



HR-БРЕНДИНГ: БАЗОВЫЕ ПОНЯТИЯ И СОВРЕМЕННЫЕ ВЫЗОВЫ

Основные понятия

Термин «бренд работодателя» впервые был сформулирован **Саймоном Бэрроу** в Великобритании в 1990 году¹. Первое определение HR-бренда звучало как «совокупность функциональных, психологических и экономических преимуществ, предоставляемых работодателем и отождествляемых с ним». Идея о применении маркетинговых технологий на рынке труда, когда продуктом является работа в компании или открытая вакансия, а целевой аудиторией — соискатели, получила широкое распространение. Так, уже в 2001 году 40 % компаний, опрошенных *Conference Board*, активно занимались HR-брендингом. Однако речь шла прежде всего о маркетинговой активности на рынке труда (создание и продвижение сайта,

¹ *Barrow S.* Turning recruitment advertising into a competitive weapon: paper delivered at the CIPD Annual Conference. — Harrogate: Chartered Institute of Personnel and Development (CIPD), 1990.

посвященного карьере в компании, размещение нестандартных объявлений о вакансиях, мероприятия для привлечения студентов и выпускников и т. д.). Нередко декларируемые обещания HR-бренда не соответствовали реальности: быстрый карьерный рост оборачивался годами ожидания повышения, инновационность — невозможностью предложить свою идею, открытость — недоступностью высшего руководства. Понятно, что при таком подходе действительно можно быстрее и дешевле закрыть вакансию, привлечь нужного сотрудника, но не удерживать его в компании. Осознав это, компании начали менять подход к HR-брендингу и приступили к разработке долгосрочной стратегии управления осведомленностью и восприятием сотрудников и кандидатов. Здесь уже можно говорить о создании единого образа компании-работодателя, согласованного с реальным опытом работающих в ней сотрудников. Итак, сегодня в профессиональном сообществе наиболее часто используется такое определение HR-бренда:

HR-бренд, или бренд работодателя, — это образ компании как хорошего места работы в глазах всех заинтересованных лиц (нынешние и бывшие сотрудники, кандидаты, клиенты, акционеры и другие)¹.

Тенденции последующих лет и на глобальном рынке, и в России демонстрируют более глубокий и комплексный подход, когда HR-брендинг включает в себя не только формирование представлений о компании как о работодателе, но и охватывает большую часть процессов и практик управления персоналом. Иными словами, компании не просто рассказывают о том, как прекрасно у них работать, но и прилагают значительные усилия, чтобы это на самом деле было так. Готовность к трансформации в зависимости от потребностей целевых аудиторий становится важным преимуществом компании на рынке труда. Зачастую за счет этого совсем молодые и не очень большие

¹ *Minchington B.* Your Employer Brand — attract, engage, retain, Collective Learning Australia, 2006.

организации выигрывают войну за таланты у более известных и крупных.

Еще одна важная тенденция: компании сегментируют свое предложение в зависимости от аудитории, формулируют базовое предложение HR-бренда и его версии для разных целевых аудиторий, с учетом их культурных и социальных различий.

Системная работа с HR-брендом предполагает не просто набор активностей и проектов, направленных на улучшение имиджа работодателя, а реализацию пошаговой стратегии.

Пять шагов построения HR-бренда

1. Определение целей с учетом HR-стратегии. Выделение целевых аудиторий. Формирование рабочей группы, определение бюджета и ресурсов.
2. Исследование восприятия HR-бренда компании целевыми аудиториями или аудит HR-бренда. Внешние и внутренние исследования.
3. Разработка концепции. Формулирование EVP. Создание креативной концепции. Тестирование EVP для разных аудиторий.
4. Определение стратегии продвижения. Выбор ключевых каналов. Коммуникационная кампания и специальные мероприятия внутри организации и на рынке труда.
5. Оценка эффективности.

Приоритетные цели **HR-брендинговой программы** легко определить, если у компании разработана HR-стратегия на несколько ближайших лет, когда есть понимание о том, как будет развиваться компания, какие именно люди и в каком количестве помогут ей достигнуть целей бизнеса. Если HR-специалист сфокусирован на решении только оперативных задач, успешными окажутся лишь некоторые элементы HR-брендинга. Но главное, что существует серьезный риск ухудшения репутации работодателя, связанный с ошибками планирования числен-



Этапы HR-брендинга

ности. Из недавних примеров можно вспомнить компанию *Ostrovok.ru*, вынужденную сократить треть сотрудников¹. Безусловно, открыто от первого лица заявить о сокращении — правильный ход в современной коммуникационной среде, ведь такая информация все равно быстро распространяется через социальные сети. В упомянутом примере негативный эффект снизило и то, что компания выплатила компенсации

¹ <http://ostrovok.ru/blog/soobshhenie-ot-osnovatelya-ostrovok-ru-ob-izmeneniyax-v-shtate-kompanii>

и старается помочь в трудоустройстве бывшим сотрудникам. Но одномоментное увольнение трети работников, конечно, отрицательно повлияло на HR-бренд компании. Наличие продуманной и согласованной с целями бизнеса HR-стратегии позволяет избегать таких ситуаций.

Идеальная **рабочая группа** состоит не только из представителей HR-департамента. Наибольших результатов можно достичь, если ключевые решения вырабатываются при участии как минимум четырех человек. Наличие первых лиц в составе рабочей группы обеспечивает более эффективное взаимодействие других членов команды. Топ-менеджер — источник правильного видения компании, так что ключевые решения всегда за ним. Директор по маркетингу и PR отвечает в целом за репутацию и имидж компании, обладает опытом и компетенциями в коммуникациях с самыми разными целевыми группами, располагает бюджетом для продвижения компании в СМИ, Интернете, на мероприятиях. Директор по персоналу имеет полное представление о стратегии управления персоналом в компании, знает все тонкости рабочей среды, возможности вознаграждения, признания, продвижения и развития сотрудников. HR-бренд-менеджер понимает, как воспринимают компанию в качестве работодателя внешние и внутренние аудитории, знает особенности корпоративной культуры и ситуацию в области подбора и привлечения персонала. Если в вашей команде не хватает одного из этих игроков, есть риск допустить серьезные ошибки в работе с HR-брендом.

К сожалению, актуальная ситуация на рынке пока далека от идеала. Согласно последнему международному исследованию *Employer Brand International* совместно с *HeadHunter*¹, во всем мире HR-департамент является основным ответственным за стратегию HR-брендинга компании, и только в европейских странах широко распространены команды, включающие

¹ <http://hh.ru/news/2634>

специалистов в области маркетинга и коммуникаций. В России ответственность за бренд работодателя чаще всего лежит на собственниках бизнеса и топ-менеджерах, а также маркетологах.

Если процесс создания правильной команды, и особенно вовлечения первых лиц, зачастую считается сложным, то вопрос **выбора целевой аудитории** обычно не воспринимается таковым. Но это только на первый и поверхностный взгляд. Большинство работодателей используют примерно следующее описание аудиторий: «мужчины и женщины, от 25 до 45 лет, с высшим профильным образованием, с опытом работы в отрасли не менее трех лет» и т. д. Что это значит на практике? Лишь одно: на самом деле работодатель слабо представляет себе, кто именно ему нужен. Социально-демографических и профессиональных параметров целевой аудитории зачастую недостаточно, так как они носят слишком общий характер. Есть смысл учесть и более тонкие особенности: ценности, стиль жизни, привычки. Причем эту работу необходимо проделать не один раз, ведь, как правило, работая над HR-брендом, мы имеем дело с двумя-тремя различными аудиториями.

Следующий шаг — **аудит или исследование восприятия HR-бренда** компании целевыми аудиториями. Это, к сожалению, этап, от которого чаще всего отказываются в ситуации дефицита времени и ресурсов. Действительно, провести полноценный аудит, не прибегая к помощи внешних провайдеров, невозможно. Минимальный набор инструментов, которые позволят оценить, как воспринимают компанию сотрудники и кандидаты, включает в себя: интервью с первыми лицами компании, опрос (количественное исследование) сотрудников, фокус-группы с представителями ключевых департаментов, опрос соискателей. Максимальный — практически безграничен и допускает применение любых маркетинговых инструментов, от «тайного покупателя» (или даже «тайного

кандидата») до отслеживания упоминаний о компании в социальных сетях.

Если все-таки в текущей ситуации развития компании реально выделить бюджет на исследования, используйте возможность сбора необходимой информации в ходе собеседований, интервью после прохождения испытательного срока, неформальных бесед с сотрудниками и, конечно, во время заключительного (или exit) интервью. Ориентировочный список вопросов может быть следующим.

1. Что вы думаете о компании как о работодателе?
2. В чем сильные и слабые стороны компании?
3. Как компания выглядит в сравнении с другими работодателями? Чем она отличается, выделяется?
4. Что вы слышали о компании и почему выбрали именно ее среди других потенциальных работодателей?
5. Что можно сделать, чтобы стать более привлекательным работодателем?

Информация, собранная в ходе аудита HR-бренда, позволит оценить текущее восприятие бренда работодателя и сформулировать **актуальное предложение, или EVP**.

Предложение HR-бренда, или EVP¹, — это атрибуты работодателя, отличающие его от других компаний, набор ключевых преимуществ, которые организация предлагает сотруднику в обмен на его навыки, усилия и время. Иначе говоря, это пять, семь или десять причин работать в вашей компании, причем причины эти могут быть не только рациональные (зарплата, льготы, условия работы, карьерный рост, обучение, развитие и т. д.), но и эмоциональные (атмосфера, отношения, люди,

¹ Employee value proposition можно перевести как «ценностное предложение сотруднику». В российском HR-сообществе, как правило, используется термин EVP.

культура, образ жизни, признание и т. д.). Восприятие людей из разных социальных групп, и тем более из разных стран, может существенно отличаться, и сотрудники, работающие в различных подразделениях компании, хотя и связывают с ней один и тот же набор ценностей и преимуществ, ранжируют их по-своему. То есть в зависимости от того, какие характеристики работодателя важны для них, они придают большее или меньшее значение конкретным плюсам компании. По результатам совместного исследования *Employer Brand International* и *HeadHunter* в России, наиболее значимыми для большинства людей атрибутами EVP являются оплата труда, возможности роста вместе с бизнесом компании, интересная работа, соответствие личным ценностям сотрудников и профессионализм высшего руководства.

Выделив ключевые преимущества компании как работодателя, можно переходить к созданию **креативной концепции**, воплощению EVP в текстовых и визуальных образах. Разрабатываются модели восприятия и элементы наполнения бренда, оформляются идеи, которые будут привлекательны и близки целевым аудиториям внутри компании и на рынке труда, а также станут основой диалога бренда с сотрудником и кандидатом. Если ваша компания отличается открытостью и готовностью к творчеству, а среди сотрудников немало ярких и нестандартно мыслящих талантов, можно попробовать решить эту задачу с помощью серии внутренних мастерских, или воркшопов. Большинство компаний, однако, привлекают для создания креативной концепции внешних подрядчиков либо фрилансеров. Продуктом работы должен стать уникальный фирменный стиль, описанный в гайдбуке — руководстве по использованию визуальных элементов фирменного стиля бренда. На его основе можно создавать любые материалы для различных аудиторий (тех или иных категорий кандидатов, новых сотрудников и т. д.) и каналов коммуникации (Интернет, внутренние СМИ, мероприятия, печатные материалы и т. д.).