

Секция «Управление персоналом: новые вызовы для коммерческих и государственных организаций»

## HR-брендинг в публичном управлении: проблемы и перспективы

Научный руководитель – Подольский Дмитрий Андреевич

*Алиев Мехрзод Файзуллоевич*

*Студент (магистр)*

Национальный исследовательский университет «Высшая школа экономики», Москва,  
Россия

*E-mail: choko-moon00@mail.ru*

HR-бренд определяется как репутация, имидж, образ, с которым вас идентифицируют как работодателя, а HR-брендинг - это комплекс мероприятий, направленный на то, чтобы мы с вами успешно создавали, развивали и продвигали нашу команду, как HR-бренд[1].

Уже порядка 20-30 лет мировая практика развивает это направление, и ключевая цель ее одна - стать центром притяжения талантливых специалистов, с которыми можно развивать бизнес. К началу 1950-х годов появились первые ростки осознания того, что бренд - не просто изящная эмблема, запоминающийся слоган или красивая картинка на этикетке, украшающая продукцию фирмы. Сама компания может иметь особую индивидуальность, корпоративное сознание, систему ценностей, метафорически запечатленную в символике бренда. HR-бренд так же берет начало из концепций брендинга Котлера Ф., он определил брендинг как «имя, термин, знак, символ или дизайн или их комбинацию, которые предназначены для идентификации товаров и услуг одного продавца или группы продавцов и для того, чтобы отличать их от товаров и услуг конкурентов». Это определение в основном использовалось для описания товарных марок, однако бренд также оказывает огромное влияние как на компанию, так и на работодателя[2].

Термин «бренд работодателя (HR-бренд)», «HR-брендинг» был впервые введен Бэрроу С. (1996), и с тех пор было проведено множество исследований, термин был принят мировым сообществом менеджеров. Эмблер Т. и Бэрроу С. определили hr-бренд как «пакет функциональных, экономических и психологических преимуществ, предоставляемых трудоустройством и идентифицируемых с компанией-работодателем». Как правило, люди ассоциируют бренд с названием организации, продуктом, услугами и логотипом организации, когда эти идеи брендинга включаются в стратегии управления персоналом, это называется hr-бренд. Различные другие исследователи определили hr-бренд в соответствии со своим исследованием, например, Бэхаус С. и Тикоо С. определили hr-бренд как «процесс создания узнаваемой и уникальной идентичности работодателя», а также как «концепцию фирмы, которая отличает ее от конкурентов»[3]. Салливан Д. определил hr-бренд как «целевую долгосрочную стратегию управления осведомленностью и восприятием сотрудников, потенциальных сотрудников и связанных с ними заинтересованных сторон в отношении конкретной фирмы». В дальнейшем hr-бренд определялся как «общее признание того, что ключевые заинтересованные стороны известны тем, что обеспечивают высококачественный опыт работы и отличительную организационную идентичность. Ллойд С. описал hr-бренд как «совокупность усилий компании, направленных на информирование нынешних и будущих потенциальных сотрудников о том, что это прекрасное место для работы». Определение Розторн Х.: «HR бренд работодателя - это, по сути, двусторонняя сделка между организацией и ее людьми: причина, по которой они решают работать в организации, и причина, по которой они имеют право остаться. Искусство hr-бренда заключается в том, чтобы сформулировать эту сделку таким образом, чтобы она была отличительной, убедительной и актуальной для человека, а также гарантировать,

что она реализуется на протяжении всего жизненного цикла сотрудника в этой организации» [4].

Бренды в настоящее время не используются лишь в качестве опознавательного знака для продуктов компании, а также используются как опознавательный знак для различных организаций, чтобы быть заметными и среди разных компаний, чтобы привлекать лучших талантливых сотрудников и сохранить наиболее компетентных сотрудников в организации. Между работодателем и работником существует связь в зависимости от имиджа бренда [5]. Точно так же, как корпоративный бренд дает своим клиентам уверенность в своих продуктах и услугах, hr-бренд в основном используется для создания положительного и привлекательного имиджа для нынешних и будущих сотрудников.

Hr-бренд обычно означает дифференциацию одной компании от другой посредством уникального ценностного предложения работодателя (EVP - employee value proposition). Сильный EVP познакомит с этикой компании таким образом, чтобы показать, что делает рабочее место уникальным и привлекательным для людей, разделяющих вышеупомянутые ценности. Hr-бренд в основном зависит от нематериальных факторов, таких как имидж, идентичность и восприятие, способное выяснить, что на самом деле представляет собой бренд, который вызывает чувство признания в компании и может являться ценностью для работодателей. Для создания хорошего hr-бренда необходимы два типа: один тип - это нынешние сотрудники, которые в настоящее время работают в организации, их ожидания должны совпадать с ценностями компании, чтобы они были всем удовлетворены и имели положительные впечатления. Второй тип - это потенциальные сотрудники, чтобы привлечь талантливых и подходящих сотрудников, работодатель должен создать положительный опыт для людей на протяжении всего процесса найма [6]. Если кандидаты чувствуют себя ценными, о работодателе будут положительные отзывы. EVP - важная часть бренда работодателя. EVP относится к преимуществам и вознаграждениям, которые организация предлагает своим сотрудникам в знак признания их ценного вклада. Минчингтон Б. определил EVP как пакет предложений, предоставляемых организацией в обмен на навыки, компетенции и опыт, которые сотрудник приобретает для организации. EVP - это перспектива, ориентированная на сотрудников, которая согласуется с существующими, интегрированными стратегиями разработки рабочей силы. EVP должен быть уникальным и увлекательным, чтобы быть ключевым фактором привлечения, удержания и вовлечения сотрудников. Например, консультационные фирмы по вопросам оплаты труда связывают эту концепцию с hr-брендом и призывают организации сформулировать заявление, определяющее, почему общий опыт работы в их организации лучше, чем в любой другой организации.

Внутренняя перспектива hr-бренда в основном фокусируется на нынешних сотрудниках организации, тогда как внешняя направленность в основном на заинтересованные стороны, например, на потенциальных сотрудников. Удержание нынешних сотрудников, а также привлечение и набор новых сотрудников являются основными операциями отдела кадров. Организации динамичны и находятся в постоянно меняющемся процессе, поэтому приобретение опытных сотрудников с техническими знаниями имеет важное значение, поскольку конкуренция между организациями за опытные и квалифицированные человеческие ресурсы высока, компании должны диверсифицировать себя от других компаний. Основная деятельность отдела кадров заключается в управлении процессом найма, а hr-бренд используется в качестве инструмента для привлечения и удержания кандидатов в организации. Таким образом, задача развития и распространения hr-бренда возложена на отдел управления персоналом [7]. В УЧР (управление человеческими ресурсами) развитие и коммуникация бренда работодателя расширяются, как утверждает Бэрроу С. Hr-бренд - один из наиболее подходящих терминов, поскольку предоставляет обзор ценно-

стей организации и необходимых управленческих идей. Таким образом, считается, что отдел кадров создает основу бренда работодателя и помогает донести его до нынешних и потенциальных сотрудников, чтобы они продолжали расти вместе с организацией.

Идеи и предложения, возникающие в сознании потребителя благодаря бренду, называются ассоциациями с брендом. Это может быть вербальное или психологическое воздействие, связанное с брендом. Согласно Келлеру К., имидж бренда - это впечатление о товаре, преследующем реальных или возможных потребителей, и имидж hr-бренда также отличается утилитарными и символическими преимуществами. Утилитарное благополучие состоит из объективных норм занятости, таких как оплата труда, льготы и многое другое, а символическое благополучие включает восприятие статуса фирмы и общественное признание, предполагаемое соискателем. Ассоциация с hr-брендом определяется как соображение и идеи, которые возникают в умах нынешних и будущих сотрудников[8]. Возможные сотрудники будут привлечены для подачи заявления в организацию на основе ассоциаций с hr-брендом, воспринимаемых кандидатом из-за прогнозируемого имиджа hr-бренда.

Изобретательность сотрудников в настоящее время является атрибутом, который серьезно рассматривается представителями поколений Y и Z. Участие сотрудников в создании, продвижении и понимании идеи организации с целью разработки продуктов и услуг, также достаточное время для образного мышления, как и корпоративная стратегия играет очень важную роль в том, чтобы вдохновить сотрудника на вовлечение в рабочую среду, качественную работу и шансы проявить свою изобретательность на рабочем месте являются наиболее важными факторами, мотивирующими сотрудников работать с полной отдачей. Таким образом, в текущем контексте можно заметить, что потенциальных сотрудников больше привлекают возможности для изобретательства, а нынешние сотрудники продолжают оставаться с работодателем, демонстрируя это свойство.

Корпоративная культура является одним из важнейших критериев развития и успеха любой организации, корпоративная культура описывает культуру организации. Успех любой организации зависит от среды, которая в ней присутствует[9]. Организационная культура характеризуется как метод отделяющий одну организацию от другой. Культура организации состоит из культуры с основными ценностями и субкультурой, связанной с повседневным опытом. Организация с сильной культурой развивается в организационной лояльности и приверженности, что приводит к удержанию сотрудников. Это помогает сотрудникам понять правила, положения и практику организации, что облегчает общение в организации и между организациями, и улучшает сотрудничество между сотрудниками. Таким образом, организационная культура играет важную роль в создании положительного опыта для привлечения новых сотрудников. Сотрудник обычно воспринимает личность организации через ее культуру.

Во многих случаях, когда имеется ограниченная информация о продукте, информация о бренде организации оказывает большое влияние на решение потребителей о покупке. Точно так же нынешние сотрудники, работающие в организации, являются послем бренда в организации, они действуют как представитель организации, создавая и влияя на статус организации. Потенциальные сотрудники обычно используют сарафанное радио или Интернет среду как сбор информации об организационном бренде и преобладающей в нем культуре. Существующие сотрудники имеют большое влияние на потенциальных кандидатов. Полезная информация от нынешних сотрудников помогает и направляет потенциальных сотрудников в выборе лучшей организации с точки зрения соответствия бренда личности и организации.

Сарафанное радио связано с hr-брендом, поскольку сотрудники могут идентифицировать бренд работодателя на основе уникальных характеристик занятости. Узнаваемость

hr-бренда можно повысить, поделившись подробностями о различных схемах, льготах, инновационных идеях, идеях роста и развития и новых инициативах, предпринятых для повышения благосостояния сотрудников. Бренд всегда должен соответствовать своему представлению.

Карьерный рост и возможности считаются одним из самых важных преимуществ для каждого сотрудника. Лица, ищущие работу, обычно ищут организацию, в которой они получают достаточно возможностей для роста и развития, инноваций и обучения. Будучи частью организации, каждый сотрудник ожидает пройти обучение, чтобы подготовить себя к росту и продвижению.

Компенсации и льготы работают как ключевой фактор для привлечения потенциальных сотрудников, а также для удержания нынешних сотрудников в организации. Имидж бренда обычно представлен компенсациями и льготами организации, поскольку бренд играет жизненно важную роль при выборе организации. Компания достигает преимуществ при приеме на работу, используя свой бренд. Таким образом, компенсация и льготы также считаются важным фактором для hr-бренда.

Соответствие «человек-организация» в hr-бренде - это метод создания репутации организации как места для работы, в первую очередь, путем объединения практики рекрутинга и внешних человеческих ресурсов с брендом. Основная цель hr-бренда состоит не только в том, чтобы привлечь потенциальных сотрудников или попытаться удержать существующих сотрудников, но, более конкретно, в привлечении сотрудников, которые очень хорошо вписываются в организацию. Организация, как и сотрудники стараются принимать решения, основываясь на собственном решении и принимая во внимание потребности друг друга, ожиданиях и предпочтениях. Таким образом, для достижения наилучшего результата важно, чтобы потенциальный сотрудник соответствовал организации.

Каждой организации нужен метод, с помощью которого может проверять различные виды деятельности и результаты различных лиц, работающих в этой организации. Аудит - это способ систематической оценки, который служит инструментом планирования, а также методом измерения показателей[10].

В организации выполняется множество функций, таких как набор, обучение, продвижение по карьерной лестнице, удержание способных сотрудников и другое, hr-аудит помогает улучшить эти функции. Hr-аудит также служит инструментом развития, с помощью которого повышает эффективность человеческих ресурсов и развивает организацию. Кадровый аудит имеет следующие характеристики:

- Кадровый аудит - это процесс анализа для проверки надлежащего функционирования человеческих ресурсов в организации.

- Это исследовательский инструмент, который изучает людей, работающих в организации, политики, которой они придерживаются, а также выполняемые ими функции и деятельность. Если есть какой-то разрыв между фактическими и нормативными показателями, то hr-аудит выявляет и заполняет его.

- Это измерительный прибор, который не только вычисляет производительность отдельных лиц в организации, но и проверяет, не соблюдают ли их требования отдел кадров. В обязанности кадрового аудита входит устранение погрешностей как можно скорее.

Hr- аудит проводится один раз в год и осуществляется либо организационными экспертами, либо внешними специалистами, специализирующимися на управлении человеческими ресурсами, имеющими четкое представление об аудите.

- Отчеты, подготовленные hr-аудитом, направляются в вышестоящие органы, чтобы, если в отчете есть ошибка, ее можно было вовремя обнаружить и исправить.

Hr-аудит не должен ограничиваться только отделом кадров, это должно быть применимо к другим отделам. Hr-аудит должен оценивать деятельность сотрудников всех

отделов организации. Он должен расширить сферу своей деятельности, оценив также и личные функции менеджеров. Есть несколько областей, которые охватываются кадровым аудитом:

- Аудит функций управления персоналом: этот аудит концентрируется на каждой деятельности отдела кадров. В рамках этого аудита аудитор сначала устанавливает цель выполняемой деятельности, затем определяется лицо, ответственное за конкретную деятельность, затем проверяется эффективность работы сотрудников, создается план действий по исправлению ошибок и, наконец, выполняется разработанный план действий.

- Аудит управленческого соответствия: этот аудит оценивает работу административного отдела. Аудит проверяет, систематически ли исполнители соблюдают правовые процедуры и руководящие принципы. При наличии нарушений правопорядка в организации ревизия несет ответственность за принятие мер по их устранению. Официально власти должны искренне соблюдать утвержденные правила и положения, поскольку нарушение этих положений может быть оскорбительным.

- Аудит человеческих ресурсов: условия труда в любой организации оказывают большое влияние на сотрудников, работающих в этой организации. Надлежащая среда повышает моральный дух человека и обеспечивает максимальное удовлетворение от работы.

- Текучесть кадров: когда количество сотрудников, увольняющихся с работы, увеличивается, увеличивается и количество новых сотрудников, которых необходимо нанять. Набор новых сотрудников отрицательно влияет на производительность, а также на координацию между сотрудниками. Руководству сложно поднять моральный дух новых сотрудников.

- Абсентеизм: отсутствие сотрудников на работе называется прогулом. Неофициальные отпуска, которые часто берут сотрудники, не только влияют на надлежащее функционирование организации, но и демонстрируют нелояльность сотрудника по отношению к организации.

- Записи о безопасности: записи по технике безопасности - это те записи, которые определяют затраты, понесенные в связи с производственными авариями в организации.

- Опросы отношения: опросы - лучший способ узнать отношение сотрудников к организации. Это один из самых мощных инструментов, с помощью которого организация может сделать свою среду более благоприятной и эффективной. Проблемы прогулов, низкой производительности могут быть решены.

- Аудит корпоративной стратегии: hr-аудит может сыграть значительную роль в определении стратегии компании. Hr-аудит должен распространяться и на другие отделы. Эксперты по кадрам не имеют права принимать решения относительно стратегии организации.

Аудиторы создают и представляют в органы организации аудиторский отчет, качественный отчет указывает на высокую оценку функции отдела, также представляет проблемы в работе и меры по исправлению. Кадровый аудит очень важен для решения проблем и повышения потенциала кадрового персонала в организации[11].

Кадровый аудит проверяет основные функции человеческих ресурсов организации, чтобы определить соответствие государственным и федеральным нормам. HR-аудит дает компаниям возможность выявить любые потенциальные проблемы с соблюдением требований к персоналу и внедрить передовые методы управления персоналом, это похоже на финансовый или налоговый аудит.

Далее описаны шаги для успешного HR-аудита:

- Определение целей hr-аудита. Кадровый аудит оценивает функции и деятельность, которые должны выполняться отделом кадров. Цель, график и планирование HR-аудита должны двигаться по одному и тому же пути. Необходимо обеспечить, чтобы эти кадро-

вые стратегии соответствовали корпоративным стратегиям, следует улучшить управление персоналом.

- Разработка примерного плана аудита. Аудитор должен иметь представление о том, что он должен делать, прежде чем внедрять процесс аудита. Оценщик должен иметь приблизительное представление о необходимой рабочей силе, ожидаемых затратах и оборудовании, необходимом для всей процедуры аудита.

- Сбор исходных данных. Аудитор должен располагать соответствующей информацией о внутренних и внешних факторах, которые могут повлиять на процесс кадрового аудита. К внешним факторам относятся уровень компетентности конкретной организации, правовая среда и общее резюме организации.

- Определение метода сбора данных. Некоторыми из методов, используемых для сбора данных, являются - метод интервью, метод анкетирования, метод рабочей группы, метод наблюдения и другие. Аудиторы могут выбрать один или несколько методов одновременно. Помимо этого, необходимое время и стоимость оценки также определяются заранее, чтобы процесс аудита мог проходить легко и эффективно.

- Завершение плана аудита. Если есть потребность в каком-либо улучшении чернового плана аудита, изменения могут быть внесены на этом этапе до его окончательной доработки. Полученные исходные данные и знания также могут быть полезны при обновлении запланированного плана аудита.

- Сбор данных аудита. В этом процессе оценщик собирает всю необходимую информацию из различных источников и объединяет ее для анализа сильных и слабых сторон отдела кадров. Аудитор отдела кадров сверяет данные, полученные от управления персоналом, с окончательным планом аудита после получения всех данных. На этом этапе оценщик должен иметь в виду, что данные должны быть собраны полностью.

- Разработка аудиторского отчета. После сбора всех данных проводится программа оценки. Наряду с этим в оценку также включаются рабочая атмосфера, функционирование сотрудников, цели, политики и стратегии.

- Решение на основании аудиторского заключения. Это заключительный этап, на котором организация принимает соответствующие решения после просмотра окончательного аудиторского отчета. Руководство даже запрашивает рекомендации аудиторов, чтобы облегчить процесс принятия решений. Если требуются некоторые изменения в постановке целей отдела кадров, в стратегиях или в работе сотрудников, предложения аудитора по персоналу могут оказаться конструктивными.

Hr-аудиты не являются распространенными методами решения проблем, но предоставляют информацию об источниках нынешних и будущих трудностей. Выводы этих аудитов представляют собой внутренние записи, которые не нужно раскрывать общественности, и они улучшают процесс принятия решений внутри организации.

Hr-бренд рассматривается как смешанная стратегия между hr (человеческие ресурсы) и маркетингом (бренд). В отличие от процесса брендинга продукта, организации поняли важность брендинга человеческих ресурсов и начали инвестировать в него, считая сотрудников первыми внутренними клиентами организации. В данный момент 67% фирм считают hr-брендинг одним из важных стратегических инструментов набора кадров, чтобы иметь конкурентное преимущество перед другими фирмами для привлечения талантливых сотрудников. Hr-брендинг рассматривается как средство донесения соответствующей информации о том, что является местом для работы, а также помогает приблизить работодателя к кандидатам, устанавливая эмоциональную ценность между ними. Hr-брендинг рассматривается в качестве продуктивной организационной стратегии для получения конкурентных преимуществ.

Маркетинг - это процесс продажи товаров и услуг клиентам, и управление челове-

ским ресурсом рассматривается как процесс привлечения, рекрутирования, отбора, обучения и повышения квалификации потенциальных сотрудников, обеспечение удовлетворенности и хорошей рабочей среды для нынешних работников, hr-бренд считается точкой пересечения между этими двумя областями, так как он помогает в создании уникального имиджа работодателя в умах потенциальных работников. Таким образом, некоторые концепции маркетинга, такие как брендинг, создание имиджа, репутация и осведомленность, а также некоторые концепции производительности труда объединяются в hr-брендинге[12].

Основные этапы формирования HR-бренда организации показаны в виде блок-схемы ниже (рис. 1), который представляет собой 5-этапный процесс.

HR-бренд организации - это сложный, но простой процесс, который описывает, что большинство компаний могут сократить расходы на набор персонала, а также в поиске подходящих кандидатов для организации.

Способы формирования HR-бренда организации, включают в себя создание эффективного ценностного предложения для сотрудников (EVP) что является важной частью процесса управления человеческими ресурсами (HR). EVP предназначен для привлечения и удержания высокоэффективных сотрудников, подчеркивая преимущества работы в конкретной компании. EVP должен быть адаптирован к культуре, ценностям и целям компании и передавать четкое сообщение о том, за что выступает компания и что она предлагает сотрудникам[13]. Чтобы создать сильную EVP, специалистам по персоналу в первую очередь необходимо понять потребности, ценности и проблемы нынешних и потенциальных сотрудников организации, это можно сделать с помощью опросов и глубинных интервью с выборочной группой нынешних сотрудников (рис. 2). Благодаря этому HR-специалисты могут лучше понять ключевые мотивы, цели и приоритеты персонала.

После того, как эти идеи будут собраны, специалисты по персоналу могут использовать эту информацию для создания EVP, который находит отклик у существующих и потенциальных сотрудников организации. EVP должен включать в себя четкое заявление о миссии, исчерпывающий список преимуществ и список обязательств, которые организация готова взять на себя перед своими сотрудниками. Кроме того, он должен подчеркивать ценности организации и фокусироваться на том, как сотрудники могут способствовать успеху компании. Наконец, EVP следует доводить до сведения сотрудников таким образом, чтобы это соответствовало культуре организации. Это можно сделать с помощью ряда коммуникационных платформ, включая информационные бюллетени, электронные письма, видеосообщения и многое другое. Четко сообщая о EVP и его преимуществах, специалисты по персоналу могут помочь привлечь и удержать своих сотрудников и создать успешную культуру на рабочем месте.

Когда организация становится ориентированной на сотрудников и соответствует ожиданиям персонала, это приводит к снижению стоимости найма и приобретения нужных талантов. В современном контексте основное внимание к формированию HR-бренда организации уделяется привлечению и удержанию работников. Таким образом, это включает в себя внутренний брендинг, рассматривая нынешних сотрудников в качестве первого клиента организации, а затем переход к потенциальным сотрудникам, что осуществляется через внешний брендинг. Чтобы организации стать желаемым местом работы для персонала, работодатель должен думать изнутри, начиная с внутреннего hr-брендинга, который используется для создания удовлетворения и лояльности сотрудников. Внутренний брендинг повышает лояльность бренда, которая прямо пропорциональна производительности сотрудников[14].

Отдел кадров проводит интервью с сотрудниками, чтобы узнать их ожидания от компании. Затем анализируются обратные связи и предпринимаются необходимые шаги, со-

здавая тем самым внутренний бренд, таким образом:

- Собеседование: дает возможность компании узнать причину ухода сотрудника с предыдущего места работы. Анализируя причины, по которым организации могут преодолеть это в будущем.

- Удовлетворенность сотрудников: удовлетворенность всегда важна для роста любой организации. Довольные сотрудники будут продуктивными, и они помогают в создании хороших и позитивных отношений для организации на внешнем рынке.

- Организационная культура и политика: культура организации должна всегда иметь значение, когда речь идет о внутреннем hr-брендинге. Культура должна всегда соответствовать эстетическим ценностям сотрудников, и политика организации должна разрабатываться таким образом, чтобы она могла осуществляться в течение длительного периода без каких-либо колебаний.

Нехватка квалифицированной рабочей силы - с ростом таких мировых держав, как Китай, Россия, Индия и Бразилия, в качестве денежно-кредитных сил и из-за старения населения Японии, США и Европейского Союза потребность в квалифицированной рабочей силе возрастает, на рынке ощущается нехватка квалифицированной рабочей силы[15].

Внешний брендинг считается суммой всех мероприятий, направленных на привлечение работника. Основной целью внешнего брендинга является привлечение потенциальных сотрудников для удовлетворения текущих потребностей организации. В этом процессе ключом к успеху является доведение до потенциальных кандидатов информации о ценностях работодателя (рис. 3).

Основной целью внешнего hr-брендинга является создание прозрачного и истинного имиджа организации для внешнего мира и для потенциальных кандидатов, в которых является прекрасным местом для работы. Для внешнего брендинга используются различные методы, такие как сайты вакансий, баннеры, организация семинаров и презентаций, общественные мероприятия и так далее.

Далее будет рассмотрено, почему брендинг работодателей важен для каждой организации[16]:

- Получение большего с меньшим - девиз, которому придерживается каждая организация в период спада, что означает сокращение расходов и высокая производительность. Это позволяет правильно выбрать людей для соответствующей работы, чтобы повысить производительность, и это стало критически важной работой. Hr-брендинг организации помогает решить эту проблему путем привлечения и проведения успешного найма и удержания лучших талантов. Благодаря распространению информации о реальных условиях работы и культуре организации.

- Развитие и рентабельность: является главной целью любого бизнеса. Набор и удержание высококвалифицированных сотрудников имеет для этого важное значение. Сотрудники, обладающие необходимыми навыками и знаниями, будут очень полезны для развития организации, что также приведет к повышению прибыльности. Это можно сделать только путем привлечения талантливых сотрудников.

- Популярность: профессионалы хотят работать в хорошо известной, имеющей высокую репутацию компании. Обычно принимают советы от семьи, друзей и других известных лиц. Таким образом, положительное слово всегда будет полезно для потенциального кандидата и компании для найма квалифицированных сотрудников, и это может быть сделано только с помощью hr-брендинга.

- Сила: известность как привлекательного работодателя работает как сила для компании, чтобы построить положительную репутацию и имидж. Привлекательная компания обладает переговорными возможностями, благодаря которым она может нанимать компетентных сотрудников, которые объединят свои усилия в развитии компании и повысят

прибыльность.

Сильный HR-бренд организации может привести к привлечению талантливых кандидатов и удержанию нынешних сотрудников, что в результате увеличивает организации как финансовые, так и нефинансовые выступления. Между сотрудниками и брендом существует прочная связь, способствующая удовлетворению потребностей клиентов и увеличению прибыли. Клиенты с меньшей вероятностью перейдут на другой бренд, независимо от модификации продукта и любой стратегии, принятой конкурентами для его привлечения. Таким же образом мощный бренд работодателя приведет к лояльности hr-бренда организации, что в свою очередь приведет к удержанию талантливых сотрудников. Аналогичным образом, сильный бренд работодателя обеспечит достаточную возможность для новых и перспективных сотрудников, чтобы получить привлекательность организации, которая поможет как в повышении их карьеры, так и в увеличении прибыли.

В связи с HR-брендом организации лояльность hr-бренда означает обязательство, которое работники берут на себя перед работодателем. Появление мощного бренда работодателя побуждает к организационной приверженности и организационной идентичности. Организационная приверженность - это та степень, в которой сотрудник признает ценности, цели и задачи организации. Организационная идентичность может быть достигнута путем эффективного информирования внутренних и внешних заинтересованных сторон о целях и ценностях организации.

Поведение сотрудников на рабочем месте придает надлежащую форму организационным, психологическим и социальным условиям, которые служат катализатором для различных видов деятельности и процессов в организации. Под организационным поведением, основанным на гражданской ответственности, можно понимать отношение или поведение, которое способствует сохранению и улучшению социальных и психологических условий, способствующих выполнению служебных обязанностей[17].

HR-бренд организации не был популярен в прошлом, но в настоящее время HR-бренд организации имеет важное значение для получения конкурентных преимуществ. Правильное внедрение стратегии hr-бренда поможет привлечь и удержать талантливых сотрудников, которые действительно помогут росту и развитию организации. Надлежащая стратегия поможет создать структуру для найма, которая помогает набирать нужных людей в нужном месте, а также разъясняет ожидания компании к персоналу. HR-бренд организации должен быть нацелен на удержание существующих кандидатов для обеспечения бесперебойного и устойчивого функционирования организации. Таким образом, основное внимание в HR-бренде организации уделяется соответствию между реальностью и ожиданиями, связанными с работой в организации.

### Источники и литература

- 1) Антошин, В. А. Развитие бренда государства как работодателя в контексте отбора кадров на государственную гражданскую службу Российской Федерации / В. А. Антошин, К. А. Барышникова. — Текст : непосредственный // Молодой ученый. — 2022. — № 23 (418). — С. 493-497. — URL: <https://moluch.ru/archive/418/92911/> [Электронный ресурс] (дата обращения: 25.02.2023).
- 2) Григорьева И. Что помогает и что мешает компаниям выигрывать войну за талантливых сотрудников // Управление человеческим потенциалом. — 2008. — № 3 (15). — С. 228-234.
- 3) Кучеров Д.Г., Завьялова Е.К. Бренд работодателя в системе управления человеческими ресурсами организации // Вестник Санкт-Петербургского университета. Серия Менеджмент. — 2012. — № 4. — С. 22-48. [Электронный ресурс] (дата обращения: 25.02.2023).

- 4) О.А. Третьяк. Бренд-капитал: содержание, денежная оценка и управление. // Бренд-менеджмент, № 2, 2001
- 5) Развитие человеческих ресурсов. Материалы специализированного сайта об управлении персоналом <http://www.jobgrade.ru/modules/Article> [Электронный ресурс] (дата обращения: 25.02.2023).
- 6) Пашутин С. Брендинг // Управление персоналом. - 2005. - №3. - с. 16-21.
- 7) Сянова, О. В. Развитие корпоративной культуры государственных служащих субъектов Российской Федерации: специальность 19.00.13 «Психология развития, акмеология»: диссертация на соискание ученой степени кандидата психологических наук / Сянова Ольга Владимировна; РАГС при Президенте РФ. — Москва, 2009. — 152 с. — Текст: непосредственный. (дата обращения: 25.02.2023).
- 8) Фомина С.Ю., Иванюк И.А., Головчанская Е.Э. Маркетинговая политика подготовки востребованных специалистов в регионах России: -монография, Волгоград, ВолгГТУ, 2008, с. 13.
- 9) Хачатурян А.Э. Человеческие ресурсы как стратегический фактор развития России // Молодежь и формирование гражданского общества в России: материалы Третьей Общероссийской научно-практической конференции, сентябрь 2007 года / Волгоградский институт бизнеса. -Волгоград, 2007, с. 143.
- 10) Чурилина И.Н. Некоторые подходы к оценке трудового потенциала организации. / Менеджмент XXI века: образование и бизнес. Сборник научных статей по материалам VII междунар. науч.-практ. конф., Санкт-Петербург, 2007, с. 119-120.
- 11) Шалаев О.И., Методические основы развития брэндинга в России. Автореферат диссертации на соискание ученой степени к.э.н., [www.vak.gov.ru](http://www.vak.gov.ru). [Электронный ресурс] (дата обращения: 25.02.2023).
- 12) Шальнов С.А. Развитие человеческого капитала как направление увеличения ресурсного потенциала /Сборник материалов V Международной научно-практической конференции, Пенза, 2007, с. 266.
- 13) Шепель В.М. Управление, менеджмент, руководитель //Кадры предприятия. - 2010. - № 2, [www.dis.ru](http://www.dis.ru) [Электронный ресурс] (дата обращения: 25.02.2023).
- 14) Jacoby J., Chestnut R.W. Brand Loyalty: Measurement and Management. New York: Wiley, 1979, с. 14.
- 15) Harrison, R, Employee Development, 2nd edn, Institute of Personnel and Development, London, 1997.
- 16) Kotler P., Armstrong G., Saunders J., Wong V. Principles of Marketing. Moscow.: Williams. 2000. p.551.
- 17) Nadler L. Developing human resources, Gulf, 1970.

### Иллюстрации

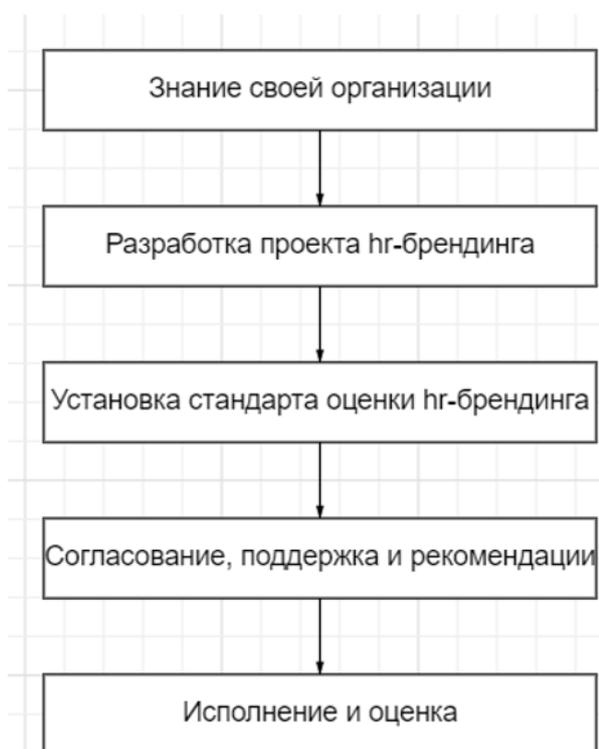


Рис. Рисунок 1 – блок-схема процесса hr-брендинга

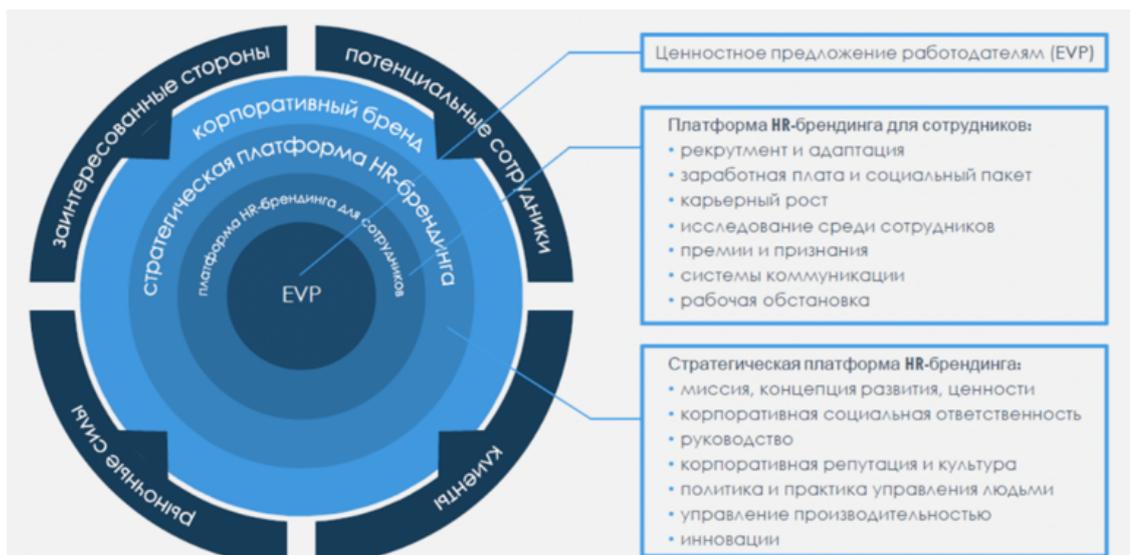


Рис. Рисунок 2 – Схема hr-брендинга



Рис. Рисунок 3 – внутренний и внешний hr-брендинг