

ТЕОРИЯ И ПРАКТИКА HR-БРЕНД РАБОТОДАТЕЛЯ

В.Н. Белкин¹, Н.А. Белкина¹, О.А. Антонова^{1,2,3}

¹ Челябинский филиал Института экономики УрО РАН, г. Челябинск, Россия

² Южно-Уральский государственный университет, г. Челябинск, Россия

³ Челябинский государственный университет, г. Челябинск, Россия

В статье рассматриваются проблемы внутреннего и внешнего бренда работодателя. Представлены основные подходы к определению понятия «бренд работодателя» (HR-бренд), «HR-брендинг». Предложено авторское определение понятия «бренд работодателя». Создание и развитие бренда работодателя происходит в процессе брендинга, т. е. управления брендом. Основной целью бренда работодателя является привлечение нужных потенциальных работников с рынка труда и удержание имеющихся работников. В исследовании были определены задачи бренда работодателя, решение которых позволит достичь цели.

Одним из факторов, который влияет на бренд работодателя, является ценностное предложение. Знание потребностей потенциальных работников позволяет работодателю разработать ценностные предложения (Employer Value Proposition – EVP), чтобы стать привлекательным. Одним из ценностных предложений от работодателя может быть система стимулирования инновационной активности работников. Стимулы инновационной активности могут быть материальными и социальными. Как показывает практика стимулирования инновационной активности в российских организациях, руководители могут относиться к новаторам по-разному: добросовестно и недобросовестно. В статье приведены отличия добросовестного и недобросовестного отношения руководителей к рационализации и изобретательству, показаны формы сопротивления руководителей: оппортунизм, абсентеизм, рестрикционизм. В качестве положительного примера формирования позитивного внутреннего бренда работодателя предлагается опыт ПАО «Уралэлектромедь».

Ключевые слова: бренд работодателя, внешний бренд работодателя, внутренний бренд работодателя, процесс брендинга, ценностное предложение работодателя, добросовестный руководитель, недобросовестный руководитель, сопротивление руководителя.

Введение

Для снижения трансакций, связанных с издержками, которые возникают в процессе поиска потенциальных работников на рынке труда, уменьшения издержек контроля и координации занятых работников, в том числе преодоления оппортунистического поведения, составления контракта и установления доверия с работниками, работодатель может использовать различные инструменты. Одним из таких нематериальных инструментов является бренд работодателя. Работа над брендом работодателя – это требование времени, которое связано со сменой поколений работников, все более жесткими и непредсказуемыми правилами игры на рынке, вопросами повышения эффективности труда персонала. Построение и продвижение имиджа и репутации работодателя в современных условиях становится в один ряд с ключевыми бизнес-задачами.

Изначально применение бренда осуществлялось в маркетинге по отношению к товарам, услугам и организациям. Впервые идея использования инструментов маркетинга для достижения целей HR была предложена Саймоном Бэрроу в 1990 году в работе «Превращая объявления о работе в оружие конкурентной борьбы». Он предложил использовать маркетинговые инструменты не только для решения кратковременных задач, на-

пример, набора персонала, но и для создания устойчивой концепции компании как идеального рабочего места. Данная работа считается отправной точкой в развитии направления HR-брендинга. При этом непосредственно термин «бренд работодателя» был введен лишь в 1996 году в одноименной работе Т. Амблер и С. Бэрроу, в которой они определяли HR-бренд как «набор функциональных, экономических и психологических преимуществ, предоставляемых работодателем и отождествляемых с ним» [1, с. 185–186].

Для российской теории и практики HR-бренд – явление недостаточно изученное, в связи с этим мы предлагаем свое исследование, которое позволит более глубоко понять, что такое бренд работодателя. Цель исследования заключается в определении теоретических и практических основ бренда работодателя. Для достижения цели были поставлены и решены следующие задачи: проведен анализ существующих понятий «бренд работодателя» и дано авторское определение понятия, определены задачи бренда работодателя, показана практика реализации бренда работодателя. В процессе исследования был применен системный подход к достижению поставленной цели, методы анализа и синтеза статистической информации и экспертных данных.

Теория

Для привлечения работников с рынка труда и

удержания их в организациях с недавних пор в российской теории и практике стали использовать такой нематериальный инструмент, как бренд работодателя (Human resources (англ.) – человеческие ресурсы, HR-бренд). Бренд работодателя, его привлекательность зависит от его имиджа и репутации, сложившихся среди занятых и потенциальных работников организации. По мнению М. Армстронга и С. Тейлора, главной характеристикой бренда является репутация компании как работодателя, то есть того, как она относится к людям, насколько честно ведет дела, обеспечивает возможности роста, баланса между работой и личной жизнью, качество управления и гармоничное взаимодействие с коллегами. Основные подходы к определению понятий «бренд работодателя (HR-бренд)», «HR-брендинг» представлены в табл. 1.

Из приведенных определений понятий, представленных в табл. 1, видно, что на данный момент времени единого понятия – что такое бренд работодателя – не сложилось. Хотя многие авторы сходятся в том, что это образ, имидж организации, который должен привлекать работников. По нашему мнению, бренд работодателя – это конкурентоспособный образ организации, обладающей набором ценностных предложений, которые выделяют ее среди других организаций для занятых и потенциальных работников. Отличие предложенного нами понятия от других заключается в том, что мы делаем акцент на конкурентоспособности бренда работодателя, которая основана на ценностных предложениях, привлекающих работников.

Бренд работодателя включает в себя ряд элементов, предложенных С. Бэрроу в 1996 г. В первоначальном варианте в него вошли следующие элементы: дальновидность и лидерство, политика и ценности, справедливость и сотрудничество, корпоративный имидж, внешняя репутация, коммуникации, прием на работу, развитие, контроль производительности, производственные условия, система поощрений, окончание трудовой деятельности. В дальнейшем разными авторами предлагалось включать в систему бренда различные элементы.

Создание и развитие бренда работодателя происходит в процессе брендинга, т. е. управления брендом [11–13]. Брендинг работодателя (HR-брендинг) – это комплекс управленческих действий, направленных на реальных и потенциальных работников. На данный момент времени существует два вида брендинга работодателя: внутренний, который относится к занятым работникам, цель которого их удержание, и внешний, относящийся к потенциальным работникам, цель которого – их привлечение. Ключевым, по мнению многих исследователей, является внутренний брендинг, касающийся занятых работников, так как именно они несут информацию о реальном положении дел в компании во внешнюю среду. Нега-

тивные отзывы работников могут испортить даже самую лучшую маркетинговую стратегию.

Задачи бренда работодателя заключаются в привлечении новых талантливых работников, снижении расходов на рекрутмент, удержании существующих работников, снижении текучести кадров, потребительской удовлетворенности и т. п. Многие российские организации не могут и не хотят презентовать себя на рынке труда и внутри предприятия, думая, что все о них и так знают и что у них привлекательный образ. Но это далеко не всегда так. Наиболее ярким свидетельством этого является регулярное проведение опросов кандидатов на работу в рамках различных ярмарок вакансий. Им задают вопрос: «В каких компаниях вы бы хотели работать?» Потенциальные работники, как правило, называют сферу труда, отрасль, но не называют конкретные фирмы, так как не имеют о них информации.

Для решения задач, стоящих перед работодателями, важно понимать складывающуюся ситуацию на рынке труда. Консалтинговая компания PWC провела опрос руководителей крупного, среднего и малого бизнеса в РФ, в 2018 г. (в нем приняло участие около 1000 руководителей)¹ с тем, чтобы проанализировать настроения представителей бизнес-сообщества и перспективы развития страны. Одной из задач исследования было определить основные проблемы, которые препятствуют ведению бизнеса в России. Для этого респондентам предлагалось оценить каждую из предложенных проблем по шкале от 1 – «совершенно не мешает», до 5 – «мешает очень сильно». Опрос показал, что основными препятствиями для ведения бизнеса является чрезмерное налогообложение – 3,77 балла, административные барьеры – 3,66 балла и нехватка квалифицированных кадров – 3,4 балла. Дефицит квалифицированных кадров подтверждает международный опрос руководителей крупнейших компаний мира, проведенный консалтинговой компанией PWC в 2017 г. В опросе приняло участие 1379 руководителей из 79 стран и 88 руководителей из РФ. Цель исследования – выявить ключевые тренды и закономерности, которые влияют на принятие важных управленческих решений лидерами делового истеблишмента². На

¹ Через тернии... к звездам? 1001 мнение российских бизнес-лидеров. Результаты масштабного опроса руководителей российских компаний, 2018 г. Консалтинговая компания PWC. [Электронный ресурс] URL: <https://www.pwc.ru/publications/business-survey.html> (дата обращения: 1.02.2019)

² Российский выпуск 20-го опроса руководителей крупнейших компаний мира, 2017. С надеждой всматриваясь вдаль. Консалтинговая компания PWC. Выборка опроса составила: Россия (88 чел.), Китай (130 чел.), США (114чел.), все страны (1379 чел.) / [Электронный ресурс] URL: <https://www.pwc.ru/ceo-survey/20th-ceo-survey.pdf> (дата обращения: 29.01.2019)

Основные подходы к определению понятия «бренд работодателя (HR-бренд)», «HR-брендинг»

№	Определение понятия	Источник
1	«Суть предложения работодателя, о котором сообщается внутри компании и снаружи» [2]	Тулчинский Г.Л. PR фирмы: технология и эффективность. СПб.: Питер, 2001. 269 с.
2	«Бренд работодателя – это образ хорошего работодателя («великолепного места работы»), который предлагает организация» [3, с. 360]	Армстронг М., Тейлор С. Практика управления человеческими ресурсами. 14-е изд. СПб.: Питер, 2018. 1040 с.
3	«Бренд работодателя (Employer brand) на доступном любому обывателю языке обозначает привлекательность той или иной компании как работодателя в глазах действующих сотрудников, пассивных и активных соискателей, а также клиентов и журналистов»	Russian Food & Drinks Market: Исследования «Агентства Контакт»: Employer brand на российском рынке. Режим доступа: http://www.kontakt.ru/index.php?id=23121
4	«Совокупность попыток компании в передаче сообщений текущему и потенциальному персоналу о том, что компания является привлекательным местом работы» [4, с. 152]	Berthon P., Ewing M., Hah L. Captivating company: dimensions of attractiveness in employer branding // International journal of advertising. 2005. Vol. 24, № 2. P. 189.
5	«Имидж организации, ассоциируемый с ее уникальностью как работодателя» [5, с. 697]	Mangold W.G., Miles S.J. The Employee Brand: Is Yours an All-Star // Business Horizons. 2007. Vol. 50, № 5. P. 560.
6	«Имидж компании в глазах ее членов и потенциальных сотрудников, который тесно связан с опытом работы, когда есть понимание, что значит работать в компании, включая осязаемые факторы, например зарплату, и неосязаемые, такие как культура и ценности компании» [6, с. 247]	Мескон М.Х., Альберт М., Хедоури Ф. Основы менеджмента. М., 1992. С. 277.
7	«Бренд работодателя – это набор атрибутов и качеств, зачастую неосязаемых, которые делают организацию отличимой, обещая людям особые возможности трудовой деятельности и обращаясь к тем, кто будет преуспевать и наилучшим образом выполнять работу в условиях сложившейся организационной культуры»	Gronlund J.K. Pre-requisites of Successful Employer Branding. Режим доступа: http://www.employerbrand.com/points_detail.asp?id=16
8	«HR-бренд, или бренд работодателя, – это: – образ вашей 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 вашей компании; – способ, которым вы формируете идентичность вашего бизнеса, начиная с базовых основ и ценностей и заканчивая тем, как вы доносите ее до всех заинтересованных лиц» [7, 8]	Осовицкая Н.А. HR-брендинг. Как стать лучшим работодателем в России. СПб.: Питер, 2012. 319 с.
9	«Брендинг работодателя – процесс построения узнаваемой и уникальной идентичности работодателя, концепция, позволяющая фирме дифференцироваться от ее конкурентов» [9, с. 502]	Backhaus K., Tikoo S. Conceptualizing and Researching Employer Branding // Career Development International. 2004. Vol. 9. № 5. P. 742
10	«Брендинг работодателя или управление брендом работодателя включает внутреннее и внешнее продвижение ясного образа того, что делает фирму отличной и желаемой как работодателя» [10, с. 51]	Elevens F. Employer Branding in the Belgian Army: The Importance of Instrumental and Symbolic Beliefs for Potential Applicants, and Military Employees // Human Resource Management. 2007. Vol. 46. Spring, № 1. P. 51–69.

вопрос каковы основные бизнес-риски, которые тревожат руководителей в России и других странах, были получены следующие результаты. Основным бизнес-риском является дефицит квалифицированных кадров. Его отметили 72 % российских руководителей, 88 % китайских, 82 % американских, из стран ЕС – 69 % руководителей, средний процент составил 77 %. Данный риск отметили 38 % руководителей в интервью, проведенном консалтинговой компанией PWC в 2018 г. (в интервью приняло участие 1293 руководителя компаний из 85 стран мира)³.

Таким образом, не только российский бизнес сталкивается с проблемой дефицита квалифицированных кадров, но и бизнес зарубежных стран. Помимо данной проблемы существуют острые специфические проблемы, которые стоят перед российским бизнесом: увеличение пенсионного возраста, в связи с этим работодателям необходимо учиться взаимодействовать с сотрудниками в возрасте 55–65 лет; снижение численности трудоспособного населения в молодом возрасте и старение населения. В связи с этим перед работодателями встает задача привлечения молодых специалистов в организации, забота о них, особенно это касается талантливой молодежи, что становится сделать все сложнее, так как на молодые таланты идет «охота» не только российских компаний, но и зарубежных, особенно это касается сфер, связанных с цифровыми и прорывными технологиями.

Зная потребности потенциальных работников, например, студентов высших учебных заведений, работодателю остается только предложить то, что они хотят, и стать привлекательным работодателем. Такое предложение называется ценностным предложением компании-работодателя (Employer Value Proposition – EVP). Ценностное предложение организации (как работодателя) состоит из того, что она предлагает своим будущим или нынешним работникам то, что они ценят и то, что убедит их поступить на работу в данную компанию или остаться в ней работать [3, с. 361]. Примерами ценностных предложений компании-работодателя могут быть «инновационная среда, забота о благополучии сотрудников, вдохновляющая культура и коллектив, конкурентоспособная оплата труда, возможность работы в международной среде, многообещающие карьерные назначения, инвестиции в образование и развитие». По данным исследования группы компаний Head Hunter (hh.ru) в 2017 г. 24 % российских компаний сформировали EVP (ценностное предложение сотрудникам) (выборка составила 89 компаний) [8].

Результат

Одним из ценностных предложений может стать поддержка творческих работников посредством системы стимулирования инновационной активности персонала организации. Однако наш анализ ряда исследований как российских [2, 7–9, 14], так и зарубежных ученых [3, 6, 15–18] показал, что ценностному предложению «поддержка творческих работников» в бренде работодателя не уделяется должного внимания.

Реализация ценностного предложения «поддержка творческих работников» заключается в установлении организацией стимулов инновационной активности персонала понимаются блага, предлагаемые организацией за инновационную активность работника. Они могут быть материальными, социальными и организационно-управленческими (табл. 2).

Наши исследования на ряде предприятий по вопросам инновационной активности персонала показывают, что, к сожалению, не все предприятия стремятся стимулировать творческий труд работников. Причин такого поведения может быть много. Как правило, работодатели начинают заниматься стимулированием инновационной активности персонала только тогда, когда становится очевидной и необходимой модернизация организации.

Привлекательность или не привлекательность работодателя как на внешнем рынке труда, так и на внутреннем во многом зависит от такого фактора, как добросовестность работодателя. Категорию «добросовестность» можно встретить в юридических, философских, социологических, психологических исследованиях. С этимологической точки зрения «добросовестность» предполагает наличие у субъекта «доброй совести». Совесть – это «чувство нравственной ответственности за свое поведение перед окружающими людьми, обществом», «способность оценивать свои поступки с точки зрения соответствия их этическому идеалу» [19], при этом это «нравственное знание того, что хорошо и плохо, справедливо и несправедливо» [20]. В словарях русского языка можно найти определение «добросовестный» как «честно, старательно исполняющий свои обязанности, обязательства» [21, 22] либо «правдивый, великодушный, честный» [23]. Исходя из данных определений, добросовестный субъект общественных отношений представляет собой честного и способного отвечать по своим обязательствам участника. Существует юридическое понятие «презумпция добросовестности» – это состояние, при котором любой гражданин считается добросовестным до тех пор, пока установленным органом надлежащим образом не будет доказано обратное⁴.

³ 21-й опрос руководителей крупнейших компаний мира, 2018 г. Осторожный оптимист в угловом кабинете. Консалтинговая компания PWC. [Электронный ресурс] URL: https://www.pwc.ru/ru/publications/e_CEO-Survey2018_rus.pdf (дата обращения: 29.01.2019)

⁴ Словари и энциклопедии на Академии [Электронный ресурс] URL: <https://dic.academic.ru/dic.nsf/ruwiki/163984> (дата обращения: 1.02.2019).

Стимулы инновационной активности организации (разработано авторами)

Стимулы инновационной активности организации	Блага, которые предлагает организация за инновационную активность работников
Материальные стимулы	<ul style="list-style-type: none"> – Премии, % от прибыли, – льготы, – авторское вознаграждение, – зарубежные стажировки, – возможность обучения, повышения квалификации, – дополнительное медицинское страхование, – и т. п.
Социальные стимулы	<p>Моральные:</p> <ul style="list-style-type: none"> – признание заслуг в коллективе среди коллег, – похвала руководителя, – гибкий график работы, – дополнительные дни к отпуску, – дополнительные выходные, – профессиональный и личностный рост и т. п. <p>Статусные:</p> <ul style="list-style-type: none"> – формальное и неформальное лидерство; – продвижение по карьерной лестнице, – наставничество, – возможность выбирать членов команды инновационного проекта, – лидерство и т. п. <p>Труд как потребность: возможность творческой реализации, удовлетворенность от результатов, вдохновение, гордость за себя и коллег, которые были причастны к творчеству, командный настрой и т. д.</p>
Организационно-управленческие стимулы	<ul style="list-style-type: none"> – Возможность стать руководителем инновационного проекта, – приоритетное финансирование инновационного проекта, – право на ошибку, риск – и т. п.

С позиции экономики труда в большинстве случаев добросовестность рассматривается, когда участниками становятся потенциальный работодатель и работник, который осуществляет поиск работы. Достаточно много информации предоставляют интернет-ресурсы потенциальным работникам, где можно найти рекомендации как правильно выбрать, определить и отличить добросовестного работодателя от недобросовестного на рынке труда. Если речь идет о работнике, то в некоторых исследованиях говорится о том, что добросовестность работника ценится работодателем больше, чем талант, креативность и профессионализм. Добросовестное отношение работника проявляется в ответственном выполнении им своих функциональных обязанностей, дисциплине труда, вовлеченности в дела, принятии и следовании ценностям организации.

Презумпция добросовестности относится как к работодателю, так и к работнику. Принципами установления презумпции добросовестного работодателя, коллег работника (коллектива), компетентности работодателя являются положения статей ТК РФ. Так, в ст. 179 ТК РФ указано, что при сокращении численности или штата работников

преимущественное право на оставление на работе предоставляется работникам с более высокой производительностью труда и квалификацией. Определять производительность труда, а порой и квалификацию работника поручается работодателю, который в этом случае должен руководствоваться собственной добросовестностью и обладать соответствующей компетентностью. При наложении дисциплинарного взыскания должны учитываться тяжесть совершенного проступка и обстоятельства, при которых он был совершен (ст. 192 ТК РФ), что, опять же, отдается на усмотрение работодателя. Добросовестность должны проявлять и работники организации в случае подтверждения дисциплинарного проступка работника; именно на их свидетельские показания, как правило, опирается работодатель для подтверждения факта неисполнения (ненадлежащего исполнения) возложенных на работника обязанностей. Добросовестность и компетентность работодателя должны иметь место при определении соответствия работника занимаемой должности при приеме его на работу, контроле за его деятельностью во время испытательного срока, при проведении аттестации (с. 16, 22, 57, 58, 70, 71, 81 ТК РФ) [24].

Например, ценностное предложение «поддержка творческих работников» будет работать, если руководитель относится добросовестно к оценке инновационной активности: вознаграждая в соответствии с вкладом, проявляя заинтересованность к новым идеям, открыто и честно информируя о результатах инновационной деятельности, в таком случае у работников возникает доверие и желание серьезно относиться к делу. В противном случае возникает недоверие, непринятие, сопротивление работников тому, что предлагает руководитель. В этих условиях ждать от системы стимулирования инновационной активности положительного эффекта бессмысленно. По нашему мнению, отличия добросовестного и недобросовестного отношения руководителя к новаторам представлены в табл. 3.

Важно определить причины недобросовестного отношения руководителя. По сути, руководитель, проявляя недобросовестное отношение к новатору, реализует различные формы сопротивления: оппортунизм, руководитель проявляет сопротивление в искажении информации при принятии управленческих решений, применяет недобросовестные способы выполнения трудовых функций для повышения личных выгод; абсентеизм проявляется как длительное отсутствие на рабочем месте по неуважительным причинам, неявки, фиктивные больничные, отгулы, опоздания; рестрикционизм проявляется в активных действиях, таких как нерациональное выполнение трудовых функций, формальное отношение к проявлению инновационной активности своих подчиненных и т. п.

Под сопротивлением руководителя понимает-

Таблица 3
Добросовестное и недобросовестное отношение руководителя к работникам – новаторам
(разработано авторами)

Добросовестное отношение руководителя к работникам-новаторам	Поведение добросовестного руководителя	Недобросовестное отношение руководителя к работникам-новаторам	Поведение недобросовестного руководителя
Поддержка, даже если результат оказался далек от ожиданий	Организация и предоставление рабочих мест с необходимыми условиями для реализации идей	Осознанное игнорирование, избегание	Длительное отсутствие на рабочем месте по неуважительным причинам
Честность	Организация и предоставление необходимой, достоверной информации о процессе инновационной деятельности	Отсутствие желания и интереса	Формальное отношение к проявлению инновационной активности своих подчиненных
Ответственность	Если необходима защита прав новаторов в реализации их идей	Сопротивление	Искажение информации при принятии управленческих решений в инновационной деятельности
Справедливость	Проведение объективной оценки инновационных предложений новаторов и их материальное и нематериальное поощрение	Безответственность	Нерациональное выполнение своих обязанностей в инновационной деятельности
Доверие	Отсутствие чрезмерного контроля и требовательности	Отсутствие понимания, зачем это надо	Проведение формальной оценки стимулирования инновационной активности новаторов
Свобода в принятии решений	Предоставление самостоятельности	Несправедливость, фаворитизм	Поддержка инновационных идей и работников, в которых лично заинтересован руководитель
Выполнение взятых на себя обязательств	Своевременно ведет документооборот по стимулированию инновационной активности новаторов, предоставляет информацию о результатах их деятельности	Отношение как к дополнительной обязанности	Отсутствие без уважительной причины на значимых мероприятиях, касающихся инновационной деятельности подчиненных

ся ситуация, возникающая при невыполнении трудовых действий, характеризующаяся несогласием и сознательным препятствием, недобросовестным отношением к проведению различных мероприятий, в том числе и по стимулированию инновационной активности работников.

Тем самым недобросовестные отношения влияют на бренд работодателя: систему трудовых отношений, которая складывается между руководителем и работником, которая, в свою очередь, под воздействием нарушений деформируются, что влечет возникновение проявлений оппортунизма со стороны работника. Таким образом, недобросовестные отношения, проявляемые руководителем в виде сопротивления, вызывают ответную реакцию работников к проявлению ими сопротивления. Характер таких отношений влияет на отсутствие эффективности стимулирования инновационной активности организацией персонала.

Представляет несомненный интерес опыт разработки внутреннего бренда добросовестного работодателя в ПАО «Уралэлектромедь», к разработке которого непосредственное отношение имеют авторы данной статьи. Под методическим руководством ученых были разработаны и внедрены в организации две системы стимулирования трудовой и инновационной активности работников. Система «РОСТ» позволила преодолеть неравномерное распределение премий среди работников структурных подразделений организации. Инициативные работники получили возможность увеличивать норматив своей премии за счет дополнительной добровольной работы, работы сверх должностных обязанностей. Как показала практика, ежемесячно каждый пятый работник организации, таким образом, повышает размер своей премии. Такая возможность улучшает отношение работников к организации, повышает привлекательность внутреннего бренда.

Система «Инновация» породила мощную мотивацию работников к рационализаторской деятельности. До внедрения этой системы только 2 % работников предлагали какие-либо инновации. Число предложений не превышало 150–200 в год. После перехода организации на новую систему стимулирования инновационной активности персонала рационализатором стал каждый пятый работник, а число рацпредложений превышает 4000 в год. При этом в качестве вознаграждения за инновационную активность работники ежегодно получают более 4 миллионов рублей. Но дело не сводится только к денежному вознаграждению, организовано соревнование рационализаторов.

Для работников Система «РОСТ» и Система «Инновация» несут в себе ценностные предложения работодателя. Так, например, основными положениями Системы «РОСТ» являются:

- постоянное преобразование изменяющихся требований рынка в цели и показатели оценки ра-

боты организации, ее структурных подразделений и работников;

- ежемесячное определение оценки трудового вклада коллективов и работников в реализацию миссии, целей и задач организации;

- обеспечение прямой зависимости ФОТ организации и ее структурных подразделений, зарплаты работников от эффективности производства;

- справедливое распределение ФОТ организации между коллективами и работниками;

- реализация требований корпоративной культуры в трудовых отношениях;

- ежемесячная ответственность за неэффективный труд, пассивность, низкое качество работы коллективов и работников;

- возрастание прав и ответственности руководителей в области стимулирования труда;

- обеспечение гласности в вопросах оценки труда и его вознаграждения в рамках конкретного коллектива работников и т. д.

Реализация ценностных предложений Системы «РОСТ» и Системы «Инновация» в ПАО «Уралэлектромедь» позволяет не только усилить привлекательность среди своих работников, но и привлечь молодежь с рынка труда, т. е. повысить привлекательность внешнего бренда.

Обсуждения и выводы

В существующих социально-экономических условиях нематериальные активы организаций используются в качестве маркетинговых инструментов конкурентоспособности и определенно могут принести свои плоды как работодателям, так и работникам. Для усиления конкурентоспособности работодателя и эффективного решения задач, стоящих перед бизнесом, важно определить основные направления развития HR-бренда. При разработке направлений развития сильного HR-бренда необходимо учитывать дотрудовые отношения (внешний HR-бренд) и концепцию трудового цикла работника (внутренний HR-бренд), т. е. от начала знакомства работника с работодателем на рынке труда, возникновения трудовых отношений и до их прекращения. Основные направления развития внешнего и внутреннего HR-бренд, представлены в табл. 4.

Для реализации направлений развития HR-бренда, в первую очередь, необходимо провести анализ состояния внутреннего и внешнего бренда, а затем определить план мероприятий по реализации направлений. Оценка эффективности развития HR-бренда является важнейшим процессом, определяющим реализацию плана мероприятий по развитию бренда работодателя. Оценка осуществляется в зависимости от показателей плана и определяется по факту их достижения.

Подводя итог представленному в статье исследованию, можно утверждать, что работа над таким явлением, как бренд работодателя, находится на этапе осознания российскими работодателями

Таблица 4

Основные направления развития внешнего и внутреннего HR-бренд

№	Направления развития внешнего HR-бренда	Направления развития внутреннего HR-бренда
1	Разработка ценностных предложений с учетом конкретных потребностей потенциальных работников по возрасту, полу и т. п.	Разработка ценностных предложений с учетом потребностей работников, их трудового цикла, миссии, целей, задач организации
2	Разработка системы коммуникаций продвижения HR-бренда на местном, национальном и международном рынках труда: мобильные технологии в виде приложений, центры занятости, учебные заведения, интернет-ресурсы и т. п.	Разработка системы коммуникаций продвижения HR-бренда внутри организации: стенды, локальная сеть организации, газета, телевизионный канал и т. п.
3	Создание команды по развитию и продвижению внешнего бренда работодателя	Создание команды по развитию и продвижению внутреннего бренда работодателя
4	Использование цифровых технологий в профессиональных сетях для привлечения работников необходимых организации	Использование цифровых технологий для найма работников

ми: зачем он нужен и насколько оправдываются затраты на него. Безусловно, бренд работодателя – это важный элемент в корпоративной культуре организации, который занял свое определенное место в привлечении и удержании работников на предприятиях. Исследования показывают, что ежегодно растет количество компаний, принимающих участие в рейтинге работодателей России – комплексной цифровой оценке бренда работодателя. Также можно отметить рост количества компаний, делающих оценку эффективности HR-брендинговых проектов.

По данным исследования, проведенного Employer Brand Institute, программы по управлению брендом работодателя дают следующие преимущества:

- признание компании как лучшего места для работы (согласны 32 % опрошенных);
- облегчение привлечения кандидатов (28 %);
- снижение текучести кадров (25 %);
- сокращение затрат на подбор персонала (25 %)⁵.

Все это говорит о популярности данного явления в российских организациях и о его развитии в теоретических и прикладных исследованиях.

Статья подготовлена в соответствии с Планом НИР ФГБУН Институт экономики УрО РАН на 2019–2021 гг.

Литература

1. Ambler T., Barrow S. *The employer brand // Journal of brand management.* – 1996. – V. 4, № 3. – P. 286.
2. Тульчинский Г.Л. *PR фирмы: технология и эффективность.* – СПб.: Питер, 2001. – 269 с.

⁵ Марченко В. Что есть бренд работодателя и зачем он нужен. [Электронный ресурс] URL: <https://prohr.rabota.ua/chto-est-brend-rabotodatelja/> (дата обращения: 3.02.2019)

3. Армстронг М., Тейлор С. *Практика управления человеческими ресурсами.* – 14-е изд. – СПб.: Питер, 2018. – 1040 с.

4. Berthon P., Ewing M., Hah L. *Captivating company: dimensions of attractiveness in employer branding // International journal of advertising.* – 2005. – Vol. 24, № 2ю – P. 189.

5. Mangold W.G., Miles S.J. *The Employee Brand: Is Yours an All-Star // Business Horizons.* – 2007. – V. 50, № 5. – P. 423–433.

6. Мескон М.Х., Альберт М., Хедоурн Ф. *Основы менеджмента.* – М., 1992. – 277 с.

7. Осовицкая Н.А. *HR-брендинг. Как стать лучшим работодателем в России.* – СПб.: Питер, 2012. – 319 с.

8. Осовицкая Н.А. *HR DIGITAL. Практики лучших работодателей.* – СПб.: Питер, 2018. – 416 с.

9. Backhaus K., Tikoo S. *Conceptualizing and Researching Employer Branding // Career Development International.* – 2004. – V. 9., № 5. – P. 501–517.

10. Elevens F. *Employer Branding in the Belgian Army: The Importance of Instrumental and Symbolic Beliefs for Potential Applicants, and Military Employees // Human Resource Management.* – 2007. – V. 46, № 1. – P. 51–69.

11. Дойль П. *Стратегии бренда, основанные на ценности бренда для акционеров // Маркетинг и маркетинговые исследования.* – 2011. – № 1. – С. 38–48.

12. Котляров, И.Д. *Оценка стоимости бренда и классификация брендов // И.Д. Котляров // Практический маркетинг.* – 2011. – № 7. – С. 11–17.

13. Панкрухин А.П. *Бренды и брендинг // А.П. Панкрухин // Практический маркетинг.* – 2011. – № 4. – С. 4–15.

14. Платонов Ю.П., Кучеров Д.Г. *Концепция международного управления человеческими ресурсами: анализ основных подходов // Вестн. С.-*

Петерб. ун-та. Сер. Менеджмент. – 2008. – Вып. 2. – С. 84–107.

15. Boselie P., Dietz G. and Boon, C. *Commonalities and contradictions in HRM and performance research* // *Human Resource Management Journal*. – 2005. – V. 15 (3). – P. 67–94.

16. Quinn Mills D. *Planning with people in mind* // *Harvard Review*. – November-December. – P. 97–105.

17. Wood S. *Human resource management and performance* // *International Journal of Management Reviews*. – 1999. – V. 1 (4). – P. 397–413.

18. Collins C.J., & Clark K.D. *Strategic human resource practices, top management team social networks, and firm performance: The role of human resource practices in creating organizational competitive advantage* // *Academy of Management Journal*. – 2003. – V. 46(6). – P. 740–751.

19. Ожегов С.И., Шведова Н.Ю. *Толковый словарь русского языка: 80 000 слов и фразеологических выражений*. – М.: Азбуковник, 1999. – 741 с.

20. *Краткая российская энциклопедия: в 3 т. Т. 3. Р–Я*. – М.: Большая российская энциклопедия. 2003. – 229 с.

21. Ожегов С.И. *Толковый словарь русского языка*. – 18-е изд. – М.: Рус. яз, 1986. – 145 с.

22. *Словарь русского языка. Т. 1. А–Й / под ред. проф. А.П. Евгеньева*. – 4-е изд. – М.: Рус. яз, 1999. – 410 с.

23. Даль В.И. *Толковый словарь живого великорусского языка: в 4-х т. Т. 1. А–З*. – М.: Рус. яз., 1989. – 445 с.

24. Трофимова Г.А. *Принципы-деструкции в регулировании трудовых отношений* // *Гражданин и право*. – 2017. – № 3. – <https://base.garant.ru/55882050/3ac805f6d87af32d44de92b042d51285/>

Белкин Владимир Никифорович, доктор экономических наук, профессор, главный научный сотрудник, Челябинский филиал Института экономики УрО РАН (г. Челябинск), akademiya28@bk.ru

Белкина Надежда Андреевна, доктор экономических наук, доцент, ведущий научный сотрудник, Челябинский филиал Института экономики УрО РАН (г. Челябинск).

Антонова Ольга Анатольевна, кандидат экономических наук, старший научный сотрудник, Челябинский филиал Института экономики УрО РАН; доцент кафедры «Экономика труда и управление персоналом», Южно-Уральский государственный университет; доцент кафедры государственного и муниципального управления, Челябинский государственный университет (г. Челябинск).

Поступила в редакцию 10 ноября 2019 г.

DOI: 10.14529/em190416

THEORY AND PRACTICE EMPLOYER'S HR BRAND

V.N. Belkin¹, N.A. Belkina¹, O.A. Antonova^{1,2,3}

¹ *Ural Branch of the Russian Academy of Sciences, Chelyabinsk, Russian Federation*

² *South Ural State University, Chelyabinsk, Russian Federation*

³ *Chelyabinsk State University, Chelyabinsk, Russian Federation*

The article considers the problems of the internal and external brand of an employer. The basic approaches to the definition of the concept of “employer brand” (HR brand), “HR branding” are presented. The author's definition of the concept of an “employer brand” is proposed. The creation and development of an employer brand occurs in the process of branding, i.e. brand management. The main goal of the employer brand is to attract the right potential workers from the labor market and retain the existing employees. The study identified the tasks of an employer brand, the solution of which will help achieve the goal.

One of the factors that can influence an employer brand is value proposition. Knowing the needs of potential employees allows an employer to develop an Employer Value Proposition (EVP) to become attractive. One of the value propositions from an employer may be a system for stimulating the innovative activity of employees. The incentives for innovative activity can be material and social ones. As the practice of stimulating innovation activity in Russian organizations shows, managers can treat innovators differently: in good faith and in bad faith. The article shows the differences between the honest and dishonest attitude of leaders to rationalization and invention, shows the forms of resistance of leaders: opportunism, absenteeism, restrictionism. As a positive example of the formation of a positive internal employer brand, the experience of PJSC Uralelectromed is proposed.

Keywords: employer brand, external employer brand, internal employer brand, branding process, employer value proposition, bona fide leader, dishonest leader, leader's resistance.

The article was prepared in accordance with the Plan of FGBUN Research Institute of Economics of the Ural Branch of the Russian Academy of Sciences for 2019-2021.

References

1. Ambler T., Barrow S. The employer brand. *Journal of brand management*, 1996, vol. 4, no. 3, p. 286.
2. Tulchinsky G.L. *PR firmy: tekhnologiya i effektivnost'* [PR firms: technology and efficiency]. St. Petersburg, 2001. 269 p.
3. Armstrong M., Taylor S. *Praktika upravleniya chelovecheskimi resursami* [The practice of human resource management]. 14th ed. St. Petersburg, 2018. 1040 p.
4. Berthon P., Ewing M., Hah L. Captivating company: dimensions of attractiveness in employer branding. *International journal of advertising*, 2005, vol. 24, no. 2, p. 189. DOI: 10.1080/02650487.2005.11072912
5. Mangold W.G., Miles S.J. The Employee Brand: Is Yours an All-Star. *Business Horizons*, 2007, vol. 50, no. 5, pp. 423–433. DOI: 10.1016/j.bushor.2007.06.001
6. Meskon M.Kh., Albert M., Hedouri F. *Osnovy menedzhmenta* [Fundamentals of Management]. Moscow, 1992. 277 p.
7. Osovitskaya N.A. *HR-branding. Kak stat' luchshim rabotodatelem v Rossii* [HR branding. How to become the best employer in Russia]. St. Petersburg, 2012. 319 p.
8. Osovitskaya N.A. *HR DIGITAL. Praktiki luchshikh rabotodateley* [HR DIGITAL. Practice best employers]. St. Petersburg, 2018. 416 p.
9. Backhaus K., Tikoo S. Conceptualizing and Researching Employer Branding. *Career Development International*, 2004, vol. 9, no. 5, pp. 501–517. DOI: 10.1108/13620430410550754
10. Elevens F. Employer Branding in the Belgian Army: The Importance of Instrumental and Symbolic Beliefs for Potential Applicants, and Military Employees. *Human Resource Management*, 2007, vol. 46, no. 1, pp. 51–69. DOI: 10.1002/hrm.20145
11. Doyle P. Brand strategies based on brand value for shareholders [In the study, the author presented the brand statistics with the values of investors] / P. Doyle // *Marketing and marketing research*, 2011, no. 1, pp. 38–48
12. Kotlyarov I.D. [Brand valuation and brand classification]. *Marketing i marketingovye issledovaniya* [Practical marketing], 2011, no. 7, pp. 11–17. (in Russ.)
13. Pankruhin A.P. [Brands and branding]. *Prakticheskiy marketing* [Practical marketing], 2011, no. 4, pp. 4–15. (in Russ.)
14. Platonov Yu.P., Kucherov D.G. [The concept of international human resource management: an analysis of the main approaches]. *Vestn. St. Petersburg un-that. Ser. Management*, 2008, vol. 2, pp. 84–107. (in Russ.)
15. Boselie P., Dietz G. and Boon, C Commonalities and contradictions in HRM and performance research. *Human Resource Management Journal*, 2005, vol. 15 (3), pp. 67–94. DOI: 10.1111/j.1748-8583.2005.tb00154.x
16. Quinn Mills D. Planning with people in mind. *Harvard Review*, November-December, pp. 97–105.
17. Wood S. Human resource management and performance. *International Journal of Management Reviews*, 1999, vol. 1 (4), pp. 397–413.
18. Collins C.J., & Clark K.D. Strategic human resource practices, top management team social networks, and firm performance: The role of human resource practices in creating organizational competitive advantage. *Academy of Management Journal*, 2003, vol. 46(6), pp. 740–751.
19. Ozhegov S.I., Shvedova N.Yu. *Tolkovyy slovar' russkogo yazyka: 80 000 slov i frazeologicheskikh vyrazheniy* [Explanatory Dictionary of the Russian Language: 80,000 words and phraseological expressions]. Moscow, 1999. 741 p.
20. *Kratkaya rossiyskaya entsiklopediya* [A brief Russian encyclopedia]. Vol. 3. R-Ya. Moscow, 2003. 229 p.
21. Ozhegov S.I. *Tolkovyy slovar' russkogo yazyka* [Explanatory dictionary of the Russian language]. 18th ed. Moscow, 1986. 145 p.
22. Evgen'ev A.P. (Ed.) *Slovar' russkogo yazyka* [Dictionary of the Russian language]. 4th ed. Vol. 1. A-Y. Moscow, 1999. 410 p.
23. Dal V.I. *Tolkovyy slovar' zhivogo velikorusskogo yazyka* [Explanatory Dictionary of the Living Great Russian Language]. Vol. 1. A-Z. Moscow, 1989. 445 p.
24. Trofimova G.A. [Principles of destruction in the regulation of labor relations]. *Grazhdanin i pravo* [Citizen and Law], 2017, no. 3. Available at: <https://base.garant.ru/55882050/3ac805f6d87af32d44de92b042d51285/> (accessed: 03.02.2019)

Vladimir N. Belkin, Doctor of Sciences (Economics), Professor, Chief Researcher, Chelyabinsk branch of the Institute of Economics, Ural Branch of the Russian Academy of Sciences, Chelyabinsk, akademiya28@bk.ru

Nadezhda A. Belkina, Doctor of Sciences (Economics), Associate Professor, Leading Research Associate, Chelyabinsk branch of the Institute of Economics, Ural Branch of the Russian Academy of Sciences, Chelyabinsk.

Olga A. Antonova, Candidate of Sciences (Economics), Senior Researcher, Chelyabinsk branch of the Institute of Economics, Ural Branch of the Russian Academy of Sciences; Associate Professor of the Department of Labor Economics and Human Resource Management, South Ural State University; Associate Professor of the Department of State and Municipal Administration, Chelyabinsk State University, Chelyabinsk.

Received November 10, 2019

ОБРАЗЕЦ ЦИТИРОВАНИЯ

Белкин, В.Н. Теория и практика HR-бренд работодателя / В.Н. Белкин, Н.А. Белкина, О.А. Антонова // Вестник ЮУрГУ. Серия «Экономика и менеджмент». – 2019. – Т. 13, № 4. – С. 156–166. DOI: 10.14529/em190416

FOR CITATION

Belkin V.N., Belkina N.A., Antonova O.A. Theory and Practice Employer's HR Brand. *Bulletin of the South Ural State University. Ser. Economics and Management*, 2019, vol. 13, no. 4, pp. 156–166. (in Russ.). DOI: 10.14529/em190416