УДК 331.1

JEL: M5, M51

DOI: 10.17213/2312-6469-2020-1-260-266

АКТУАЛЬНЫЕ ВОПРОСЫ ОЦЕНКИ HR-БРЕНДА

© А.С. Жураховский 2020

Институт мировых цивилизаций, г. Москва, Россия

Автор обращает внимание на то, из чего складывается HR-бренд, кто и как его должен формировать, насколько привлекательна компания для сотрудников и кандидатов. В статье выделены десять основных вопросов, которые чаще всего возникают у HR-руководителей компаний. В основе этих вопросов – факторы, которые служат индикаторами HR-бренда. Основные методы исследования – анализ научно-исследовательской литературы, методы теории управления, теории организации. По итогам исследования автором сделан вывод о том, что для оценки HR-бренда на рынке труда и понимания общей картины следует использовать как внешние, так и внутренние источники. К внешним относятся все те источники, на которые организация не имеет прямого влияния: рейтинги профессиональных изданий, вебсайты и др. К внутренним относятся источники, на которые организация может непосредственно повлиять: обратная связь с агентствами по подбору персонала, внутренние опросы сотрудников и т.д.

Ключевые слова: HR-бренд, персонал, внешний бренд, внутренний бренд, индекс чистой лояльности сотрудников компании.

CURRENT HR BRAND EVALUATION ISSUES

© A.S. Zhurakhovsky 2020

Institute of World Civilizations, Moscow, Russia

The author focuses on what makes up the HR brand, who and how it should be shaped, how attractive the company is to employees and candidates. The article highlights the top ten issues that HR and company executives most often have. These questions are based on factors that serve as indicators of HR brand. The main methods of a research - the analysis of research literature, methods of the theory of management, the theory of the organization. The study concluded that both external and internal sources should be used to evaluate HR brand in the labor market and understand the overall picture. External sources include all sources on which the organization has no direct influence: ratings of professional publications, websites, etc. Internal sources include all sources that the organization can directly influence: feedback from recruitment agencies, internal employee surveys, etc.

Keywords: HR brand, staff, external brand, internal brand, index of net loyalty of company employees.

Введение

На HR-бренд компании влияет в первую очередь то, как работают с кандидатами (внешняя аудитория), со штатными сотрудниками и с увольняющимися. Этим занимается HR-департамент, а значит, формировать HR-бренд – это его задача, а не PR-отдела. Если в компании этим занимается исключительно PR-отдел, HR-менеджеру все равно нужно принимать участие в процессе. Чтобы оценить, насколько привлекательна компания для сотрудников и кандидатов, не обязательно проводить сложные исследования. О том, насколько сильный HR-бренд у организации, можно судить по поведению кандидатов, сотрудников, клиентов, заказчиков и фрилансеров. Для этого необходимо опросить как можно больше людей, которые так или иначе связаны с компанией. Легче всего с фрилансерами, клиентами и партнерами. Опросить их могут руководители подразделений, а вопросы кандидатам смогут задать HR-менеджеры.

В статье выделяются десять вопросов, которые чаще всего возникают у HR-ов и руководителей компаний. Ответы опрошенных на эти вопросы, как раз и покажут, что с HR-брендом компании не так.

1. Переходят ли в компанию сотрудники от конкурентов? Если в организации 10-15 процентов от общей численности персонала составляют сотрудники, которые перешли от конкурентов и работают больше года – это хороший показатель. Он свидетельствует о том, что компания обладает привлекательным HR-брендом на рынке труда.

2. Как часто HR-менеджеру приходится повторно размещать одни и те же вакансии? Существуют усредненные нормы, сколько времени тратить на подбор новых сотрудников. Считается, чтобы закрыть рядовую позицию необходимо 7 дней, специалиста – 14 дней, руководителя среднего звена – 30 дней [6]. Если на подбор тратится больше времени, вряд ли можно говорить, что у компании привлекательный HR-бренд.

3. Появляются ли свежие комментарии о компании в черном списке работодателей? Если бывшие сотрудники оставляют негативные отзывы о компании в интернете раз в полгода-год, это еще не признак того, что у нее слабый HR-бренд. Ведь недовольные всегда найдутся. Если же негативные комментарии о вашей компании пишут каждый месяц, стоит насторожиться.

4. Не слишком ли высокая текучесть в компании? Для этого необходимо посмотреть, не превышает ли показатель текучести среднее нормативное значение. Если превышает, вряд ли сотрудники довольны, внешний HR-бренд компании не на высоте. Ведь работники рассказывают о компании тем, кто не трудится в ней, но мог бы быть ее потенциальным кандидатом.

5. Сколько сотрудников ищут работу, удовлетворен ли персонал? Для этого необходимо попросить HR-менеджеров найти на рабочих сайтах резюме, которые выложили сотрудники вашей компании и периодически их обновляют. Эти люди находятся в поиске новой работы.

6. Часто ли компания упоминается в СМИ и какие места занимает в рейтингах? Место в рейтингах – не абсолютный показатель привлекательности компании как работодателя. К примеру, HeadHunter и SuperJob включают в рейтинги только те компании, которые размещают на этих интернет-ресурсах свои вакансии за плату, и место в рейтинге часто зависит от объема заказов. Объективность таких рейтингов относительная [1], но все же они в некоторой степени отражают привлекательность организации на рынке труда.

7. Что говорят о вашей компании сотрудники, которые работают у конкурентов? Узнать об этом можно одним из двух способов. Первый – приглашать на собеседование тех, кто работает у конкурентов. В беседе выяснять, что думают в другой компании о вашей. Второй способ – посетить отраслевую выставку, ярмарку вакансий и поговорить с работниками организаций-конкурентов, которые организовали там стенды. Разумеется, лучше не представляться, чтобы услышать от людей откровенности. Если работники конкурентов высказываются позитивно, это прекрасно – имидж на высоте.

8. Присылают ли кандидаты резюме с пометкой «Хочу у вас работать», подписываются ли на ваши страницы в соцсетях? Если кандидат ставит пометку «Хочу у Вас работать», значит, он выделяет данную компанию из других. Значит, у нее хороший имидж на рынке. Данные о том, сколько людей подписаны на официальные страницы вашей организации в соцсетях, можно сравнить с аналогичными показателями у конкурентов [5]. Эта информация является открытой и опубликована на главной странице компании в соцсети, но при этом обязательно нужно учитывать размер фирм-конкурентов.

9. Поинтересуйтесь, что сотруднику, который уходит, нравилось в компании, а что надо бы изменить, на каких условиях работник гипотетически остался бы в компании или вернулся в нее, готов ли он рекомендовать организацию своим друзьям и знакомым в будущем?

Бывшие сотрудники компании – в фигуральном смысле ее «выпускники», поэтому компании выгодно поддерживать с ними связь. Это поможет укрепить внешний HR-бренд, и получить новых клиентов, а также опытных новичков. В клуб бывших сотрудников нужно принимать только тех, кто ушел из компании по собственной инициативе и без каких-либо отягчающих обстоятельств. Претензий к работе у таких уволившихся быть не должно. Образец заявки на вступление в клуб бывших сотрудников представлен ниже.

Таблица 1

Заявка на вступление в клуб бывших сотрудников [10]

Ф.И.О.	
Укажите год, когда вы ушли из компании	
Ваше место работы в настоящий момент	
Ваша должность в настоящее время	
Ваш домашний адрес	
Контактный телефон	
Мобильный телефон	
Адрес электронной почты	
Имена других бывших сотрудников, с которыми Вы советуете нам связаться	
Укажите адреса их электронной почты	
Желаете ли Вы получать регулярные публикации компании	
Хотели бы Вы участвовать в ежегодных встречах бывших сотрудников	

10. Можно ли с помощью проекта для детей сотрудников укрепить и внутренний, и внешний HR-бренд? Для этого в компании можно создать детский клуб и продумать, какие мероприятия будут проводиться там в течение года. К таким мероприятиям относятся рисование и лепка, изучение иностранных языков, подготовка к школе, экскурсии по городу или в цирк в автобусах с корпоративной символикой. Вручайте сотрудникам, чьи дети отличились, фирменные золотые значки с названием компании. Запустите конкурс для первоклашек и их родителей. Назовите его «Дневник отличника». Сотрудникам, чьи дети получают больше всего оценок «4» и «5» за четверти за год, вручите денежную премию в конце учебного года [7]. Четкая грань, которую люди обычно проводят между работой и жизнью, стирается и это идет на пользу компании. Исчезает отстраненность сотрудников от работы.

Если больше 60 процентов опрошенных охотно и четко отвечают на вопросы, говорят, что хотели бы работать у вас, а информация о компании вызывает у них позитивные эмоции, HR-бренд на высоком уровне. Опросы позволяют быстро получать мнение сотрудников по самым разным вопросам [3]. Внедрите в компании простой принцип: как только произошло важное событие или мероприятие, проводится опрос. Наметьте и опросы, которые будут проводиться независимо от того, было событие или нет. Для этого необходимо составить план опросов, в котором указывается, что будет оцениваться с их помощью, а также указываются ответственные. Пример такого плана – в табл. 2.

Для оценки внешнего HR-бренда также можно рассчитать индекс чистой лояльности сотрудников – eNPS (employee Net Promoter Score).

Таблица 2

План-график внутрикорпоративных мероприятий и обратной связи
(фрагмент) [2]

Номер квартала, 2019 год	Исследование	Дата	Форма	Ответственный	Когда представить результат
III	Проведение изменений: итоги внедрения CRM	18.09.2019	Опросник	Руководители ключевых подразделений	29.09.2019
IV	Опрос удовлетворенности ДМС	20.10.2018	Опросник	HR-служба	26.10.2019
	Эффективность программы кадрового резерва	21.11.2019	Анкета	HR-служба Руководители подразделений	29.11.2018

С этой целью сначала нужно провести опрос работников, а затем сделать еще несколько шагов:

Шаг 1. Попросить сотрудников компании обозначить, насколько они готовы рекомендовать ее друзьям в качестве места работы. Этот вопрос можно разместить на корпоративном сайте, используя 10-балльную шкалу: 0 баллов – «никогда не порекомендую», 10 баллов – «обязательно порекомендую». Пусть сотрудники отметят, какой балл выбирают.

Шаг 2. Разделить сотрудников на три группы в зависимости от того, какой балл каждый из них поставил. Тех, кто указал 9-10 баллов, включить в группу «Промоутеры». Они готовы рекомендовать компанию, так как сами очень лояльны к ней. Работников, указавших 7-8 баллов, отнести к группе «Пассивные». Они лояльные, но вряд ли будут рекомендовать компанию другим в качестве работодателя. Те же, кто указал в анкете баллы от 0 до 6, войдут в группу «Критики». Это недовольные сотрудники, которые негативно относятся к компании и не собираются ее кому бы то ни было рекомендовать.

Шаг 3. Подсчитать, сколько сотрудников в каждой из трех групп. Таким образом можно узнать, сколько сотрудников оказались в числе «промоуторов», «пассивных» и «критиков».

Шаг 4. Рассчитать чистый индекс сотрудников eNPS по формуле:

$$eNPS = \frac{\text{Кол-во промоуторов} - \text{Кол-во критиков}}{\text{общее число оценок}} \times 100(\%).$$

О том, что у компании сильный HR-бренд, можно говорить, если eNPS, рассчитанный по формуле, превышает 50 процентов. Например, в отделе 10 человек. На вопрос «Насколько Вы готовы рекомендовать компанию друзьям и знакомым в качестве места работы?» 7 человек указали 9-10

баллов. Они попадают в группу «Промоутеры». Один сотрудник поставил 6 баллов и, таким образом, вошел в число «критиков». Двое работников отметили 7 баллов. Они – «пассивные». Таким образом, индекс чистой лояльности – 60% ((7 промоутеров – 1 критик): $10 \times 100(\%)$). Это больше, чем 50 процентов, поэтому можно говорить, что HR-бренд у компании достаточно сильный.

В заключение статьи подведем основные итоги:

1. Для работы над брендом требуются некие затраты, но не обязательно большие, как часто думают специалисты по управлению персоналом. Нужна не широкомасштабная и дорогостоящая реклама компании в СМИ, а мероприятия, с помощью которых можно выстраивать правильный стиль взаимоотношений с сотрудниками. Компания МТС, к примеру, организовала в пяти городах карьерный городской квест «Охота на работу». Это игра, в ходе которой молодые люди должны сделать то, что поможет им попасть туда на работу. А именно: найти объявления о вакансиях, составить резюме по определенным правилам, пройти собеседование. Благодаря таким квестам компания получит обратную связь о том, как ее бренд воспринимают в разных регионах [9].

2. Если большая часть сотрудников согласна участвовать в новых акциях и крупных проектах, не ожидая дополнительного стимулирования, значит, HR-бренд у компании крепкий [8]. Основная задача – выгодно отличаться от других работодателей. К примеру, в IBM сотрудники могут сами выбирать график работы, а издательство «Манн, Иванов и Фербер» работает вообще без офиса. Сформулируйте свое уникальное ценностное предложение работодателя (Employee Value Proposition), которое выделит организацию на фоне конкурентов. Это будет привлекать к вашей компании внимание соискателей, даст вам существенное конкурентное преимущество.

3. Чтобы избежать негатива и ухудшения HR-бренда, вместе с призывами к взаимной поддержке продвигайте нормы, которые нацеливают сотрудников на эффективную работу без потери качества. Введите KPI для всей команды – «Отсутствие брака» [4]. Все получают премию в меньшем размере, если брак есть. Люди станут следовать новой корпоративной ценности «Взаимная требовательность».

4. Чтобы адекватно оценить HR-бренд, нужно использовать несколько критериев в комплексе: сначала определить, каков средний уровень оплаты труда в компании по каждой категории должностей. Установить, сколько тратится на персонал вообще (процент от выручки) и на соцпакет в частности, а также на обучение и работу с кадровым резервом. Рассчитать, во сколько обходятся корпоративы. После этого необходимо сравнить эти данные с рыночными показателями и сделать выводы о привлекательности HR-бренда компании.

Литература

1. Брага И.В. Основные тренды в работе службы персонала // Современная экономика России: достижения, актуальные проблемы и перспективы развития. Сборник материалов Всероссийской научной конференции, посвященной памяти профессора Н.Г. Нечаева, 2019. – С. 3-9.
2. Жураховская И.М., Шолотонова Е.С. Особенности продвижения HR-бренда в социальных медиа // Вестник Московского государственного областного университета. Серия: Экономика. – 2018. – № 2. – С. 71-77.
3. Жураховский А.С. Применение инструментов маркетинга в HR-сфере // Современная экономика России: достижения, актуальные проблемы и перспективы развития Сборник материалов Всероссийской научной конференции, посвященной памяти профессора Н.Г. Нечаева, 2019. – С. 35-40.
4. Жураховский А.С. Управление командообразованием в современной организации // Авиация и космонавтика – 2017. Московский авиационный институт (Национальный исследовательский университет). – 2017. – С. 627-629.
5. Истратий А.Ю., Козлова Е.Г. Специфика использования социальных онлайн-сервисов при найме персонала // Современная экономика России: достижения, актуальные проблемы и перспективы развития Сборник материалов Всероссийской научной конференции, посвященной памяти профессора Н.Г. Нечаева, 2019. – С. 44-48.
6. Истратий А.Ю., Козлова Е.Г. Повышение эффективности деятельности персонала на основе совершенствования способов его привлечения // Друkerовский вестник. – 2019. – № 5 (31). – С. 172-178.
7. Кузнецова И.В. Показатели риска в системе мотивации менеджмента финансовых компаний // Друkerовский вестник. – 2019. – № 3. – С. 184-197.
8. Кузнецова И.В. Эволюция принципов мотивации в ходе трансформации хозяйственных парадигм // Современная экономика России: достижения, актуальные проблемы и перспективы развития. Сборник материалов Всероссийской научной конференции, посвященной памяти профессора Н.Г. Нечаева, 2019. – С. 72-76.
9. Матюнин Л.В., Чекан А.А. Проблемы организации стажировок студентов вузов в современных экономических условиях // Друkerовский вестник. – 2019. – № 4 (30). – С. 181-187.
10. Чекан А.А., Шолотонова Е.С. Основные этапы формирования и особенности HR-брендинга // Менеджмент: управление в социальных и экономических системах. Сборник статей IV международной научно-практической конференции. – 2012. – С. 79-82.

Поступила в редакцию

03.02.2020

Жураховский Андрей Сергеевич – кандидат экономических наук, профессор кафедры «Менеджмент» Института мировых цивилизаций, г. Москва, Россия.

Zhurakhovsky Andrey S. – Candidate of Economics, Professor of the «Management» Department in the Institute of World Civilizations, Moscow, Russia.

Россия, 119049, Москва, Ленинский проспект, д. 1/2, корп. 1
1/2, building 1, Leninsky ave., Moscow, 119049, Russia
e-mail: andrey131280@mail.ru