



HR-БРЕНДИНГ СЕГОДНЯ

СИТУАЦИЯ НА РЫНКЕ ТРУДА

Все больше исследований, проведенных в 2010 году, показывают, что к руководителям бизнеса возвращается уверенность в будущем росте и перспективах развития. По данным **13-го Ежегодного опроса руководителей крупнейших компаний мира**¹, проведенного *PricewaterhouseCoopers* (PwC) и представленного на Всемирном экономическом форуме в Давосе, свыше 90% руководителей крупнейших компаний мира с большим оптимизмом смотрят в будущее и позитивно оценивают перспективы экономического роста в ближайшие три года. Эффективным средством для восстановления деловой активности и роста они считают работу с персоналом: подавляющее большинство опрошенных рассматривает наличие талантливых, высококвалифицированных и хорошо образованных работников как необходимое условие будущей конкурентоспособности компании. В отличие от предыдущего года, для многих компаний вновь становится важным не только удержание, но и привлечение талантов: более трети компаний надеются в течение ближайшего года увеличить численность персонала. Руководители компаний в России более, чем кто-либо иной, озабочены нехваткой ключевых специалистов, так как это обстоятельство представляет собой прямую угрозу перспективам роста бизнеса. Это беспокоит 67% участников

¹ 13th Annual Global CEO Survey. URL: <http://www.pwc.com/gx/en/ceo-survey/index.jhtml>

исследования в России и 51% опрошенных в целом по миру. Как привлечь, мотивировать и удержать ценных сотрудников? Кто выиграет войну за таланты?

HR-БРЕНД: СТРАТЕГИЧЕСКОЕ ОРУЖИЕ В ВОЙНЕ ЗА ТАЛАНТЫ



БРЕНД РАБОТОДАТЕЛЯ — ЭТО:

- Образ вашей компании как хорошего места работы в глазах всех заинтересованных лиц (нынешние и бывшие сотрудники, кандидаты, клиенты, акционеры и другие).
- Набор экономических, профессиональных и психологических выгод, которые получает работник, присоединяясь к вашей компании.
- Способ, которым вы формируете идентичность вашего бизнеса, начиная с базовых основ и ценностей, и как вы доносите ее до всех заинтересованных лиц.

Согласно исследованию Ассоциации *Greatplacetowork*, составителю рейтинга 100 лучших работодателей журнала «*Fortune*», компании с сильным HR-брендом получают 7 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.

КАК СОЗДАЮТСЯ СИЛЬНЫЕ HR-БРЕНДЫ?

То, что построить сильный бренд невозможно, если за ним нет сильного продукта или сервиса, является маркетинговой аксиомой. В то же время, когда дело доходит до HR-брендинга, большинство компаний забывают об этом. Огромные бюджеты и интеллектуальные ресурсы они тратят на яркую рекламу и кампании по набору персонала, но не делают почти ничего, чтобы создать рабочую среду, которая делает обещания HR-бренда реальностью.

Авторитетный HR-эксперт, руководитель фирмы *HumanNature@Work* Дэвид Ли¹ рассказывает о том, как в ответ на его вопрос «занимаетесь ли вы HR-брендингом?» HR-специалисты чаще всего отвечают «да» и начинают говорить об обновлении логотипов, создании новых рекламных материалов и формулировке идеального слогана. Они используют это и в своей внутренней HR-брендинговой кампании, иными словами, стараются убедить своих сотрудников, что компания является привлекательным работодателем. Все это важно, но начинать с этого формирование HR-бренда значит ставить телегу впереди лошади.

Начать стоит с ясного понимания потребностей ключевых категорий соискателей и сотрудников.

На этом основании формулируется предложение HR-бренда или ценностное предложение сотруднику/уникальное конкурентоспособное предложение (employee value proposition). Это причины, по которым кандидат выбирает компанию среди других потенциальных работодателей, а сотрудник отказывается принять поступающие ему предложения хэдхантеров. Это совокупность благ, предлагаемых сотруднику работодателем. Ценностное предложение включает в себя как эмоциональные («Мне нравится атмосфера»), так и рациональные преимущества («Эта организация заботится о моем карьерном росте»). Важно, чтобы реальная рабочая среда и процессы в компании

¹ <http://www.ere.net/2007/10/02/before-you-waste-your-time-and-money-on-so-called-employer-branding/>

соответствовали предложению HR-бренда: обещать можно только то, что возможно предоставить в действительности. Недобросовестное предложение не только разрушает HR-бренд компании на рынке труда, но и ослабляет лояльность и вовлеченность сотрудников. Понятие «лояльность» не нуждается в подробном определении: речь идет о преданности, приверженности сотрудника интересам организации, а вот о вовлеченности хочется сказать чуть больше. Согласно обобщенному определению, выведенному на основании наиболее популярных исследований, вовлеченность — это повышенная эмоциональная связь, которую сотрудник ощущает с организацией и благодаря которой он добровольно прилагает больше усилий к качественному выполнению своей работы. Компания «ЭКОПСИ Консалтинг» определяет вовлеченность как интегральный показатель, который характеризует внутреннее состояние сотрудника:

- полностью включенного в жизнь компании, разделяющего ее ценности;
- довольного своей работой;
- готового проявлять инициативу и прикладывать значительные усилия для достижения высоких результатов.

Итак, сегодня *HR-брендинг* это не только:

- работа с репутацией компании как работодателя;
- целевая долгосрочная стратегия управления осведомленностью и восприятием сотрудников, кандидатов и всех заинтересованных лиц.

Сегодня **HR-брендинг** включает все аспекты работы в компании, все **HR-процессы** и **практики**, которые формируют восприятие сотрудников и кандидатов.

Другими словами, сегодня HR-брендинг направлен на формирование реальной рабочей среды, а не просто представлений о ней. Тем самым поддерживается как привлечение талантов, необходимых организации для достижения своих целей, так и дальнейшее эффективное вовлечение и удержание сотрудников.