



РОССИЙСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ ПЕДАГОГИЧЕСКИЙ УНИВЕРСИТЕТ  
ИМ. А. И. ГЕРЦЕНА

Кафедра управления образованием и кадрового менеджмента

---

Инновационный менеджмент в управлении  
персоналом

---

# HR-БРЕНДИНГ



1 **Кравцов А. О.**,  
кандидат педагогических наук, доцент  
РГПУ им. А.И. Герцена  
**Санкт-Петербург**  
**ak90@yandex.ru**

# ПОНЯТИЕ

- Саймон Бэрроу в 1990 году в своей работе «Превращая объявления о работе в оружие конкурентной борьбы» предложил использование маркетинговых инструментов не только для решения кратковременных задач, например, набора персонала, а для создания более устойчивой концепции компании как идеального рабочего места. Данная работа считается отправной точкой в развитии направления HR-брендинг.
- При этом непосредственно термин «бренд работодателя» был введен лишь в 1996 году в одноименной работе Эмблер и Бэрроу, в которой они определяли HR-бренд как «набор функциональных, экономических и психологических преимуществ, предоставляемых работодателем и отождествляемых с ним».

# Глобальное развитие



## Общие потребности сотрудников

- справедливая материальная компенсация – уважение – хороший коллектив
- гарантия занятости – карьерный/личностный рост

## Наиболее развитые страны

- Великобритания
- США
- Австралия
- Новая Зеландия
- Скандинавские страны

## Развивающиеся страны

- Азия
- Китай
- Южная Америка
- Южная Африка
- Ближний Восток
- Россия
- Индия
- Восточная Европа



# СТРУКТУРА HUMAN RESOURCE MANAGEMENT (HRM)

## 1. разработка кадровой стратегии и кадровой политики

- определение общих принципов работы с персоналом в компании
- разработка стратегии и политики УП в соответствии с общей стратегией организации
- построение организационной структуры системы УП организации
- определение и оценка затрат на персонал

## 2. планирование персонала

- анализ рынка труда
- анализ кадрового потенциала организации;
- планирование и определение потребностей в персонале;
- работа с внешними источниками привлечения персонала (службы занятости, кадровые агентства, учебные заведения и т.д.)

## 3. найм и учет персонала

- привлечение и отбор персонала
- оформление и учет приема, перемещений и увольнений персонала
- профориентация персонала
- ведение кадрового делопроизводства

## 4. социальная адаптация персонала

## 5. стимулирование и оплата труда

- нормирование (тарификация) трудового процесса
- разработка систем оплаты труда
- разработка системы материального стимулирования
- разработка системы социальных льгот и выплат
- социальное и медицинское страхование
- пенсионное обеспечение

# СТРУКТУРА HUMAN RESOURCE MANAGEMENT (HRM)

## 6. оценка персонала

- оценка и анализ трудового потенциала персонала
- аттестация персонала

## 7. развитие персонала

- профессиональная адаптация
- обучение, переподготовка и повышение квалификации персонала
- управление карьерой
- работа с кадровым резервом

## 8. управление конфликтами

## 9. охрана труда

- организация рабочих мест
- охрана труда и техника безопасности

## 10. правовое и информационное обеспечение системы УП

- решение трудовых споров
- разработка и ведение баз данных по учету персонала
- статистика персонала

## 11. увольнение

# Современные тренды HR-менеджмента

**Мобильность,  
гибкая  
рабочая среда**

**Управление  
эффективностью**

**Управление  
талантами**

**HR-брендинг**

**Корпоративное  
обучение**

**Мотивация,  
удержание  
сотрудников**

**Управление  
вовлеченностью**

**Глобализация**

**Big Data**

«Если вас любят как производителя, это еще не значит, что вас полюбят и как место работы»

(из записок менеджеров)

# Что такое бренд работодателя?





# Что такое бренд работодателя?



# Взаимосвязь элементов HR-бренда

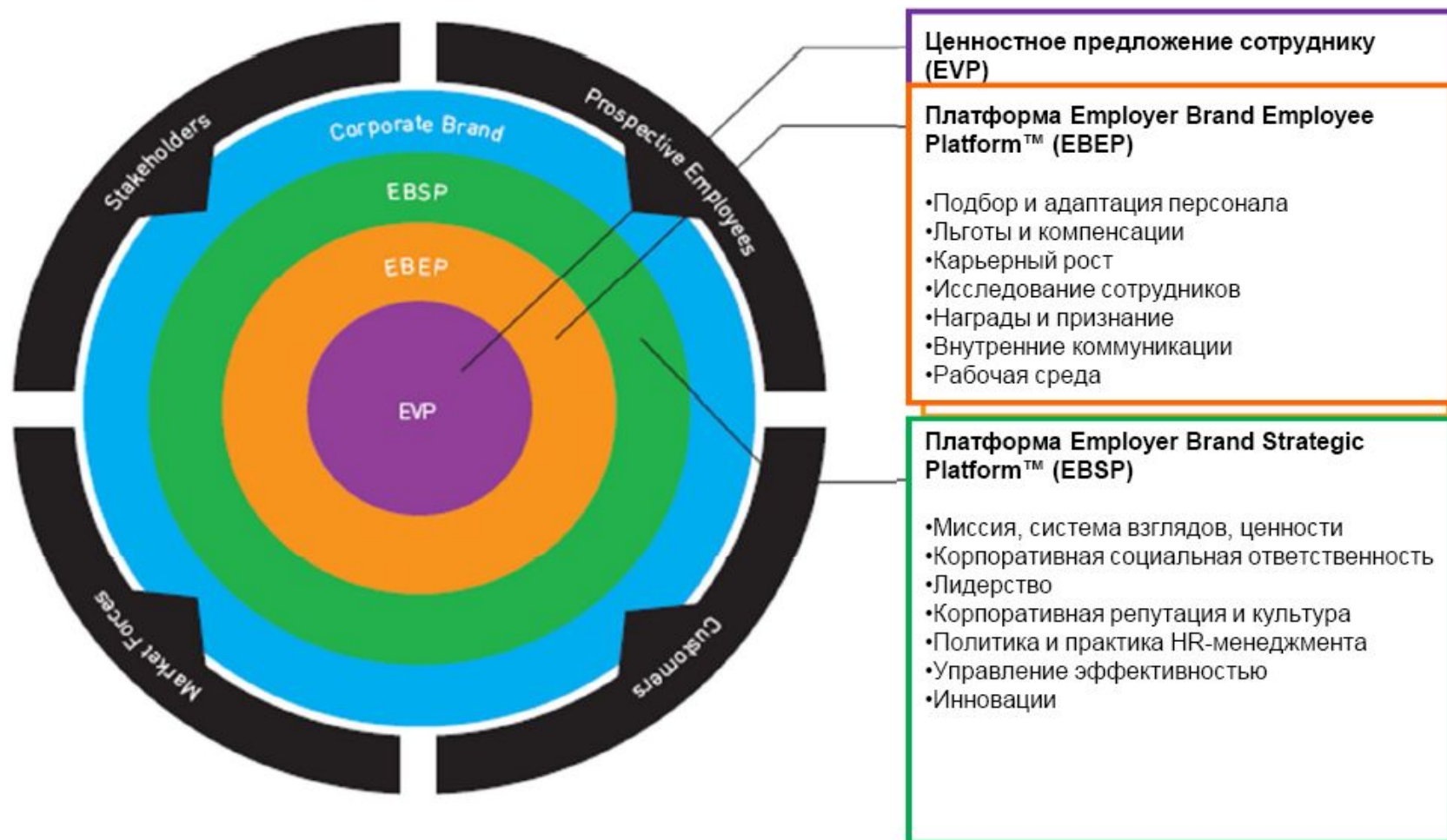


# Ключевые концепции

- **Ценностное предложение сотруднику (EVP)**
  - Набор уникальных, важных и ярко выраженных преимуществ, предоставляемых компанией в обмен на навыки, способности и опыт, которые сотрудник привносит в компанию
- **Профессиональная деятельность**
  - Функциональные и эмоциональные преимущества
- **Найм сотрудника**
  - На собственное усмотрение



# Шаблон для формирования HR-бренда



# HR-брендинг



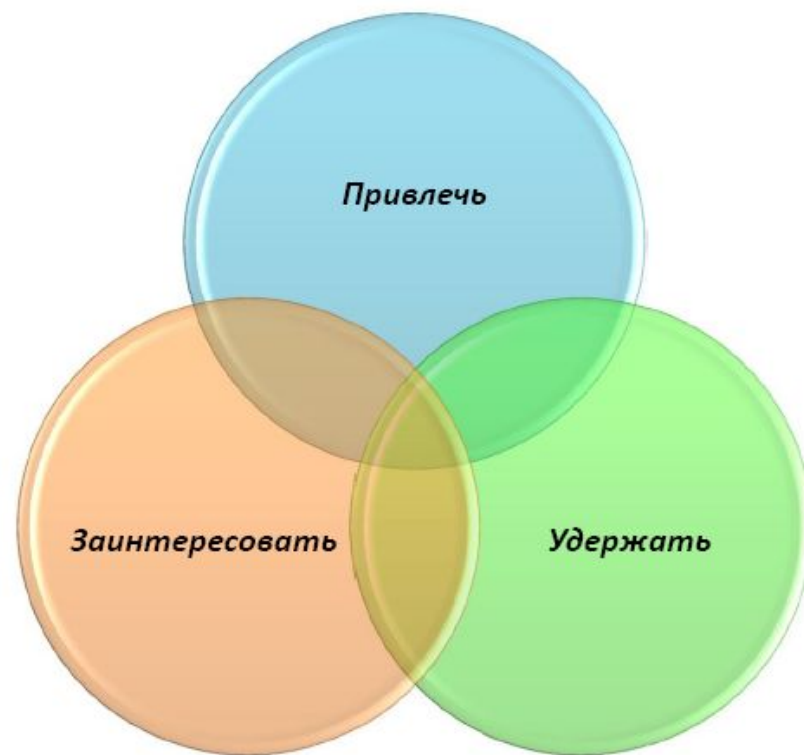
# Сущность HR- брендинга

- Под внутренним HR-брендингом понимается формирование особой корпоративной культуры, продвижение среди сотрудников идеологии «компания как семья».
- **Главная задача** внутреннего HR-брендинга - повышение уровня вовлеченности работников в дела компании.

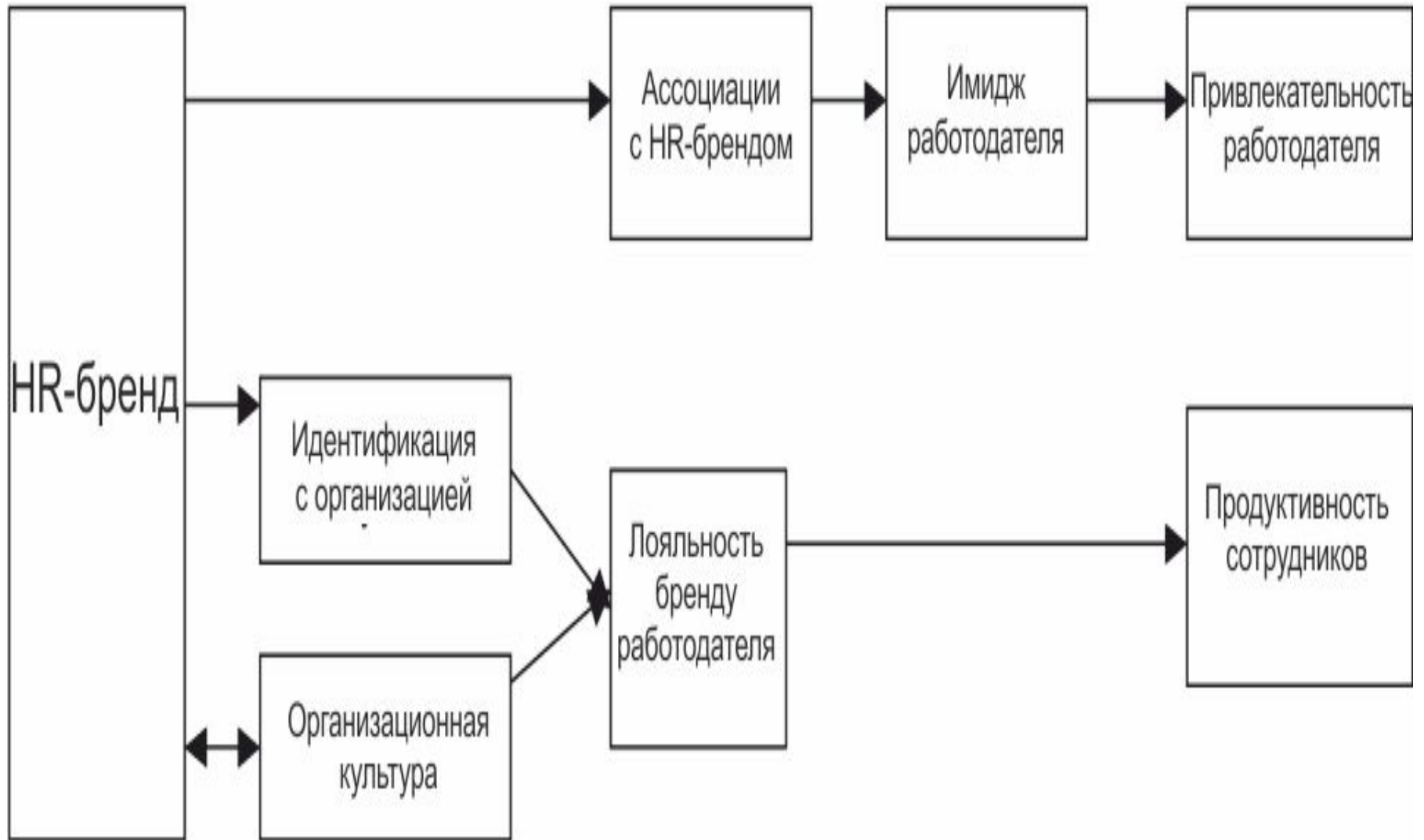
# Ваш бренд работодателя

«Ваша компания в глазах сотрудников и основных заинтересованных лиц на внешнем рынке (активных и пассивных кандидатов, клиентов, заказчиков и других) должна восприниматься как **«самое лучшее место для работы»»**

*Источник: Minchington*



# Модель Бакхаус и Тику





# МОДЕЛЬ КАТОНА И МАЧИОШЕКА



# Лестница вовлеченности HR-бренда ЭМБЛЕРА

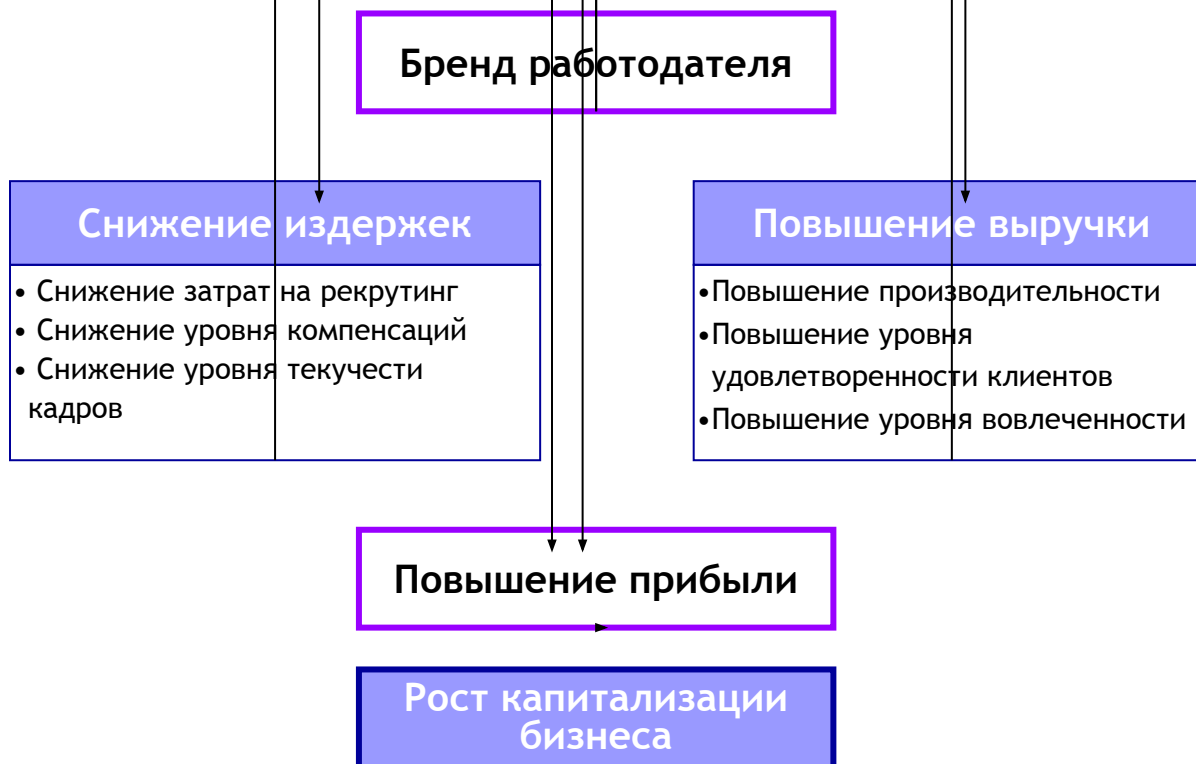


# Talent relationship management (TRM)

<http://e.120-bal.ru/doc/17550/index.html?page=3>

# Что бренд работодателя приносит работодателю?

**Бренд работодателя напрямую влияет на основные функции повышения прибыли и акционерной стоимости – оптимизацию издержек и повышение выручки**



# Актуальность бренда работодателя

## Реалии времени:

- Возрастает роль **нематериальных активов** (раньше конкуренция ресурсов, сегодня талантов и информации) – возрастает спрос на компетентных сотрудников
- Возрастает разрыв между балансовой и рыночной стоимостью компаний, продолжается поиск **методов оценки «нематериальных» аспектов работы компаний** (реализация корпоративной стратегии, инновации, способность привлекать и удерживать лучших специалистов и т.д.)
- Компании способные привлекать и удерживать лучших людей имеют огромное **конкурентное преимущество** (люди и культура компании не могут быть имитированы конкурентом)



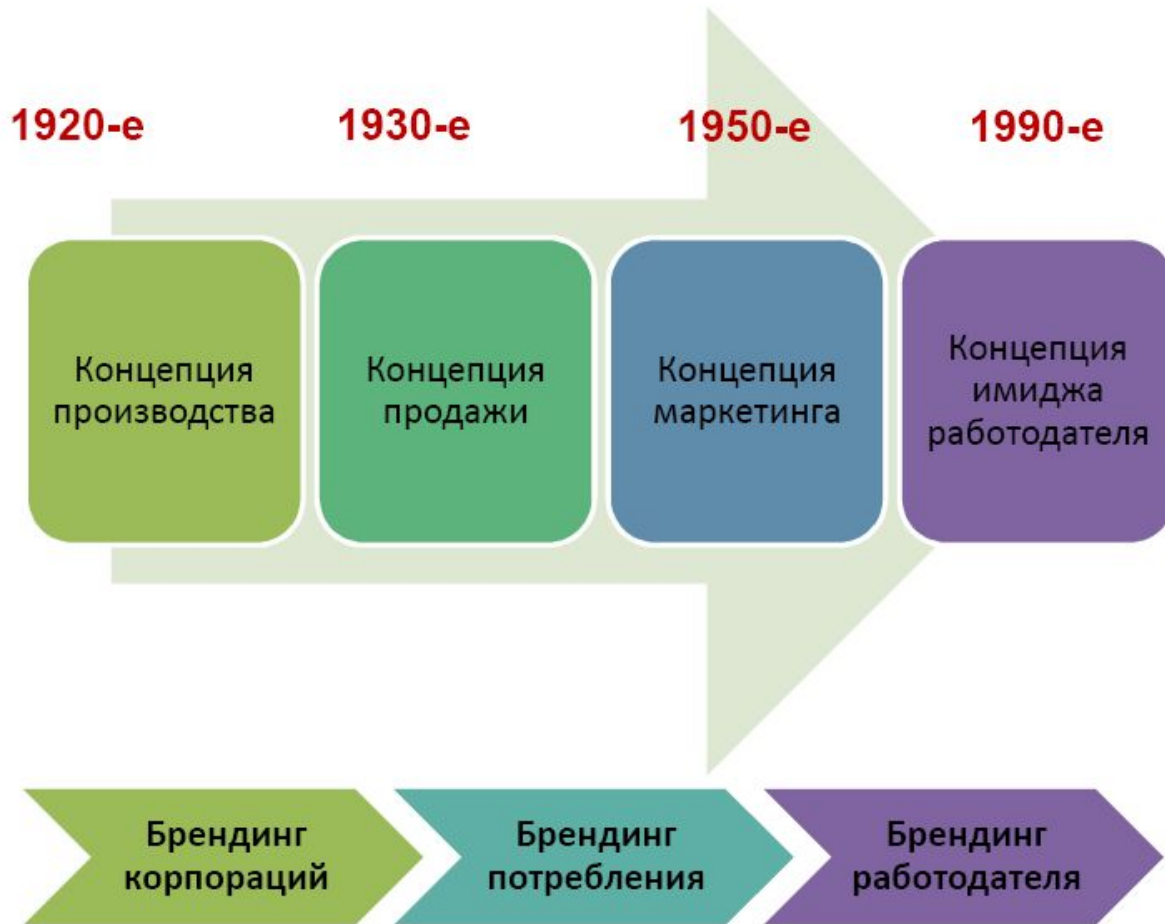
# Актуальность бренда работодателя

## Реалии рынка труда:

- Сокращение количества **мотивированных** кандидатов
- Выбор места работы: **кандидаты диктуют** условия
- **Снижение лояльности** к работодателю (основные усилия компаний направляются на **удержание** персонала)
- **Изменения в сфере мотивации:** у активной части населения развился более долгосрочный подход к своей жизни, что характеризуется, прежде всего, увеличением значения не материальных составляющих
- Рост мобильности персонала
- **Повышение роли линейных руководителей** в области работы с персоналом



# Эволюция



# К 2020 году

1. Рост развивающихся рынков
  2. Глобальный финансовый кризис
  3. Демографические проблемы
- Текучесть рабочей силы
  - Больше разнообразие
  - Преобладание «мягких» (коммуникативных и управленческих) навыков
  - Понимание потребностей сотрудника
  - Мультикультурная рабочая сила

Источник : Аналитическая компания Economist Intelligence Unit





# Другими словами

HR-бренд создает дополнительные ресурсные ВОЗМОЖНОСТИ

Приобретаем возможность  
выбора лучших,  
с фокусом на тех,  
чьи личные ценности совпадают  
с ценностным предложением  
компании

Решаем задачу построения  
идентичности бизнеса  
Удовлетворенный сотрудник  
переносит свою лояльность  
на клиентов компании

Укрепляем позиции HR департамента,  
как бизнес-подразделения.

HR служба становится связующим звеном  
между компанией и внешним миром  
– определяя позитивный имидж  
компании как работодателя,  
тем самым повышая стоимость  
Бренда компании в целом.



# Ваша архитектура HR-бренда



# Ответственные лица



# Отделы, несущие ответственность за HR-брендинг

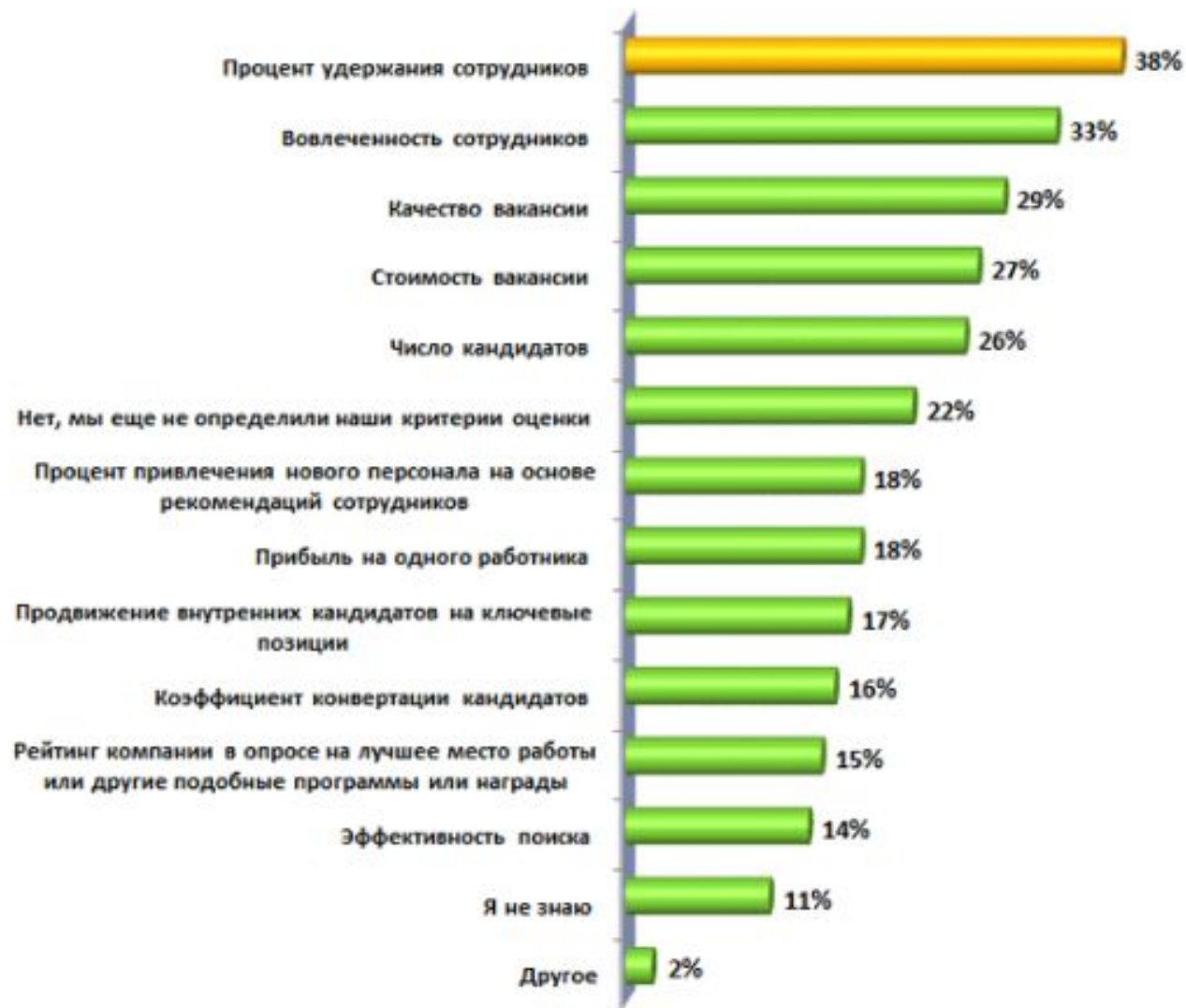
Кто несет ответственность за HR-брендинг в компаниях?



# Основные метрики HR-бренда

## Основные метрики возврата инвестиций в HR-брендинг

- Уменьшение текучести кадров
- Сокращение времени подбора персонала
- Увеличение вовлеченности персонала



# Мероприятия в области HR-бренда

## Инициативы в области HR-брендинга

Какие меры вы предпринимаете в настоящее время по улучшению вашего бренда работодателя?

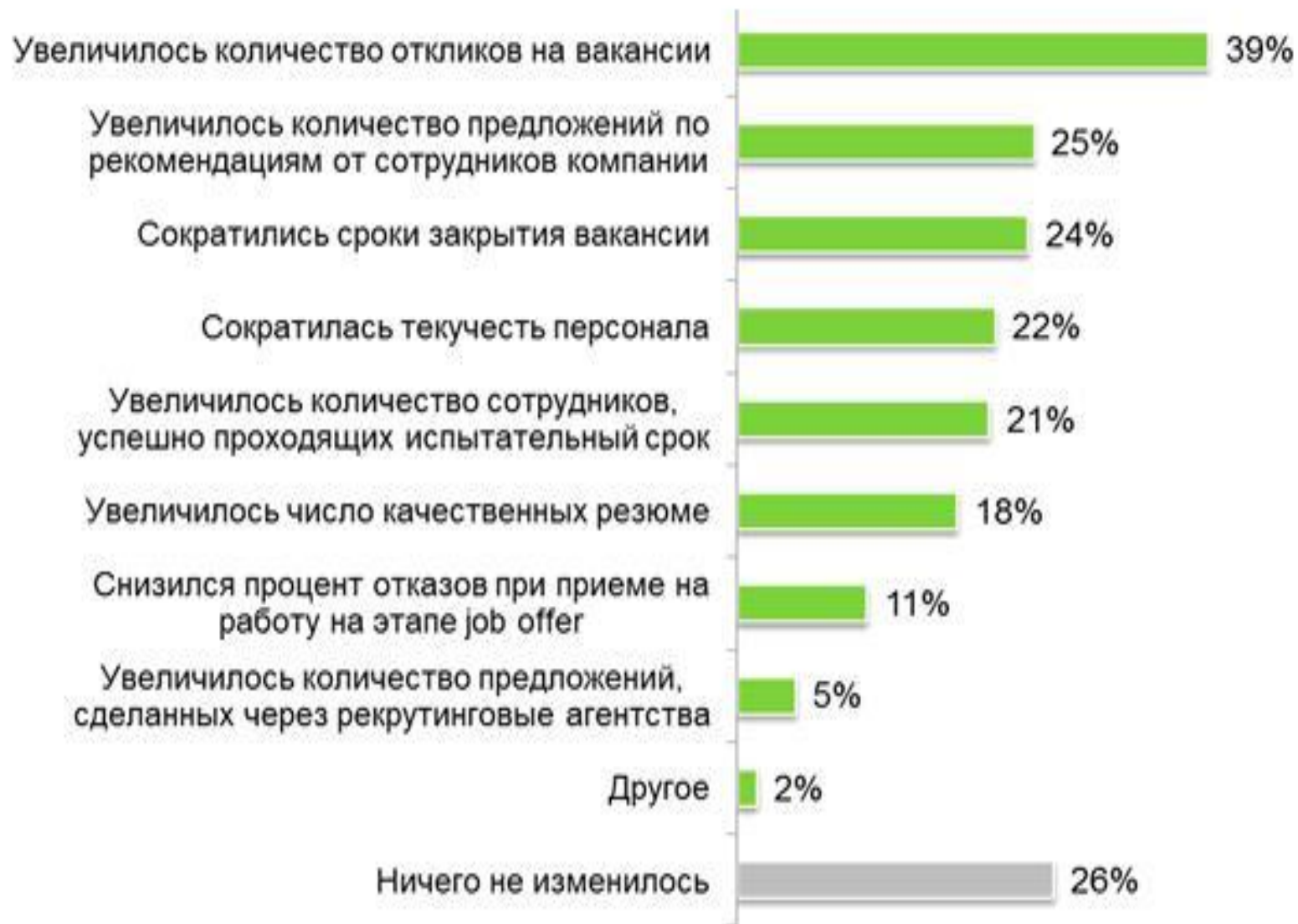


# Основные преимущества и выгоды

Какие основные преимущества вы получили от вашей программы по брендингу работодателя?



## Какие улучшения произошли после того, как Ваша компания начала заниматься продвижением своего HR-бренда?





Сколько времени в среднем занимало закрытие одной вакансии до начала работы над HR-брендом, а сколько после?



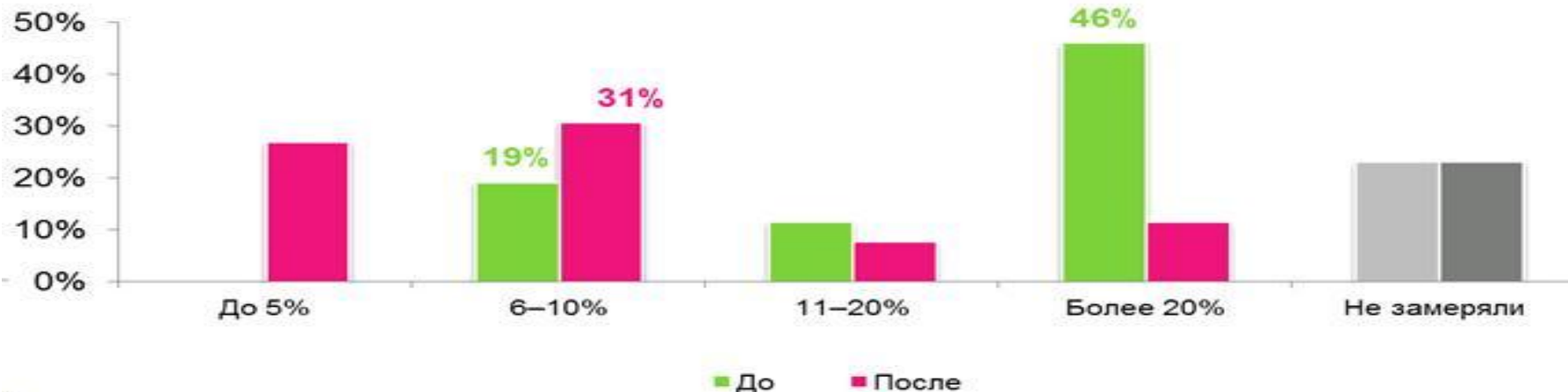
Пожалуйста, укажите, сколько в среднем откликов приходилось на одну вакансию до начала работы над HR-брендом, а сколько после?



Сколько качественных резюме на вакансию (наиболее подходящих, максимально отвечающих требованиям вакансии) приходило в месяц до начала работы над HR-брендом, а сколько после?



Сколько процентов составляла текучесть персонала до начала работы над HR-брендом, а сколько после?



# HR-бренд МТС



САМОРЕАЛИЗАЦИЯ В МТС

МТС – МИРОВОЙ БРЕНД

МТС – ШИРОКИЕ ВОЗМОЖНОСТИ  
ДЛЯ ПЕРСОНАЛА

МТС – ПРОФЕССИОНАЛЬНАЯ КОМАНДА

МТС – СОЦИАЛЬНО ОТВЕТСТВЕННАЯ КОМПАНИЯ

... и еще одна мысль  
напоследок

Только отличные условия работы  
позволяют сформировать отличный  
бренд работодателя!