul.hh.ru/article/32527>

Так, HR-бренд определяется как «совокупность усилий компании, направленных на то, чтобы донести до существующих и потенциальных сотрудников, что она является привлекательным местом работы» (Lloyd, 2002). Или, более формально, как «пакет функциональных, экономических и психологических преимуществ, обеспечиваемых работой и ассоциируемых с компанией-работодателем» (Ambler, 1996).

HR-брендинг как процесс управления брендом работодателя имеет два аспекта: внутренний и внешний. Внутренний имеет целью удержание собственных сотрудников, внешний — привлечение новых. Внутренний и внешний брендинг работодателя позволяет установить тесную связь с соискателями и сотрудниками, чтобы стать для них референтными поставщиками услуг (рабочих мест) (Ashby, 2001). Ключевая задача, которую следует решить работодателю, заключается в том, чтобы заставить сотрудников добиваться поставленных целей, сохраняя при этом приверженность ценностям своей компании.

Вышесказанное подтверждают результаты многочисленных исследований. В частности, по данным исследования консалтинговой компании CareerArc для 75% соискателей важным этапом в принятии решения об отправке резюме является изучение бренда работодателя¹⁴.

Для того чтобы стать лидером в сфере HR, нужно реализовать функцию управления персоналом в большей степени в направлении создания преобладающей ценности как для клиентов компании, так и своих сотрудников. Таким образом, необходимо обеспечить взаимообусловленность внутреннего и внешнего бренда работодателя через интерес к работе.

Влияние HR-бренда на формирование благоприятного имиджа работодателя: практический аспект

С точки зрения работодателя, развитый HR-бренд способен свести к минимуму текучесть кадров (показатель скорости, с которой бизнес теряет работников) и мотивировать на достижение высоких как индивидуальных, так и командных результатов. Корпоративная культура, миссия и ценности, «голос бренда», отзывы сотрудников, репутация компании — основные ощущаемые и воспринимаемые элементы HR-бренда.

Рассмотрим влияние HR-бренда на формирование благоприятного имиджа, воспринимаемого соискателями вакансии риелтора компании, на примере агентства недвижимости.

Объектом внешнего HR-брендинга компании данной сферы деятельности выступает соискатель на должность агента (риелтора). С этой позиции он является ключевым внутренним клиентом, поскольку приносит валовую выручку компании, что обуславливает поиск и привлечение большего числа эффективных агентов. HR-менеджер выступает в роли специалиста по продажам, так как преимущественно от его способности продать вакансию кандидату зависит будущее компании. Следовательно, от HR-менеджера требуются способности сформировать ценностное предложение должности риелтора и «донести» его до соискателя. Осложняют реализацию данной задачи особенности профессии, связанные с ненормированным рабочим графиком и сдельной оплатой труда.

Первым этапом процесса продажи вакансии является знакомство потенциального сотрудника с главными ценностями бренда работодателя, а именно элементами корпоративной культуры, направлениями внутрифирменного обучения, реализуемыми мотивационными программами и пр., что даст ощущение причастности и доверия к компании.

Для агентства недвижимости среднего уровня в качестве целевых результатов деятельности в сфере HR по направлению подбора персонала (риелторов) могут устанавливаться следующие: из 10–12 прошедших ежемесячное обучение стажеров становятся штатными сотрудниками шесть человек. Следовательно, HR-менеджер непременно должен планировать мероприятия по рекрутингу, т. е. сформировать воронку продаж (по аналогии с маркетингом) с учетом целевых установок. Так, воронка рекрутинга может иметь следующие этапы в зависимости от установленной цели:

1. Информирование — транслирование на разносторонних коммуникационных каналах ценности и уникальность HR-бренда, сведения о компании, включая историю, услуги, персонал, события и новости с целью формирования благоприятного образа компании в среде внешних и внутренних стейкхолдеров.

2. Привлечение — формирование ценностного предложения на основе уникальности и привлекательности HR-бренда; размещение на специализированных информационных площадках с учетом целевой аудитории, трансляция среди целевой аудитории. Конверсия — 800 просмотров.

3. Отклик — согласие соискателей (отклик на вакансию) на подачу резюме. Конверсия на данном этапе — 240 кандидатов.

¹⁴ 2015 Employer Branding Study: 9 Key Findings. URL: <https://www.careerarc.com/blog/38-percent-of-employees-who-were-let-go-share-negative-views-of-employers-new-careerarc-employer-branding-study/>

4. Оценка и отбор — анализ резюме, интервьюирование, установка степени соответствия требованиям к вакансии. Конверсия — 72 соискателя.

5. Оффер (англ. Job offer) — персональное предложение потенциальному работнику на занятие конкретной вакансии, преимущественно в виде формального документа, в котором содержится описание условий трудового договора (контракта). В примере с агентством недвижимости данный этап также включает согласие соискателя на прохождение профессионального обучения и стажировки. Конверсия — 10 стажеров.

Для HR-менеджера не менее важна профессиональная проработка следующего этапа: удержание сотрудников. Спецификой деятельности риелтора определяется необходимость ведения активных, а главное — эффективных коммуникаций (как онлайн, так и офлайн) не только с клиентами компании, но и с другими ее внешними стейкхолдерами. Данный период сложен для адаптации новых сотрудников, поскольку часть из них оказываются психологически не готовы к выполнению такого рода задач, в результате чего около 50% агентов на начальном этапе самостоятельной трудовой деятельности увольняются.

С целью снизить текучесть кадров и удержать способных сотрудников HR-менеджер совместно с руководителями отделов продаж (РОП) разрабатывают и проводят мероприятия по организационной, профессиональной и психологической адаптации каждого кандидата с начала процесса его обучения. К данному процессу также привлекаются бизнес-тренеры. Процесс адаптации нового сотрудника регламентирован сроками. Каждому начинающему агенту крайне важно внимание коллег, чувство значимости для компании, учет его собственных интересов и индивидуальных особенностей. Не меньшее внимание должно уделяться и сотрудникам с опытом работы в агентстве, поскольку они нередко подвергаются психологическому выгоранию и апатии. Но ради справедливости следует отметить, что с каждой заключенной сделкой мотивация, интерес и азарт у таких сотрудников возрастают.

По результатам проведения агентством недвижимости регулярных опросов соискателей и собеседований были выявлены основные опасения и потребности кандидатов с учетом приоритетности при выборе места работы (табл.).

Таблица

Результаты анкетирования соискателей на должность риелтора

Table

Results of a survey of applicants for the position of realtor

Важно	Страхи
1. Уровень дохода (65%)	1. Не смогу быстро заработать (45%)
2. Гибкость графика (14%)	2. Нет оклада (30%)
3. Возможность обучения (13%)	3. «Не хочу втягивать услуги» (10%)
4. Коллектив (5%)	4. Нет знаний и опыта (9%)
5. Отзывы о компании (3%)	5. Нет личного автомобиля (6%)

Составлено автором по результатам исследования

Выявление основных «болей» кандидатов на вакантные должности расширило понимание руководства агентства, на каких особенностях личностных характеристик следует акцентировать внимание при собеседовании. Также исследование позволило выявить и систематизировать основные возражения соискателей на предложение вакансии, на основе чего были сформулированы контраргументы, которые позволят нивелировать их «страхи».

Для увеличения конверсии последнего этапа воронки рекрутинга был скорректирован сценарий собеседования с соискателем. Для достижения максимальной эффективности визуализации информации этапом, последующим после заполнения кандидатом анкеты и собеседования с HR-специалистом, стал показ презентации, подготовленной на основе ра-

нее выявленных его страхов и приоритетов. Такой подход позволил предопределить ответы на возможные вопросы кандидата, формируя тем самым его лояльность и доверие к компании. На последующем этапе представляется информация о ценностях компании, ключевых элементах корпоративной культуры, применяемых программах стимулирования и мотивации. Заключительным этапом, закрепляющим положительное восприятие и привлекательность организации, является индивидуальная экскурсия по офису с ознакомлением специфики работы и успехами отдельных сотрудников.

Выводы

Таким образом, на основе выявленных на завершающем собеседование этапе потребностей соискателей компания получает возможность повысить

конверсию каждого этапа воронки рекрутинга, а также снизить стоимость отклика кандидата, увеличивая тем самым заполнение вакансий агента (риелтора).

В завершение следует отметить, что достижение сплоченности и гармонии между работодателем и сотрудниками компании становится возможным только при условии способности и желания согласования как внутренних, так и внешних ком-

муникаций. А придание эмоциональной окраски рассказу об истории компании, повышение уровня корпоративной культуры и наполнение смыслом коммуникации привлекут новых потенциальных сотрудников и сделают компанию предметом гордости. Только так она сможет добиться доверия и удерживать доминирующий бренд работодателя в качестве положительного образа как внутри компании, так и за ее пределами.

СПИСОК ИСТОЧНИКОВ / LIST OF SOURCES

Ambler T. and Barrow S. The employer brand. *The Journal of Brand Management*, 1996;4:185.

Ashby F. C., Pell A. R. Embracing Excellence: Become an Employer of Choice to Attract and Keep the Best Talent. Prentice Hall Press, 2001. P. 1145.

Backhaus K., Tukoо, S. Conceptualizing and researching employer branding. *Career Development International*, 2004;9 (5):501–517.

Dessler G. Human Resources Management. Pearson Education South Asia Pte Limited, 2018. P. 711.

French Wendell L. Human Resources Management. Houghton Mifflin Company, 1986. P. 726.

Lloyd, S. Branding from the inside out. *Business Review Weekly*, 2002;24 (10):64.

Крысин Л. П. Толковый словарь иноязычных слов. М. : ЭКСМО, 2005. 944 с. [Krysin L. P. Explanatory dictionary of foreign words. Moscow: EKSMO, 2005. 944 p. (In Russ.)].