

ДЕГТЯРЕВА ЛАДА ЕВГЕНЬЕВНА

студент направления «Менеджмент»

Тюменского государственного университета, г. Тюмень

lada.degtyareva.05@inbox.ru

УЖАХОВА ЛЕЙЛА МАГОМЕДОВНА

кандидат экономических наук, доцент кафедры менеджмента

и бизнеса Тюменского государственного университета, г. Тюмень

l.m.uzhakhova@utmn.ru

ТРАНСФОРМАЦИЯ КАДРОВОЙ ФУНКЦИИ В КОНТЕКСТЕ РАЗВИТИЯ HR-БРЕНДИНГА: АНАЛИЗ ОПЫТА EVENT-АГЕНТСТВА

Аннотация. Статья посвящена изучению трансформации кадровой функции как части создания и управления брендом компании как работодателя. Рассматриваются причины изменения роли HR, проблемы и возможности HR-брендинга. На примере event-агентства, предоставляющего услуги по выездным мастер-классам для взрослых и детей в городе Тюмени, исследуется сформированность HR-бренда по мнению сотрудников компании. По результатам исследования сделан вывод о достаточно эффективной адаптации компании к новым реалиям и успешном управлении HR-брендом, определены рекомендации по дальнейшей трансформации кадровой функции в данном направлении.

Ключевые слова: брендинг, HR-бренд, бренд работодателя, кадровая функция, управление персоналом.

На сегодняшний день в нашей стране наблюдается рост конкуренции на рынке в различных нишах, что свидетельствует о необходимости повышения лояльности к бренду компании. В текущей ситуации рынок труда — это рынок соискателя, компаниям все сложнее привлекать сотрудников и удерживать их. Следует отметить, что современное общество потребляет большой поток информации, потребителям непросто ориентироваться при выборе продукта, и, как следствие, усиливается ориентация на рекомендации и прошлый опыт. Это прослеживается и при выборе компании работодателя, когда в условиях большого количества факторов влияния, рекламных предложений, компании не понимают свои отличительные особенности от других компаний-конкурентов, не имеют своего

уникального торгового предложения, копируя, например, объявления о вакансиях. В условиях высокой текучести персонала, отсутствия потока кандидатов или ухода сотрудников к конкурентам, необходимости улучшения имиджа компании, брендинг приобретает особую актуальность.

Для привлечения и удержания высококвалифицированных кадров используется HR-брендинг, который включает в себя комплекс мероприятий, направленных на формирование положительного имиджа работодателя для будущих сотрудников. Сильный бренд позволяет экономить ресурсы организации, повышает ее конкурентоспособность. Однако в современных реалиях для большинства российских компаний характерен недостаточно развитый HR-бренд, что сопровождается невысокой производительностью труда [7].

По статистике, более 50% сотрудников российских компаний не устраивает текущая работа, что связано с несоответствием содержания вакансий и реальной обстановки в компании, ненормированным рабочим графиком, чрезмерной нагрузкой и другими причинами. Это ведет к текучести кадров и большим затратам на поиск, минимизирует HR-бренд [12]. Следует отметить и факт оттока высококвалифицированных кадров за рубеж, так как бренды некоторых иностранных компаний в восприятии соотечественников более привлекательны.

В этих условиях привлечение и удержание сотрудников с помощью HR-бренда приобретает особую важность, что создает предпосылки для изменения приоритетов при реализации кадровой функции и ее трансформации.

Изучение феномена HR-бренда началось в конце XX века, одним из основоположников является С. Бэрроу (1990 г.), который определил его как «совокупность экономических, функциональных, организационных и психологических преимуществ работодателя» [11]. Некоторые авторы в понятии «HR-бренд» выделяют выгоды, которые получает сотрудник при трудоустройстве [5]. Отдельно стоит отметить вклад Д.А. Аакера, О. Бруковской, А.В. Ерыгиной, В.А. Зорковой, которые изучали особенности внешнего и внутреннего HR-бренда, их отличия и преимущества, а также А.Г. Будрина,

М.В. Быстровой, М.А. Гриндева, А.Ю. Кирова, С.В. Петряковой, в чьих трудах описаны тренды, используемые в продвижении HR-бренда на российском рынке труда.

Таким образом, HR-бренд — «определенный образ, который складывается в сознании действующего и потенциального работника, общественности, конкурентов относительно продвигающейся организации за счет уникальных качеств на рынке труда» [2].

HR-брендинг включает в себя ценности компании, ее традиции, цель и задачи, внутренние коммуникации, компетенции сотрудников, стиль управления, перспективы и возможность роста и развития как отдельного сотрудника, так и фирмы в целом, имидж компании во внешней среде [6]. Исходя из особенностей и направлений HR-бренда, существует определенная структура, предложенная Б. Минчингтоном: ядро, ценностное предложение (или EVP) и идентичность [1]. На рис. 1 представлена содержание модели EVP.



Рис. 1. Модель EVP

Источник: [8].

Последствия реализации функции HR-брендинга [10]:

- увеличение потока кандидатов;
- сокращение времени на подбор персонала;

- обеспечение качественной укомплектованности специалистами;
- снижение текучести кадров;
- повышение вовлеченности сотрудников в деятельность компании;
- формирование и усиление положительного имиджа организации как работодателя.

В настоящее время на HR-специалистов возлагается функция не только оценивания профессиональных и личностных компетенций соискателей, но и презентации компании с точки зрения преимуществ как работодателя. По мнению О.В. Астафьевой, к современным HR-трендам, повлиявшим на изменение кадровой функции, следует отнести поиск сотрудников посредством социальных медиа (Вконтакте, Telegram, LinkedIn и другие), поддержание баланса работы и личной жизни, привлечение «скрытой рабочей силы», внедрение гибких методов работы, планирование производственного процесса в соответствии с ролями сотрудников [3].

В некоторых исследованиях отмечается, что благодаря своевременной и качественной трансформации кадровой функции заполненность штата увеличивается на 20-30%, а формирование сильного корпоративного бренда позволяет снизить текучесть среди сотрудников на 10-12%.

С целью изучения эффективности реализации кадровой функции в развитии HR-брендинга проведено исследование на базе компании г. Тюмень. Компания предоставляет услуги по проведению мероприятий творческой направленности, в том числе с целью формирования имиджа компании как работодателя, интеграции новых сотрудников, сплочения коллектива [9].

Для получения необходимых данных был проведен опрос среди 20 специалистов компании, женщин в возрасте от 18 до 30 лет, 60% которых занимают должности ведущих творческих активностей.

Компания переживает период активного роста, осваивая новые направления и расширяя штат сотрудников. Организационная культура по типу близка к клановой (в соответствии с моделью Кэмерона-Куинна), что предполагает акцент на командной работе и развитии персонала. В связи с назревшей необходимостью перехода

руководителя и основателя компании от единоличного принятия управленческих решений, авторитарного стиля управления к более широкому делегированию полномочий, особое значение приобретает эффективная работа HR-отдела по адаптации новых сотрудников, поддержанию и развитию позитивного имиджа работодателя.

Рассмотрим некоторые полученные результаты. На рис. 2 представлено распределение опрошенных по стажу работы в компании и занимаемой должности.

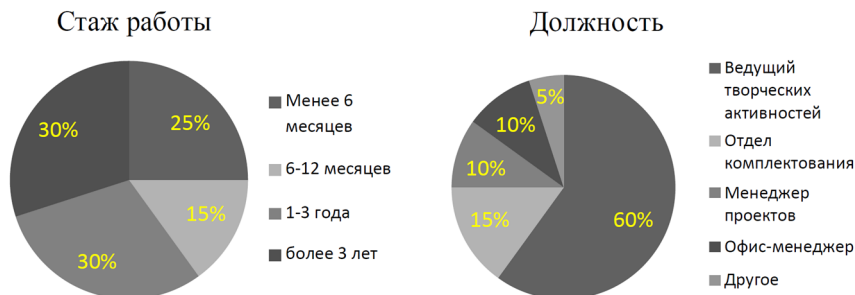


Рис. 2. Распределение респондентов по стажу и занимаемой должности

Источник: составлено авторами.

Анализ результатов опроса показал, что среди респондентов подавляющее большинство (60%) трудятся в организации свыше одного года, причем треть из них (30%) имеют стаж более трех лет, что может свидетельствовать о высокой степени узнаваемости HR-бренда компании.

Большее половины опрошенных сотрудников, а именно 55%, используют в качестве каналов поиска работы сервисы для поиска работы, работные сайты. Это свидетельствует о том, что компания успешно использует внешние ресурсы для привлечения соискателей. 20% кандидатов находит информацию о вакансиях непосредственно на сайте компании или в ее социальных сетях. Другие каналы привлечения, такие как рекомендации от друзей или коллег, кадровые агентства и ярмарки вакансий, пользуются меньшей популярностью среди соискателей (рис. 3).



Рис. 3. Используемые респондентами каналы поиска работы

Источник: составлено авторами.

По результатам оценки имиджа компании 95% опрошенных специалистов отметили его привлекательность и надежность, лишь 5% высказались нейтрально (рис. 4).



Рис. 4. Результаты оценки респондентами имиджа компании как работодателя

Источник: составлено авторами.

Анализируя факторы привлекательности HR-бренда, респонденты выделили наиболее значимые аспекты, которые определяют их выбор работодателя. Среди ключевых факторов были отмечены интересные профессиональные задачи (25,5%), дружественная атмосфера коллектива и поддержка коллег (20%). Значимую роль играют также конкурентоспособность заработной платы, возможности профессионального развития и карьерного роста, а также высокая репутация компании на рынке труда (12,7%) (рис. 5). Однако результаты показали, что наименьшее влияние оказывает фактор сильной корпоративной культуры. Это свидетельствует о том, что хотя создание позитивной рабочей среды важно, другие элементы бренда сотрудника имеют большее значение для привлечения талантов. Результаты подчеркивают необходимость комплексного подхода к формированию привлекательного HR-бренда, учитывая потребности и ожидания потенциальных сотрудников.



Рис. 5. Результаты определения респондентами факторов привлекательности бренда компании как работодателя

Источник: составлено авторами.

95% опрошенных сотрудников отмечают значимость своей работы в деятельности компании, руководство прислушивается

к мнению сотрудников (рис. 6). Можно отметить, что эмоциональная составляющая HR-бренда находится на достаточно высоком уровне.

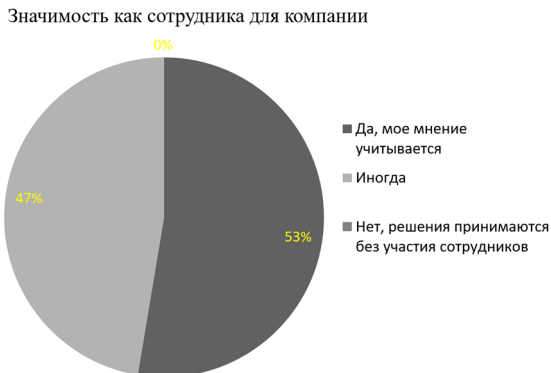


Рис. 6. Результаты оценки респондентов значимости сотрудника для компании

Источник: составлено авторами.

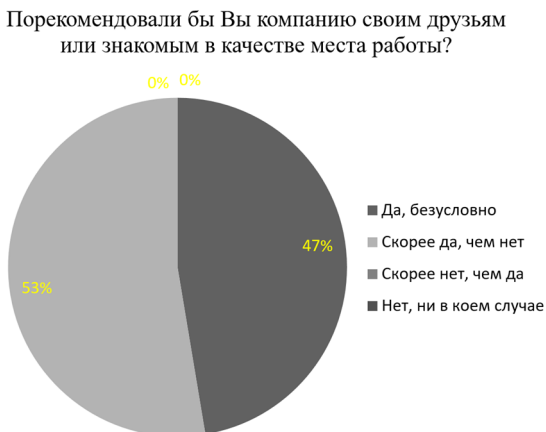


Рис. 7. Результаты оценки респондентами рекомендации компании как работодателя

Источник: составлено авторами.

Все опрошенные сотрудники высказались утвердительно в отношении собственной рекомендации компании как надежного работодателя своим друзьям, знакомым, что свидетельствует о сформированном положительном HR-бренде (рис. 7).

Несмотря на то, что сотрудники работают в одной компании, о частоте корпоративных мероприятий высказываются по-разному, что может быть связано со спецификой выполняемых функций. Поэтому необходимо выяснить уровень удовлетворенности сотрудников текущей корпоративной культурой и потребность в ее развитии. Так, в 63,2% случаев мероприятия для сотрудников проводятся регулярно (раз в 1-3 месяца), в 31,6% случаев — редко (1 раз в полгода/год), еще в 5,3% случаев мероприятия практически не проводятся (рис. 8). Большинство корпоративных мероприятий, организуемых в компании, связано с празднованием Нового года и летним отдыхом. Однако, с внедрением новых направлений и развитием «Школы ведущих творческих активностей» у компании появляется необходимость расширить спектр и частоту корпоративных мероприятий, что положительно скажется на вовлеченности сотрудников.

Как часто компания проводит мероприятия для сотрудников?

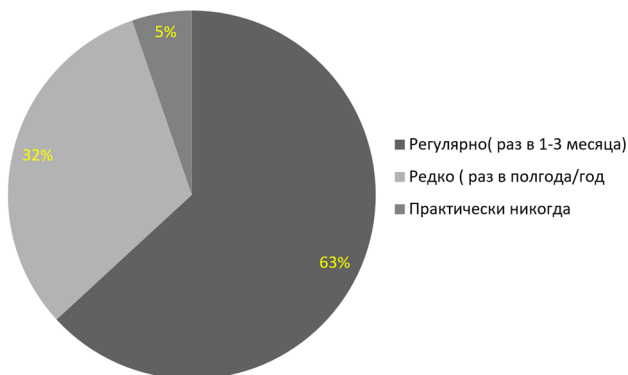


Рис. 8. Оценка респондентами регулярности проведения корпоративных мероприятий

Источник: составлено авторами.

Для определения наиболее востребованных форматов обучения сотрудникам был задан вопрос об их интересах в сфере профессионального развития и личностного роста. Наиболее востребованными были определены воркшопы по творческим направлениям (28,2%), тренинги по развитию soft skills (25,6%), карьерные консультации и обмен опытом (по 20,5% соответственно) (рис. 9). Эти данные указывают на стремление сотрудников развивать как креативные навыки, так и навыки межличностного общения, демонстрируют мотивацию на профессиональный рост.



Рис. 9. Результаты выбора респондентами форматов развития

Источник: составлено авторами.

Однако не все сотрудники осведомлены о возможностях профессионального развития и обучения, предлагаемых компаниями. Лишь 40% специалистов хорошо информированы о перспективах, еще 40% — знают только ключевые, остальные 20% сотрудников плохо осведомлены о ресурсах компании, которые они могут использовать для профессионального развития (рис. 10). В компании недостаточно используются возможности внутренних коммуникаций, что препятствует формированию сильного HR-бренда.

Насколько Вам известно о возможностях профессионального развития и обучения в компании?



Рис. 10. Результаты осведомленности респондентов о возможностях развития в компании

Источник: составлено авторами.

Таким образом, компания успешно развивает кадровую функцию по направлению формирования и укрепления положительного имиджа компании как работодателя. Существуют области для улучшения, в первую очередь, связанные с необходимостью дифференцированного подхода к построению HR-брендинга с учетом различных категорий сотрудников и в условиях расширения деятельности компании.

В качестве преодоления имеющихся проблем и совершенствования кадровой политики компании предлагаются следующие рекомендации.

I. Развитие внутренних коммуникаций

1. Расширение информационного поля, которое включает активное и регулярное информирование сотрудников о цели и задачах компании, ее миссии и ценностях. Трансляция того, как работа каж-

дого сотрудника влияет на общий успех компании. Учитывая расширение направлений деятельности компании, важно обеспечить прозрачность информации о новых проектах и возможностях для развития внутри компании.

2. Разработка каналов и форматов коммуникации, учитывающих предпочтения разных возрастных групп сотрудников. Например, для более молодых сотрудников — активное использование социальных сетей, мессенджеров, интерактивных форматов. Для сотрудников старшего возраста — традиционные каналы, такие как рассылки, встречи, внутренний портал. Важно обеспечить возможность получения информации в удобном для каждого формате восприятия информации.

II. Усиление внутреннего HR-брендинга

1. Активное продвижение HR-функции внутри компании, как партнера, готового помочь сотрудникам в решении различных вопросов, связанных с карьерой, развитием, благополучием, усиливая роль HR-специалиста как ключевого звена между сотрудниками и руководством.

2. Внедрение регулярного и доступного для всех сотрудников обучения по программам повышения квалификации, соответствующих профилю работы, в онлайн и офлайн форматах. Инвестиции в обучение и развитие персонала позволят повысить привлекательность бренда работодателя и лояльность сотрудников к компании.

III. Повышение лояльности и вовлеченности

1. Проведение индивидуальных и групповых стратегических сессий и обсуждений, в ходе которых сотрудники предлагают новые направления и решения для развития компании, что позволит им почувствовать себя частью общего дела, тем самым усиливая культуру организации.

2. Реализация регулярных встреч «one-to-one» (один на один) руководителей и подчиненных, которые позволят выявить существующие проблемы, трудности, желания и потребности сотрудников.

3. Разработка программ поддержки сотрудников в трудных жизненных ситуациях, демонстрирующих заботу компании о благополучии своих работников.

IV. Формирование имиджа социально ответственной организации (для внешних коммуникаций):

1. Активное участие, поддержка и реализация социальных проектов и благотворительных мероприятий с участием сотрудников, что укрепит имидж компании как социально ответственной организации и привлечет новых сотрудников, разделяющих эти ценности.

Развитие кадровой функции по направлению HR-брендинга является важной задачей современной организации, усиливающей ее конкурентоспособность на рынке. При этом важно уделять внимание и развитию HR-специалистов, реализующих данную функцию.

СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННОЙ ЛИТЕРАТУРЫ

1. Акман А. И. Теоретические аспекты HR-брендинга в системе управления предприятия / А. И. Акман, Е. П. Агафонов, М. С. Агафонова // Цифровая и отраслевая экономика. — 2023. — № 2 (30). — С. 76-83.
2. Арькова Т. Ю. Управление человеческими ресурсами организации на основе системы HR-брендинга / Т. Ю. Арькова // Вестник Астраханского государственного технического университета. Серия: Экономика. — 2011. — № 1. — С. 63.
3. Астафьева О. В. Влияние HR-бренда компании на управление персоналом / О. В. Астафьева, В. А. Кабакова // Теория и практика общественного развития. — 2024. — № 6. С. 102-107.
4. Берроу С. Бренд работодателя. Лучшее из бренд-менеджмента — в работу с кадрами. / Москва: ООО «Группа ИДТ», 2007, с. 194.
5. Гаспарович Е. О. Формирование HR-бренда компании как организационная стратегия привлечения и закрепления кадров / Е.О. Гаспарович, Ф. Чэнмин // Управление персоналом и интеллектуальными ресурсами России. — 2024. — № 3. Т. 13. — С. 99-103.
6. Костенко Е. П. Трансформация роли и функций HR в условиях новых экономических вызовов / Е. П. Костенко // Journal of Economic Regulation (Вопросы регулирования экономики). — 2021. — № 12 (4). — С. 94-109.
7. Привлекательность бренда компании-работодателя для молодых соискателей / Л. М. Ужахова, А. Ю. Чашина, С. Д. Ротова, А. А. Данилюк // Экономика: вчера, сегодня, завтра. — 2023. — Т. 13, № 6-1. — С. 630-637. — DOI 10.34670/AR.2023.74.61.077.
8. Что такое бренд работодателя и зачем его нужно развивать? <https://dzen.ru/a/YLkUuLvV10F4WULU>

9. Хобби-студия Васильки. — URL: <https://vasilki72.ru/>
10. Шубина Е. Ю. Концептуальные подходы к HR-брендингу, как модели эффективных взаимодействий в системе трудовых отношений предприятия / Е. Ю. Шубина // Актуальные вопросы управления персоналом. — 2021. — С. 496-507.
11. 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.
12. HR-брендинг в мире и России: тенденции и результаты исследований. — URL: <https://www.retail.ru/upload/iblock/6ae/1011443021.pdf> (дата обращения: 11.05.2025).