

УЧЕБНО-МЕТОДИЧЕСКОЕ ПОСОБИЕ

HR-МАРКЕТИНГ:

современные инструменты гармонизации рынка труда и социально-трудовых отношений

И. Д. Бурак, Д. Н. Куркова



Экономический
факультет
МГУ
имени
М.В. Ломоносова

МОСКОВСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ УНИВЕРСИТЕТ
имени М. В. Ломоносова
Экономический факультет



И. Д. Бурак, Д. Н. Куркова

HR-МАРКЕТИНГ:

современные инструменты
гармонизации рынка труда
и социально-трудовых отношений

Учебно-методическое пособие

Москва
2026

УДК 339.138
ББК 65.291.3
Б91

Бурак И. Д., Куркова Д. Н.

HR-маркетинг: современные инструменты гармонизации рынка труда и социально-трудовых отношений: учебно-методическое пособие. — М.: Экономический факультет МГУ имени М. В. Ломоносова, 2026. — 132 с. — URL: <https://www.econ.msu.ru/elibrary/is/bef/#top>

ISBN 978-5-907909-00-7

Учебно-методическое пособие «HR-маркетинг: современные инструменты гармонизации рынка труда и социально-трудовых отношений» посвящено изучению концептуальных основ и практических аспектов маркетинга персонала в условиях трансформации рынка труда. В издании рассматриваются теоретические подходы к формированию и продвижению человеческого капитала, механизмы развития бренда работодателя, инструменты внутреннего и внешнего HR-маркетинга, а также методы повышения качества трудового потенциала организации. Особое внимание уделено стратегическим и тактическим аспектам взаимодействия субъектов рынка труда, формированию ценностного предложения работодателя и управлению репутацией компании. Пособие включает практические задания, кейсы из корпоративной практики, а также методические рекомендации для преподавателей и бизнес-тренеров. Материалы ориентированы на практиков, заинтересованных в эффективных технологиях HR-маркетинга.

Ключевые слова: HR-маркетинг, рынок труда, маркетинг, управление персоналом, маркетинг персонала, социально-трудовые отношения, EVP, бренд работодателя, коммуникации, управление репутацией.

УДК 339.138
ББК 65.291.3

ISBN 978-5-907909-00-7

© МГУ имени М. В. Ломоносова,
Экономический факультет, 2026

Предисловие от авторов

Есть компании, где работать не просто престижно, а по-настоящему интересно. Они стабильно возглавляют рейтинги лучших работодателей, привлекают самых сильных специалистов и создают среду для профессионального роста. В чем секрет их успеха, с точки зрения привлечения и удержания талантов? Ключевой компонент — это грамотный HR-маркетинг, который стал обязательной частью стратегии успешного бизнеса.

HR-маркетинг — тема новая, актуальная, однако плохо представлена в современной литературе. Вы почти не найдете на YouTube лекций на эту тему, книг по маркетингу персонала мало как в российском, так и в зарубежном пространстве. В нашем пособии мы постарались собрать и проанализировать уже имеющиеся материалы и кейсы по этой теме и предлагаем наш авторский взгляд на то, как маркетинг в коллaborации с HR может предложить новые подходы к управлению персоналом, помогает создавать новые точки роста и повышает конкурентоспособность компаний.

Мы написали это учебное для всех, кто интересуется темой «HR-маркетинга». Оно будет полезно практикам — тем, кто ежедневно решает задачи подбора, удержания и развития работников. Здесь вы найдете не только теоретические основы рассматриваемой концепции, но и проверенные методы, практические кейсы и идеи, которые можно применить в своей компании. Также пособие может быть рекомендовано преподавателям и бизнес-тренерам как инструмент, позволяющий систематизировать знания и способствующий повышению качества образовательного процесса и эффективности проведения тренингов.

Для нас HR-маркетинг — это не абстрактная концепция, а инструмент, который помогает компаниям становиться силь-

нее, а людям — счастливее в своей работе. Мы верим, что, изучая эту тему, вы сможете сделать следующий шаг в развитии своей организации и собственной карьеры.

*С уважением,
Ирина Бурак,
Дина Куркова*

Содержание

Тема 1. Концепция маркетинга персонала.....	7
1.1. HR-маркетинг: сущность, цели и задачи	7
1.2. HR-маркетинг: внешний и внутренний.....	19
Тема 2. Стратегия и тактики маркетинга персонала	29
2.1. Этапы разработки стратегии маркетинга персонала	31
2.2. Тактический уровень управления: модель 7Р в HR-маркетинге	44
Тема 3. Брендинг и инструменты HR-маркетинга	57
3.1. Бренд работодателя: цели и задачи. Формирование идентичности бренда	57
3.2. Ценностное предложение работодателя (EVP).....	66
3.3. Оценка капитала бренда работодателя (Employee-Based Brand Equity).....	76
Тема 4. Внутренние и внешние коммуникации в HR-маркетинге	83
4.1. Коммуникационная стратегия	84
4.2. Внутренние коммуникации	87
4.3. Внешние коммуникации.....	94
Кейсы для обсуждения	101
Методические рекомендации для работы с кейсами.....	106
Литература	108

Приложение 1	115
Приложение 2	118
Приложение 3	123
Приложение 4	127

ТЕМА 1

Концепция маркетинга персонала

Современные организации функционируют в условиях высокой конкуренции не только за потребителей, но и за квалифицированных специалистов. В этой связи особую значимость приобретает концепция маркетинга персонала (HR-маркетинг), рассматривающая сотрудников как стратегический ресурс и объект управлеченческого воздействия, требующий системного подхода к привлечению, удержанию и развитию. Маркетинг персонала объединяет инструменты классического маркетинга и практики управления человеческими ресурсами, что позволяет выстраивать эффективные коммуникации между работодателем и потенциальными или действующими сотрудниками. В рамках данной темы рассматриваются сущность и основные принципы маркетинга персонала, его цели, функции и виды, а также особенности применения маркетинговых подходов в системе управления персоналом.

1.1. HR-маркетинг: сущность, цели и задачи

Почему персонал важен? Тренды рынка труда

Современный бизнес развивается в условиях высокой турбулентности и нелинейности, вынуждая компании к постоянной и стремительной трансформации. Ирония в том, что в эпоху цифровизации и роботизации именно человеческий капитал становится ключевым источником устойчивого конкурентного преимущества. Современные ученые и практики рассматривают персонал как движущую силу компании, ее потенциал, капитал, обеспечивающий развитие и устойчивость организации.

Спрос на высококвалифицированные кадры продолжает расти. Искать подходящих для компании сотрудников сложно и дорого, а удерживать их сегодня еще сложнее.

Для того чтобы понять почему, рассмотрим некоторые тренды рынка труда.

1. Растет продолжительность здоровой жизни — с одной стороны, взрослое население все дольше остается трудоспособным, с другой — наблюдается сокращение численности населения в трудоспособном возрасте. При этом увеличивается спрос на новые профессиональные компетенции и личностные характеристики работника на фоне общего снижения потребности организаций в кадрах вследствие автоматизации и цифровизации экономики.

2. Изменение уровня жизни и ценностей. Благодаря концепции достойного труда, предложенной в 1999 году Международной организацией труда, в обществе появилось понимание того, что не только заработная плата является индикатором подходящей работы, но и повышение качества трудовой жизни, соблюдение баланса «семья — работа» и др. Мировое сообщество берет курс на работу с самореализацией, что предопределяет развитие работников по индивидуальным образовательным и карьерным траекториям, а следовательно, и трансформацию системы ценностей.

3. Изменения внешней среды, развитие технологий и эволюция глобального рынка труда, мобильности персонала привели к развитию более гибких контрактных отношений между компаниями и сотрудниками. Это, в свою очередь, ставит вопросы поиска новых решений в области управления персоналом, включая мониторинг поведения и производительности сотрудников, их вовлеченности. Эти изменения являются вызовами для HR и традиционного понимания взаимоотношений между фирмой и сотрудниками.

4. Пандемия ускорила предыдущий тренд и спровоцировала повсеместное внедрение альтернативных и гибридных форм работы, привела к формированию распределенных команд. В таких командах сложнее поддерживать коммуникацию, в них наблюдается снижение вовлеченности, сопричастности, рост эффекта «выгорания» персонала. Удаленная работа требует новых способов вовлечения сотрудников и новых коммуникационных инструментов.

С каждым годом рынок труда меняется. Компаниям важно отслеживать экономические, технологические, политические, социальные тенденции, формирующие рынки, для выработки подходов к позиционированию себя соответствующим образом.

Стратегии, которые были актуальны еще несколько лет назад, перестают работать. На современном рынке труда хорошая должность и стабильная зарплата являются необходимыми, но недостаточными условиями. Это заставляет компании искать новые подходы к управлению персоналом, которые базируются на понимании той ценности, которую они могут предложить своим сотрудникам в обмен на время, квалификацию, усилия последних.

Зачем нужен HR-маркетинг?

Маркетинг персонала рассматривает сотрудников как важный жизненный ресурс для фирмы, который способствует общей корпоративной эффективности и обеспечивает ее конкурентоспособность даже в кризисных ситуациях.

В рамках настоящего пособия мы посмотрим на то, как маркетинг и HR могут помочь друг другу в формировании устойчивости и конкурентных преимуществ. Коллаборация между этими подходами важна как на тактическом уровне, так и для поддержания стратегического организационного успеха, что требует сотрудничества между маркетингом, HR и коммуникациями (Мичингтон, 2015), согласованными с общими корпоративными целями и организационной культурой. В условиях усложняющегося поведения сотрудников на рынке труда и с учетом их предпочтений в выборе работодателя построение корпоративного HR-бренда становится неотъемлемой частью стратегии успешной компании.

Как отмечалось выше, это особенно важно сегодня, во времена турбулентности, резких социальных и экономических изменений. Именно сейчас потенциал сотрудников важен как никогда, особенно если мы говорим об информационных технологиях, технологичных производствах или услугах.

В настоящее время в условиях жесткой конкуренции за таланты компании серьезно задумываются над тем, как им стать более привлекательными и интересными для текущих и потенциальных сотрудников. Важно понимать, что удовлетворенная рабочая сила способствует созданию счастливых клиентов. Те компании, которые получают лучших сотрудников на рынке, имеют потенциальное конкурентное преимущество и шанс на реализацию своих маркетинговых целей. Соответственно компании нужно понимать, какие факторы влияют на выбор работодателя, что способствует удержанию и вовлеченности персонала.

Об HR-маркетинге стоит задуматься, если:

- вакансии слишком долго остаются незакрытыми;
- слишком много ваших предложений отвергаются;
- о компании слишком много негативных отзывов в сети;
- у вас слишком часто срываются собеседования;
- у вас слишком большая текучесть кадров.

Таким образом, главную HR-задачу можно сформулировать как сохранение и развитие имеющихся, а также привлечение наиболее привлекательных для компании сотрудников, построение долгосрочных отношений, основанных на сотрудничестве, доверии, через интеграцию подходов к управлению персоналом и маркетинга.

В число инструментов для решения этой задачи входит построение сильного бренда работодателя и формирование значимого ценностного предложения для каждого сегмента сотрудников. Создание бренда работодателя и концепция HR-маркетинга направлены на выстраивание отношений с существующими и потенциальными сотрудниками. Для этого необходимо понять, кто является сотрудниками и с какими сотрудниками компания хочет работать, что для них важно, разработать ценностное предложение и выстроить систему коммуникаций, чтобы донести это предложение и обеспечить качественное взаимодействие.

Среди основных задач HR-маркетинга выделяют три наиболее важные:

- анализ целевой аудитории на рынке труда, определение ее потребностей;
- создание привлекательного для внутренней и внешней целевой аудитории HR-бренда;
- реализацию стратегии по продвижению HR-бренда.

Использование HR-маркетинга нацелено одновременно на улучшения на уровне компании и на уровне сотрудников.

На уровне компании:

- финансовые — рост продаж и доходов, общей прибыли и другие рыночные показатели (Rodrigues, Pinho, 2012; Lings and Greenley, 2005);
- нефинансовые — лояльность клиентов, качество обслуживания, ориентация на рынок (Gounaris et al., 2020), удержание сотрудников (Berry, Parasuraman, 1991), усиление бренда (Boukis, Christodoulides, 2018).

На уровне сотрудников:

- установочные — рост приверженности (Yao et al., 2019), повышение удовлетворенности работой (Haung, Rundle-Thiele, 2014);
- поведенческие — ориентация на клиента (Park, Tran, 2018), поведение, поддерживающее бренд.

Что общего у маркетинга и HR?

И маркетинг, и HR являются одними из ключевых функций компаний. Мы предлагаем посмотреть на сотрудников и подходы к построению взаимоотношений с ними глазами маркетолога. Данный взгляд вполне оправдан. Действительно, и маркетинг, и HR пользуются похожими категориями и метриками (приверженность, лояльность, доверие). Только первые в отношении потребителей, вторые — в отношении сотрудников. У сферы HR и маркетинга много общего: они обе ориентированы на влияние и мотивацию людей, и там и там необходимо хорошее понимание людей и их психологии.

Но несмотря на это, задачи HR-специалиста и HR-маркетолога отличаются. Так, HR-специалисты решают в большей степени «внутренние» задачи: адаптация новичков, мотивация, оценка и развитие действующих сотрудников, система компенсаций и льгот, увольнение — и все это с полным кадровым администрированием. К внешнему взаимодействию можно отнести рекрутмент, то есть поиск, подбор, отбор и наем новых кадров. Безусловно, HR-функция в компании играет ключевую роль в адаптации к постоянно возникающим изменениям рынка труда, помогает как отдельным сотрудникам и командам, так и компании в целом преодолевать все вновь возникающие потрясения. Маркетинг же во многом ориентирован на решение задач существования компании во внешней среде, включая повышение узнаваемости бренда, построение коммуникаций с целевыми группами, поддержание их лояльности и т.д.

Нехватка высококвалифицированного персонала и необходимость удержания наиболее ценных сотрудников — ежедневная забота специалистов из департамента управления человеческими ресурсами. Однако на проблему привлечения, удержания, повышения продуктивности работы сотрудников можно посмотреть не только с точки зрения HR, но и с точки зрения маркетинга.

Алан Митчел предложил базовую философскую концепцию интегрированного маркетинга, ориентированного на стратегические цели через интеграцию всех функций и ориентацию их на потребителей. В рамках этой концепции предлагается смотреть на основных стейкхолдеров компании шире, чем на группы собственников и потребителей. И одними из основных заинтересованных в успехе и прибыли компании лиц, конечно, являются ее сотрудники.

HR-маркетинг предлагает рассматривать текущих и потенциальных сотрудников в качестве клиентов, что дает возможность применять маркетинговые подходы к сегментации, таргетированию (выбору) аудитории и другие инструменты к решению традиционных HR-задач. Маркетинг «продает» бренд потребителю, HR «продает» бренд потенциальным и существующим сотрудникам. Основные задачи маркетинга — привлечение новых клиентов и удержание старых. Аналогичные цели, но в отношении персонала, ставит перед собой HR. Таким образом, HR очень походит на маркетинговую функцию.

Маркетинг способствует достижению стратегических целей компаний через максимальное удовлетворение потребностей своей целевой аудитории. Привлекая маркетинг в помощь HR, мы в первую очередь говорим о рыночной перспективе и о ценностях как важнейшей категории маркетинга в целом. Понятно, что именно сотрудники создают основную ценность бизнеса. Поэтому мы наблюдаем конкуренцию за таланты, необходимость сохранения и развития интеллектуального потенциала компаний. Однако привлечь таланты мало. Исследования Deloitte показывают, что 73% сотрудников эффективнее и показывают более высокие показатели вовлеченности, когда чувствуют и разделяют цели и видение компании. При этом внутри компании нередко нет единого представления о бизнесе, бренде, продуктах. И в этом также могут помочь маркетинговые подходы.

Маркетинговый подход обладает хорошо зарекомендовавшими себя и проверенными временем инструментами для привлечения и удержания, в основе которых лежит принцип соответствия ценностного предложения компании потребностям целевой аудитории. То есть HR-маркетинг помогает компаниям наилучшим образом удовлетворять потребности своих сотрудников, извлекая из этого свои выгоды. Все это определяет HR-маркетинг как эффективную концепцию управления в рыночной среде, которая позволяет получить конкурентное преимущество — более качественные человеческие ресурсы.

Почему все-таки маркетинг?

- 1) Сегодня всех сотрудников можно считать потенциальными представителями бренда компании, так как они зачастую являются участниками различных сообществ, имеют аккаунты в социальных сетях, где могут размещать контент, связанный с компанией.
- 2) Построение сильной корпоративной культуры дает множество преимуществ. В контексте маркетинга здесь можно говорить в первую очередь о разделяемых ценностях, идеях и видении компании, идентичности ее бренду.
- 3) Маркетинговая перспектива предполагает полный цикла привлечения, вовлечения и удержания персонала. При этом маркетинговые инструменты позволяют сегментировать свою целевую аудиторию и позиционировать (разговаривать) ее в соответствии с ее потребностями, что дает качественно другой уровень коммуникации.
- 4) Правильное внедрение маркетинговых подходов и инструментов в HR-функционал поддерживает стратегическую перспективу и помогает в создании успешного бренда работодателя, в том числе для привлечения и удержания в компании лучших специалистов.
- 5) Маркетинг предоставляет готовый инструментарий и метрики (NPS, конверсия и др.) для измерения эффективности HR-активностей, переводя их из области затрат в область измеримых инвестиций.

С точки зрения HR-маркетинга задача заключается в том, чтобы идентифицировать потребности компании в персонале, определить целевую аудиторию на рынке труда и эффективно транслировать ценностное предложение работодателя (EVP) для привлечения, мотивации и удержания нужных специалистов, тем самым максимизируя их вклад в достижение бизнес-целей. Эту задачу можно решить посредством применения маркетинговых инструментов, включая позиционирование и коммуникации. HR-маркетолог разрабатывает стратегию построения бренда компании, изучает потребности кандидатов и пытается их обеспечить, анализирует то, что заставляет сотрудников оставаться, уходить и возвращаться, что в работе мотивирует их, а что демотивирует. Таким образом, объединившись, HR и маркетинг могут предложить компании новый взгляд на персонал, работая на повышение ее конкурентоспособности.

HR-маркетинг: история вопроса и определение

В традиционном представлении маркетинг ориентирован на потребителя, внешнего клиента. Однако, анализируя то, что делает компания, где и какую ценность она производит, ученые и практики осознали, что именно персонал во многом является источником потребительской ценности, особенно если речь идет о сфере обслуживания. Было доказано, что персонал, связанный непосредственно с продажами или оказанием услуг, влияет на продажи, удовлетворенность покупателей и в конечном счете на финансовые показатели компании в долгосрочной перспективе. В связи с этим профессор Техасского университета Леонард Берри (Berry, 1981) предложил расширить концепцию маркетинга и обратить внимание на важность работы с собственными сотрудниками. Поскольку удовлетворенность клиентов услугами сервисных компаний во многом зависит от поведения и отношения сотрудников, такие компании должны были уделять особое внимание удовлетворенности сотрудников своей работой. Так возникла концепция внутреннего маркетинга, ориентированная на внутренних клиентов (сотрудников), которая первоначально была предложена как управленческая философия обращения с сотрудниками как внутренними клиентами, проектирования рабочих мест как продуктов, удовлетворяющих и мотивирующих сотрудников предоставлять высококачественные услуги (Berry, 1981). Позднее Берри доказал и другой экономический эффект от внедрения в управление компанией подходов внутреннего маркетинга, он заявил, что оно помогает сохранить рабочую силу.

Большинство теоретических и эмпирических работ здесь опираются на фреймворк SDL-подхода (service dominant logic), представляющего все то, что делают компании, через призму услуг и имеющего четкую клиентоориентированность. Таким образом, качество взаимоотношений между компанией и сотрудниками рассматривается как предпосылка для улучшения взаимоотношений между клиентами и организацией (George, 1990), а сотрудники — как участники внутренней цепочки создания ценности, которая формирует отношение «внутренний поставщик — клиент» (Gummesson, 1987). Таким образом, цели организации, доход и прибыльность напрямую зависят от удовлетворенности сотрудников (Hesketh, Shouksmith, 1986; Kotter, Schlesinger, 2008).

Одновременно с этим развивался стратегический подход к управлению человеческими ресурсами, который ставит в фокус

внимания улучшение межфункциональной интеграции для достижения стратегических целей компании. Задача здесь — преодоление сопротивления персонала за счет построения коммуникации и координации внутри фирмы.

То есть та задача, которая стояла перед HR-маркетингом, — поиск решений по оптимизации работы сотрудников с тем, чтобы они могли лучше работать с клиентами, повысили качество обслуживания, тем самым увеличивая удовлетворенность и лояльность последних.

Другой толчок в отношении развития подходов и осознания важности управления человеческими ресурсами и его связи с финансовыми показателями компании данная сфера получила с формированием в начале 2000-х концепции «Talent Management». Оно шло по двум направлениям: инклюзивному (весь персонал компании рассматривается как таланты) и эксклюзивному (предполагает дифференцированный подход и направлен на выявление сотрудников, которые представляют особую ценность для компании по принципу Парето). Но оба эти подхода предполагают выстраивание со всеми сотрудниками или частью из них особых отношений, основанных на осознании потребностей и стремлении максимально удовлетворить их. И эти задачи могут быть решены с привлечением маркетинговых подходов и инструментария.

Итак, концепция внутреннего маркетинга относится к маркетинговой деятельности, направленной на человеческие ресурсы внутри организации. Специалисты Forbes предложили называть это «consumerization of HR»¹. Рассмотрим, как его определяли ведущие ученые-маркетологи (табл. 1).

Таблица 1

Определения понятия «внутренний маркетинг»

Автор	Определение
Berry, 1981	Внутренний маркетинг предполагает рассмотрение сотрудников организации как внутренних клиентов, а работы — как внутреннего продукта, который удовлетворяет их нужды, в то же время учитывая цели организации.

¹ <https://www.forbes.com/sites/jeannemeister/2016/01/07/consumerization-of-hr-10-trends-innovative-companies-will-follow-in-2016/?sh=783a4b116b5a>

Автор	Определение
Gronroos, 1985	Концепция внутреннего маркетинга состоит в том, что работники предприятия должны быть нацелены на осознанный сервис, ориентированность на покупателя и заинтересованность в конечных результатах своей работы посредством конструктивного внедрения маркетингового подхода к внутреннему рынку сотрудников.
Kotler, Keller, 2006	Внутренний маркетинг — это задача успешного найма, обучения и мотивации компетентных сотрудников для превосходного обслуживания клиентов. С помощью этого действия можно создать качественную и хорошую культуру обслуживания и улучшить способность сотрудниковправляться с разными ситуациями с клиентами.

Источник: составлено авторами.

Стоит отметить, что за период существования в течение нескольких десятков лет термина «внутренний маркетинг» до сих пор не сформировалось единого понимания этой концепции. В литературе рассматриваются разные точки зрения и концептуализации. Как мы видим, определение внутреннего маркетинга зависит от той парадигмы, в рамках которой работали ученые. Так, Грёнрус и Котлер разрабатывали концепции сервисно-ориентированного маркетинга (SDL), поэтому они концентрировались на персонале, который непосредственно работает с клиентами. Берри фокусируется на целях организации.

Исследование особенностей поколений и их поведения на рынке труда также стало основанием для пересмотра подходов к взаимодействию с текущими и потенциальным сотрудниками. Теория поколений предполагает в первую очередь разницу в ценностях представителей разных групп: X, Y, Z, α (Альфа), — что в конечном счете влияет на используемые работодателями инструменты их привлечения и удержания. Например, одно из последних исследований портала Happy Job показало разницу между рабочими ценностями молодых специалистов из поколений Y и Z (рис. 1а и 1б).

Что поколение Y ждет от работы

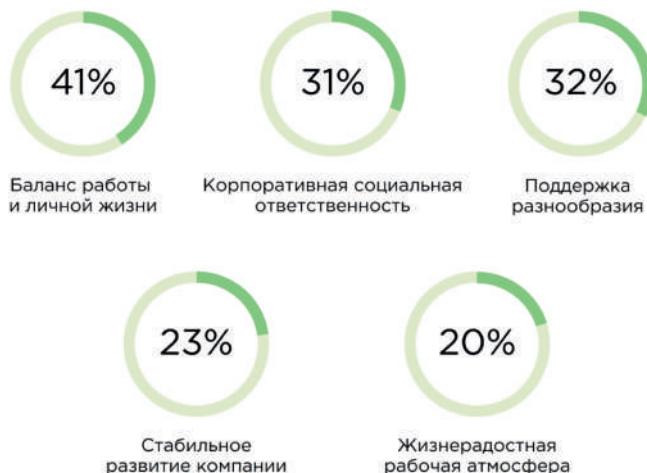


Рис. 1а. Ожидания поколения Y от трудовой деятельности

Источник: Клочков А. Особенности поколений Y и Z // Happy Job. 2023. URL: <https://happy-job.ru/hr-blog/pokoleniya-y-i-z/>

Что поколение Z ждет от работы



Рис. 1б. Ожидания поколения Z от трудовой деятельности

Источник: Клочков А. Особенности поколений Y и Z // Happy Job. 2023. URL: <https://happy-job.ru/hr-blog/pokoleniya-y-i-z/>

Понятно, что к теории поколений стоит относиться с определенной долей скепсиса, особенно с точки зрения последующего удержания работника, когда он уже влился в коллектив и адаптировался к действующей в компании организационной культуре. Тем не менее в качестве одного из критериев для первичной сегментации наших целевых групп теорию поколений вполне можно использовать.

Таким образом, сотрудники долгое время считались важным ресурсом для компаний, но теперь к ним также следует относиться как к клиентам. Современный подход маркетинга персонала заключается в социальном взаимодействии, в рамках которого учтены интересы как работодателя, так и кандидата. Важно понимать цели и ценности компании и одновременно знать желания и потребности сотрудников, чтобы построить длительные и комфортные трудовые отношения.

В основе их лежат такие характеристики компании, как гибкость, безопасность, адаптируемое лидерство, привлекательная организационная культура. И все это должно не просто декларироваться, но разрабатываться и развиваться на основании управлеченческих подходов, возможных на стыке маркетинга и управления персоналом. Первый обеспечивает рыночную перспективу — как компании стать привлекательной для своих «внутренних» клиентов, а подходы и инструменты из области управления человеческими ресурсами призваны обеспечить знание особенностей работников, их мотивации, развития и удержания. Также нам кажется, что стоит принимать во внимание рассмотрение таких аспектов, как благополучие всех сотрудников, их клиентский опыт, мотивация к достижению стратегических целей компании.

Вместе с тем стало развиваться новое направление концепции HR-маркетинга, которое концентрировалось на позиционировании компании-работодателя на рынке труда и построении взаимоотношений с потенциальными сотрудниками. Компании, особенно инновационные, технологичные, которые нуждаются в большом количестве высококвалифицированных специалистов и талантов, осознали, что не могут себе позволить ждать, пока ценные ресурсы сами придут к ним. Поэтому возникла необходимость их заранее выявлять, сегментировать, строить работу в соответствии с их профилем и применять другие подходы для «продажи» компании этим сотрудникам.

Здесь долгое время оставалась без должного внимания другая важная задача, а именно понимание роли бренда работодателя

в привлечении, удержании и мотивации сотрудников. Только в последние пять лет появились работы, которые рассматривают важность корпоративного и HR-брендинга. Более того, большинство работ ориентированы на внутренних сотрудников и не принимают во внимание работу с потенциальными сотрудниками. Между тем, по нашему мнению, этот аспект является ключевым для привлечения и удержания талантов.

Таким образом, мы видим, что область маркетинга персонала все еще находится в стадии концептуализации. Обобщая все вышесказанное, предлагаем принять следующее определение HR-маркетинга.

HR-маркетинг — организационная функция, которая предполагает использование маркетингового подхода для построения взаимоотношений с существующими и потенциальными сотрудниками с целью повышения эффективности работы, укрепления бренда работодателя и достижения стратегических целей организации.

Другими словами, HR-маркетинг — это вид управленческой деятельности, направленный на долгосрочное обеспечение организации кадрами. Он имеет дело со стратегией развития отношений между сотрудниками с целью повышения эффективности на рынке.

При этом в рамках HR-маркетинга стоит выделять два больших направления: внутреннего маркетинга и внешнего, которые, с одной стороны, направлены на достижение стратегических целей компании, а с другой — имеют несколько разных фокусы внимания, о чем более подробно пойдет речь ниже.

1.2. HR-маркетинг: внешний и внутренний

Определив суть HR-маркетинга, логично рассмотреть его структуру. Традиционно он подразделяется на два ключевых направления: внутренний и внешний. Внутренняя кадровая стратегия заключается в повышении мотивации и удовлетворенности условиями труда действующих сотрудников для создания долгосрочных отношений. Внешний HR-маркетинг направлен на эффективный поиск квалифицированных сотрудников. Данное разделение сложилось не только исторически в рамках развития концепций IM (Internal marketing) и HR-маркетинга, но и имеет вполне логичное объяснение в рамках концепции маркетинга, которая тоже разделяет работу как с уже существующими кли-

ентами (удержание и поддержание удовлетворенности и лояльности), так и с внешними (привлечение и транслирование своего ценностного предложения). При этом усилия и первого, и второго направлений нацелены на формирование сильного бренда работодателя и лояльной к нему целевой аудитории. О бренде мы поговорим в третьем модуле, а сейчас обратимся к рассмотрению двух целевых аудиторий и покажем особенности каждой из них.

В HR-маркетинге, или маркетинге персонала, объектом продвижения становится компания как работодатель. На месте клиентов в этой концепции находятся сотрудники или соискатели. Задача HR-маркетинга — сделать так, чтобы они хотели работать в компании, причем хорошо.

С точки зрения HR-маркетинга любой сотрудник рассматривается как внешний или внутренний клиент компании, а рабочее место — в качестве товара, который нужно продать. В результате желания и потребности кадров выдвигаются на первый план и компания ориентируется на них.

Внутренний (Internal marketing)

Основные усилия мероприятий, проводимых в рамках программ внутреннего маркетинга персонала, направлены на вовлечение сотрудников в достижение стратегических и операционных целей организации. Он помогает продвигать ценности компании среди персонала, тем самым повышает доверие к бренду, удерживает ценных специалистов и формирует лояльность к компании через создание положительного образа работодателя в глазах собственного персонала.

Филипп Котлер говорил: «Вы не можете сделать счастливыми ваших клиентов, если вы не можете сделать счастливыми ваших сотрудников». Современный HR-маркетинг должен смотреть не только на фронт-офис и те когорты сотрудников, которые непосредственно работают с клиентами, но шире — на всю компанию. Сегодня многим очевидно, что счастливые сотрудники — лучшие защитники бренда компании. Таким образом, главная идея внутреннего маркетинга строится вокруг транслирования компанией своего видения и убеждений всем сотрудникам и сплачивания их вокруг общего набора ценностей и целей. Когда сотрудники вдохновляются общим чувством цели и идентичности, когда

они заботятся о бренде и верят в него, они мотивированы работать усерднее, их лояльность к компании выше.

В этом разделе мы поговорим подробнее о внутреннем маркетинге, о том, как «продать» бизнес своим сотрудникам и, более того, как сделать их «продвигателями» идей компании.

Выделяют несколько составляющих внутреннего маркетинга персонала (адаптировано с Qiu, Boukis, Storey, 2021):

- 1) аналитика внутреннего рынка — сбор и обработка данных о сотрудниках. Определение потребностей сотрудников. Вопрос практик сбора данных о сотрудниках и разработке управленческих решений на их основе все еще плохо изучен;
- 2) внутренние коммуникации — совокупность методов выстраивания отношений между компанией и внутренними заинтересованными сторонами и распространения информации внутри организации (Park, Tran, 2018). Состоят из явных и неявных знаний по всей организации, направленных на формирование общего видения через обеспечение межфункциональной интеграции и эффективных горизонтальных и вертикальных межличностных отношений;
- 3) развитие сотрудников — инвестиция компании в личностный и карьерный рост сотрудников. Развивает профессиональные умения, поддерживает мотивацию;
- 4) вознаграждение и признание — способствуют поощрению определенной модели поведения и укреплению корпоративной культуры, соответствующей корпоративным ценностям и миссии;
- 5) должностные инструкции, расширение прав и возможностей — улучшение рабочего места для удовлетворения сотрудников. Эмпирически доказано, что надлежащая рабочая нагрузка, поддержка, контроль, баланс семьи и работы связаны с качеством обслуживания;
- 6) лидерство и организационная культура — связаны со стилем руководства;
- 7) брендинг — формирование сильного бренда работодателя. Обеспечение знания бренда: сотрудники знают бренд, ценности бизнеса, помогают компании их достигать.

На персонал можно влиять с помощью следующих **инструментов**:

- внутренние программы персонального развития карьеры и включение в программы кадрового резерва;

- признание достижений, финансовое стимулирование сотрудников (вознаграждение). Уважение со стороны компании вызывает чувство удовлетворенности у сотрудников и стимулирует их вовлеченность;
- программы Well-being и безопасность сотрудников. В задачи внутреннего маркетинга входит забота о благополучии сотрудников. Осуществляется она посредством использования ряда инструментов, направленных на поддержание мотивации и вовлеченности сотрудников и одновременно на профилактику их эмоционального выгорания: гибкий график, компенсация занятий спортом, бесплатные обеды, психологическая помощь и т.д.;
- обучение персонала — программы повышения квалификации, возможности профессионального и личностного развития;
- расширение границ ответственности (прав и возможностей). Для многих сотрудников увеличение полномочий становится стимулом для личностного роста;
- мероприятия по налаживанию социальных связей — тимбилдинги, обеспечение внутренней интеграции и свободы обмена информацией, возможно, уменьшение длины власти и увеличение доверия руководству;
- программы адаптации и менторства. Они направлены на комфортную адаптацию и помогают быстрее войти в курс дела. Развитая система наставничества способствует созданию у сотрудника положительных впечатлений от работы, обеспечивает профессиональное развитие и позволяет снизить текучесть кадров.

Внутренний маркетинг должен опираться на синергию трех составляющих: (1) организационной культуры, (2) организационной интеграции и коммуникаций, (3) лидерства, чтобы сотрудники могли выполнять свои функции в полной мере.

1. **Развитая организационная культура**, четкие и понятные сотрудникам ценности. Сюда относится высокий уровень общения в компании, благоприятный психологический климат внутри коллектива. Одним из главных принципов культуры компании должна стать клиентоориентированность. Сильная организационная культура позволяет обеспечить вовлеченность сотрудников: если им нравится быть частью команды или компании, они будут делиться этим с большей вероятностью. Также она способствует повышению лояльности и росту удовлетворенности работой,

вследствие чего повышается показатель удержания сотрудников. А низкий уровень текучести кадров, в свою очередь, улучшает репутацию бренда работодателя.

2. Организационная интеграция и развитая система эффективных внутренних коммуникаций. Это предполагает интеграцию различных видов деятельности компании, обеспечение гибкости и высокой инициативы сотрудников для поддержания и развития компании. Интеграция и коммуникации обеспечиваются в том числе через регулярные встречи команды, обсуждение планов и результатов деятельности компании. Все это позволяет сотрудникам чувствовать себя вовлеченными, разделять общие цели и ценности фирмы. Чтобы внутренний маркетинг сработал правильно, также требуется поддержка со стороны генерального директора и интеграция внутренней деятельности.

3. Лидерство. Лидерство играет центральную роль в понимании группового поведения, потому что именно лидер обычно направляет сотрудников к целям компании. Таким образом, знание того, что делает лидера эффективным, должно быть ценным для улучшения работы коллектива. Причем это касается не только эффективности принимаемых решений, но и стиля руководства, благодаря которому с сотрудниками выстраиваются доверительные отношения. Особую важность эти отношения приобретают тогда, когда организации становятся менее стабильными и предсказуемыми в условиях турбулентной внешней среды.

Очевидно, что любые программы изменений встречают в компании целый ряд препятствий: «большинство людей имеют ограниченную терпимость к изменениям» и одновременно обладают «естественным цинизмом» (HBR, 2002). Поэтому внедрение тех или иных программ и тем более изменений требует тщательного анализа и спланированного плана действий (HBR, 2013).

Таким образом, усилия внутреннего маркетинга направлены на глобальную идентичность сотрудников и создание условий для большей устойчивости организации.

Результатом работы внутреннего маркетинга должны стать:

- лояльность;
- удовлетворенность;
- доверие.

В рамках современной теории и практики маркетинга сегодня уделяется большое внимание важности обеспечения положительного опыта потребителей (customer experience). В рамках концеп-

ции внутреннего маркетинга аналогично анализируется опыт сотрудников (employee experience — EmX).

Внешний (External HR-marketing)

Вторая целевая группа в HR-маркетинге — потенциальные сотрудники. Основная цель внешнего маркетинга персонала — это поиск квалифицированных кадров и повышение уровня осведомленности о компании. Внимание к внешнему маркетингу и его важность определяются конкуренцией на рынке труда за таланты. Компании необходимо не только четко понимать и планировать, какие кадры ей понадобятся в ближайшем или отдаленном будущем, но и выстраивать правильную систему коммуникаций с ними. Здесь также особое внимание приобретает имидж и управление репутацией компании-работодателя на рынке труда.

Внешний HR-маркетинг предполагает разработку мероприятий по продвижению бренда работодателя, поддержанию его положительной репутации, а также разработку рекрутинговых компаний, направленных на поддержание интереса у кандидатов, которые активно или пассивно ищут работу. Одна из главных задач здесь — сделать так, чтобы для потенциальных сотрудников ваша компания стала первым выбором, а еще лучше — работой мечты. И большую роль в этом играет бренд.

Внешний HR-маркетинг направлен на:

- расширение взаимодействия с компанией потенциальных кандидатов;
- четкое и понятное позиционирование бренда компании-работодателя на рынке труда;
- повышение репутации организации.

Маркетинговый подход к подбору персонала предполагает использование данных о кандидатах (их характеристики), тенденциях в трудоустройстве и анализ конкурентов. Также следует уделить внимание оптимизации всего процесса работы с кандидатами — от первоначального изучения ими вашего бизнеса до процесса отбора и далее — адаптации.

Выделяют несколько составляющих внешнего маркетинга персонала:

- 1) Аналитика внешнего рынка и определение потребности в кадрах, включая планирование персонала, сбор и обра-

- ботку данных о потенциальных кандидатах, определение их ценностей и потребностей.
- 2) Внешние коммуникации — совокупность методов выстраивания отношений между компанией и кандидатами. О них мы подробнее поговорим в четвертом модуле.
 - 3) Брендинг — формирование сильного бренда работодателя, привлекающего таланты. Обеспечение знания бренда: кандидаты знают и разделяют его ценности.
 - 4) Управление репутацией: хорошая репутация компании способствует привлечению высококвалифицированных кандидатов.

Внешний маркетинг следует основным принципам маркетинга и предполагает стратегическое планирование и разработку тактических действий, о чем мы подробно поговорим во втором модуле. Здесь мы отметим, что основой работы является сегментирование и определение целевой аудитории (кого вы ищите в компанию и что те, кого вы ищете в компанию, ищут сами?), а также разработка позиционирования, выстраивание последовательных коммуникаций с целевыми группами. Все эти вопросы будут рассмотрены в следующих разделах настоящего учебного пособия.

Таким образом, рассматривая внутренний и внешний маркетинг, мы можем выделить общие и отличительные черты. Отличительными особенностями являются разные целевые группы (существующие сотрудники и потенциальные), соответственно задачи и применяемые инструменты. Общими являются единый бренд компании-работодателя и маркетинговые подходы, ориентация на исследование рынков, построение взаимоотношений, в основе которых лежит обмен ценностей.

Основные выводы

HR-маркетинг — организационная функция, которая предполагает использование маркетингового подхода для построения взаимоотношений с существующими и потенциальными сотрудниками с целью повышения эффективности работы, укрепления бренда работодателя и достижения стратегических целей организации.

HR-маркетинг подразделяется на внешний и внутренний. Внутренняя кадровая стратегия заключается в повышении мотивации и удовлетворенности условиями труда действующих сотрудников

для создания долгосрочных отношений. Внешний HR-маркетинг направлен на работу и эффективный поиск квалифицированных сотрудников.

Выделяется следующий комплекс задач, в решении которых помогает HR-маркетинг:

- анализ рынка труда, изучение потребностей персонала и создание уникального предложения для сотрудников;
- развитие привлекательного бренда работодателя;
- определение качественной и количественной потребности в кадрах;
- разработка профессиональных требований к персоналу;
- мотивирование действующего персонала, удовлетворение интересов и потребностей для сохранения коллектива;
- оптимизация затрат на найм;
- создание кадрового резерва;
- выбор источников привлечения кадров;
- рекрутинг талантливых кандидатов.

Выгоды внедрения в управление компанией подходов HR-маркетинга:

1. Привлечение. Снижение расходов на подбор кадров

- Надежный бренд работодателя привлекает больше соискателей на открытые вакансии, компания может выбирать лучших.
- Проще заниматься хантингом профессионалов от конкурентов.
- Компания получает большой поток заинтересованных соискателей с открытого рынка.
- В компанию приходят люди, которые еще не вышли на открытый рынок труда, — действующие сотрудники советуют вакансии знакомым, которые собираются увольняться.
- Появляется возможность привлекать молодых специалистов на стажировку, отбирать лучших, приглашать их на испытательный срок, когда появится потребность в расширении.

2. Удержание

- Персонал мотивирован — сотрудники понимают свою ценность, они готовы эффективно работать на привлекательного для них работодателя и не хотят уходить.
- Общие ценности. Квалифицированные специалисты выбирают компанию с солидной репутацией, ценности которой они разделяют. Современные соискатели заинтересованы не только в заработной плате, для них важно понимание

- миссии компании, возможность карьерного и профессионального роста.
- Повышение вовлеченности сотрудников. Когда корпоративный бренд строится вокруг персонала, увеличивается доверие и лояльность работников к организации. В результате повышается производительность труда и снижается текучесть кадров.

3. Мотивация

- HR-маркетинг помогает сотрудникам установить прочную связь с компанией. В результате они будут мотивированы работать в полную силу, их цели будут совпадать с целями вашей организации и у них будет больше стимулов продвигать ваш бренд.
- Четкая стратегия HR-бренда помогает разработать качественное предложение для сотрудников (EVP). Сотрудники четко понимают, ради чего они работают.

Задания к теме 1

Задание 1. «Сравнительный анализ основных понятий: маркетинг vs HR»

Цель: глубоко усвоить маркетинговую парадигму в управлении персоналом.

Задание: создайте таблицу, в которой проведите параллели между классическими маркетинговыми понятиями (целевая аудитория, продукт, бренд, лояльность) и их аналогами в HR-маркетинге. Приведите по 2–3 конкретных примера для каждого.

Задание 2. «Стратегический аудит HR-функции»

Цель: доказать бизнес-ценность HR-маркетинга для руководства компании.

Описание ситуации: «СтартМаркет» – динамичный стартап в сфере маркетплейсов, который быстро вырос с 20 до 100 человек за год. Компания столкнулась с «болезнями роста»: процессы не успевают за масштабом, HR функционирует как кадровая служба, а не стратегический партнер. Основатель «СтартМаркета» считает, что «люди должны сами хотеть у нас работать», и не видит ценности в инвестициях в HR-маркетинг. При этом бизнес теряет деньги: три ключевых менеджера по закупкам ушли к конкуренту, сорвав запуск нового направления, а вакан-

сия ведущего разработчика висит четыре месяца, тормозя развитие платформы.

Задание: подготовьте убедительные аргументы для разговора с основателем.

1. Опишите логику расчета стоимости проблем (например, потери от простоя вакансии, стоимость замены трех менеджеров (реклама, работа рекрутеров, адаптация и т.д)).
2. Подготовьте тезисы для совещания с основателем, где докажите, что HR-маркетинг — это не «расходы на пиар», а инвестиция в снижение операционных рисков и ускорение роста.

ТЕМА 2

Стратегия и тактики маркетинга персонала

Роджер Бест определил маркетинговую стратегию как план маркетинга на год, призванный способствовать достижению общих бизнес-целей компании, а именно привлечение, удовлетворение и удержание целевых клиентов. Основой маркетинговой стратегии Бест считает потребительскую ценность (Бест, 2015). Маркетинговая стратегия предполагает выбор целевых рынков и определение соответствующих ценностных предложений, а также разработку мероприятий для их создания и предоставления потенциальным клиентам. Разработку стратегии должен предварять детальный анализ рынка и способов взаимодействия с целевыми потребителями. Стратегическое маркетинговое решение компании определяет то, чего она надеется достичь, действуя на рынке (Симонов, 2023).

Логику разработки стратегии и тактики маркетинга персонала можно описать через ответ на следующие вопросы:

На уровне компании в целом:

- «Где мы?» (анализ внешней среды бизнеса — исследование того, что есть),
- «Кто мы?» (анализ внутренней среды компании),
- «Чего мы хотим?» (постановка целей и задач — понимание того, что должно быть и какой персонал нам для этого нужен),
- «Как мы этого можем достичь?» (разработка плана),
- «Правильно ли мы идем?» (контроль выполнения, проверка целей и задач).

В центре внимания стратегии маркетинга персонала находятся люди. Соответственно, стратегия строится вокруг определения и понимания того, кого компания хочет видеть членами своего рабочего коллектива, разработки и реализации мер по привлечению и удержанию нужных сотрудников. Продуктом HR-стратегии

вместо товаров или услуг становится компания как работодатель в целом и рабочее место в частности.

Говоря об управлении персоналом, Игорь Манн предложил модель ПРУВ (Манн, 2018), которую предполагает использовать также в отношении сотрудников. Основные задачи в рамках этой модели сводятся к следующему:

П – привлекать правильных сотрудников;

Р – работать с ними правильно: адаптировать, вовлекать, не демотивировать, избавлять от общения с неадекватными коллегами и руководителем, избегать несправедливости на рабочем месте;

У – удержать и мотивировать;

В – вернуть.

В этом контексте также следует ответить на следующие вопросы:

- «Что сотрудники думают о компании?»
- «Что мы хотим, чтобы они думали?»
- «Что поможет убедить их в этом?»
- «Почему они должны верить нам?»

Выше мы отмечали, что ключевой концепцией маркетинга является «ценность», а принцип работы рынков сводится к обмену ценностями. В зависимости от состояния рынка труда «власть» может быть на стороне компании или, наоборот, на стороне сотрудников. То есть чем более опытным и редким является специалист, тем больше у него возможностей в принятии различных решений. И наоборот, чем более ординарным является специалист, тем больше ему потребуется усилий, чтобы получить место в хорошей компании. Так или иначе компания и сотрудник обмениваются ценностями (деньги/заработка плата и условия труда, с одной стороны, и квалификация сотрудника, его время и усилия – с другой²). Поэтому в центре разработки стратегии HR-маркетинга будет находиться «потребительская ценность», то есть то, что компания готова предложить своим сотрудникам в обмен на их время и самоотверженную работу на благо компании, а также восприятие этой ценности («воспринимаемая потребительская ценность»).

Очевидно, что компанию интересуют не просто сотрудники, а специалисты с определенной квалификацией. Планирование

² Далее комбинация параметров потребительской ценности будет рассмотрена подробнее.

персонала является одной из важнейших функций сферы управления человеческими ресурсами. Понять, какие именно люди нужны компании, помогают четко сформулированные стратегические и тактические цели.

Пример

Сеть онлайн-магазинов все еще не имеет услуги доставки продуктов на дом, в отличие от конкурентов. Руководство решает создать удобное приложение для смартфонов, где покупатели смогут выбрать товары и заказать доставку. Для реализации цели требуются разработчики приложений, которых нужно найти или переманить у конкурентов, а также необходимо внедрить новый функционал для организации процесса сборки и доставки. С линейным персоналом проблем у магазина нет, и топ-менеджмент понимает, что приоритетная задача — создание ценностного предложения для привлечения высококвалифицированных разработчиков к себе в штат. А в это же время HR-отдел не в курсе планов руководства и продолжает решать другие задачи. Очевидно, что топ-менеджерам и HR-специалистам лучше работать в тандеме, чтобы вместе расставлять приоритеты и идти к одной цели.

2.1. Этапы разработки стратегии маркетинга персонала

В нашем пособии мы предлагаем посмотреть на процессы привлечения и удержания персонала с маркетинговой, то есть рыночной точки зрения. Для этого необходимо проанализировать, какие сегменты работников есть на рынке труда, понять, с какими целевыми группами компания хочет работать, и, используя правильное для каждой целевой группы позиционирование, привлекать и удерживать нужных сотрудников. Для этого компании необходимо понимать, что сотрудники ищут и ценят в работе, ради какой комбинации потребительских выгод сотрудники готовы вкладывать усилия в развитие и процветание компании. Это понимание позволит ей составить работающее ценностное предложение.

Таким образом, стратегическое маркетинговое решение в первую очередь определяет, какую ценность и для какого типа потребителей может предложить компания в виде своего продукта, и конкретизирует то, чего именно компания надеется достичь на рынке.

Однако давайте по порядку. Рассмотрим базовые шаги процесса разработки стратегии HR-маркетинга.

ШАГ 1. Анализ внешней среды

Бизнес вынужден использовать разные стратегические и тактические решения для реализации своих продуктовых предложений. Они зависят как от особенностей самой компании, так и от особенностей конъюнктуры рынка труда.

Цель этапа — понять, в каких условиях компания развивается, что влияет на нее и ее бренд работодателя сегодня и будет влиять завтра. Здесь предполагается применение таких инструментов, как PEST-анализ, анализ трендов рынка труда, SWOT, анализ конкурентов и др. Принцип всех этих инструментов сводится к выявлению и ранжированию факторов влияния на компанию по степени значимости. Обратим только внимание читателей на то, что анализ выполняется с фокусом на персонал организации.

PEST-анализ — это инструмент стратегического анализа, позволяющий оценить влияние внешней макросреды на организацию через четыре группы факторов: политические, экономические, социальные и технологические. Он помогает выявить внешние тенденции и риски, способные повлиять на стратегию компании. В HR-маркетинге PEST-анализ используется для понимания контекста рынка труда и ожиданий кандидатов.

Анализ трендов рынка труда направлен на изучение текущих и прогнозируемых изменений в занятости, спросе на профессии, уровне заработных плат и предпочтениях соискателей. Этот инструмент позволяет предвидеть кадровые потребности и адаптировать стратегию привлечения и удержания персонала. Он служит основой для разработки актуальных HR-коммуникаций и предложений работодателя.

SWOT-анализ представляет собой метод стратегической диагностики, основанный на оценке сильных и слабых сторон организации, а также внешних возможностей и угроз. Он помогает сформировать целостное представление о текущем положении компании и определить направления развития. В HR-контексте SWOT-анализ используется для оценки конкурентоспособности бренда работодателя.

Анализ конкурентов заключается в систематическом исследовании стратегий, преимуществ и слабых сторон организаций,

действующих на том же рынке. Он позволяет выявить рыночные ниши, оценить уровень конкуренции и определить точки дифференциации. В сфере HR-маркетинга этот инструмент помогает выстроить уникальное ценностное предложение работодателя (EVP).

ШАГ 2. Анализ внутренней среды

Задача этого этапа — определение сильных и слабых стороны компании для понимания того, каковы ее ресурсы, возможности и ограничения с точки зрения привлечения и удержания персонала. Для этого необходимо еще раз оценить текущие принципы работы с персоналом, определить состояние HR-бренда, удовлетворенность сотрудников работой, политиками и другими условиями труда, а также оценить внутренний ресурс компании.

Как мы отмечали в предыдущих разделах нашего пособия, HR-стратегия должна коррелировать с корпоративной стратегией, а HR-бренд является непротиворечивой частью общего корпоративного бренда. Мы также определили, что HR-маркетинг имеет два фокуса: внутренний и внешний. Первый — определяет работу с существующими сотрудниками, второй — с потенциальными. Построение единого восприятия бренда (то есть того, как компанию видят ее собственные сотрудники и как ее воспринимают соискусители) является одной из ключевых задач маркетинга персонала.

Вначале рассмотрим подходы к анализу внутренней среды компании и того, как компанию и ее бренд воспринимают существующие сотрудники.

Оценка персонала (индивидуальная и командная). Оценка персонала представляет собой систематический процесс анализа эффективности деятельности отдельных сотрудников и рабочих команд. Основная цель данного процесса заключается в выявлении уровней результативности, определении сильных и слабых сторон, а также факторов, влияющих на производительность труда. Для проведения оценки могут применяться различные инструменты, такие как Performance Review, ассесмент-центр, метод «360 градусов» и другие современные подходы к диагностике компетенций и эффективности.

В ходе исследования важно учитывать не только количественные показатели результативности, но и качественные аспекты, отражающие отношение сотрудников к работе: уровень удовлетворенности профессиональной деятельностью, взаимодействием

в коллективе, условиями труда и корпоративной культурой. Анализ этих параметров позволяет выявить ожидания работников по отношению к работодателю и определить направления повышения их вовлеченности.

Полученные в результате оценки способствуют формированию ценных управленческих инсайтов, которые могут стать основой для дальнейшего позиционирования компании как работодателя. Индивидуальный анализ сотрудников позволяет глубже понять их мотивацию, профессиональные потребности и карьерные ориентиры, что, в свою очередь, дает возможность персонализировать подходы к управлению персоналом и его развитию. Обобщенные результаты оценки обеспечивают комплексное представление о кадровом потенциале организации, позволяют выявить лидеров, сотрудников с низкой вовлеченностью или намерением покинуть компанию, а также сопоставить эффективность отдельных работников и команд в общем контексте организационной деятельности.

Анализ внутреннего HR-бренда. Анализ внутреннего HR-бренда направлен на исследование того, как сотрудники воспринимают бренд работодателя. В процессе анализа оцениваются ключевые аспекты внутреннего опыта сотрудников (employee experience), включая доверие к компании, восприятие ее миссии, ценностей и возможностей развития. Полученные данные позволяют выявить несоответствия между внутренним восприятием и внешним образом работодателя, а также определить направления укрепления внутреннего бренда.

Метрики: уровень вовлеченности персонала в жизнь компании, сопричастность, NPS, рейтинги работодателей, динамика отклика на вакансии (объем закрытых позиций), узнаваемость на рынке, текучесть кадров, привлекательность среди целевой аудитории, оценка удовлетворенности трудом, сокращение затрат (в деньгах). Оценка здоровья бренда (см. тему 3).

Инструменты:

- **Корпоративный опрос.** Для более глубокого понимания особенностей восприятия HR-бренда можно использовать такой инструмент, как анонимный корпоративный опрос. Он поможет узнать, в чем сотрудники видят слабые и сильные стороны работодателя, готовы ли они рекомендовать компанию своим знакомым и т.д.
«В чем вы видите уникальность компании?»
«Что для вас наиболее ценно в своей работе?»

«Что побуждает вас продолжать работать в компании?»
«Как вы думаете, чем компания может заинтересовать потенциальных сотрудников?»

- *Фокус-группы.* Метод фокус-групп предполагает проведение очных или онлайн-дискуссий с представителями целевого сегмента с целью получения глубокого понимания их восприятия, мотивов и установок. В ходе обсуждения важно направлять разговор в соответствии с заранее определенной структурой и исследовательскими целями, обеспечивая при этом гибкость для выявления скрытых инсайтов. Особое внимание уделяется наблюдению за поведением участников, особенностями их речевых стратегий и стилем коммуникации. Фиксация этих данных позволяет впоследствии более точно выстраивать взаимодействие с целевой аудиторией, ориентируясь на живое общение, а не только на формальные коммуникационные сообщения.
- *Интервью с сотрудниками.* Проведение интервью с сотрудниками направлено на выявление их ожиданий, мотиваторов и проблемных точек, связанных с опытом взаимодействия с работодателем. Такой метод позволяет глубже понять, какие характеристики компании формируют образ «работодателя мечты», а какие факторы, напротив, вызывают неудовлетворенность. На практике наиболее часто используется метод полуструктурированного интервью, в котором вопросы формулируются вокруг ключевых аспектов, потенциально влияющих на привлекательность или, напротив, отталкивающих кандидатов и сотрудников.

Анализ внешнего HR-бренда. При анализе внешнего HR-бренда оцениваются количественные и качественные показатели, которые отражают, как компании воспринимают потенциальные кандидаты, рынок и профессиональное сообщество. Чтобы понять, чем можно заинтересовать соискателей, нужно выяснить их боли и потребности: на что кандидаты обращают внимание при поиске работы, что их привлекает и отталкивает в работодателях. Такое исследование, например, можно заказать у консалтинговых компаний или провести самостоятельно.

Метрики: узнаваемость бренда работодателя (Brand Awareness), привлекательность работодателя (Employer Attractiveness Index), доля предпочтения бренда (Employer Preference Share), качество кандидатов (Quality of Hire), стоимость привлечения кандидата (Cost per Hire), индекс восприятия бренда (Employer Brand

Perception Index), тональность упоминаний и уровень вовлеченности (Sentiment & Engagement Metrics).

Инструменты:

- *Опросы и анкетирование внешней аудитории* позволяют измерить осведомленность, привлекательность и имидж работодателя среди потенциальных кандидатов.
- *Мониторинг digital-активности* — анализ вовлеченности, охвата и тональности упоминаний в социальных сетях, СМИ и профессиональных сообществах (с помощью инструментов вроде Brand Analytics, YouScan, Sprout Social и др.).
- *Контент-анализ медиа и отзывов* — исследование ключевых тем, оценок и эмоциональных контекстов, связанных с работодателем.
- *Бенчмаркинг HR-брендов* — сопоставление показателей компании с результатами конкурентов или лидеров отрасли.
- *Анализ candidate journey* — изучение пути кандидата от первого касания до отклика, что позволяет оценить эффективность коммуникации и взаимодействия с брендом работодателя.
- *Работа с HR-рейтинговыми платформами* — участие и анализ позиций в рейтингах («Лучшие работодатели», Forbes, HeadHunter, Universum, Randstad и др.).

ШАГ 3. Определить цели и задачи компании

Задача этого этапа сводится к определению целей и задач компании в вопросах управления персоналом. Этот этап можно также определить, как видение результата или желаемого состояния, к которому должна прийти компания, а также понимание, какие ресурсы, в данном контексте человеческие, ей необходимы. И здесь речь идет не только о необходимой квалификации и компетенциях, но и о тех ценностях и принципах, которыми руководствуются сотрудники. Очевидно, что идеи сотрудников не могут лежать на кардинально противоположном полюсе от тех идей, смыслов и принципов, которыми руководствуется компания. И именно эти идеи и принципы должны лечь в основу бренда работодателя.

Построение бренда работодателя задача стратегическая и напрямую зависит от бизнес-стратегии компании в целом. Если во время не выяснить, куда движется бизнес, то вся работа по разви-

тию HR-бренда пройдет впустую. Поэтому здесь важно привлекать как топ-менеджмент компании, так и других сотрудников и вместе обсуждать фокусы и планы.

При формулировании целей рекомендуется использовать подходы SMART или OKR, что позволит сделать их конкретными, измеримыми и достижимыми. Это способствует переводу стратегических ориентиров в систему тактических действий и метрик, по которым можно оценивать эффективность HR-бренда.

Пример формулировки цели и задач HR-бренда

Цель — повышение узнаваемости и привлекательности компании как работодателя на рынке труда.

Достижение этой цели направлено на формирование устойчивого позитивного имиджа работодателя и увеличение интереса со стороны целевых групп кандидатов.

Задача 1. Разработать и реализовать коммуникационную стратегию бренда работодателя.

Описание: определить ключевые сообщения, визуальную и вербальную идентичность HR-бренда, выбрать каналы продвижения и частоту коммуникаций. Метрики:

- уровень узнаваемости бренда работодателя (Brand Awareness Index, %);
- изменение восприятия бренда (Brand Perception Index, по результатам опросов);
- охват коммуникаций в целевых каналах (Reach, Impressions);
- количество упоминаний компании в медиа и соцсетях (Share of Voice).

Задача 2. Повысить присутствие компании в профессиональных и образовательных сообществах.

Описание: развивать партнерство с вузами, бизнес-школами и отраслевыми организациями, участвовать в карьерных мероприятиях и профессиональных форумах.

Метрики:

- количество мероприятий, в которых компания представлена как работодатель;
- число студентов и специалистов, охваченных активностями;
- прирост откликов от участников целевых программ (по данным HR-аналитики);

- позиции компании в рейтингах привлекательности работодателей (например, HeadHunter, Universum).

Задача 3. Развивать цифровые каналы коммуникаций (digital HR-marketing).

Описание: активное использование корпоративного сайта, социальных сетей, карьерных платформ и сайтов с отзывами для продвижения HR-бренда.

Метрики:

- трафик на сайтах (Unique Visitors, Session Duration);
- вовлеченность аудитории в соцсетях (Engagement Rate, CTR, ER%);
- количество позитивных отзывов о работодателе на внешних площадках (Glassdoor, hh.ru, Indeed);
- уровень конверсии из просмотров вакансий в отклики (Application Conversion Rate).

Задача 4. Создать контент-стратегию, отражающую ценности и культуру компании.

Описание: разработать систему тематического контента (истории сотрудников, видеointервью, публикации о корпоративной жизни), укрепляющую эмоциональную связь с целевой аудиторией.

Метрики:

- количество и регулярность публикаций в соответствии с контент-планом;
- показатели вовлеченности по типам контента (лайки, комментарии, репосты, просмотры);
- доля позитивных реакций в общей структуре взаимодействий;
- упоминания брендированных хештегов и цитируемость контента.

Задача 5. Оптимизировать взаимодействие кандидатов с брендом работодателя.

Описание: улучшить путь кандидата (candidate journey map), обеспечить удобство коммуникации и прозрачность процессов найма.

Метрики:

- индекс удовлетворенности кандидатов (Candidate Experience Index);
- время от первого контакта до предложения (Time to Offer);
- доля кандидатов, рекомендующих компанию другим (Candidate NPS);
- количество повторных обращений к вакансиям компании.

После согласования стратегических приоритетов следует перейти к детальной разработке плана действий, включающего инициативы по развитию корпоративной культуры, коммуникаций и позиционирования работодателя на рынке труда.

ШАГ 4. Маркетинговый взгляд на планирование персонала (сегментирование и таргетирование). Ценностное предложение работодателя и позиционирование компании

Когда цель поставлена и есть понимание, в каком положении находится компания, какие сотрудники ей нужны, можно оценить разрыв желаемого и действительного и проанализировать, что поможет достичь желаемого образа: какой должна быть компания и что она должна предлагать, чтобы привлекать и удерживать сотрудников с необходимыми компетенциями и личными качествами.

4.1. Определение аудитории ценностного предложения

Целевой рынок — это группа/группы клиентов, которых компания выбирает для себя как наиболее выгодных с точки зрения возможности удовлетворения их потребности через предоставление ценности наилучшим образом и одновременно получения максимального для себя эффекта/выгод. Определение целевого рынка — это первый этап разработки маркетинговой стратегии, который состоит из двух шагов:

- 1) сегментирование — разделение рынка на части, исходя из характерных групп потребителей;
- 2) таргетирование — выбор конкретной целевой группы.

Ценностное предложение работодателя всегда опирается на понимание действующих и потенциальных сотрудников, их интересов, мотивирующих факторов. Это позволяет правильно расставить фокусы внимания при привлечении и удержании сотрудников. Ни одно, даже очень хорошее, ценностное предложение не может удовлетворить всех сотрудников одновременно. Поэтому требуется многосторонний подход для охвата различных групп сотрудников. То есть необходимо выделить различные аспекты своего ценностного предложения и соответствующую коммуникационную стратегию, которая максимально отвечала бы потребностям сотрудников. Для этого выделяют целевые сегменты — однород-

ные группы, обладающие схожими ценностными и поведенческими характеристиками.

В маркетинге принято выделять несколько оснований для сегментации: по географическому расположению, демографическим признакам, по образу жизни, по предполагаемым выгодам, поведенческую, ценовую сегментацию. При этом мы понимаем, что есть легко наблюдаемые характеристики (основанные на профиле: возраст, пол, доход, социальный статус), а есть те, выявление которых требует дополнительных исследований (потребности и ценности, например). В маркетинге при таргетинге чаще всего используют несколько характеристик, так как ни одна из них не является достаточной.

Итак, главный принцип таргетинга — учет двух позиций: (1) выделение сегментов сотрудников, которые отвечали бы требованиям компании (создавали бы максимальную ценность) и ее ресурсам, (2) способность компании создавать предложения, которые обеспечивают более высокую ценность для этих сотрудников по сравнению с компаниями-конкурентами. И если первым пунктом занимается в основном HR-департамент в рамках планирования персонала, то второй аспект является типичной маркетинговой задачей.

Таким образом, выделение сегментов сотрудников на основе их ценностных ориентаций является основой маркетинговой перспективы в работе с человеческими ресурсами компании. На этапе анализа восприятия бренда работодателя внутри и вне компании были собраны подробные данные не только о бренде, но и о самих сотрудниках, их идеях и чаяниях. Теперь необходимо описать свою целевую аудиторию — портрет/портреты желаемых сотрудников для конкретных должностей. Например, можно использовать такой инструмент, как личностная спецификация. Личностная спецификация представляет собой инструмент систематического описания ключевых личностных характеристик, компетенций и профессиональных качеств, необходимых для успешной работы на конкретной должности. Она позволяет формировать портрет идеального кандидата, сочетая требования к профессиональным навыкам с ожидаемыми поведенческими и ценностными ориентирами. Также довольно часто можно встретить такой термин, как «аватар» — это образ, описывающий ваш сегмент. Он включает в себя целый ряд характеристик: возраст, пол, регион проживания, хобби, ценности, стиль поведения, особенности коммуникации и «языка общения». Чем конкретнее и детальнее будет опи-

сана аудитория, тем эффективнее можно построить дальнейшую работу. Важно также описать характерные признаки и проблемы этой аудитории, связанные с работой.

Это «упражнение», с одной стороны, помогает понять, кого конкретно компания хотела бы видеть в числе своих сотрудников, а с другой — сопоставляя полученные данные с теми, которые были выявлены в ходе исследования существующих сотрудников, становится понятным, что конкретно компании необходимо доработать, на чем строить свой бренд, как его усиливать.

4.2. Позиционирование

Ценное предложение определяет ценность, которую компания стремится создать и предоставить выбранным целевым группам. Позиционирование предполагает формулирование утверждения с акцентом на нескольких отличительных чертах продукта, которые имеют наибольшую ценность для целевых потребителей. Для решения этой задачи разрабатывается маркетинговый комплекс (маркетинг-микс), о котором мы поговорим в следующем параграфе модуля. Результатом проработки комплекса маркетинга становится совокупность тактических деталей стратегии позиционирования.

Следует понимать, что позиционирование работодателя не сводится к системе материальной мотивации или набору социальных и бонусных программ, таких как добровольное медицинское страхование, абонементы в спортзал, бесплатные обеды, обучающие тренинги или корпоративные мероприятия. Безусловно, эти элементы имеют значение, однако они не являются ключевыми для формирования привлекательного HR-бренда. Суть позиционирования заключается в передаче ценностей, миссии и идей компании, а также в поиске сотрудников, которые разделяют эти ценности и готовы совместными усилиями развивать бизнес. Важно создать условия, при которых работа становится комфортной и приносит удовлетворение, способствуя одновременно росту и процветанию организации. Именно поэтому критически важно, чтобы как текущие сотрудники, так и потенциальные кандидаты воспринимали работодателя как ценного партнера, разделяли его корпоративные идеи и культуру.

Итак, разработка стратегии позиционирования строится на понимании того, (1) в соответствии с какими критериями (значимыми параметрами) сотрудники принимают для себя реше-

ние о работе (начать работать, продолжить работать, вернуться), а также (2) что определение значимых параметров выбора предполагает выделение тех особенностей работы, которые помогают сотрудникам оценить привлекательность предложения работодателя на основании сопоставления выгод и затрат.

Согласно теории маркетинга, решение принимается на основании компромисса, и задача позиционирования, по сути, сводится к привлечению внимания к ключевым выгодам (преимуществам). О категориях ценности и непосредственно о разработке ценностного предложения работодателя (EVP), основанного на потребностях сотрудников, будет подробно рассказано в теме 3. Здесь мы уделяем внимание логике и принципам маркетингового планирования в целом.

ШАГ 5. План продвижения и особенности коммуникации

Заключительным этапом комплексной работы над брендом работодателя обычно становится создание коммуникационной стратегии, в которой детально прописывается, как будет транслироваться бренд работодателя в различных точках контакта с сотрудниками и кандидатами. Важно понимать, что бренд работодателя — это не только коммуникации. Это весь тот опыт, что получают сотрудники и соискатели при взаимодействии с компанией: начиная от упоминания в СМИ, заканчивая собеседованиями и всеми взаимодействиями с рекрутерами и другими представителями компании. Сразу отметим: стоит понимать, что в HR-маркетинге, как и в маркетинге в целом, если за красивой концепцией нет качественного продукта, такой бренд будет нежизнеспособен. Если сотрудникам некомфортно работать или компания не реализует свои обещания, это в первую очередь будет играть против бренда работодателя. Слухи о работодателе внутри рынка распространяются быстро, и если у HR-бренда негативный образ, то создавать ценностное предложение будет просто некому. Поэтому бренд работодателя должен быть не только привлекательным для аудитории, но и отражающим реальные сильные стороны работодателя, а впечатления, возникающие до прихода в компанию и после начала работы в ней, не должны противоречить друг другу. Важно создавать привлекательный бренд работодателя не только для потенциальных кандидатов, но и для своих сотрудников.

Продвижение HR-бренда происходит в соответствии с общей концепцией бренд-менеджмента, имеет специфику в соответствии с особенностями бизнеса. Когда определены целевые группы, сформулировано позиционирование компании на рынке, необходимо составить маркетинговый план, который должен включать перечень различных HR, маркетинговых или технических задач, которые основаны на поставленных целях. В число этих задач могут входить: формирование положительного имиджа и привлекательного бренда работодателя, разработка программ по повышению лояльности сотрудников, снижение затрат на HR. Далее эти задачи необходимо расставить в соответствии с приоритетами, тем самым создав план на год, квартал, месяц.

При разработке плана продвижения и развития HR-бренда особое внимание следует уделять созданию контента. Основным принципом построения сообщества сотрудников и кандидатов, их доверительного отношения к бренду становится их вовлечение в последовательное и честное общение. Создание контента — сложная задача. Сотрудники HR-департамента, как правило, относятся к коммуникациям весьма формально, поэтому маркетинг и PR должны помочь сделать это общение более живым. Маркетинговые материалы должны быть четко ориентированы на целевую аудиторию и учитывать ее сленг, манеру общения и т.д. Часто следует отказаться от больших текстов, отдать предпочтение визуализации, пиктограммам, инфографике. Специалисты подчеркивают, что картинка часто лучше текста, а видео лучше картинки. Если есть возможность, снимайте видео, даже просто на смартфон. Сейчас клиент доверяет «настоящим» видео формата vblog больше, чем идеальному видеоролику с актерами. С другой стороны, по статистике, всего 15% людей доверяют классической рекламе и 85% — рекомендациям друзей³. Поэтому нужно подумать о том, что может побудить ваших сотрудников и кандидатов рассказывать о компании в положительном ключе.

Целевая аудитория должна «зацепиться» за сообщение и ассоциировать себя со словами и имиджем, используемыми в коммуникации. Когда ценности компании понятны и близки сотрудникам, это привлекает людей со схожими идеалами. Важно, чтобы персонал знал, для чего работает компания и какую пользу приносит миру. Тогда коллектив превращается в слаженную команду

³ <https://hh.ru/article/503205?customDomain=1>

единомышленников. Для доведения ценностей до сотрудников используют коммуникации.

ШАГ 6. Оценка результата

Конечно, ни одна деятельность не должна осуществляться без постоянного контроля. В HR-маркетинге можно использовать классические маркетинговые метрики. Набор этих метрик определяется особенностями самих HR-кампаний. Использование такого показателя, например, как NPS (net promoter score), позволяет проводить постоянные бенчмарки внутри компании и вовне. Также желательно оценивать все активности: на какой текст и картинку лучше отреагировали сотрудники, какие письма чаще открывают, какая конверсия на обучающие программы и т.д. В теме 3 будет рассмотрен ряд метрик, которые позволяют оценить, насколько были успешны вложения компании в HR-маркетинг в целом.

2.2. Тактический уровень управления: модель 7Р в HR-маркетинге

Тактический уровень управления HR-маркетингом предполагает операционализацию стратегических установок, в частности ценностного предложения работодателя (EVP). Если EVP определяет, «ЧТО» компания предлагает целевому специалисту, то тактический инструментарий отвечает на вопрос, «КАК» это предложение реализуется и доносится. Одной из наиболее релевантных и структурированных моделей для решения данной задачи может стать адаптированный для сферы управления талантами маркетинговый комплекс 7Р (Booms, Bitner, 1981).

В контексте HR-маркетинга модель 7Р позволяет декомпозировать процесс трудоустройства и трудовой деятельности на ключевые компоненты, рассматривая вакансию и опыт работы как комплексный продукт, а специалиста — как целевого потребителя (табл. 2). Данный подход обеспечивает системное проектирование всех аспектов взаимодействия «сотрудник — компания».

Ключевые вопросы модели 7Р в HR-маркетинге

Элемент 7Р	Ключевой вопрос для HR-маркетолога
Product (Продукт)	Что мы на самом деле «продаем» сотруднику? (Работа, карьера, опыт, миссия?)
Price (Цена)	Во что обходится сотруднику работа у нас? (Зарплата, время, стресс, усилия?) И что он получает взамен?
Place (Место)	Где и как происходит работа? (Офис, удаленка, гибрид, цифровая среда?)
Promotion (Продвижение)	Как мы рассказываем о себе и вовлекаем сотрудников?
People (Люди)	Кто формирует опыт сотрудника? (Коллеги, руководитель, HR?)
Process (Процессы)	Каковы наши внутренние процедуры? (Наем, онбординг, оценка?) Удобны ли они?
Physical Evidence (Среда)	Что сотрудник может «пощупать»? (Офис, техника, бренд-мерч, сертификаты?)

Источник: составлено авторами.

Рассмотрим каждый элемент маркетингового комплекса для HR подробнее.

Продукт (Product)

В контексте HR-маркетинга продукт представляет собой комплексное предложение, которое компания обменивает на труд, время и компетенции сотрудника. Данная категория выходит за рамки формального трудового договора и включает в себя всю совокупность выгод и опыта, получаемых специалистом в процессе трудовой деятельности: содержание работы, карьерные перспективы, корпоративную культуру, социальный пакет и репутацию бренда работодателя в целом.

Продукт формируется на двух взаимосвязанных уровнях, которые создают единое ценностное предложение (EVP):

- корпоративный уровень (бренд работодателя): определяет общую ценность ассоциации с компанией;
- уровень вакансии (дизайн рабочего места): конкретизирует предложение для каждой позиции.

Центральной задачей на уровне дизайна вакансии является **проектирование рабочего места (Job Design)**. Этот процесс пре-вращает стандартную позицию в мотивирующую и эффективное предложение, учитывающее пять ключевых аспектов: производительность, мотивацию, безопасность, условия труда и ценностно-смысловой контекст (Холленбек, Райт, 2011).

Таблица 3

Дизайн рабочего места: ключевые аспекты

Аспект дизайна	Содержание и ключевые элементы
Производительность и эффективность	Проектирование рабочих процессов, определение зон ответственности, полномочий и стандартов выполнения задач. Результат: четкое описание должностных обязанностей, КРП и требований к компетенциям (знания, навыки, опыт).
Мотивация и развитие	Использование факторов внутренней и внешней мотивации. Элементы: возможности обучения и карьерного роста, система наставничества, программы признания, конкурентная заработная плата, баланс работы и личной жизни.
Безопасность и эргономика	Создание условий, минимизирующих физические и психологические риски. Включает: соответствие рабочего места эргономическим нормативам, соблюдение норм охраны труда, формирование психологически безопасной среды.
Социальные и физические условия	Организация контекста работы. Охватывает график работы, режим отпусков, характер рабочей среды (офис/удаленно/гибрида), обеспечение ресурсами, социальный пакет.
Ценностно-смысловой аспект (KCO)	Интеграция в работу миссии и ценностей компании. Проявляется в ответственности перед сообществом, экологических инициативах, программах корпоративной социальной ответственности, что позволяет сотруднику ощущать причастность к более широким социальным целям.

Источник: составлено авторами.

Таким образом, продукт в HR-маркетинге — это результат стратегического проектирования, превращающий стандартную вакансию в многогранное ценностное предложение, конкурирующее за внимание и лояльность сотрудника.

Цена (Price)

В HR-маркетинге цена — это не только денежное вознаграждение. В современной практике это понятие лучше всего раскрывается через концепцию «совокупного вознаграждения» (Total Rewards), включающую всю совокупность финансовых и нефинансовых выгод, получаемых сотрудником. Это совокупная стоимость «сделки» между компанией и сотрудником, включающая в себя:

- прямые финансовые выплаты (оклад, бонусы);
- социальный пакет и льготы (медицинская страховка, ДМС, питание, спорт).

Данный компонент отражает ценность, которую компания видит в сотруднике, и является ключевым элементом ценового позиционирования работодателя на рынке труда. Компания должна четко определить, какую нишу на рынке труда она занимает, через свою ценовую политику. Существует три основные стратегии позиционирования:

- лидерство по затратам. Предложение заработной платы на уровне или ниже рынка. Компенсируется за счет стабильности, сильного бренда или уникальных нематериальных выгод;
- рыночный паритет. Установление зарплат в соответствии со среднерыночными показателями. Наиболее распространенная стратегия, минимизирующая риски оттока и переплаты;
- премиум-позиционирование. Предложение заработной платы и пакета льгот выше рыночных. Цель — привлечь и удержать «звезд», топ-специалистов.

Основываясь на идеях Филиппа Котлера (Котлер, 2017), мы можем выделить три основные стратегии ценообразования, адаптированные к рынку труда.

- а) Ценообразование, основанное на ценности (Value-Based Pricing)

В этом случае уровень вознаграждения определяется ценностью, которую сотрудник создает для бизнеса.

Например, ключевому разработчику, чей продукт может принести компании миллионы, компания может предложить высокую зарплату и опцион. Цена здесь привязана к его вкладу в прибыль, а не к «рыночной вилке».

- б) Ценообразование на основе затрат (Cost-Based Pricing)

Бюджет на вознаграждение формируется исходя из финансовых возможностей компании и необходимости покрывать операционные расходы.

Например, стартап на ранней стадии может предлагать зарплату ниже рынка, но компенсировать это опционами на акции (долей в будущей ценности).

в) Ценообразование на основе конкуренции (Competition-Based Pricing)

Этот подход подразумевает определение уровня вознаграждения в зависимости от того, что платят конкуренты за аналогичные позиции.

Процесс установления справедливой «Цены» для должности можно представить в виде алгоритма:

1. Анализ должности, чтобы понять ценность позиции внутри компании.
2. Бенчмаркинг — изучение рыночных данных по зарплатам для аналогичных позиций у конкурентов.
3. Определение стратегии позиционирования (лидер, паритет, премиум) для этой роли.
4. Формирование пакета — балансировка фиксированной и переменной частей, прямых и непрямых выплат, исходя из бюджета и стратегии.
5. Коммуникация — ясное донесение полной стоимости пакета до кандидатов и сотрудников. Часто сотрудники не осознают полную стоимость их льгот (например, сколько компания платит за ДМС).

Таким образом, справедливая цена — это не максимальная цена, а та, которая соответствует ценности сотрудника для компании, является конкурентоспособной на рынке и воспринимается как честная обеими сторонами трудовых отношений.

Место (Place)

«Место» в HR-маркетинге рассматривается в двух ключевых аспектах: как среда работы и как канал распределения HR-продукта.

1. Место работы: физическая и цифровая экосистема

Это комплексная среда, где разворачивается непосредственный опыт сотрудника (Employee Experience — EX). Она отвечает на вопросы «Где и как происходит работа?» и включает:

- физическую среду: офис, завод, коворкинг, их дизайн и инфраструктуру;
- цифровую среду: виртуальное рабочее пространство, инструменты для коммуникации и коллaborации.

2. Место найма: каналы дистрибуции вакансий

Это все площадки и точки контакта, где кандидаты знакомятся с вашим HR-продуктом. Сюда относятся карьерный сайт, рекрутинговые платформы (НН.ru, Superjob), социальные сети и др. Более подробно каналы найма будут рассмотрены в теме 4.

Задача HR — сделать так, чтобы опыт сотрудника был целостным и качественным, независимо от его локации (оффлайн или онлайн). Успешная компания сознательно проектирует свою физическую, цифровую и канальную экосистему, чтобы создать бесшовный, продуктивный и привлекательный опыт для сотрудников, где бы они ни находились.

Продвижение (Promotion)

Данный компонент охватывает комплекс коммуникационных активностей, направленных на донесение ценностного предложения работодателя (EVP), миссии, корпоративной культуры и ключевых идей до целевых аудиторий — как потенциальных, так и действующих сотрудников. Эффективность продвижения напрямую зависит от точного понимания портрета целевой аудитории и выбора релевантных каналов коммуникации.

Тактически продвижение в HR-маркетинге принято разделять на два ключевых направления.

Внешнее продвижение (HR-брэндинг, рекрутинг-маркетинг) направлено на привлечение кандидатов и формирование позитивного имиджа компании на рынке труда. Его инструментарий включает:

- цифровые каналы: корпоративный карьерный сайт, профили на рекрутинговых платформах (НН.ru, LinkedIn), активность в социальных сетях (Telegram, VK, Habr);
- событийный маркетинг: участие в ярмарках вакансий, отраслевых конференциях, организация дней карьеры;
- партнерские программы: сотрудничество с вузами через программы стажировок и стипендий, проведение кейс-чемпионатов;
- таргетированная работа: использование услуг рекрутинговых агентств для поиска узкопрофильных специалистов.

Внутреннее продвижение (внутренние коммуникации, программы лояльности) ориентировано на удержание, мотивацию и вовлечение существующих сотрудников. Его цель — укрепление лояльности и трансляция корпоративных ценностей «вовнутрь». К инструментам относятся:

- системы внутренних коммуникаций: интранет-порталы, корпоративные мессенджеры (Teams, Slack), e-mail-рассылки;
- программы признания и лояльности: системы грейдов и премирования, конкурсы «Лучший сотрудник», программы наставничества;
- корпоративные мероприятия: как официальные (стратегические сессии), так и неформальные (тимбилдинги, праздники);
- обратная связь от руководства: регулярная оценка эффективности работы сотрудников (Performance review), корпоративные новости от топ-менеджмента, системы опросов (пульс-опросы).

Таким образом, комплексный подход к продвижению предполагает создание единого, но сегментированного коммуникационного пространства, которое не только привлекает новых «талантов», но и культивирует лояльность внутри организации, превращая действующих сотрудников в амбассадоров бренда.

Люди (People)

«Люди» — это все сотрудники компании, которые прямо или косвенно формируют опыт и восприятие бренда работодателя как у кандидатов, так и у действующих членов команды. Это внутренние акторы, которые могут либо усиливать, либо ослаблять привлекательность HR-«Продукта». Их поведение, компетенции и ценности — это доказательство обещаний, данных брендом. Сотрудники — это самые достоверные и влиятельные амбассадоры компании.

Роль и влияние разных групп сотрудников варьируются на протяжении жизненного цикла взаимодействия с компанией (табл. 4).

Таблица 4

Классификация ролей определенных групп сотрудников в компании

Группа	Основная роль и влияние	Ключевые точки воздействия
HR-департамент («Вратари» и «Проводники»)	Формируют первое впечатление, являются официальными носителями ценностей и правил игры	Рекрутинг и собеседования Онбординг и адаптация Коммуникация программ и политик
Непосредственные коллеги («Повседневная реальность» и «Ценностные трансляторы»)	Создают микроклимат в команде. Именно их поведение сотрудник воспринимает как истинную культуру компании	Ежедневное сотрудничество Неформальное общение Командные ритуалы и традиции
Руководители (линейные и топ) («Архитекторы опыта» и «Ролевые модели»)	Их авторитет и действия имеют максимальный вес. Они подтверждают или опровергают на практике заявленные ценности и стандарты	Постановка целей и обратная связь Признание и мотивация

Источник: составлено авторами.

Стратегия работы с компонентом «Люди» тесно связана с концепцией внутреннего маркетинга, где сотрудники рассматриваются как внутренние клиенты.

Ключевые инструменты:

- программа рефералов (Employee Referral Program) является важным инструментом, демонстрирующим лояльность. Сотрудники не порекомендуют друзьям плохого работодателя;
- обучение внутренних амбассадоров — осознанное развитие сотрудников, которые готовы делиться своим позитивным опытом в соцсетях и на отзовиках;
- развитие эмоционального интеллекта (EQ) у менеджеров — навыки эмпатии, обратной связи и поддержки напрямую влияют на удержание команды;
- регулярное измерение eNPS (Employee Net Promoter Score) — метрика лояльности сотрудников, показывающая, насколько они готовы рекомендовать компанию как рабо-

- тодателя. eNPS помогает количественно оценить эффективность внутреннего маркетинга и выявить «болевые точки» в опыте сотрудников;
- внутренние PR и коммуникации — регулярные новости, истории успеха, чествование героев — все это укрепляет чувство общности.

Говоря о людях в организации, мы также приходим к понятию корпоративной культуры — это система ценностей, норм и поведения, которую эти люди совместно создают и поддерживают. Компаниям стоит принимать во внимание важность как коллектива в целом, так и отдельных команд в частности. Здесь могут быть использованы традиционные подходы HR, основанные на принципе дополняемости компетенций и функциональных ролей в командах и т.д. Также мы уже неоднократно подчеркивали, что HR-бренд должен объединять вокруг себя единомышленников, людей, разделяющих общие ценности, которым удобно и приятно вместе работать.

Процессы (Process)

«Процессы» — это все формализованные и неформальные процедуры, этапы и взаимодействия, через которые сотрудник и кандидат проходят на протяжении всего жизненного цикла взаимодействия с компанией. Некачественный процесс способен уничтожить ценность даже самого лучшего продукта.

Эффективные процессы начинаются с продуманного организационного дизайна, который задает архитектуру всех взаимодействий в компании. Именно от него зависит, насколько согласованно будут работать бизнес-процессы, организационная культура и HR-практики, создавая единую экосистему опыта сотрудника.

Важна каждая точка соприкосновения сотрудника с брендом работодателя, будь то устройство на работу, повышение по службе, увольнение, оценка эффективности работы или процедуры расчета премии. Основное требование здесь — прозрачность и нацеленность на обеспечение положительного опыта. Совокупность этих «опытов» складывается в единую картину восприятия бренда работодателя. Ранее мы уже упоминали о важности понятия клиентского опыта сотрудников и кандидатов. Исследования показали, что 64% клиентов готовы отказаться от взаимодействия с компанией, если у них был негативный опыт общения с HR-

специалистом компании⁴. Работа с клиентским опытом предполагает визуализацию точек контакта сотрудника/соискателя с брендом компании.

Основным инструментом для анализа и проектирования процессов является **карта пути сотрудника** (Employee/Candidate Journey Map). Это визуализация всех точек контакта человека с компанией от первого знакомства с вакансиею до увольнения и даже после него.

Карта пути сотрудника становится мощным инструментом преобразования только тогда, когда за ее созданием следует активная работа по оптимизации. Практический алгоритм улучшения процессов представлен в Приложении 4.

HR-процессы — это не просто бюрократия. Это практическое воплощение корпоративной культуры и организационного дизайна. Честные, быстрые и удобные процессы являются мощным конкурентным преимуществом работодателя, напрямую влияя на лояльность, производительность и качество кандидатов, приходящих в компанию. Управляя процессами, HR-маркетинг управляет самим ценным — опытом людей, связанных с компанией.

Среда (Physical Evidence)

«Среда/физические доказательства» — это все материальные, осозаемые и видимые проявления бренда работодателя, которые подтверждают его ценностное предложение (EVP). Это «доказательства через среду», которые делают обещания бренда видимыми и реальными для сотрудников и кандидатов.

1. **Материальная рабочая среда** — ключевой компонент, формирующий первое впечатление и повседневный опыт сотрудника. Сюда можно отнести:

- архитектуру и дизайн офиса: открытые пространства, переговорные комнаты, зоны отдыха (примеры: офисы «Яндекса», «Касперского»);
- техническое оснащение: современное оборудование, качественную оргтехнику, стабильную ИТ-инфраструктуру;
- брендированную атрибутику: корпоративный мерч, сувенирную продукцию, оформление рабочих мест;

⁴ <https://hh.ru/article/503205?customDomain=1>

- удаленную рабочую среду: компенсацию затрат на домашний офис, предоставление необходимой техники.

2. **Доказательства заботы о благополучии (Well-being)** — современный компонент, подтверждающий инвестиции компании в человеческий капитал сотрудников. Можно выделить три основных типа благополучия: физическое, ментальное и финансовое (рис. 2).

Ментальное	Физическое	Финансовое
<p>БАЛАНС ЭНЕРГИИ: цели и чувство принадлежности; энергетические затраты; управление стрессом.</p> <p>РАБОЧАЯ СРЕДА: социокультурное многообразие и равные возможности; эмоциональный интеллект.</p>	<p>ПОДДЕРЖАНИЕ: страхование жизни и здоровья; медицинские проверки.</p> <p>БАЛАНС: физическая активность; здоровое питание; режим дня.</p>	<p>ЛИЧНОЕ: налоговые вычеты; инвестиционные стратегии; пенсионные фонды; страхование активов.</p> <p>КОРПОРАТИВНОЕ: компенсации и льготы.</p>

Рис. 2. Виды благополучия сотрудников

Источник: составлено авторами.

Несмотря на увеличение инвестиций в программы благополучия, многие сотрудники, которые могли бы получить выгоду, не участвуют в них. Исследование Gartner «Benchmarking EVP 2021» показало, что, хотя 87% сотрудников имеют доступ к предложениям в области психического и эмоционального благополучия, только 23% сотрудников пользуются ими⁵. Эта закономерность также относится к программам физического и финансового благополучия. Компания Gartner определила три стратегии, которые организации могут реализовать, чтобы максимизировать инвестиции, сделанные в благополучие сотрудников, за счет увеличения их участия в предлагаемых программах:

⁵ <https://www.gartner.com/smarterwithgartner/make-way-for-a-more-human-centric-employee-value-proposition>

- повысить понимание сотрудниками потребностей и предложений в области благополучия;
- снизить апатию в отношении благополучия;
- сократить время и усилия, необходимые для участия в программах благополучия.

Успех в этих усилиях полезен как для сотрудников, так и для бизнеса: 48% сотрудников, использующих программы благополучия, отмечают высокую степень вовлеченности по сравнению с 30% сотрудников, не использующих такие программы. Кроме того, в организациях, предоставляющих комплексные программы благополучия, физическое, финансовое и психическое благополучие сотрудников улучшается в среднем на 7%.

Материальная среда и программы благополучия служат подтверждением обещаний, данных в EVP. Стильный офис подтверждает заботу о комфорте, современная техника — об эффективности, а программы благополучия — о ценности здоровья сотрудников. Инвестируя в качественную среду, компания инвестирует в доверие, лояльность и устойчивость своего человеческого капитала.

Таким образом, комплекс 7Р служит эффективным тактическим инструментом для декомпозиции и проектирования опыта сотрудника на всех этапах его жизненного цикла в компании. Адаптация классической маркетинговой модели позволяет HR-менеджерам перейти от разрозненных мероприятий к системному управлению восприятием бренда работодателя. Важно подчеркнуть, что элементы комплекса тесно взаимосвязаны: неэффективные «Процессы» нивелируют преимущества сильного «Продукта», а слабая «Среда» подрывает усилия по «Продвижению». Следовательно, успешное применение модели 7Р требует интегрированного подхода и постоянной диагностики согласованности всех ее компонентов с заявленным ценностным предложением работодателя (EVP).

Основные выводы

1. Стратегия HR-маркетинга основывается на определении и глубоком понимании того, каких специалистов компания стремится видеть в составе своего трудового коллектива. На этом основании разрабатываются и реализуются меры, направленные на привлечение, удержание и эффективное вовлечение таких со-

трудников. Продуктом HR-стратегии становится компания как работодатель в целом и рабочее место в частности.

2. При разработке стратегии HR-маркетинга применяются традиционные маркетинговые подходы, включающие определение целевых сегментов, формулирование ценностного предложения и разработку позиционирования. Отличие заключается в том, что вместо клиентов аналогичный анализ проводится в отношении действующих и потенциальных сотрудников компании.

3. Для анализа HR-маркетинг использует такие инструменты, как PEST- и SWOT-анализы, анализ трендов рынка труда, анализ конкурентов и др.

4. Стратегия позиционирования на рынке труда в первую очередь предполагает разработку ценностного предложения работодателя (EVP) как совокупности тех уникальных специфических черт, которые встроены в HR-бренд, определяют его идентичность и тем самым отличают его от конкурентов.

5. Комплекс маркетинга персонала дает более точное и сфокусированное понимание структуры и направления работы компании с сотрудниками.

Задания к теме 2

Задание 1. «SWOT для HR-бренда»

Цель: отработать навык стратегического анализа применительно к HR.

Задание: выберите известную вам компанию (можно из списка Forbes или любую другую). Проведите сокращенный SWOT-анализ ее позиции на рынке труда по 2–4 пункта в каждом квадранте: сильные и слабые стороны как работодателя, возможности и угрозы внешней среды.

Задание 2. «7Р для должности»

Цель: применить тактический инструментарий на практике.

Задание: используя модель 7Р, предложите, как можно трансформировать стандартную вакансию, например «менеджер по проектам», в привлекательный «Продукт» для целевой аудитории. Опишите тезисно по каждому из семи элементов, что можно улучшить.

ТЕМА 3

Брендинг и инструменты HR-маркетинга

Успех организации в значительной степени определяется тем, насколько она способна привлекать, удерживать и развивать талантливых сотрудников. В условиях растущей конкуренции за человеческий капитал особую роль приобретает бренд работодателя – совокупность представлений, ассоциаций и ожиданий, которые формируются у сотрудников и кандидатов в отношении компании. Эффективный HR-брендинг обеспечивает устойчивое позиционирование организации на рынке труда, способствует укреплению ее репутации и формированию доверия со стороны целевой аудитории.

3.1. Бренд работодателя: цели и задачи. Формирование идентичности бренда

Все очевиднее становится факт, что устойчивость организации и ее конкурентные преимущества сегодня складываются не столько из физически ощутимых функциональных преимуществ (facilities), сколько из знаний и нематериальных ресурсов. И если первые часто могут быть скопированы, то последние являются уникальными. К таким отличительным особенностям организации относится ее бренд.

С понятием «бренд» вы, вероятно, встречались ранее. Один из подходов к определению этого понятия утверждает, что бренд – это название, термин, символ или любая другая особенность, которая отличает товар или услугу одного продавца от товаров или услуг других продавцов (AMA⁶). В рамках настоящего модуля мы будем рассматривать бренд в отношении организации, а именно

⁶ American Marketing Association. URL: <https://www.ama.org/topics/branding/>

бренд работодателя. Термин «HR-бренд» (The employer brand) был введен Эмблер и Барроу в 1996 г. Авторы определили его через «совокупность функциональных, экономических и психологических преимуществ, предоставляемых трудоустройством и отождествляемых с компанией-работодателем» (Ambler, Barrow 1996). Таким образом, бренд работодателя является неотъемлемой частью всего маркетинга персонала. Отметим, что принципы создания и продвижения бренда работодателя похожи на подходы, которые рассматриваются в классических учебных курсах «Маркетинг» и «Бренд-менеджмент», однако имеют некоторые особенности, о чём и будет рассказано ниже.

Брендинг работодателя – это комплекс управленческих действий, процесс создания идентифицируемой и уникальной идентичности работодателя, отличающей его от конкурентов. Объектом брендирования здесь является работодатель. А сам HR-бренд – это восприятие организации (работодателя) со стороны текущих и потенциальных сотрудников (Старов, 2013). Опираясь на довольно популярное определение товарного бренда, бренд работодателя можно определить как управляемый набор ассоциаций, целей и ценностей, создающих уникальный образ, позволяющий дифференцировать компанию от конкурентов.

Современные компании все больше внимания уделяют вопросам развития своего бренда работодателя. Внимание к вопросу бренда также связано с его влиянием на поведенческие намерения сотрудников. То есть инвестиции в бренд работодателя обосновываются его непосредственным влиянием на эффективность подбора и показатели удержания сотрудников: хороший HR-бренд может стать тем магнитом, который позволит компании существенно снизить свои усилия в поисках персонала и обеспечить ситуацию, когда люди сами будут стремиться работать в ней, при этом компания сможет выбирать лучших. Таким образом, бренд работодателя входит в число тех уникальных преимуществ, которые может дать компания своим сотрудникам, повышая привлекательность и чувство уверенности в ней, он позволяет создавать условия для формирования позитивного имиджа организации в глазах ее целевой аудитории.

Сегодня соискатели все чаще ищут компании, которые предлагают больше, чем просто увеличение зарплаты. И вопрос, останется ценный сотрудник или уйдет к конкурентам, все больше зависит от HR-бренда и ценностей компании. На рынке труда наблюдается изменение трудового поведения, в том числе ввиду влияния

неэкономических факторов, о которых мы говорили в прошлом модуле. Так, по данным компании Deloitte, 77% миллениалов выбирают место работы по ценности⁷. При этом от того, насколько сотрудник разделяет ценности бренда, ассоциирует себя с ними, готов прикладывать усилия для достижения целей организации, зависят в том числе финансовые показатели компании. Поэтому то, как компании формулируют и насколько хорошо транслируют свои ценности, включая их в свою идентичность, определяет их долгосрочное конкурентное преимущество. Таким образом, создание сильного HR-бренда становится одной из ключевых бизнес-задач.

Бренд решает три ключевые бизнес-задачи:

1. Привлечение → желание работать в компании.
2. Вовлеченность → желание работать эффективно.
3. Удержание → желание работать долго.

Реализуются эти задачи через создание прочной эмоциональной связи с компанией и тем, что она делает.

Таким образом, эффективный HR-брендинг:

- направлен на снижение информационной асимметрии на рынке труда;
- позволяет отстроиться от конкурентов – формирует представление о продукте и говорит о своих преимуществах. Он дает некие гарантии «качества» и снижает риски при трудоустройстве, то есть облегчает принятие решений;
- повышает воспринимаемое «качество» компании, делая текущих и потенциальных сотрудников более лояльными к компании, повышает приверженность, осведомленность сотрудников;
- одновременно способствует уменьшению издержек на удержание сотрудников, снижает текучесть кадров, тогда как потеря опытных сотрудников приводит к снижению интеллектуального потенциала компании;
- увеличивает скорость закрытия вакансий, снижает стоимость привлечения сотрудников в компанию (в том числе снижает цену отклика на вакансию в 2,5 раза⁸).

Важно понимать, что даже если компания не прикладывает усилий к построению и развитию своего бренда, то так или иначе

⁷ <https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/at/Documents/human-capital/at-gen-z-millennial-survey-2022.pdf>

⁸ <https://hh.ru/article/24619>

на рынке складывается стихийное представление об имидже организации. Важность работы с брендом очевидна не только для крупных, но и маленьких компаний. Во втором модуле мы подробно описали, что цели и инструменты работы с внешней и внутренней аудиторией довольно разные, а вот бренд един. Брендинг непосредственно связан с позиционированием компании-работодателя, он основан на ценностях и миссии компании, в его задачи входит формирование понимания, почему организация уникальна и привлекательна в качестве места работы. Бренд должен давать понимание, какие ценности компания может привнести в жизнь сотрудников, а также почему сотрудники должны работать в компании, почему нужно делать это хорошо и что компания ждет от них. Подлинный бренд должен быть прозрачен и последователен в своих обещаниях. Инвестируя в бренд, компания позиционирует себя как надежную и перспективную организацию. Этика и ценности, которые компания озвучивает от лица бренда, должны вызывать доверие и отклик у персонала, находить место в ежедневной практике и корпоративной культуре. Очевидно, что довольные сотрудники с большей вероятностью порекомендуют друзьям или расскажут об открытых вакансиях (например, в компании «Яндекс» есть практика «приведи друга в компанию и получи бонус за каждого»), поделятся положительным опытом в социальных сетях или личных беседах.

На развитие и продвижение позитивного бренда работодателя влияют все процессы взаимодействия с сотрудниками: подбора, адаптации и развития персонала. Поэтому HR-брендинг всегда имеет не только стратегическую перспективу, но и тактическое применение.

В целом брендинг работодателя является инструментом, который обогащает применение традиционных методов управления организацией, при этом он дает инструменты, которые в том числе позволяют измерять организационные выгоды от инвестиций в развитие HR-бренда, что в целом повышает отчетность и значимость данного инструмента.

Брендинг предполагает управление тремя компонентами:

1. Ценностным предложением.
2. Культурой организации (фокус внутрь).
3. Репутацией (фокус наружу).

При этом сам процесс брендинга в самом общем виде можно представить как последовательность нескольких шагов: оценку текущего состояния компании-работодателя, постановку целей,

разработку плана действий, контроль процесса реализации и корректировку.

Из чего складывается сильный бренд работодателя

HR-брэндинг является логическим расширением товарного брендинга (наряду с брендингом территорий, личностным брендингом и т.д.). Поэтому к нему применимы такие понятия, как имидж бренда, идентичность бренда, ценности бренда, капитал бренда, здоровье бренда.

В маркетинге используется так называемая концепция единого бренда BCCE (Brand to company, Brand to client, Brand to employee), которая отражает единство корпоративного бренда компании, бренда компании для клиентов и бренда для сотрудников. Подчеркнем, что имидж работодателя не равен имиджу бренда самой компании на рынке. Коммерчески бренд адресован покупателям или клиентам, бренд работодателя – сотрудникам и соискателям. Эти аудитории могут пересекаться, а могут быть совершенно различными. Бренд работодателя является частью единого бренда компании, он связывает стратегии управления персоналом и корпоративный бренд. HR-бренд соединяет идентичность (внутренняя характеристика) и имидж и репутацию (внешняя характеристика компании).

HR-идентичность представляет собой набор отличительных характеристик компании-работодателя, отражающих ее сущность, миссию и ключевые ценности. Миссия и цели – это базис бренда, они отражают понимание сущности компании, ее идей, видения, а также отличия от других. Компанию с ярко выраженной идентичностью воспринимают как более привлекательную по отношению к другим.

HR-имидж / имидж компании-работодателя рассматривается как целостный набор восприятий, знаний, эмоций и опыта взаимодействия компании как работодателя. Имидж бренда – целостный и уникальный образ компании в сознании потребителей в каждый конкретный промежуток времени (Чернатони, 2007). Имидж HR-бренда связан с ожиданиями сотрудников и соискателей от компании.

HR-репутация – сложившаяся во времени совокупность восприятий об организации как о работодателе.

Формирование идентичности бренда

HR-бренд не строится абстрактно, он в первую очередь опирается на миссии и цели самого предприятия. Когда компания эффективно декларирует ценности, лежащие в основе организации, она подчеркивает уникальные преимущества работы в ней, когда она включает эти ценности в свою корпоративную культуру и транслирует в ежедневной практике взаимодействия со своим персоналом – она действительно строит сильный HR-бренд. Понятная и яркая миссия компании помогает удерживать и привлекать специалистов, формировать профессиональную команду. Наличие сильной команды вовлеченных сотрудников, которые верят в миссию и ценности бизнеса, понимают продукт, непосредственно влияет на экономические показатели компании.

Пример

Здесь хочется привести ставший уже хрестоматийным пример компании Zappos. Ее основатель Тони Шей издал культурный манифест «10 заповедей Zappos», которые легли в основу всего того, что компания делает для своих клиентов и сотрудников⁹.

Таким образом, первый шаг включает понимание того, какие бизнес-цели организации, далее необходимо понять, какие специалисты понадобятся для решения задач компании, какими характеристиками, жизненными ценностями и профессиональными компетенциями они должны обладать. По сути, HR-бренд объединяет схожих по интересам людей, которыми комфортно друг с другом работать.

HR-бренд ориентирован в первую очередь на текущих и потенциальных сотрудников, однако в условиях открытой информации мы должны иметь в виду, что есть разные группы стейкхолдеров, которые также формируют свое мнение о компании, основываясь на ее репутации как работодателя.

Группы заинтересованных сторон:

- экономически заинтересованные: сотрудники, акционеры, поставщики, партнеры;

⁹ Книга «Доставляя счастье». URL: <https://biz.mann-ivanov-ferber.ru/2022/07/15/vau-kultura-10-klyuchevyx-cennostej-kompanii-zappos/>

- экономически воздействующие на организацию: потребители, лидеры мнений, законодательная власть, банки.

Работа над брендом работодателя (HR-брендом)

Работа над чем-либо, как правило, начинается с оценки текущего состояния дел. В нашем случае речь идет об аудите бренда работодателя и его сотрудников, направленном на формирование понимания особенностей восприятия и репутации компании глазами персонала и соискателей. На задачу аудита бренда можно также посмотреть, поставив в фокус внимания вопрос: «Какие ассоциации возникают у сотрудников в отношении компании и какой смысл работы они видят?» Здесь также важно понять незакрытые потребности сотрудников, их критерии поиска работы (что привлекает, что отталкивает). Аудит проводится с применением классических инструментов исследования: опроса сотрудников, анализа отзывов о компании в интернете и социальных сетях. Полученная информация помогает понять разные аспекты популярности фирмы и выявить, какие области необходимо развивать, чтобы улучшить свой бренд и создавать «лучшую» ценность для сотрудников (которая воспринимается как более значимая).

В втором модуле при разработке стратегии HR-маркетинга мы уже знакомились с инструментами анализа, которые помогли нам определить положение компании-работодателя на рынке. Теперь мы предлагаем вновь вернуться к полученным результатам и посмотреть на них в контексте формирования сильного бренда.

На этапе анализа внутреннего HR-бренда стоит задача определить восприятие сотрудниками бренда компании, а также выявить набор значимых для них атрибутов, благ, преимуществ компании (то есть то, что сотрудники ценят в компании). Напомним, что на этом этапе проводятся опросы, фокус-группы, интервью. Вследствие чего выделяются важные факторы и степень удовлетворенности ими текущих сотрудников компании.

На этапе анализа внешнего HR-бренда определяется то, как он воспринимается на рынке. При разработке бренда и составлении ценностного предложения работодателя важно исследовать информационное поле компании. Для этого анализируются отзывы на различных платформах, отзывы бывших сотрудников. В результате должна быть определена тональность сообщений и конкретные параметры оценки компании. При этом негативные отзывы

являются сигналом к тому, что, возможно, нужно что-то изменить, позитивные – свидетельством сильных сторон организации. Другими источниками информации о потребностях и ожиданиях потенциальных кандидатов могут стать вопросы к соискателям на собеседовании или те, что соискатели сами задают на форумах, оставляют на сайтах-«отзовиках» и в социальных сетях.

Важным этапом является конкурентный анализ. Он помогает понять, что предлагаю на рынке (компании-конкуренты) и за счет чего можно отстроиться от конкурентов на рынке и сформировать собственные преимущества. Подбирая для анализа компании-конкуренты, не стоит концентрироваться на этой же отрасли, а проанализировать те, которые потенциально могут быть заинтересованы в сотрудниках той же квалификации, что и ваша компания.

В результате данной работы должно быть получено несколько значимых результатов:

1. Произведен аудит команды.
2. Выявлены портреты сотрудников (архетипы) с точки их ожиданий, ценностей и боли.
3. Выявлены факторы важности и оценена удовлетворенность.
4. Произведена оценка имиджа работодателя (что говорят о компании).

Дополнительно в ходе исследования может быть выявлена субкультура сопротивления.

Проведенный на предыдущих этапах анализ должен помочь компании-работодателю в формировании *идентичности* – сути своего бренда. Д. Аакер определил идентичность бренда как «универсальный набор марочных ассоциаций, который стремится создать или поддерживать разработчик бренда». Ассоциации формируются на основании тех обещаний и образов, которые транслирует компания¹⁰. Идентичность бренда помогает установить отношения между компанией и потребителем через предоставление ценностей, она является основой для позиционирования компании на рынке труда и определяет направления для всех маркетинговых мероприятий¹¹.

Логика построения сильного и аутентичного бренда работодателя представляет собой последовательную цепь взаимосвязанных решений. В основе этой системы лежит идентичность бренда, которая является его ДНК и отвечает на вопрос «Кто мы?». Это вну-

¹⁰ Аакер Д. Бренд-лидерство: новая концепция брендинга.

¹¹ Очковская М. С., Герасименко В. В. Бренд-менеджмент.

трение определенный набор ценностей, миссии и уникальных черт компании.

Идентичность бренда напрямую определяет ценностное предложение работодателя (EVP). Если идентичность – это суть, то EVP – это конкретное предложение, сформулированное для рынка труда. EVP переводит внутренние ценности и возможности компании в осозаемые и значимые выгоды для сотрудника, отвечая на вопрос «Что мы предлагаем вам в обмен на ваш труд и талант?».

EVP, в свою очередь, является основой для всех коммуникаций – как внутренних, так и внешних. Коммуникации – это «голос» бренда, который транслирует и доносит EVP до целевой аудитории. Каждое сообщение, каждый пост в соцсетях, описание вакансии и внутренняя рассылка должны быть пронизаны ценностями из EVP и подтверждать обещания, данные брендом.

Таким образом, выстраивается четкая иерархическая связь (рис. 3):

Идентичность бренда → Ценностное предложение (EVP) → Коммуникационная стратегия.

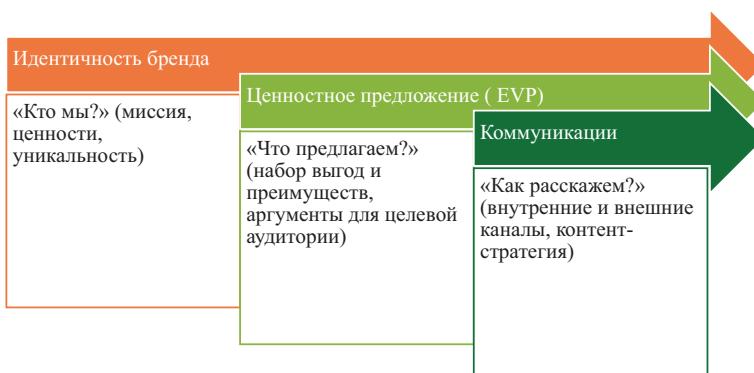


Рис. 3. Связь идентичности бренда с ценностным предложением работодателя и коммуникациями

Источник: составлено авторами.

Разрыв на любом из этих этапов может привести к негативным последствиям. Если коммуникации не подкреплены реальным EVP, компания создает невыполнимые ожидания и получает разочарованных сотрудников и высокую текучесть. Если EVP не основано на подлинной идентичности, оно будет неискренним и не найдет отклика у «правильных» кандидатов.

3.2. Ценное предложение работодателя (EVP)

Создание ценности в маркетинге является центральным компонентом стратегии компании. Здесь мы можем выделить три аспекта: формулирование ценостного предложения, позиционирование, донесение его до целевой аудитории.

Ранее мы говорили о выборе целевых групп и не будем здесь повторяться. Уделим внимание структуре потребительской ценности сотрудников, а также тех *атрибутов* предложения, которые оказывают влияние на потребительское поведение (мотивируют, вовлекают, побуждают продолжать работать).

Потребительская ценность определяется балансом между выгодами и затратами, которые клиент (в нашем случае – сотрудник) видит в предложении. Позиционирование компании-работодателя основывается на ценостном предложении, которое призвано подчеркнуть ключевые выгоды, которые склоняют целевую аудиторию к выбору.

В основе нашего подхода лежит классическая структура потребительской ценности, например модель Шета – Ньюмана – Гросса (Sheth et al., 1991), которая рассматривает функциональную, социальную, эмоциональную и эпистемическую составляющие. Таким образом, для сотрудника ценность работы складывается из следующих компонентов (табл. 5).

Таблица 5

Компоненты ценостного предложения работодателя (EVP)

Компонент потребительской ценности	Ожидаемые выгоды	Конкретные примеры в HR-контексте
Функциональный	Материальные и практические выгоды, решающие базовые потребности	<ul style="list-style-type: none">– Конкурентная зарплата, бонусы, опции– Соцпакет (ДМС, страхование)– Удобный офис, парковка, питание– Гибкий график, удаленная работа– Современное техническое оснащение
Социальный	Выгоды от принадлежности к группе, социального статуса и связей	<ul style="list-style-type: none">– Работа в команде профессионалов– Репутация и известность компании-работодателя в резюме– Корпоративные мероприятия, тимбилдинги– Сильное профессиональное комьюнити– Общение с коллегами-единомышленниками

Компонент потребительской ценности	Ожидаемые выгоды	Конкретные примеры в HR-контексте
Эмоциональный	Чувства и эмоции, которые вызывает работа и принадлежность к компании	<ul style="list-style-type: none"> – Чувство гордости за продукт и миссию компании – Ощущение собственной значимости и вклада – Атмосфера доверия и поддержки – Общие ценности с компанией и коллегами – Удовлетворение достигнутыми результатами
Эпистемический	Выгоды, связанные с получением новых знаний, навыков и познавательной ценностью работы	<ul style="list-style-type: none"> – Доступ к курсам, тренингам, конференциям – Участие в сложных и инновационных проектах – Работа с новейшими технологиями – Карьерный рост и программы развития – Культура непрерывного обучения и менторства

Источник: составлено авторами.

Ценность – это субъективная оценка клиентом полезности предложения компании. Она неосозаема и индивидуально воспринимаема каждым отдельным сотрудником. Очевидно, что чем больше атрибуты предложения соответствуют потребностям его целевых клиентов, тем выше ценность, создаваемая этим предложением.

К основным характеристикам категории «потребительская ценность» относят:

- 1) потребительская ценность является основой и целью маркетинговых усилий;
- 2) понимание воспринимаемой потребительской ценности в качестве ключевого рыночного фактора помогает понять особенности формирования потребительских предпочтений и реального потребительского поведения;
- 3) одна и та же ценность воспринимается по-разному в разных ситуациях разными людьми – ценность контекстуальна и динамична;
- 4) восприятие одной и той же ценности зависит от характеристик и опыта потребителя – восприятие ценности субъективно;
- 5) потребительская ценность может быть рассмотрена и как когнитивная категория, и как аффективная.

Маркетинговая перспектива к построению сильного HR-бренда предполагает ориентацию на сегменты (категории) работников,

которых компания хочет видеть в штате) и разработку для них **привлекательного ценностного предложения – EVP** (аббревиатура от английского Employment Value Proposition, ценностное предложение работодателя). Если бренд работает в плоскости восприятия, ощущений и ассоциаций, то EVP – это более конкретная вещь, состоящая из набора преимуществ и выгод, которые помогают сотруднику и соискателю ответить на вопрос: почему нужно работать именно в этой компании?

У EVP есть две задачи и фокуса – привлечение специалистов в компанию (внешнее EVP), вовлечение и удержание их как можно дольше (внутреннее EVP). Внешнее EVP – это ценностное предложение для соискателей. Понятно, что, если внешнее EVP не является достаточно ценным для соискателей и не отвечает их запросам, у компании будут проблемы с наймом. Если же внутреннее EVP не находит отклик у персонала, сотрудники меньше вовлечены в свою работу и даже может наблюдаться их отток. При составлении EVP важно понять, для чего сотрудник устраивается на работу, какие свои цели и задачи он преследует, каковы его приоритеты. Ранее мы подчеркивали, что современные сотрудники все больше уделяют значение смыслу своей работы, поэтому ценностное предложение работодателя – это также возможность заявить о предназначении компании и ее влиянии на мир. EVP может быть составлено для каждого архетипа работников в соответствии с его набором ценностей. Напомним, что «портрет архетипа сотрудника» составляется на основании анализа, проведенного на предыдущих этапах.

По мнению Gartner, работодатели, разрабатывая свое EVP, должны ориентироваться не только на функциональные выгоды (такие как уровень зарплаты и график работы), но и на жизненный опыт своих сотрудников, сосредоточив внимание на чувствах и функциях, которые соответствуют их потребностям сегодня¹². Таким образом, здесь речь идет о наращивании эмоциональных и социальных компонентов потребительской ценности. Рассмотрим те тенденции в построении отношений между организацией и сотрудниками, которые они выделяют. Согласно исследованиям Gartner, прогрессивные организации переходят от ценностного предложения, ориентированного на сотрудников, к ценностному

¹² <https://www.gartner.com/en/newsroom/press-releases/2020-05-25-gartner-hr-research-shows-organizations-must-reinvent-their-employment-value-proposition-to-deliver-a-more-human-deal>

предложению, ориентированному на человека (то есть взгляду на сотрудников как на людей, а не просто работников). Эти исследования также демонстрируют выгоды от пересмотра старых подходов к построению отношений со своими сотрудниками, в частности, следует пересмотреть свое ценностное предложение для сотрудников, чтобы обеспечить более гуманный подход¹³. Такая работа может создать следующие преимущества:

- по данным исследования BCG и «Яндекса», хорошо составленное и понятное EVP увеличивает количество откликов на вакансию на 39%, доля высокопрофессиональных специалистов от общего числа откликнувшихся при этом вырастает на 18%¹⁴;
- на 28% увеличилось число сотрудников, которые, скорее всего, порекомендуют организацию, установив более глубокие связи;
- на 40% увеличилась производительность за счет обеспечения радикальной гибкости;
- намерение остаться увеличилось на 6% за счет личностного роста;
- физическое, финансовое и психическое здоровье сотрудников улучшилось на 7% за счет обеспечения целостного благополучия;
- на 9% увеличилось число сотрудников, которые с высокой вероятностью снова согласятся на работу, преследуя общую цель.

Нет единого подхода к разработке EVP и выделению его компонентов. В рамках настоящего учебного пособия мы предлагаем опираться на следующие компоненты¹⁵: компания, работа, вознаграждение, признание, возможности, условия труда, люди и отношения, корпоративная культура, социальный аспект. Рассмотрим их подробнее.

1) **Компания** – включает в себя набор преимуществ, связанных с позицией компании на рынке, репутацией и лидерством, инновационностью и общественной значимостью продукции и т.д.

¹³ <https://www.gartner.com/en/newsroom/press-releases/2020-05-25-gartner-hr-research-shows-organizations-must-reinvent-their-employment-value-proposition-to-deliver-a-more-human-deal>

¹⁴ <https://1.changellenge.com/evp>

¹⁵ См. дополнительные материалы в Приложении 3.

Ярким выражением позиционирования компании на рынке является ее миссия:

«Мы, компания «ВкусВилл», предлагаем людям натуральные здоровые продукты, честное отношение, а также дарим положительные эмоции. Мы получаем удовольствие от работы, а также помогаем нашим партнерам развиваться вместе с нами».

«Миссия «Яндекса» – помогать людям решать задачи и достигать своих целей в жизни, а ключевые ценности – свобода, открытость, профессионализм, многообразие и атмосфера».

«Мы (OilEnergy) помогаем нефтегазовой отрасли меняться к лучшему, изобретая и воплощая в жизнь полезные решения для осознанной разработки месторождений с заботой о будущем нашей планеты».

2) Работа – это набор ролей и функциональных задач, компетенций, непосредственно связанных с должностными обязанностями. В эту группу преимуществ можно включить руководящую позицию, масштаб проектов, возможность работать с клиентами мирового уровня и прочее. Возможность влиять/управлять эффективностью определяется наличием ресурсов и возможностью влиять на процессы в компании и результат. Это позволяет сотруднику чувствовать свою значимость и вовлеченность. При этом важно обеспечивать понимание сотрудником своей роли в компании и смысла его работы.

3) Вознаграждение – заработка плата, социальный пакет и дополнительные материальные бонусы как система премирования или поддержки сотрудников.

4) Признание – является важной частью позитивной обратной связи и обеспечивает поддержание вовлеченности сотрудников.

5) Возможности / развитие талантов – предполагает возможности профессионального обучения, горизонтального и вертикального перемещения и понятные карьерные траектории. Важным компонентом EVP является предоставление возможности для личностного роста внутри и вне компании. Это может быть реализовано через работу с карьерными тренерами и сотрудниками отделов кадров, которые помогают расставить личные цели и приоритеты и понять возможности развития как внутри компании, так и за ее пределами.

6) Условия труда. Забота о благополучии сотрудников также является важным направлением работы современной компании. Причем оно включает в себя не только финансовое, но и эмоциональное и даже физическое. Сюда же можно отнести заботу о ба-

лансе между работой и жизнью – это действия работодателя, которые направлены на поддержание благополучия сотрудников и помогают им не выгорать, например возможность гибкого графика, дополнительные дни отпуска, ДМС и т.д.

К другим атрибутам данного компонента относят такие параметры, как физическое расположение офиса и комфортность рабочего места, наличие современной техники, предоставление корпоративной мобильной связи и т.д.

7) Люди и отношения. Человеческие отношения. Согласно исследованиям Gartner, удовлетворенность сотрудников EVP возрастает на 15%, когда она охватывает человеческие отношения, что приводит к улучшению самочувствия сотрудников и вероятности рекомендации организации другим. Под человеческими отношениями подразумевается гуманное отношение к сотрудникам. В частности – уважение и соблюдение границ, предоставление гибкости на рабочем месте, в том числе выбора, с кем и над чем работают сотрудники. Возможно, для условий России это пока выглядит сюрреалистично, но Дион Лав, вице-президент по консультированию в отделе кадров Gartner, утверждает, что «радикальная гибкость способствует повышению производительности. Работодатели могут увеличить процент высокоеэффективных сотрудников на 18 процентных пунктах, предложив им более широкий выбор условий их работы»¹⁶. Другим преимуществом может стать наличие профессионалов, сработанность коллектива и т.д.

«Наша команда – это настоящие профессионалы своего дела...»

«В нашей компании голос каждого специалиста важен...»

или

«Наши сотрудники – наше богатство».

8) Корпоративная культура. Знаменитая фраза Друкера гласит: «Корпоративная культура съедает стратегию на завтрак», отражая важность этого, с одной стороны, неосязаемого, а с другой – реально существующего понятия. Корпоративная культура базируется на ценностях и принципах организации и проявляется в представлениях и поведении сотрудников, их отношении к работе и к компании в целом. Она включает не только ценности, гласные и негласные правила, принципы и ритуалы, но даже и мировоззрение и собственный стиль. В компанию мечты люди

¹⁶ <https://www.gartner.com/en/newsroom/press-releases/2020-05-25-gartner-hr-research-shows-organizations-must-reinvent-their-employment-value-proposition-to-deliver-a-more-human-deal>

готовы перейти даже без повышения зарплаты, а ради опыта работы. Таким образом, сильная корпоративная культура может стать конкурентным преимуществом компании.

9) Социальный аспект. В современном обществе уделяется большое внимание социальным вопросам. И компаниям также не стоит игнорировать этот факт. Более того, многие сотрудники ожидают от компании участия в вопросах, которые их волнуют. Это может касаться вопросов защиты окружающей среды, волонтерства или чего-то еще. Компании следует прислушиваться к мнению сотрудников, создать систему принятия решений по социальным вопросам, которая определяет приоритетность того, как эти вопросы согласуются с целями организации, и затем выстраивать соответствующие коммуникации, чтобы повысить прозрачность и помочь сотрудникам почувствовать себя вовлеченными.

Каждому из представленных компонентов будет соответствовать некий набор атрибутов – ожидаемых выгод. Причем для разработки ценностного предложения и позиционирования необходимо выделение из всего спектра возможных атрибутов (выгод) наиболее значимых для целевой аудитории. Данная система атрибутов составляется для каждой компании и каждой группы целевой аудитории индивидуально. Рассмотрим, какие атрибуты работы существуют (табл. 6).

Таблица 6

Примеры атрибутов для каждой группы компонентов EVP

Компания	Работа	Вознаграждение
<ul style="list-style-type: none">• бренд компании• размер организации• репутация компании на рынке• миссия и ценности компании• лидерство на рынке• инновационность• общественная значимость продукции• высокое качество продукции• использование современных технологий• партнеры компании• гарантии занятости	<ul style="list-style-type: none">• позиция – роль• масштаб проектов и задач• функциональное наполнение работы• наличие ресурсов и самостоятельность принятия решений	<ul style="list-style-type: none">• уровень компенсации• премии• бонусы• социальный пакет• компенсация затрат на связь, проезд и прочее• корпоративные скидки

Признание	Возможности	Условия труда
<ul style="list-style-type: none"> наличие положительной обратной связи от непосредственного руководителя признание на уровне компании 	<ul style="list-style-type: none"> возможности карьерного роста, горизонтального и вертикального развития программы повышения квалификации программы наставничества 	<ul style="list-style-type: none"> гибкий график территориальное расположение офиса комфортность офиса комфортность рабочего места наличие парковки современные средства труда
Люди и отношения	Корпоративная культура	Социальный аспект
<ul style="list-style-type: none"> профессионализм команды сработанность команды и позитивные отношения внутри атмосфера в коллективе стиль лидерства низкая текучка профессионализм руководства увлеченность 	<ul style="list-style-type: none"> «дистанция власти» культура обратной связи честность и повышение этических стандартов открытость и доверие 	<ul style="list-style-type: none"> участие компаний в значимых для сотрудника социальных программах

Источник: составлено авторами.

Данный список может быть существенно расширен. Он составляется в том числе по результатам проведенных на предыдущих шагах исследований, зависит от специфики компании, отрасли и конкретных специалистов.

Таким образом, мы видим, что ценностное предложение работодателя (EVP) – это сложная, многокомпонентная система. Чтобы эффективно управлять ею и выстраивать убедительную коммуникацию, необходимо не просто перечислить преимущества, но и понять, на какую фундаментальную потребность сотрудника работает каждый элемент предложения.

Ранее рассмотренная классическая модель потребительской ценности (Шета – Ньюмана – Гросса) предоставляет для этого идеальный аналитический инструментарий. Она позволяет «рассортировать» все многообразие атрибутов EVP по типам создаваемой ценности, отвечая на вопрос: «Какую глубинную потребность сотрудника мы удовлетворяем?»

Рассмотрим, как компоненты EVP, описанные выше, соотносятся с функциональной, социальной, эмоциональной и эписте-

мической ценностью. Это сопоставление наглядно показывает, что сильное EVP работает одновременно на нескольких уровнях восприятия, создавая целостный и привлекательный образ работодателя.



Рис. 4. Структура компонентов потребительской ценности и структура EVP

Источник: составлено авторами.

В EVP выделяют два уровня. Первый связан с теми атрибутами, которые важны для целевой аудитории и одновременно по которым компания может предложить отличительные от конкурентов условия (называют их «точками различия», могут быть рассмотрены как плюс – превосходить конкурентов, так и минус – уступать им). Второй уровень связан с атрибутами, которые совпадают с предложениями конкурентов (например, включение ДМС в социальный пакет сотрудника банка является «стандартом» для данного сектора). Редко какая компания может создать предложение, во всем превосходящее конкурентов. Связано это прежде всего с ограниченностью ресурсов. Таким образом, EVP должно в первую очередь отражать основные преимущества работы в компании. Компании по-разному приоритезируют различные компоненты EVP.

EVP должно опираться на точки пересечения интересов и потребностей сотрудников и соискателей с возможностями самой компании. При этом для разных групп сотрудников могут быть созданы разнообразные ценностные предложения, однако они все должны быть целенаправленными и коррелировать с идентичностью и ценностями самой организации. Соответственно, в EVP необходимо найти баланс, в котором бы максимизировались преимущества по значимым атрибутам и сохранялся бы паритет

по менее значимым. Результатом должно стать повышение воспринимаемой ценности предложения работодателя с учетом получаемой ценности самой компании.

Таким образом, после определения сильных и слабых сторон EVP в сравнении с конкурентами и ожиданиями сотрудников компания может выбрать одну из следующих стратегий для повышения привлекательности своего ценностного предложения.

Стратегия 1: углубление существующих преимуществ.

Этот подход предполагает дальнейшее развитие и продвижение одного из ключевых и значимых атрибутов EVP, превращая его в уникальное конкурентное преимущество.

Пример

Если сильной стороной компании является корпоративная культура, инвестиции могут быть направлены на ее углубление и формализацию: внедрение структурированных программ менторства, оптимизацию системы обратной связи (например, 360-градусная оценка), создание внутренних комьюнити. Цель – сделать корпоративную культуру не только привлекательной, но и трудновоспроизводимой для конкурентов.

Стратегия 2: расширение EVP новыми атрибутами.

Данная стратегия ориентирована на внедрение новых, востребованных сотрудниками элементов, отсутствующих у конкурентов, тем самым расширяя границы ценностного предложения.

Пример

Предложение гибкого графика работы или введение четырехдневной рабочей недели, предоставление опционов сотрудникам, запуск программ поддержки ментального здоровья, организация корпоративного детского сада, предоставление расширенного пакета ДМС.

Стратегия 3: подчеркивание значимости существующих атрибутов.

Этот подход предполагает переориентацию внимания целевой аудитории на сильные стороны компании, которые уже существуют, но пока не воспринимаются кандидатами как ключевые факторы при выборе работодателя.

Пример

Если компания обладает развитой R&D-базой, но кандидаты в основном ориентируются на размер заработной платы, коммуникационная стратегия должна быть направлена на демонстрацию ценности работы над уникальными проектами и доступа к передовым технологиям. Необходимо транслировать истории успеха сотрудников, представлять конкретные кейсы, подчеркивая, что это долгосрочная инвестиция в их профессиональный рост и экспертизу.

Таким образом, сильное ценностное предложение работодателя (EVP) – это не просто список выгод, а стратегический инструмент, основанный на глубоком понимании потребительской ценности для сотрудника. Оно представляет собой сбалансированную систему из девяти ключевых компонентов – от материального вознаграждения и корпоративной культуры до социальной миссии и человеческих отношений. Разработав и эффективно коммуницируя свое EVP, компания может не только привлекать и удерживать лучших специалистов, но и значительно повысить их вовлеченность и производительность.

3.3. Оценка капитала бренда работодателя (Employee-Based Brand Equity)

Развитие бренда работодателя, хотя и обещает компании ряд несомненных преимуществ, но одновременно с этим требует определенных инвестиций и организационных усилий. В связи с этим возникла необходимость в поиске инструментов, позволяющих повысить подотчетность за эти инвестиции, оценить их эффективность, организационные выгоды для компании и ее сотрудников. Одним из таких инструментов стала концепция капитала бренда, который в определенной мере отражает его силу.

Выделяют два основных подхода к оценке капитала бренда: финансовый и потребительский (Atilgan et al., 2005, Kim et al., 2003). Первая перспектива рассматривает капитал бренда как общую стоимость бренда и определяется в денежной форме, он «является отдельным активом и включается в бухгалтерский баланс» (Atilgan et al., 2005). Оценка здесь происходит по таким показателям, как доля рынка, прогнозируемый будущий доход (Chernatony,

Cottem 2006) и т.д. Вторая перспектива концентрирует внимание на потребительском аспекте капитала бренда, том, какое влияние бренд оказывает на поведение потребителей (Keller, 1998). По сути, этот подход позволяет определить, насколько хорошо компания транслирует ценность себя как работодателя своей целевой аудитории. Сюда относятся такие метрики, как узнаваемость названия и айдентики, ассоциации с брендом, доверие бренду, лояльность, воспринимаемое качество (Papasolomou, Vrontis 2006). Обоснованность данного подхода опирается прежде всего на хорошо эмпирически обоснованную в маркетинговой литературе цепочку «сервис – прибыль», о которой мы много говорили в разделе «Внутренний HR-маркетинг» в первом модуле. Напомним, что логика тут такая: чем более удовлетворены и лояльны сотрудники, тем продуктивнее и с большим энтузиазмом они взаимодействуют с клиентами, поэтому те также более удовлетворены, что сказывается на финансовых показателях компании за счет повторных покупок и их объема.

Однако сегодня эти подходы принимаются как узкие (King, Grace, 2010) и предлагают целый ряд финансовых и нефинансовых показателей, которые в совокупности позволяют произвести интегральную оценку капитала бренда работодателя. Новые подходы опираются на то, что деятельность всех сотрудников формируется культурой и контекстом и зависит от понимания сотрудником своей роли в организации. Таким образом, согласованность целей и миссии компании с внутренними ценностями сотрудника, понимание своей роли в организации позволяют ему демонстрировать поведение, согласованное с брендом.

Оценка капитала бренда позволяет оценить эффект от развития и управления брендом организации, а также дает информацию для корректировки действий организации с точки зрения различных метрик.

Ключевые метрики капитала бренда работодателя можно сгруппировать следующим образом.

Метрики привлечения: процент отказов от предложений, количество входящих резюме, скорость закрытия вакансий.

Метрики удержания и лояльности: коэффициент текучести кадров, коэффициент удержания, eNPS, удовлетворенность работой, приверженность бренду, намерение остаться.

Метрики вовлеченности и восприятия: вовлеченность (по Gallup, Саксу, Шауфели, К. Харскому и др.), ассоциации с брендом, организационная социализация.

Репутационные метрики: намерение рекомендовать, активность в соцсетях, отзывы.

Формулы расчета

Осведомленность, или узнаваемость бренда, определяет, насколько хорошо на рынке знают о нашей компании. Увеличение узнаваемости помогает привлекать лучших сотрудников и быстрее закрывать вакансии. Хорошо узнаваемый и позитивно воспринимаемый бренд компании может стать дополнительным стимулом для трудоустройства, сотрудники будут воспринимать запись о работе как важную строчку в своем резюме.

Удовлетворенность работой выражается в том, насколько сотрудник доволен условиями труда в компании и склонен продолжать в ней работать. Часто это связано с базовыми потребностями сотрудника или гигиеническими факторами (например, зарплата, график работы, атмосфера в коллективе). Удовлетворенность возникает в результате позитивного сравнения сотрудником его ожиданий от места работы и фактического опыта. Удовлетворенность не является предиктором проактивности сотрудника, его нацеленности на достижение целей компании.

Методы расчета удовлетворенности были рассмотрены ранее. Основной принцип сводится к оценке значимости различных факторов, а потом оценке удовлетворенности этими факторами. Затем для визуализации полученных результатов удобно построить лепестковую диаграмму.

Лояльность к бренду (eNPS) отражает намерение рекомендовать и позитивное сарафанное радио. Удовлетворенность является предиктором лояльности, то есть это необходимое условие. Принципиально лояльность отличается от удовлетворенности тем, что сотрудник разделяет цели и ценности компании и с разной степенью энтузиазма готов прикладывать усилия к их достижению.

В маркетинговой литературе часто измеряют этот показатель через оценку того, «какова вероятность того, что сотрудник порекомендует свою компанию-работодателя друзьям/знакомым/коллегам?». Вероятность оценивается по шкале от 0 до 10, где 0 – «никогда не порекомендую», 10 – «обязательно порекомендую».

Опрошенные сотрудники разделяются на три класса: 9–10 баллов – сторонники (promoters) бренда; 7–8 баллов – нейтральные потребители; 0–6 баллов – критики бренда (detractors).

eNPS = % сторонников – % критиков.

Соответственно, eNPS может варьироваться от –100 (полное отсутствие сторонников) до +100 (все сотрудники компании ее сторонники). Показатель этот является относительным, однако можно считать диапазон от 0 до 30 довольно хорошим, но компании есть над чем работать и что совершенствовать. Если оценка eNPS находится на уровне 30–70, то сотрудники считают компанию хорошим работодателем. Показатель выше 70 означает, что абсолютное большинство сотрудников счастливы на своей работе и будут активно рекомендовать ее знакомым, тем самым повышая узнаваемость и репутацию бренда работодателя.

Приверженность бренду – вера человека в компанию и то дело, которым он занимается в ней. Данный уровень отражает наивысший уровень вовлеченности сотрудника компании. Здесь сотрудники не просто работают, но прикладывают значительные усилия для достижения высоких результатов и проявляют инициативу. Существует несколько методик измерения вовлеченности персонала, приведем несколько бесплатных и доступных:

- методика Gallup¹⁷ – довольно распространенный опросник, состоящий из 12 вопросов закрытого типа (да/нет), который раскрывает четыре компонента: потребности, поддержка управления, работа в команде, рост;
- методика Алана Сакса¹⁸ задействует обе роли сотрудника – рабочую роль и роль члена организации – и соответственно, направлена на измерение двух типов вовлеченности: вовлеченность в работу и организационная вовлеченность. Каждый вопрос нацелен на то, чтобы оценить степень согласия с высказыванием по шкале от 1 (совершенно не согласен) до 5 (абсолютно согласен);
- методика Шауфели и Бэккера,¹⁹ известная как UWES-17, предлагает оценивать вовлеченность в работу через три компонента: энергичность, энтузиазм, поглощенность деятельностью. Опросник состоит из 17 вопросов, относящихся к пе-

¹⁷ Подробнее: <https://www.gallup.com/workplace/356063/gallup-q12-employee-engagement-survey.aspx>

¹⁸ Подробнее: Saks A. M. Antecedents and consequences of employee engagement // Journal of Managerial Psychology. 2006. Vol. 21. No. 6. P. 600–619. URL: https://www.researchgate.net/publication/275714108_Antecedents_and_Consequences_of_Employee_Engagement

¹⁹ Подробнее: https://www.wilmarschaufeli.nl/publications/Schaufeli/Tests/UWES_RUS_17.pdf

реживаниям, которые человек испытывает в связи со своей работой, каждый из которых необходимо оценить по шкале от 0 (никогда) до 6 (каждый день).

Ассоциации с брендом – набор атрибутов, ассоциаций и эмоций в отношении бренда. Сюда можно отнести такие характеристики, как «самая крупная компания», «инновационная», «заботящаяся о сотрудниках» и т.д.

Процент отказов от предложений (офферов) равен числу отправленных отзывов минус число принятых офферов, и все это деленное на число отправленных офферов. Или можно считать **коэффициент принятия предложений** о работе путем деления количества принятых предложений на общее число отправленных офферов за определенный период.

Процент закрытия вакансий равен числу закрытых вакансий, деленному на число существующих вакансий. Немаловажным показателем выступает и **скорость закрытия вакансий**: чем сильнее бренд, тем быстрее будут закрываться вакансии.

Коэффициент удержания показывает, какая доля сотрудников осталась в компании за определенный период времени. Для подсчета необходимо разделить число оставшихся сотрудников за период на общее количество сотрудников на начало периода и умножить результат на 100. Полученное значение сравнивается обычно со средними показателями по отрасли.

Коэффициент текучести кадров является одной из важнейших HR-метрик и рассчитывается как число убывших сотрудников, деленное на среднесписочную численность работников, умноженное на 100. Как правило, в норме этот показатель не должен превышать 5–6%.

Немаловажным является и средний стаж работы сотрудников в компании. Зависимость тут совершенно прямая: чем сильнее бренд работодателя, тем больше средний срок работы сотрудников в компании. Интересно, что это способствует снижению разнообразия в реальных причинах увольнений работников по собственному желанию.

Усиление бренда работодателя способствует росту вовлеченности сотрудников. Среди показателей можно выделить снижение числа больничных, отпусков за счет сотрудников, прогулов. Растет активность сотрудников в социальных сетях в отношении своей компании, а также число новых кандидатов в рамках реферальных программ, если таковые имеются.

Основные выводы

1. Развитие HR-бренда входит в число стратегических задач компании с целью поддержания конкурентоспособности на рынке труда.

2. Основная цель любого бренда работодателя – создать ценностное предложение (или Employee Value Proposition) для интересующей категории сотрудников, чтобы специалисты сами захотели работать в компании. Выгоды от развития HR-бренда определяются способностью компании привлекать высокопотенциальных кандидатов и сокращать текучесть персонала.

3. Сильный HR-бренд начинается с ответов на вопросы: в каком состоянии бренд находится сейчас, каковы цели и бизнес-стратегия, каким специалистам и какое ценностное предложение компания может сделать.

4. Сформированная ценность и корпоративная культура компании – важные компоненты в формировании HR-бренда. Сотрудники должны разделять идеи и ценности работодателя, тогда они захотят остаться в компании надолго.

5. Необходим системный подход и постоянное внимание к работе с имиджем компании. Управление репутацией должно стать постоянной рабочей рутиной: проблему легче предотвратить, чем решить. Необходимо наладить постоянную обратную связь у персонала и отзывы на внешних площадках, быть честными и последовательными в коммуникациях.

Задания к теме 3

Задание 1. «Аудит HR-бренда в цифровой среде»

Цель: развить навык критической оценки цифрового присутствия работодателя.

Описание: проанализируйте карьерную страницу компании и ее профили в соцсетях (например, в VK или Telegram). Оцените по 5-балльной шкале: ясность EVP, аутентичность контента, вовлеченность сотрудников/сообщества. Сформулируйте 3 рекомендации по улучшению.

Задание 2. «Расчет ключевых метрик» (задание предназначено для специалистов, имеющих доступ к внутренним HR-данным)

Цель: научиться измерять эффективность HR-маркетинга.

Задание: на основе предложенных в пособии формул (eNPS, коэффициент текучести, процент закрытия вакансий) и используя данные компании, рассчитайте метрики для компании. Сделайте вывод о «здоровье» ее HR-бренда.

Задание 3. «Расчет ключевых метрик»

Цель: научиться измерять эффективность HR-маркетинга.

Задание: используя предложенные в пособии формулы, опишите, какие данные и откуда вам потребуются для расчета eNPS, коэффициента текучести и процента закрытия вакансий.

Представьте, что вы получили следующие данные по компании «Х» за год:

- eNPS = +15
- Коэффициент текучести = 14%
- Процент закрытия вакансий = 65%
- Среднее время закрытия вакансии = 45 дней (в предыдущем периоде – 40 дней)

Проанализируйте эти значения и сделайте вывод о «здоровье» HR-бренда компании. Какие проблемы вы видите? Какие сильные стороны?

ТЕМА 4

Внутренние и внешние коммуникации в HR-маркетинге

Эффективные коммуникации в HR-маркетинге – это не просто набор разрозненных активностей в соцсетях или красивых текстов на карьерном сайте. Это согласованная система, выстроенная вокруг трех ключевых вопросов:

1. «ЧТО мы хотим донести?» (Содержание)

Это ценностное предложение работодателя (EVP), разработанное на предыдущих этапах. EVP служит фундаментом и основным посланием для всех коммуникаций.

2. «КОМУ мы хотим это донести?» (Аудитория)

Это сегментированная целевая аудитория – как внешняя (потенциальные кандидаты разных профилей, выпускники), так и внутренняя (действующие сотрудники, ключевые таланты).

3. «КАК и ЧЕРЕЗ КАКИЕ КАНАЛЫ?» (Стратегия и инструменты)

И только ответив на первые два вопроса, можно переходить к выбору коммуникационной стратегии, каналов и конкретного контента. Этот выбор должен быть обусловлен содержанием EVP и привычками целевой аудитории.

Таким образом, выстраивается логическая цепочка планирования:

EVP (Что?) → Целевая аудитория (Кому?) → Коммуникационная стратегия и каналы (Как?)

Игнорирование любого из этих элементов приводит к разрыву в коммуникациях: красивые сообщения не находят отклика, деньги на рекламу тратятся впустую, а образ работодателя в глазах аудитории становится размытым и невыразительным. Последующие разделы этого пособия детализируют ответ на вопрос «Как?», но всегда исходя из фундамента, заложенного вопросами «Что?» и «Кому?».

4.1. Коммуникационная стратегия

Значительная доля успеха бренда зависит от качества коммуникаций с персоналом. Коммуникация — один из важнейших элементов организационного функционирования. «Общение является источником жизненной силы организации. Не было бы никакой организации, если бы поток общения был удален из организации» (Роджерс, Агарвала-Роджерс, 1980). Действительно, согласно статистике, 86% сотрудников и руководителей считают отсутствие эффективного сотрудничества и коммуникации основными причинами неудач на рабочем месте (Kožić, 2025). Особенно остро вопросы качества коммуникаций звучат в контексте практики удаленной работы и распределенных команд.

В современном HR-контексте коммуникационная стратегия становится не просто инструментом информирования, а системой, обеспечивающей вовлеченность и доверие сотрудников в условиях гибридных форматов работы, информационной перегрузки и разнообразия поколений в одном коллективе. Эффективные коммуникации становятся ключевым фактором корпоративной устойчивости и бренда работодателя. В HR-маркетинге коммуникациям отводятся две взаимосвязанные функции:

- распространение информации, обеспечивающее информированность и прозрачность процессов;
- сбор и анализ обратной связи, создающий основу для осознанных управленческих решений.

Современная коммуникационная стратегия строится не на линейной модели передачи информации, а на диалоговом подходе. Компания должна не только транслировать ценности и новости, но и активно слушать сотрудников — через внутренние опросы, AMA-сессии (от англ. Ask Me Anything — «спроси меня о чем угодно») с руководителями, корпоративные чаты и цифровые HR-платформы. Это позволяет управлять не только коммуникационным процессом, но и другими функциями бизнеса.

Коммуникационная стратегия — это план, определяющий, как организация или индивид будут общаться с целевой аудиторией. Коммуникационная стратегия позволяет эффективно передавать информацию, поддерживать прозрачность и синхронизацию внутренней и внешней коммуникации, а также устанавливать и поддерживать доверие у клиентов и партнеров. Она включает в себя набор целей и задач, ключевые сообщения, каналы коммуникации, тактику и метрики для оценки успеха коммуникацион-

ных усилий. В отличие от традиционных подходов, современная коммуникационная стратегия объединяет внешние и внутренние коммуникации в единую систему смыслов, сообщений и каналов.

Системный подход к коммуникациям предполагает выделение трех уровней:

- стратегический уровень — формулирует цели, ценности и принципы взаимодействия;
- тактический уровень — определяет программы и инициативы, направленные на реализацию стратегических целей (внутренние кампании, бренд-проекты, события);
- операционный уровень — охватывает инструменты и каналы повседневных коммуникаций (новостные рассылки, корпоративные порталы, соцсети, внутренние встречи).

Построение коммуникационной стратегии компании требует системного подхода:

1. Определение целей: начните с определения целей коммуникационной стратегии. Цели могут включать повышение узнаваемости бренда, привлечение клиентов/кандидатов или увеличение продаж.
2. Определение целевой аудитории: определите аудиторию, которую вы хотите охватить с помощью коммуникационной стратегии. Учитывайте ее демографические характеристики, интересы, поведение и предпочтения в общении.
3. Разработка ключевых сообщений: разработайте ключевые сообщения, которые найдут отклик у целевой аудитории. Эти сообщения должны быть четкими, краткими и запоминающимися.
4. Определение каналов коммуникации: определите каналы коммуникации, которые вы будете использовать для работы с целевой аудиторией. К ним относятся социальные сети, маркетинг по электронной почте, содержание веб-сайта, печатные материалы и другие каналы.
5. Создание контент-плана: разработайте контент-план с указанием типов контента, который будет создан для каждого канала коммуникации. Продумайте формат, тон и стиль каждого материала.
6. Определение сроков: разработайте график реализации коммуникационной стратегии. Этот график должен включать основные этапы и сроки.
7. Оценка и корректировка: регулярно оценивайте эффективность коммуникационной стратегии и при необходимости

вносите корректизы. Учитывайте отзывы целевой аудитории и анализируйте влияние коммуникационных усилий на достижение поставленных целей²⁰.

Успешная коммуникационная стратегия строится на принципах прозрачности, достоверности и обратной связи. Компания должна быть готова к передаче информации честно и своевременно, а также готова слушать мнение своих клиентов и партнеров. Коммуникационная стратегия должна учитывать различные культурные, социальные и психологические особенности целевой аудитории, а также использовать разнообразные коммуникационные каналы для достижения наибольшей эффективности.

Для оценки результативности коммуникационной стратегии целесообразно использовать комплекс количественных и качественных показателей:

- уровень вовлеченности сотрудников (Employee Engagement Index);
- eNPS (индекс лояльности сотрудников);
- активность во внутренних коммуникационных каналах;
- восприятие прозрачности и открытости;
- показатели адаптации и удержания персонала.

Аналитика и постоянная обратная связь позволяют компаниям оперативно реагировать на изменения ожиданий сотрудников и улучшать внутренний климат.

Построение коммуникационной стратегии — это только первый шаг, важным этапом является ее успешное внедрение. Компания должна обеспечить не только четкое понимание стратегии среди своих сотрудников, но и провести необходимую подготовку к ее внедрению. Лидеры и менеджеры — ключевые проводники коммуникационной стратегии. От их способности транслировать ценности, поддерживать диалог и демонстрировать открытость зависит эффективность всей системы взаимодействия. Развитие коммуникационной компетенции руководителей становится одной из приоритетных задач HR-функции. Это не только усиливает доверие внутри коллектива, но и укрепляет восприятие бренда работодателя снаружи. К параллельному развитию внутренней и внешней коммуникации необходимо приступить сразу после получения окончательного варианта стратегии.

²⁰ Communication Strategies: Explained with Types & Examples / The Strategy Story. URL: <https://thestrategystory.com/blog/communication-strategies-explained-with-types-examples/>

Построение стратегии требует анализа, позиционирования и формулирования ключевых сообщений при адаптации к особенностям целевой аудитории. Эффективное внедрение стратегии обеспечивает достижение ожидаемых результатов и укрепление позиции компании на рынке.

4.2. Внутренние коммуникации

Внутренние коммуникации — совокупность методов выстраивания отношений между компанией и внутренними заинтересованными сторонами и распространения информации внутри организации (Парк, Тран, 2018). Они состоят из явных и неявных знаний по всей организации (Lings, Greenley, 2005), направленных на формирование общего видения (Chow et al., 2015) через обеспечение межфункциональной интеграции (Conduit, Mavondo, 2001) и эффективных горизонтальных и вертикальных межличностных отношений (Smith, O'Sullivan, 2012), а также оказывают многоплановое воздействие на бизнес-процессы, включая:

- организацию повседневной операционной деятельности;
- взаимодействие и сотрудничество между подразделениями;
- стратегическое планирование и реализацию корпоративных целей;
- развитие лидерства и управленческих компетенций;
- формирование мотивации и повышение производительности труда;
- качество обслуживания клиентов и удовлетворенность внешних стейкхолдеров;
- стимулирование инновационной активности и обмена знаниями;
- развитие позитивного опыта сотрудников (Employee Experience);
- укрепление и трансляцию организационной культуры;
- рост вовлеченности персонала;
- повышение уровня удержания и лояльности сотрудников.

Ключевая задача развития и поддержки внутренних коммуникаций заключается в формировании единого информационного пространства организации, обеспечивающего прозрачность процессов и согласованность действий на всех уровнях.

Система коммуникаций способствует:

- формированию и адаптации корпоративной культуры;

- усилению влияния и привлекательности бренда работодателя;
- повышению уровня вовлеченности и удовлетворенности персонала;
- удержанию ключевых сотрудников и укреплению их долгосрочной приверженности компании.

Принципы внутренних коммуникаций представляют собой методологическую основу, определяющую стандарты, этику и качество взаимодействия внутри организации. Их выделение имеет ключевое значение, поскольку именно принципы обеспечивают системность, прозрачность и согласованность коммуникационных процессов, способствуя формированию доверия, вовлеченности и устойчивой корпоративной культуры. Среди принципов эффективных внутренних коммуникаций можно выделить следующие:

- стратегическая согласованность. Коммуникационная стратегия должна быть увязана с общими целями и приоритетами организации;
- ориентация на аудиторию. Сообщения и форматы коммуникаций должны учитывать характеристики и потребности целевых групп сотрудников;
- открытость и достоверность. Внутренние коммуникации должны основываться на принципах прозрачности, честности и своевременности передачи информации;
- формирование позитивного опыта сотрудников. Коммуникации должны способствовать созданию благоприятного эмоционального и профессионального климата, укреплению доверия и сопричастности;
- управление коммуникационным шумом. При проектировании коммуникационных процессов необходимо учитывать возможные барьеры восприятия, информационные перегрузки и межличностные различия;
- единый стиль коммуникации (Tone of Voice). Во всех каналах и форматах коммуникаций должен соблюдаться единый стиль и тон общения, отражающий ценности и идентичность организации.

Современный HR-маркетинг рассматривает внутренние коммуникации не только как инструмент обмена информацией, но и как стратегический механизм формирования ценностного предложения работодателя (EVP), укрепления репутации компании и вовлеченности сотрудников. Эффективная система внутренних коммуникаций обеспечивает согласованность целей персонала

и организации, способствует удержанию талантов и формирует устойчивый бренд работодателя на рынке труда.

В методологическом отношении исследование каналов внутренних коммуникаций опирается на классические модели коммуникации (Shannon, 1948) и теорию «богатства медиа» (Daft, Lengel, 1986). В соответствии с этими подходами выбор каналов определяется сложностью сообщения, необходимостью обратной связи и контекстом взаимодействия.

Канал внутренней коммуникации понимается как технологический или организационный путь передачи сообщений между субъектами внутри компании (руководство, HR-подразделение, сотрудники, команды). Системная классификация каналов должна обеспечивать:

- стратегическое соответствие целям HR-маркетинга;
- сопоставимость по эффективности и затратам;
- измеримость результатов.

Для целей данного пособия предлагается интегрированная классификация, объединяющая академический и практический подходы. Каналы внутренних коммуникаций можно классифицировать по следующим признакам:

1. По направленности:
 - односторонние (рассылки, digital signage);
 - двусторонние (опросы, town-hall);
 - персонализированные (консультации).
2. По степени «богатства» канала:
 - синхронные, или «богатые» (общение лицом к лицу, видео, town-hall);
 - асинхронные, или «бедные» (e-mail, интранет, уведомления).
3. По степени формализации:
 - формальные (официальные каналы, регламентированные сообщения);
 - неформальные (чаты, сообщества, неофициальные каналы).
4. По охвату аудитории:
 - массовые (вся организация);
 - групповые (отделы, департаменты и др.);
 - индивидуальные.
5. По источнику контента:
 - корпоративные (контролируемые компанией);
 - сотруднические (User-Generated Content, амбассадорство).

В условиях цифровизации и удаленной занятости коммуникационные каналы становятся ключевыми инструментами под-

держки организационной культуры, обмена знаниями и формирования устойчивой вовлеченности персонала. Выбор конкретных каналов определяется целями коммуникации, характеристиками целевой аудитории и уровнем зрелости корпоративной среды.

1. Интранет и корпоративные порталы

Интранеты и цифровые порталы остаются центральными каналами корпоративной коммуникации, предоставляя сотрудникам доступ к централизованному информационному ресурсу. Они обеспечивают публикацию новостей, обмен документами, совместную работу над проектами и поиск информации. Интранет способствует развитию культуры прозрачности и самообслуживания, однако требует постоянного обновления контента и мотивации сотрудников к его использованию. Обзор корпоративных порталов для команд на российском рынке: платформы «K-Team», «Пряники», «Saby», «VK Teams», «Pulse от Сбера» и др. перечислены с их ключевыми характеристиками (Гарбар, 2025).

2. Средства мгновенного обмена сообщениями и совместной работы (мессенджеры)

Коммуникационные платформы реального времени — Telegram, MAX, Slack, Microsoft Teams и их аналоги — формируют культуру быстрой, прозрачной и горизонтальной коммуникации. Они позволяют обмениваться сообщениями, файлами и участвовать в тематических обсуждениях. Однако чрезмерное использование таких инструментов может привести к информационной перегрузке и снижению концентрации, поэтому важно регламентировать правила общения и время отклика. Среди других рисков можно отметить информационный шум, а также то, что в некоторых сферах использование публичных мессенджеров для служебного общения создает риски безопасности.

3. Чат-боты

В последние годы компании все чаще интегрируют чат-боты, основанные на технологиях искусственного интеллекта, для автоматизации рутинных запросов сотрудников. Они позволяют брони-

ровать переговорные комнаты, заказывать документы, получать справочную информацию или связываться с коллегами. С точки зрения функциональности чат-боты подразделяются на:

- сценарные (необучаемые) — работают по фиксированным шаблонам ответов;
- предиктивные (обучаемые) — используют машинное обучение и обработку естественного языка.

Можно выделить следующие ключевые преимущества использования чат-ботов: доступность 24/7, снижение нагрузки на HR-службы и экономию человека-часов. Ограничения связаны в большей степени с необходимостью технической поддержки, стоимостью разработки, временем адаптации сотрудников и ограниченностью сценариев. Примером успешного внедрения является решение Ancor Guide компании Ancor, используемое для адаптации новых сотрудников.

4. Town-hall / All-hands / Встречи с руководством (включая видеоформат)

Формат town-hall (или all-hands) представляет собой регулярные собрания с участием руководства организации, направленные на информирование сотрудников о стратегических приоритетах, обсуждение ключевых результатов и обеспечение двусторонней коммуникации. В рамках таких встреч часто проводятся сессии Q&A (вопрос — ответ), которые способствуют укреплению доверия между руководством и сотрудниками, а также формируют культуру открытого диалога.

Ключевыми функциями данного формата являются формирование единой информационной повестки, повышение прозрачности управленческих решений и создание площадки для публичной обратной связи. Такие встречи выполняют важную роль в укреплении корпоративной культуры и согласовании действий сотрудников с целями организации.

Эффективность проведения town-hall измеряется с помощью метрик, отражающих уровень вовлеченности и восприятия коммуникации. Среди них — посещаемость мероприятия или просмотр его записи, количество заданных вопросов и активность участников в сессиях Q&A, индекс доверия к руководству по результатам опросов после встречи, а также показатель запоминания и удержания ключевых сообщений (message retention).

Несмотря на значительную пользу данного формата, существуют и определенные риски. Основные из них включают вероятность утечки чувствительной информации, особенно при использовании онлайн- или гибридных форматов, а также риск «обезличенности» коммуникации в случае больших аудиторий. В связи с этим многие крупные компании пересматривают частоту и формат подобных мероприятий.

5. Внутренние подкасты и аудиоформаты

Внутренние подкасты представляют собой регулярные аудиоэпизоды, предназначенные для внутренней аудитории организации — сотрудников различных подразделений. В таких эпизодах могут использоваться разнообразные форматы, включая интервью с руководителями, обучающие материалы, тематические обсуждения и рассказы о корпоративных инициативах.

Основным преимуществом аудиоформатов является их удобство потребления: сотрудники могут слушать выпуски во время поездок, занятий спортом или других повседневных активностей, что повышает доступность и регулярность вовлечения. Кроме того, подкасты позволяют более глубоко раскрывать темы, требующие контекстного объяснения или личного участия спикеров.

Эффективность внутренних подкастов оценивается с помощью ряда метрик, среди которых количество уникальных прослушиваний, показатель дослушивания до конца (completion rate), среднее время прослушивания и число подписчиков. Эти данные позволяют анализировать уровень вовлеченности аудитории и качество контента.

Вместе с тем использование аудиоформатов сопряжено с определенными рисками. К ним относятся возможная потеря контекста из-за отсутствия визуального сопровождения, а также необходимость привлечения дополнительных ресурсов для записи, монтажа и распространения аудиоэпизодов.

6. Пульс-опросы, опросы вовлеченности и eNPS

Пульс-опросы (pulse surveys), опросы вовлеченности (engagement surveys) и индекс лояльности сотрудников (employee Net Promoter Score, eNPS) представляют собой ключевые инструменты диагно-

стики состояния организационного климата и уровня вовлеченности персонала. Пульс-опросы проводятся регулярно и отличаются краткостью, что позволяет оперативно получать обратную связь по актуальным темам. Более масштабные исследования вовлеченности осуществляются реже и направлены на глубокий анализ факторов мотивации, удовлетворенности и организационной приверженности.

Основными функциями данных инструментов являются мониторинг состояния корпоративной культуры, выявление проблемных зон, а также оценка эффективности изменений и управленческих инициатив. Системное применение таких опросов способствует формированию культуры открытой обратной связи и непрерывного улучшения внутренней среды организации.

Для оценки эффективности используются следующие метрики: уровень участия сотрудников (participation rate, для eNPS — абсолютное значение индекса), показатель eNPS, изменение индекса вовлеченности (engagement index), а также динамика таких отложенных показателей, как текучесть кадров (turnover) и уровень абсентеизма (absenteeism).

Однако использование опросных инструментов сопряжено с рядом рисков. Среди них феномен «опросной усталости», возникающий при чрезмерной частоте исследований, а также снижение доверия к анонимности ответов, что может негативно влиять на валидность получаемых данных. Согласно рекомендациям исследовательских организаций, таких как Gallup, критически важным элементом успешных опросных практик является своевременная реакция менеджеров на их результаты (managerial follow-up), обеспечивающая устойчивость доверия и реальное внедрение изменений (Gallup, 2025).

Для комплексной и системной оценки эффективности внутренних коммуникаций рекомендуется использовать комбинацию операционных и стратегических показателей эффективности (KPI), отражающих разные аспекты взаимодействия внутри организаций. Такой подход позволяет не только отслеживать текущую активность и вовлеченность сотрудников, но и оценивать долгосрочные результаты влияния коммуникаций на ключевые бизнес-показатели.

Операционные показатели отражают динамику вовлеченности и активность сотрудников в реальном времени. К ним относятся:

- уровень открытия сообщений и подтверждений прочтения (open rate / read receipt) во внутренних каналах, включая e-mail и корпоративный интранет;
- доля активных пользователей (DAU/MAU) и процент сотрудников, создающих контент в корпоративных социальных сетях (ESN);
- показатель участия в пульс-опросах (participation rate);
- посещаемость и количество просмотров трансляций встреч с руководством (attendance / views, включая town-hall и видеоформаты);
- среднее время отклика в корпоративных чатах (response time).

Стратегические показатели отражают долгосрочные результаты коммуникационных практик и их влияние на организационную эффективность. Среди них:

- индекс лояльности сотрудников (eNPS) и индекс вовлеченности;
- показатели текучести и удержания персонала и их корреляция с улучшением внутренних коммуникаций;
- время закрытия вакансий и качество найма (time-to-hire / quality-of-hire), особенно в контексте коммуникаций, формирующих бренд работодателя;
- снижение количества случаев, связанных с нехваткой информации, например сокращение повторных запросов в HRIS, что указывает на рост эффективности обмена знаниями.

Основная практическая рекомендация может заключаться в том, что не следует стремиться измерить все возможные показатели одновременно. Оптимальным решением является формирование аналитической панели (dashboard), включающей от шести до восьми ключевых KPI, напрямую связанных с бизнес-целями организации — такими как удержание сотрудников, повышение производительности и развитие ценностного предложения работодателя (EVP).

4.3. Внешние коммуникации.

Управление репутацией компании

В настоящем пособии внешние коммуникации рассматриваются, прежде всего, с позиции решения задач привлечения кандидатов

на вакансии, а также формирования положительного имиджа бренда работодателя на рынке труда.

Таким образом, задачей номер один для внешнего HR-маркетинга является привлечение внимания к бренду работодателя и обеспечение устойчивого потока потенциальных кандидатов. Данная задача приобретает особую значимость в условиях возрастания потребности в квалифицированных специалистах и высокой мобильности рабочей силы. Эффективное использование внешних коммуникаций позволяет снижать затраты на подбор персонала.

Каналы внешних коммуникаций представляют собой ресурсы и инструменты, через которые происходит взаимодействие с потенциальными кандидатами, включая:

- электронную почту;
- корпоративный веб-сайт и специализированные HR-лэндинги;
- социальные сети;
- средства массовой информации;
- сотрудничество с университетами и образовательными организациями;
- интернет-ресурсы для поиска работы;
- программы амбассадоров;
- ярмарки вакансий;
- центры развития карьеры и прочие платформы.

Присутствие компании в цифровой среде является ключевым элементом стратегии HR-маркетинга, поскольку большинство соискателей проверяют доступную информацию о работодателе перед подачей заявки на вакансию. При этом важно определить, какие каналы коммуникации наиболее эффективно достигают целевой аудитории и способствуют успешному подбору персонала. Выбор конкретных каналов зависит от стратегических целей компании и задач продвижения HR-бренда.

Корпоративный сайт и HR-лэндинги представляют собой базовый инструмент внешних коммуникаций. Многие компании ограничиваются созданием карьерной страницы с описанием открытых вакансий. Для целей формирования HR-бренда рекомендуется предоставить более широкий контент: информацию о миссии, ценностях, корпоративной культуре, сотрудниках и внутренних процессах организации, а также о корпоративных событиях. Важным элементом является возможность ознакомления канди-

датов с опытом текущих сотрудников и предоставление обратной связи на внешние отзывы о компании.

Социальные сети играют значимую роль в продвижении HR-бренда, предоставляя возможности для диалогового взаимодействия с аудиторией. Эти платформы эффективны для трансляции корпоративного имиджа посредством текстового, визуального и видеоконтента.

Профайлы на сайтах поиска работы и специализированных HR-порталах позволяют демонстрировать вакансии и корпоративную информацию аудитории, активно использующей такие платформы.

E-mail-маркетинг обеспечивает взаимодействие с уже сформированной базой контактов, позволяя рассылать письма с информацией о событиях компании, открытых вакансиях, приглашениях на мероприятия и других новостях. Цель заключается в постепенном знакомстве потенциальных кандидатов с компанией.

Профильные каналы в мессенджерах и социальных сетях (например, Telegram, VK) ориентированы на определенные профессиональные сообщества, такие как дизайнеры, юристы или бухгалтеры, и способствуют целевому привлечению специалистов.

Сотрудничество с университетами предоставляет возможность вовлечения молодых специалистов через участие в карьерных мероприятиях, мастер-классах и образовательных проектах.

Рассылка по базе данных кандидатов позволяет уведомлять ранее заинтересованных соискателей о новых вакансиях и мероприятиях компании.

Рекламные кампании и промопубликации в медиапространстве (баннерная реклама в «Яндексе» и Google, таргетированная реклама в социальных сетях и на профильных ресурсах) способствуют расширению охвата целевой аудитории.

Сотрудничество с лидерами мнений и известными профильными экспертами может повысить доверие к бренду работодателя и увеличить узнаваемость среди целевой аудитории.

Сторителлинг является дополнительным инструментом внешнего HR-маркетинга. Его задача заключается в создании контента, которым сотрудники готовы делиться, способствуя органичному распространению корпоративного имиджа и ценностей компании.

Задача номер два — создание имиджа и управление репутацией HR-бренда.

Репутация компании обладает высокой корпоративной ценностью, так как оказывает существенное влияние на экономическую

деятельность и прибыль компании. В частности, компаниям с высокой репутацией легче привлекать таланты и обеспечивать лояльность своих сотрудников, которые будут гордиться тем, что они работают в хорошей компании. Управление репутацией может быть рассмотрено не только на уровне всей организации, но и отдельных сотрудников (например, руководства). **HR-репутация** — восприятие компании как работодателя на рынке труда. Создание и поддержание хорошей репутации требуют не только эффективных коммуникативных навыков, но и согласованных стратегических действий.

Контент-маркетинг — популярное направление, поэтому эйчарам и рекрутерам важно быть чуть-чуть копирайтерами. Публикуйте контент, которым ваши сотрудники захотят поделиться. Когда сотрудники делятся корпоративным контентом у себя на страницах в соцсетях, они повышают не только узнаваемость компании, но и эффективность маркетинговых программ.

Имидж компании формируют в том числе и отзывы сотрудников (бывших и действующих), а также набор факторов, входящих в понятие корпоративной культуры. Стоит подумать над возможностью обучения сотрудников пользованию социальными сетями и выстраиванию их личных брендов в связи с компанией. Также можно поощрять публикации фотографий с мероприятиями компании. Сотрудники также могут делиться своим опытом, навыками, традициями на рабочем месте, приоткрывая потенциальным кандидатам «занавес» корпоративной культуры компании. Таким образом, они становятся промоутерами бренда.

Сарафанное радио — один из наиболее мощных инструментов в управлении репутацией, работает даже эффективнее в случае негативных отзывов. Все просто — негативный опыт запоминается лучше.

Реферальная программа отлично работает при сильном внутреннем бренде работодателя и способствует тому, чтобы сотрудники становились амбассадорами.

Работа с инфлюенсерами — это могут быть и внутренние сотрудники, и внешние партнеры, имеющие существенное влияние на комьюнити.

К этому можно также добавить **спонсорство и рекламу на мероприятиях**, публикацию статей на внешних площадках и разработку обучающего контента. Все эти инструменты используются для того, чтобы компания получила определенную известность

и создала свой образ на рынке труда, привлекающий к ней внимание квалифицированных кадров.

КСО — корпоративная социальная ответственность компании также может быть рассмотрена как дополнительный инструмент продвижения HR-бренда компании. Субботники, посадка деревьев, посещение детских домов, участие в донорских программах — все эти мероприятия благоприятно сказываются на имидже компании.

Исследования показывают, что абсолютное большинство (более 90%) соискателей ищут информацию и отзывы о потенциальном работодателе²¹. Юлия Санина, директор по персоналу и организационному развитию сервиса Работа.ру, отмечает, что 63% респондентов заявили, что доверяют информации в вакансиях, только прочитав отзывы о работодателе²².

Основные выводы

1. Коммуникации — то, что пронизывает все бизнес-процессы, поэтому от качества коммуникаций зависит эффективность деятельности компании.

2. Разработка коммуникационной стратегии должна быть ориентирована на цели и задачи компании, а также на потребности и ожидания ее целевой аудитории. Важно учитывать особенности рынка и конкурентной среды, а также уделять внимание внутренним коммуникациям, так как сотрудники компании являются важными стейкхолдерами.

3. Внутренние коммуникации оказывают большое влияние на производительность труда, качество работы сотрудников, вовлеченность персонала и в конечном счете на стратегию поддержки сотрудников.

4. Ключевым моментом является построение стратегии внутренних коммуникаций, в которой участвуют все сотрудники организации: высшее руководство, менеджеры и сотрудники. Органи-

²¹ Randstad. Employer brand research 2019, global report. URL: <https://cdn2.hubspot.net/hubfs/481927/REBR%20Global%20report%202019.pdf>

²² Доверяй, но проверяй: когда отзывы бывших сотрудников не помогут устроиться в хорошую компанию // VC.RU. 2022. URL: <https://vc.ru/rabota-ru/407434-doveryay-no-proveryay-kogda-otzyvy-byvshih-sotrudnikov-ne-pomogut-ustroitsya-v-horoshuyu-kompaniyu>

зации, имеющие надежную стратегию внутренних коммуникаций, лучше подготовлены к тому, чтобы вести с сотрудниками серьезные разговоры о производительности, опыте и вовлеченности.

5. Внешние коммуникации направлены на привлечение внимания к бренду работодателя и обеспечение стабильного потока кандидатов с использованием адекватных для целевой аудитории каналов коммуникации.

Задания по теме 4

Задание 1. «Спроектируйте идеальный онбординг»

Цель: научиться применять инструментарий карты пути сотрудника (Employee Journey Map) для решения конкретных бизнес-проблем.

Ситуация. В компании «Техно Прогресс» новый менеджер по продукту увольняется через три месяца. Данные выходных интервью показывают, что сотрудники чувствуют себя «брошенными» и не понимающими своих целей в первый месяц.

Задание:

1. Используя структуру карты пути, детально распишите этап «Онбординг» (первый месяц) для менеджера по продукту.
2. Определите не менее пяти ключевых точек контакта.
3. Для каждой точки предложите, как можно трансформировать опыт из негативного/нейтрального в позитивный. Будьте конкретны (например, не «улучшить коммуникацию», а «внедрить чат-бот для ответов на частые вопросы новичков»).

Задание 2. «Карта пути сотрудника (Employee Journey Map)»

Цель: освоить инструмент проектирования опыта сотрудника.

Задание: разработайте упрощенную карту пути для сотрудника на позиции «Аналитик данных». Выделите пять ключевых этапов (например, «Поиск и отбор», «Адаптация», «Первый год», «Развитие», «Уход/Рост»). Для каждого этапа определите 2–3 ключевые точки контакта и предполагаемые эмоции сотрудника.

Задание 3. «План ответа на негативный отзыв»

Цель: сформировать навык управления репутационными кризисами.

Задание: представьте, что на сайте-отзовике появился негативный отзыв от бывшего сотрудника о «токсичном руководстве» и «задержках зарплаты». Разработайте пошаговый план действий PR и HR-службы для работы с этой ситуацией, включая публичный ответ и внутренние действия.

Кейсы для обсуждения

Тема 1. Концепция маркетинга персонала

Кейс 1. «Конкуренция за айтишников»

Сеть магазинов бытовой техники «Галактика-3000» (5000 сотрудников) запускает собственный маркетплейс. Им срочно нужны 15 Senior Backend-разработчиков и 5 DevOps-инженеров. Бюджет на зарплаты на 15–20% ниже, чем у лидеров рынка («Яндекс», Ozon, VK). После месяца поиска HR получают массовые отказы на финальных этапах – кандидаты выбирают ИТ-гигантов.

Вопросы для обсуждения:

1. Как ретейлеру позиционировать свой ИТ-бренд, чтобы не конкурировать в лоб с технологическими компаниями? Какое ценностное предложение может сформировать компания, чтобы стать привлекательнее?
2. Какие элементы внутреннего маркетинга помогут удержать найденных специалистов?
3. Какую роль здесь играет HR-бренд?

Кейс 2. «Удержание молодых специалистов»

В традиционной производственной компании «СтальПроект» (основана в 1995 г.) 30% инженеров-конструкторов – недавние выпускники вузов (поколение Z). Через 6–8 месяцев 40% из них увольняются, несмотря на конкурентную «белую» зарплату и соцпакет. Выходные интервью показывают: «скучные задачи», «непонятные KPI», «бумажный документооборот» и «нельзя работать удаленно».

Вопросы для обсуждения:

1. Какие факторы помимо зарплаты влияют на удержание молодых специалистов?
2. Какие инструменты HR-маркетинга стоит использовать?
3. Как компания может адаптировать систему ценностей под новое поколение?

Тема 2. Стратегия и тактики маркетинга персонала

Кейс 1. «Неудачный EVP»

Финтех-стартап «ПлатежОК» построил HR-бренд на EVP «Работай в ритме жизни: мы за баланс!». Через полгода в Glassdoor и на hh.ru появляются отзывы о регулярных авралах и «выгорании за полгода». Текучесть в отделе разработки выросла до 35%. При этом руководство требует от HR «больше рассказывать о нашем крутом балансе».

Вопросы для обсуждения:

1. Где компания допустила ошибку?
2. Разработайте план из трех шагов по приведению EVP в соответствие с реальностью.
3. Какие шаги нужно предпринять, чтобы восстановить доверие сотрудников?

Кейс 2. «Смена стратегии»

«АгроТех» – крупный производитель сельхозтехники с 50-летней историей. Традиционно компания нанимала инженеров-механиков и агрономов. Совет директоров утвердил стратегию по созданию «цифрового двойника» предприятия и запуску линейки умных теплиц с AI-управлением. Для этого требуется 15 AI-разработчиков, Data Scientist'ов и инженеров IoT. HR-отдел, привыкший работать с профилями «инженер-конструктор», полгода безуспешно размещает вакансии на hh.ru и в отраслевых СМИ. За это время получено всего семь откликов, и ни один кандидат не прошел техническое собеседование.

Вопросы для обсуждения:

1. Сегментация и портрет: опишите, как будет выглядеть «портрет идеального кандидата» для новой роли «Инженер IoT в «АгроТех»?
2. Какие три новых канала поиска вы предложите, чтобы выйти на нужных специалистов? Обоснуйте, почему каждый из них релевантен.
3. Какие три конкретных KPI следует заложить в новую кадровую стратегию, чтобы оценивать ее успех не по «количеству откликов», а по реальному прогрессу?

Тема 3. Брендинг и инструменты HR-маркетинга

Кейс 1. «Работа мечты или реальность?»

«БФИ» – крупный федеральный банк, стремящийся стать «технологической компанией в финансовой сфере». Его HR-бренд в соцсетях построен на образах молодых, стильных IT-специалистов, которые «меняют мир», работая в современных open-space офисах.

На деле 80% IT-отдела банка работает с устаревшими legacy-системами, процесс согласования любого изменения занимает недели, а дресс-код остается консервативным. На собеседованиях кандидаты все чаще цитируют негативные отзывы на Glassdoor и спрашивают: «Правда ли, что у вас 90% времени – это поддержка старого кода?» Процент принятия офферов среди senior-разработчиков упал до 15%.

Вопросы для обсуждения:

1. В чем риск несоответствия внешнего бренда и внутренней реальности?
2. Разработайте план из 3 Data Scientist 5 шагов по синхронизации бренда с реальностью.
3. Какие инструменты помогут сделать бренд более аутентичным?

Кейс 2. «Бренд региональной компании»

Мясоперерабатывающий комбинат «Мясной Стандарт» из г. Белгорода конкурирует за молодых технологов и маркетологов с мо-

сковскими компаниями. Зарплаты на 20% ниже, но стоимость жизни в регионе тоже значительно ниже.

Вопросы для обсуждения:

1. На каких ценностях можно построить бренд работодателя в регионах?
2. Как подчеркнуть конкурентные преимущества перед «гигантами»?
3. Какие каналы коммуникации будут наиболее эффективными?

Тема 4. Внутренние и внешние коммуникации в HR-маркетинге

Кейс 1. «Негатив на карьерных сайтах»

На hh.ru и в Telegram-канале «Антиработодатель» появились анонимные отзывы о ИТ-компании «Слаб». Один бывший сотрудник пишет о «систематических задержках зарплаты на 3–5 дней», другой – о «неадекватном микроменеджменте». HR- и PR-департаменты начинают перекладывать ответственность друг на друга.

Вопросы для обсуждения:

1. Разработайте алгоритм первоочередных действий для HR и PR (кто, что и в какой последовательности делает). Как им реагировать на негативные отзывы?
2. Можно ли превратить критику в инструмент для улучшения?
3. Какие шаги помогут восстановить репутацию работодателя?

Кейс 2. «Коммуникация в распределенной команде»

После пандемии консалтинговая компания «Бизнес-Решение» перешла на гибридный формат: два дня в офисе, три – удаленно. Через полгода вовлеченность (eNPS) упала с +35 до –10. Участники жалобы на «чувство одиночества», «потерю связи с коллегами» и «трудности с получением быстрой обратной связи».

Вопросы для обсуждения:

1. Какие инструменты коммуникации подойдут для распределенных команд?
2. Как поддерживать культуру вовлеченности на расстоянии?
3. Какие практики можно внедрить для профилактики выгорания?

Методические рекомендации для работы с кейсами

Этот раздел предназначен для преподавателей, тренеров и ведущих, которые будут использовать кейсы в процессе обучения. Кейсы рассчитаны на практиков, поэтому их основная задача – стимулировать обсуждение, помочь участникам обменяться опытом и найти решения, применимые в реальной работе.

1. Форматы работы с кейсами

- Групповая дискуссия (5–7 человек в группе). Участники обсуждают вопросы и формулируют общий ответ.
- Индивидуальная работа с последующим обсуждением. Каждый формулирует свое решение, затем они обсуждаются в группе.
- Ролевая игра. Участники распределяют роли (например, HR-директор, кандидат, сотрудник) и разыгрывают ситуацию.
- Мини-презентации. Группа готовит короткую презентацию своего решения и защищает его перед аудиторией.

2. Рекомендации по организации процесса

- Перед началом обсуждения кратко напомните участникам цель работы с кейсами.
- Разделите группу на подгруппы (если аудитория большая).
- Установите четкие рамки времени: 10–15 минут на обсуждение, 5 минут на презентацию решений.
- Подчеркните, что не существует единственно правильного ответа – ценность в разнообразии подходов.

3. Роль преподавателя/ведущего

- Направлять дискуссию, задавать уточняющие вопросы, но не давать готовых решений.
- Поддерживать баланс: чтобы в обсуждении участвовали все, а не только самые активные.
- Обращать внимание на практическую применимость предложенных решений.

- Подводить итоги: выделять сильные идеи, сопоставлять их с теоретическим материалом.
4. Время и структура занятия
- Оптимально выделять 20–30 минут на один кейс (включая обсуждение и презентацию решений).
 - Если времени мало, можно ограничиться короткой дискуссией (10–15 минут).
 - Для углубленного анализа можно использовать один кейс на все занятие (до 1 академического часа).
5. Критерии успешности работы с кейсом
- Участники предложили несколько вариантов решения.
 - Решения опираются на реальный опыт и могут быть применены на практике.
 - В ходе обсуждения участники нашли новые идеи или подходы.
 - Сформирован список инсайтов или выводов, которые можно использовать в работе.

Литература

1. Аакер Д., Йохимштайлер Э. Бренд-лидерство: новая концепция брендинга. Гребенников Бизнес Букс, 2003. С. 380.
2. Белкин В. Н., Белкина Н. А., Антонова О. А. Теория и практика HR-бренд работодателя // Вестник Южно-Уральского государственного университета. Серия: Экономика и менеджмент. 2019. Т. 13. № 4. С. 156–166.
3. Бест Р. Маркетинг от потребителя. 4-е изд. М.: Манн, Иванов и Фербер, 2015. 752 с.
4. Герасименко В.В. Очковская М.С. Бренд-менеджмент. Проспект, 2025. С. 104.
5. Минчингтон Б. HR-бренд: как стать лидером. Строим компанию мечты. Юнайтед Пресс, 2011. С. 280.
6. Старов С. А., Алканова О. Н., Молчанов Н. Н. Бренд, товарный знак и коммерческий символ как объекты управления компании // Вестник Санкт-Петербургского университета.
7. Шаповалова А. А., Разумова Т. О. Бренд работодателя как фактор выбора работы молодыми специалистами // Социально-трудовые исследования. 2025. № 1. С. 178–188.
8. Чернатони Л. От видения бренда к оценке бренда. Группа ИДТ, 2007. С. 310.
9. Aaker D. A. The Value of Brand Equity // Journal of Business Strategy. 1992. Vol. 13 No. 4. P. 27–32. URL: <https://doi.org/10.1108/eb039503>
10. Alves P., Santos Vasco., Pinto dos Reis I., Martinho F., Martinho D., Sampaio M., Sousa M., Au-Yong O. Strategic talent management: The impact of employer branding on the affective commitment of employees // Sustainability. 2020. Т. 12. №. 23. P. 9993.
11. Ambler T., Barrow, S.: The employer brand // J. Brand Manag. 1996. 4(3). P. 185–206.
12. Andrea B., Gabriella H. C., Timea J. Y and Z generations at workplaces// Journal Competitive. 2016. No. 6. P. 90–106. doi: 10.7441/joc.2016.03.06

13. Arriscado P., Quesado H., Sousa B. Employer branding in the digital era attracting and retaining millennials using digital media // *Communication: Innovation & Quality*. 2019. P. 391–403.
14. Atilgan E., Aksoy S., Akinci S. Determinants of the brand equity: A verification approach in the beverage industry in Turkey // *Marketing Intelligence & Planning*. 2005. No. 23. P. 237–248.
15. Azhar A., Rehman N., Majeed N., Bano S. Employer branding: A strategy to enhance organizational performance // *International Journal of Hospitality Management*. 2024. Vol. 116, 103618. URL: <https://www.sciencedirect.com/science/article/abs/pii/S0278431923001925> ISSN 0278-4319. doi.org/10.1016/j.ijhm.2023.103618.
16. Berry L. The Employee as Customer // *Journal of Retail Banking*. 1981.
17. Bilińska-Reformat K., Stańczyk I. Employer Branding as a Source of Competitive Advantage of Retail Chains // *Journal of Management and Business Administration. Central Europe*. 2018. No. 26. P. 2–12. 10.7206/jmba.ce.2450-7814.216.
18. Booms B.H., Bitner M.J. Marketing Strategies and Organization Structures for Service Firms. In: *Marketing of Services*, American Marketing Association. Chicago, 1981. P. 47–51.
19. Booms B.H., Bitner M.J. Marketing strategies and organization structures for service firms. In: Donnelly, J.H. and George, W.R. (Eds), *Marketing of Services*, American Marketing Association. Chicago, IL, 1981. P. 47–51.
20. Boukis A., Christodoulides G. Investigating Key Antecedents and Outcomes of Employee-Based Brand Equity // *European Management Review*. 2018. No. 17. 10.1111/emre.12327.
21. Busa I., Rutitis D. Employer reputation building — a managerial challenge in hr marketing. environment. Technologies. Resources // *Proceedings of the International Scientific and Practical Conference*. 2023. No. 1. P. 33–37. 10.17770/etr2023vol1.7233.
22. Carbajal-Cribillero M., Javier-Niño G., Mäckelmann M., Gallardo-Echenique E. Employer branding on social media to engage generation Z // *Marketing and Smart Technologies: Proceedings of ICMarkTech*. 2021. Vol. 2. Singapore: Springer Nature Singapore, 2022. P. 469–478.
23. Chernatony L., Drury S. Internal brand factors driving successful financial service brands // *European Journal of Marketing*. 2006. No. 40. P. 611–633. 10.1108/03090560610657868.
24. Daft R. L., Lengel R. H. Organizational Information Requirements, Media Richness and Structural Design // *Management Science*. 1986. No. 32(5). P. 554–571. URL: <https://doi.org/10.1287/mnsc.32.5.554>

25. George J. M. State or trait: Effects of positive mood on prosocial behaviors at work // *Journal of Applied Psychology*. 1991. No. 76. P. 299–307.
26. George J. M., Bettenhausen K. Understanding prosocial behavior, sales performance, and turnover: A group-level analysis in a service context // *Journal of Applied Psychology*. 1990. No. 75. P. 698–709.
27. Gounaris S., Chryssochoidis G., Boukis A. Internal market orientation adoption and new service development (NSD): gearing up the internal performance of NSD teams // *European Journal of Marketing*. 17 July 2020. No. 54 (7). P. 1641–1674. URL: <https://doi.org/10.1108/EJM-02-2018-0148>
28. Grönroos C. Internal marketing — theory and practice. In: Bloch, T.M., Upah, G.D. and Zeithaml, V.A. (Eds), *Services Marketing in a Changing Environment*, American Marketing Association, 1985. P. 41–47.
29. Gummesson E. The New Marketing: Developing Long Term Interactive Relationships // *Long Range Planning*. 1987. No. 20(4). P. 10–20.
30. Hesketh B., Shouksmith G. Job and Non-Job Activities, Job Satisfaction and Mental Health Among Veterinarians // *Journal of Occupational Behaviour* 7. 1986. No. 4. P. 325–339. URL: <http://www.jstor.org/stable/3000217>.
31. Huang Yu-Ting, Rundle-Thiele Sh. The moderating effect of cultural congruence on the internal marketing practice and employee satisfaction relationship: An empirical examination of Australian and Taiwanese born tourism employees // *Tourism Management*. 2014. No. 42. P. 196–206. 10.1016/j.tourman.2013.12.005.
32. Itam U., Misra S., Anjum H. HRD indicators and branding practices: a viewpoint on the employer brand building process // *European Journal of Training and Development*. ahead-of-print. 2020. 10.1108/EJTD-05-2019-0072.
33. Keller K.L. *Strategic Brand Management: Building, Measuring, and Managing Brand Equity*. Prentice Hall, Upper Saddle River, 1998.
34. Kim Hong-bumm, Kim Woo, An Jeong. The effect of consumer-based brand equity on firms' financial performance // *Journal of Consumer Marketing*. 2003. No. 20. P. 335–351. 10.1108/07363760310483694.
35. King C., Grace D., Funk D. Employee Brand Equity: Scale Development and Validation // *Journal of Brand Management*. 2013. No. 19. 10.1057/bm.2012.60.

36. King C., Grace D. Building and Measuring Employee-Based Brand Equity // European Journal of Marketing. 2010. No. 44. 10.1108/03090561011047472.
37. Kojic M. Workplace communication statistics in 2025 / Pumble. 2025. URL: <https://pumble.com/learn/communication/communication-statistics/>
38. Kotler Ph., Keller K. Marketing Management // Upper Saddle River, New Jersey. 2006.
39. Kotter J., Schlesinger L. Choosing Strategies for Change // Harvard business review. 2008. No. 57. P. 106–114. 10.1007/978-1-349-20317-8_21.
40. Lings I., Greenley G. Measuring Internal Market Orientation // Journal of Service Research. 2005. No. 7. 10.1177/1094670504271154.
41. Papasolomou I., Vrontis D. Building corporate branding through internal marketing: The case of the UK retail bank industry // Journal of Product & Brand Management. 2006. No. 15. P. 37–47. 10.1108/10610420610650864.
42. Parasuraman A. P., Berry L., Zeithaml V. Perceived service quality as a customer-based performance measure: An empirical examination of organizational barriers using an extended service quality model // Human Resource Management. 2006. No. 30. P. 335–364. 10.1002/hrm.3930300304.
43. Park J., Tran Th. B. H. Internal marketing, employee customer-oriented behaviors, and customer behavioral responses // Psychology & Marketing. 2018. No. 35. 10.1002/mar.21095.
44. Pawar A., Charak K. A Study and Review of Employee Value Proposition: A Tool of Human Resource Management // Review Of Research. 2014. Vol. 6(3).
45. Qiu J., Boukis A., Storey C. Internal Marketing: A Systematic Review // The Journal of Marketing Theory and Practice. 2021. 10.1080/10696679.2021.1886588.
46. Rodrigues A., Pinho J. The impact of internal and external market orientation on performance in local public organisations // Marketing Intelligence & Planning. 2012. No. 30. 10.1108/02634501211226276.
47. Samoliuk N., Mishchuk H., Mishchuk, V. Employer brand: key values influencing the intention to join a company // Management & Marketing. Challenges for the Knowledge Society. 2022. Vol. 17, No. 1. P. 61–72.
48. Santos S., Augusto L., Ferreira S., Santo P., Vasconcelos M. Recommendations for Internal Communication to Strengthen

- the Employer Brand: A Systematic Literature Review // Administrative Sciences. 2023. No. 13. P. 223. 10.3390/admisci13100223.
49. Sheth J., Newman B., Gross B. Why We Buy What We Buy: A Theory of Consumption Values // Journal of Business Research. 1991. No. 22. P. 159–170. 10.1016/0148-2963(91)90050-8.
 50. Silva A. J., Dias H. The relationship between employer branding, corporate reputation and intention to apply to a job offer // International Journal of Organizational Analysis. 2022. T. 31. No. 8. P. 1–16.
 51. Theurer Ch., Tumasjan A., Welpe I., Lievens F. Employer Branding: A Brand Equity-based Literature Review and Research Agenda: Brand Equity-Based Employer Branding // International Journal of Management Reviews. 2016. No. 20. 10.1111/ijmr.12121.
 52. Yao T., Qiu Q., Wei Y. Retaining hotel employees as internal customers: Effect of organizational commitment on attitudinal and behavioral loyalty of employees // International Journal of Hospitality Management. 2019. No. 76. 10.1016/j.ijhm.2018.03.018
 53. Yousf A., Khurshid S. Impact of Employer Branding on Employee Commitment: Employee Engagement as a Mediator. Vision: // The Journal of Business Perspective. 2021. No. 28. 097226292110136. 10.1177/09722629211013608.
 54. Yu Jingjing, Yuan Lingling, Han Guosheng, Li Hui, Li Pengfei. A Study of the Impact of Strategic Human Resource Management on Organizational Resilience // Behavioral Sciences. 2022. No. 12. P. 508. 10.3390/bs12120508.

Интернет-ресурсы

55. Бренд работодателя: зачем его выстраивать и какие тренды актуальны для рынка труда // HeadHunter. 2024. URL: <https://hh.ru/article/tryendy-bryenda-rabotodatelya> (дата обращения: 26.03.2025).
56. Гарбар Д. 8 корпоративных порталов 2025 года для работы внутри команд: обзор // РБК Компании. 2025, февраль. URL: <https://companies.rbc.ru/news/waDYL2M0de/8-korporativnyih-portalov-2025-dlya-rabotyi-vnutri-komandyi-obzor/>
57. Гибкий график и стабильность: как меняются приоритеты молодых сотрудников // Forbes. 2025. URL: <https://www.forbes.ru/education/529048-gibkij-grafik-i-stabil-nost-kak-menautsa-prioritetnyh-sotrudnikov> (дата обращения: 12.08.2025).

58. Итоги 2024 года на рынке труда // SuperJob. 2025. URL: <https://www.superjob.ru/pro/5978/> (дата обращения: 06.02.2025).
59. Клочков А. Особенности поколений Y и Z // Happy Job. 2023. URL: <https://happy-job.ru/hr-blog/pokoleniya-y-i-z/>
60. Манн И. Мои модели маркетинга. 2018. URL: <https://www.igor-mann.ru/moi-izobreteniya-v-marketinge/>
61. Продвижение бренда работодателя в 2025 году: инструменты и результаты // HeadHunter. 2025. URL: <https://hh.ru/article/prodvizhenie-brenda-rabotodatelya-instrumenty-i-rezulaty> (дата обращения: 12.08.2025).
62. Работа с поколением «зумеров»: особенности найма и ключевые потребности молодежи // HeadHunter. 2025. URL: <https://hh.ru/article/30771> (дата обращения: 12.08.2025).
63. Российская молодежь ценит ESG-принципы работодателей // Expert.ru. 2024. URL: <https://expert.ru/news/rossiyskaya-molodezh-tsenit-esg-principy-rabotodateley/> (дата обращения: 12.08.2025).
64. Российские компании обновляют HR-бренды // Ведомости. 2024. URL: <https://www.vedomosti.ru/ideas/trends/articles/2024/11/18/1075423-rossiiskie-kompanii> (дата обращения: 20.04.2025).
65. Рынок труда в 2023 году // SuperJob. 2023. URL: <https://www.superjob.ru/research/articles/114374/rynek-truda-v-2023/> (дата обращения: 12.02.2025).
66. Gallup. State of the Global Workplace: 2025 Report. 2025. URL: <https://www.gallup.com/workplace/349484/state-of-the-global-workplace.aspx>
67. Gen Z in the Workplace: How Should Companies Adapt? // Imagine. 2023. URL: <https://imagine.jhu.edu/blog/2023/04/18/gen-z-in-the-workplace-how-should-companies-adapt/> (дата обращения: 07.01.2025).
68. <https://hrtime.ru/material/storitelling-kak-instrument-sovremennogo-hr-33148/>
69. <https://storiesincorporated.com/internal-communications-and-employee-storytelling/>
70. <https://www.gallup.com/workplace/356063/gallup-q12-employee-engagement-survey.aspx>
71. <https://www.gartner.com/smarterwithgartner/turn-employees-into-storytellers>
72. https://www.wilmarschaufeli.nl/publications/Schaufeli/Tests/UWES_RUS_17.pdf

73. I квартал 2025: почему резюме больше, но кадровый голод никуда не делся // SuperJob. 2025. URL: <https://www.superjob.ru/pro/6182/#3> (дата обращения: 07.02.2025).
74. Scholar search results for HR branding // Google Scholar. 2025. URL: https://scholar.google.com/scholar?as_ylo=2025&q=hr+branding&hl=ru&as_sdt=0,5 (дата обращения: 03.04.2025).
75. Shannon C. E. A Mathematical Theory of Communication // Bell System Technical Journal. 1948. Т. 27. С. 379–423, 623–656.

Приложение 1

Глоссарий основных терминов

Адаптация сотрудника (Onboarding) — это организованный процесс вовлечения нового сотрудника в компанию, ее культуру и рабочие процессы, направленный на скорейшее достижение им полной продуктивности и интеграцию в коллектив.

Амбассадор бренда работодателя (Employer Brand Ambassador) — сотрудник компании, который добровольно и с энтузиазмом продвигает ее ценности, делится позитивным опытом работы внутри компании и за ее пределами, выступая в роли «живого» доказательства привлекательности HR-бренда.

Бренд работодателя (Employer Brand, HR-бренд) — совокупность функциональных, экономических и психологических преимуществ, которые ассоциируются с работой в конкретной компании. Это репутация и образ организации как места работы в глазах текущих и потенциальных сотрудников.

Вовлеченность сотрудников (Employee Engagement) — эмоциональная и интеллектуальная привязанность сотрудника к компании, которая побуждает его прилагать дополнительные усилия для достижения бизнес-целей. Проявляется в энтузиазме, преданности и чувстве ответственности.

Внешний HR-маркетинг (External HR Marketing) — направление HR-маркетинга, ориентированное на привлечение и наем потенциальных сотрудников. Включает в себя продвижение бренда работодателя на внешнем рынке труда, рекрутинговые кампании и управление репутацией.

Внутренний HR-маркетинг (Internal HR Marketing) — направление HR-маркетинга, ориентированное на удержание, мотивацию и развитие текущих сотрудников. Включает в себя внутренние коммуникации, программы развития, корпоративную культуру и заботу о благополучии персонала.

Карта пути сотрудника (Employee Journey Map) — визуализация всего цикла взаимодействия сотрудника с компанией: от соискателя до Alumni. Карта помогает проанализировать ключевые точки контакта, выявить «болевые точки» и спроектировать положительный опыт (Employee Experience).

Капитал бренда работодателя (Employer Brand Equity) — ценность бренда работодателя, измеряемая через его влияние на поведение сотрудников и бизнес-показатели (лояльность, готовность рекомендовать, скорость закрытия вакансий, производительность).

Корпоративная культура (Corporate Culture) — совокупность ценностей, убеждений, норм поведения и ритуалов, разделяемых сотрудниками компании и определяющих стиль их работы и взаимодействия.

Лояльность сотрудников (Employee Loyalty) — приверженность сотрудника компании, выражаясь в намерении оставаться в ней и следовать ее целям. Часто измеряется с помощью индекса eNPS.

Комплекс маркетинга (маркетинг-микс) 7Р в HR — адаптация классического маркетингового комплекса для работы с персоналом. Включает: Product (рабочее место/вакансия), Price (вознаграждение), Place (место/формат работы), Promotion (продвижение вакансий и бренда), People (люди в компании), Process (HR-процессы), Physical Evidence (физическая среда и доказательства).

Опыт сотрудника (Employee Experience, EX) — совокупность всех впечатлений и восприятий сотрудника, которые формируются в процессе его взаимодействия с компанией на всех этапах трудовых отношений.

Позиционирование работодателя (Employer Positioning) — процесс определения места компании на рынке труда относительно конкурентов и формирование у целевой аудитории четкого представления о том, чем компания уникальна и привлекательна как работодатель.

Рекрутмент (Recruitment) — процесс поиска, отбора и найма кандидатов на открытые позиции в компании. Является тактической задачей в рамках стратегии внешнего HR-маркетинга.

Сторителлинг (Storytelling) — метод коммуникации, основанный на использовании реальных, эмоциональных и убедительных историй о компании, ее сотрудниках и ценностях для привлечения и вовлечения аудитории.

Таргетинг (Targeting) — процесс выбора конкретных сегментов аудитории (например, определенные специалисты, выпускники вузов), на которые будет направлена HR-маркетинговая стратегия и коммуникация.

Текучесть кадров (Employee Turnover) — показатель, отражающий долю сотрудников, покинувших компанию за определенный период. Высокая текучесть часто сигнализирует о проблемах во внутреннем HR-маркетинге.

Ценностное предложение работодателя (EVP — Employee Value Proposition) — уникальный набор выгод и преимуществ, которые сотрудник получает в обмен на свою работу, квалификацию и commitment. EVP является ядром бренда работодателя и отвечает на вопрос «Почему стоит работать именно в этой компании?».

eNPS (Employee Net Promoter Score) — ключевой показатель лояльности сотрудников. Измеряет готовность сотрудников рекомендовать свою компанию как работодателя. Рассчитывается как разница между долей «сторонников» (promoters) и «критиков» (detractors).

HR-маркетинг (HR-Marketing, Marketing персонала) — организационная функция, которая предполагает использование маркетингового подхода и инструментов для построения долгосрочных и эффективных взаимоотношений с существующими и потенциальными сотрудниками с целью достижения стратегических целей организации.

Приложение 2

Ключевые метрики HR-маркетинга и бренда работодателя

Управление HR-маркетингом без измерения результатов — это управление вслепую. Данный раздел представляет собой систему ключевых метрик (KPI), которые позволяют перевести качественные цели в измеримые показатели, оценить эффективность инвестиций в HR-бренд и принимать обоснованные управлеченческие решения. Метрики сгруппированы по трем ключевым направлениям: привлечение, удержание и лояльность, эффективность HR-бренда.

1. Метрики привлечения кандидатов (внешний HR-маркетинг)

Эти метрики помогают ответить на вопрос: «Насколько эффективно компания находит и привлекает нужных кандидатов?»

- Время закрытия вакансии (Time to Fill) — измеряет, сколько дней проходит с момента открытия вакансии до момента принятия оффера кандидатом. Данный показатель показывает эффективность и скорость рекрутингового процесса. Длительный период может говорить о слабом бренде или неэффективных процессах.

Как считать: среднее арифметическое значение по всем вакансиям за период.

- Стоимость найма (Cost per Hire) — измеряет общие затраты на закрытие одной вакансии (включая затраты на рекрутеров, рекламу, работу с хантерами, etc.), позволяет оценить финансовую эффективность подбора.

Как считать: Общие затраты на найм / Количество нанятых сотрудников.

- Цена отклика (Cost per Application) — измеряет затраты на привлечение одного отклика на вакансию. Показывает эффективность рекламных каналов в привлечении кандидатов.

Как считать: Затраты на рекламу / Количество откликов.

- Качество отклика (Quality of Application) — измеряет долю подходящих кандидатов среди всех откликов. Позволяет оценить, насколько точно бренд и описание вакансии привлекают релевантных кандидатов.

Как считать: (Количество кандидатов, прошедших в следующий этап / Общее количество откликов) * 100%.

- Процент отказов от оффера (Offer Decline Rate) — измеряет долю кандидатов, которые отказались от предложения о работе. Высокий показатель может указывать на неконкурентное предложение (зарплата, условия) или негативный опыт на этапе отбора.

Как считать: (Количество отказов / Количество выданных офферов) * 100%.

- Коэффициент конверсии на разных этапах отбора (Conversion Rate) — измеряет эффективность каждого этапа рекрутинговой воронки (например, из просмотров вакансии в отклики, из откликов в приглашенных на собеседование и т.д.), помогает выявить «узкие места» в процессе отбора.

Как считать: (Количество перешедших на следующий этап / Количество на предыдущем этапе) * 100%.

2. Метрики удержания и лояльности (внутренний HR-маркетинг)

Эти метрики помогают оценить, насколько хорошо компания удерживает и мотивирует текущих сотрудников.

- Текучесть кадров (Turnover Rate) — измеряет долю сотрудников, покинувших компанию за период. Является ключевым показателем стабильности и здоровья организации.

Как считать: (Количество уволившихся за период / Среднесписочная численность за период) * 100%. Важно разделять на добровольную и недобровольную текучку.

- eNPS (Employee Net Promoter Score) — измеряет лояльность сотрудников и их готовность рекомендовать компанию как работодателя. Является интегральным показателем удовлетворенности и лояльности, смотрится в динамике и по рынку.

Как считать: на основе ответа на вопрос «Насколько вы готовы рекомендовать нашу компанию как работодателя?» по шкале от 0 до 10. eNPS = % промоутеров (9–10) — % критиков (0–6).

- Удовлетворенность сотрудников (Employee Satisfaction) — измеряет удовлетворенность сотрудников различными аспектами работы (зарплата, условия, руководство, коллектив и т.д.). Помогает выявить проблемные зоны и факторы демотивации.

Как считать: чаще всего с помощью регулярных опросов (например, раз в полгода) по 5-балльной шкале.

- Уровень вовлеченности (Employee Engagement) — измеряет эмоциональную и интеллектуальную вовлеченность сотрудника в работу и компанию. Вовлеченность напрямую коррелирует с производительностью, инновациями и удержанием.

Как считать: с помощью специализированных опросов (например, Gallup Q12, и др.), которые измеряют различные аспекты вовлеченности.

- Коэффициент удержания (Retention Rate) — измеряет долю сотрудников, оставшихся в компании за определенный период. Показывает, насколько успешно компания удерживает персонал.

Как считать: (Количество сотрудников на конец периода — Количество уволившихся за период) / Количество сотрудников на начало периода * 100%.

3. Метрики бренда работодателя

Эти метрики используются, чтобы понять, насколько силен и привлекателен бренд работодателя на рынке.

- Узнаваемость бренда работодателя (Employer Brand Awareness) — измеряет, насколько целевая аудитория знает о компании как о работодателе, показывает эффективность усилий по внешнему продвижению бренда.

Как считать: с помощью опросов внешней аудитории: «Какие компании-работодателей в отрасли вы знаете?»

- Лояльность к бренду работодателя (Employer Brand Loyalty) — измеряет готовность целевой аудитории рассматривать компанию в качестве приоритетного работодателя. Показывает не только знание, но и позитивное отношение к бренду.

Как считать: например, с помощью вопроса: «Рассмотрели бы вы возможность работать в нашей компании?»

- Активность в социальных сетях (Social Media Engagement) — измеряет вовлеченность аудитории в контент, связанный с HR-брендом (лайки, репосты, комментарии, просмотры). Показывает, насколько интересен и эффективен контент, который компания публикует о себе как о работодателе.

Как считать: с помощью встроенной аналитики социальных платформ.

4. Метрики, связанные с программами благополучия

Эти метрики направлены на оценку того, насколько программы благополучия востребованы сотрудниками.

- Участие в программах благополучия (Well-being Program Participation Rate) — измеряет долю сотрудников, которые участвуют в предложенных программах (спорт, психическое здоровье, финансы и т.д.). Показывает, насколько программы востребованы и соответствуют потребностям.

Как считать: (Количество участников / Общее количество сотрудников) * 100%.

- Влияние на показатели удержания и вовлеченности — сравнивает eNPS, вовлеченность и текучесть среди участников и неучастников программ. Позволяет провести оценку ROI программ благополучия.

Как считать: сравнительный анализ двух групп.

Рекомендации по использованию метрик

Все метрики должны анализироваться в разрезе отделов, должностей, периодов. Сравнение нужно проводить с предыдущими периодами и с бенчмарками по отрасли.

Важно понимать, что ни одна метрика в отдельности не даст полной картины, поэтому анализировать их необходимо в совокупности. Например, низкая стоимость найма при высокой текучести — плохой знак.

Сбор данных и анализ должны быть регулярными, чтобы отслеживать динамику.

Приложение 3

Алгоритм разработки ценностного предложения работодателя (EVP)

EVP (Employee Value Proposition) — это стратегический фундамент HR-бренда. Это не просто красивый слоган, а честное и выгодное предложение-обмен между компанией и сотрудником. EVP должно быть релевантным (быть ценным для целевой аудитории) и дифференцирующим (выделять вас на фоне конкурентов).

Этап 1. Подготовка и анализ

1. Внутренний аудит («Кто мы?»)

- Анализ бизнес-стратегии: какие цели у компании на 3–5 лет, какие люди и компетенции для этого нужны?
- Анализ HR-данных: метрики текучести, eNPS, результаты опросов вовлеченности. Выявление «болевых точек».
- Анализ существующих HR-практик: описание того, что компания предлагает сотрудникам: от зарплат и льгот до программ развития и корпоративной культуры.
- Сегментация сотрудников: разделение сотрудников на ключевые группы по релевантным для компании параметрам. Для каждой группы ценности могут быть различными.

2. Исследование целевой аудитории («Чего хотят сотрудники?»)

- Фокус-группы и интервью с текущими сотрудниками из разных сегментов. Примеры открытых вопросов:
 - «Что вас больше всего удерживает в компании?»
 - «Расскажите о лучшем моменте вашей работы здесь?»
 - «Что бы вы улучшили в первую очередь?»
 - «Почему вы можете порекомендовать нас другу?»

- Онлайн-опросы для масштабного сбора данных о факто-рах мотивации/демотивации (используйте методологию из темы 2 с построением лепестковых диаграмм).
- Выходные интервью — ценный источник информации о разрыве между ожидаемым и реальным EVP.

3. Внешний анализ («Что предлагают другие?»)

- Бенчмаркинг конкурентов: анализ карьерных сайтов, отзывов и вакансий 3–5 ключевых компаний — конкурентов за таланты и их сильных и слабых сторон в позиционировании.
- Анализ рынка труда: тренды (удаленка, гибкость, wellbeing), зарплатные вилки и т.д.

Результатом этапа станут портреты ключевых сегментов сотрудников, список сильных и слабых сторон компании как работодателя, понимание незакрытых потребностей сотрудников и предложений конкурентов.

Этап 2. Синтез и формулировка EVP

1. Выявление «точек различия» и «точки равенства»

Выделение 3–5 ключевых преимуществ, которые:

- важны для целевых сегментов (по данным опросов);
- выражены в компании (сильные стороны);
- слабые у конкурентов (по данным бенчмаркинга).

Например, «в компании уникальная культура доверия и горизонтального общения, редкая для крупных корпораций в нашей отрасли».

Определение базовых параметров, которые предлагают все компании на рынке. Их отсутствие будет демотивировать, но их наличие не является конкурентным преимуществом.

Например: «конкурентная зарплата», «ДМС», «современный офис».

2. Формулировка ядра EVP

Это должно быть краткое, емкое и вдохновляющее утверждение — суть предложения компании. Оно должно быть сфокусировано на главных «точках различия».

- Плохой пример (размытый): «Мы предлагаем высокую зарплату, интересные задачи и дружный коллектив».
- Хороший пример (конкретный и дифференцирующий): «Создавай технологии будущего, работая в команде мирового уровня, где твоя инициатива меняет правила игры».

3. Детализация EVP по компонентам

Описание ядра EVP, подробное описание его по ключевым компонентам.

Компонент EVP	Что предлагает компания (на основе «точек различия»)
Работа и вызов	«Проекты, которые видят и используют миллионы. Возможность влиять на ключевые продукты с первого дня».
Развитие и рост	«Ежегодная персональная конференция с выбором любого профессионального курса в мире. Система менторства от топ-лидеров отрасли».
Культура и люди	«Культура открытой обратной связи без страха. Команда единомышленников, увлеченных своим делом».
Вознаграждение и забота	«Прозрачная система бонусов, привязанная к результатам проекта. Опции для сотрудников. Полная страховка для семьи».
Социальная миссия	«Наша работа ежедневно сокращает углеродный след всей отрасли. Твой вклад — это вклад в здоровье планеты».

Этап 3. Внедрение и коммуникация

1. Работа внутри компании

- Обучение руководителей, линейные менеджеры — главные трансляторы EVP. Они должны понимать его и уметь доносить до команд.
- Вовлечение сотрудников — донесение информации о новом EVP на общих собраниях, в инTRANете. Можно использовать амбассадоров, которые могут делиться историями, которые его иллюстрируют.
- Интеграция в HR-процессы — пересмотр под EVP HR-процессов: от описания вакансий и собеседований до программ адаптации, оценки и обучения.

2. Продвижение на внешний рынок

- Карьерный сайт и соцсети — адаптация контента вокруг ключевых компонентов EVP. Используйте реальные истории сотрудников, а не сухие списки benefits.
- Вакансии с использованием языка и ценностей EVP.
- Процесс отбора: включение в собеседование вопросов, которые проверяют соответствие ценностей кандидата и вакансии EVP.

Этап 4. Оценка и развитие

1. Мониторинг метрик — отслеживание ключевых показателей, на которые должно влиять EVP:

- привлечение — рост количества спонтанных откликов, снижение стоимости найма, снижение процента отказов от оффера;
- удержание — снижение добровольной текучести, рост показателей eNPS и вовлеченности;
- бренд — рост узнаваемости бренда работодателя, улучшение тональности отзывов.

2. Регулярный пересмотр — аудит один раз в 1–2 года по сокращенной схеме этапа 1, чтобы убедиться, что оно остается актуальным в меняющихся условиях рынка и бизнеса.

Приложение 4

Карта пути сотрудника (Employee Journey Map)

В современной практике HR-маркетинга сместился фокус с отдельных разрозненных мероприятий на целостное управление опытом сотрудника (Employee Experience). Карта пути сотрудника (Employee Journey Map) — это мощный инструмент проектирования, визуализации и анализа всего цикла взаимодействия сотрудника с компанией. Она позволяет понять его потребности, эмоции и «болевые точки» на каждом этапе, чтобы проактивно создавать положительный опыт, который лежит в основе лояльности, вовлеченности и удержания.

ЕМ — схематичное представление пути сотрудника в компании от первого контакта (как кандидата) до его выхода из компании. Это не линейный процесс, а скорее цепочка ключевых «точек соприкосновения», каждая из которых формирует общее впечатление о компании-работодателе.

Ключевые компоненты карты:

1. **Этапы** — крупные, логически завершенные фазы пути (например, «Привлечение», «Адаптация»).
2. **Точки соприкосновения** — конкретные события или каналы взаимодействия между сотрудником и компанией (например, «первый звонок рекрутера», «выдача ноутбука», «ежегодная оценка»).
3. **Действия сотрудника** — что делает сотрудник в каждой точке.
4. **Эмоции** — предполагаемая или измеренная эмоциональная реакция сотрудника (часто визуализируется в виде кривой).
5. **«Болевые точки»** — проблемы, разочарования и барьеры, с которыми сталкивается сотрудник.

6. **Возможности для улучшения** — конкретные идеи и решения, которые могут превратить негативный опыт в позитивный или усилить положительный.

Логика построения карты пути сотрудника

Шаг 1. Определение целей и целевой аудитории

На этом этапе необходимо понять, что необходимо улучшить (повысить лояльность молодых специалистов, сократить текучку во время испытательного срока), а также для кого карта будет построена.

Карты будут разными для сотрудника на удаленке, производственного рабочего и топ-менеджера.

Шаг 2. Идентификация этапов пути

На этой стадии определяются 5–7 ключевых этапов. Как правило, стандартная структура включает:

Этап	Ключевое содержание
1. Привлечение	Поиск вакансии, первое впечатление от бренда, отклик, общение с рекрутером
2. Наем	Собеседования, тестовые задания, получение и принятие оффера
3. Онбординг	Первый день, первая неделя, первый месяц. Оформление, выдача оборудования, знакомство с командой и культурой
4. Развитие и интеграция	Повседневная работа, обучение, оценка, обратная связь, общение с руководителем, корпоративная жизнь
5. Удержание и рост	Планирование карьеры, повышение квалификации, ротация, проектная работа, мотивация
6. Высвобождение	Принятие решения об уходе, выходное собеседование, процедура увольнения. Взаимодействие после ухода: реферальная программа, опросы, нетворкинг

Шаг 3. Детализация точек соприкосновения и эмоций

Для каждого этапа распишите все ключевые точки контакта. Это самый важный аналитический шаг. Приведем пример для этапа «Онбординг»:

Точка соприкосновения	Действие сотрудника	Эмоции (гипотеза)	Болевые точки	Возможности для улучшения
Первый рабочий день	Приходит в офис, его встречает HR	Энтузиазм, ожидание, нервозность	Его никто не ждал, рабочее место не готово	Назначить ответственного за встречу, подготовить «приятственный набор»
Знакомство с командой	Представляется коллегам	Смузление, желание понравиться	Команда не предупреждена, неловкое молчание	Заранее предупредить команду, устроить короткое welcome-совещание
Вводный тренинг	Изучает ценности компании и продукты	Интерес или скуча	Сухая презентация PDF, нет интерактива	Провести интерактивный семинар с кейсами, вовлечь спикеров из разных отделов

Шаг 4. Сбор данных и валидация

Гипотезы об эмоциях и «болевых точках» необходимо проверять данными. Для этого используются классические методы маркетинговых исследований: интервью и фокус-группы с сотрудниками на разных этапах пути, опросы (eNPS, pulse-опросы об онбординге), а также анализируется процент отказов на этапе онбординга, данные выходных интервью.

Шаг 5. Визуализация и анализ

На этом этапе происходит визуализация пути — создается на-глядная карта. «Эмоциональная кривая» сотрудника помогает сразу определить критические провалы («узкие места») и точки вовлечения. «Узкие места» — это этапы, где процесс замедляется, останавливается или возникают негативные эмоции (неясность, беспомощность, раздражение). Здесь полезно использовать короткие опросы с целью измерения удовлетворенности на каждом этапе.

Шаг 6. Приоритизация и внедрение улучшений

При разработке и внедрении плана улучшений рекомендуется сфокусироваться на 2–3 самых критичных «болевых точках», которые оказывают наибольшее влияние на опыт сотрудника.

ЕМ является результатом исследовательской и аналитической работы. Карта пути сотрудника — это не статичный документ, а живой инструмент. Ее следует регулярно пересматривать и актуализировать. Используя этот подход, компания переходит от реагирования на проблемы к проактивному созданию среды, где люди хотят работать, расти и оставаться.

Бурак И. Д., Куркова Д. Н.

**HR-маркетинг:
современные инструменты
гармонизации рынка труда
и социально-трудовых отношений**

Учебно-методическое пособие

ISBN 978-5-907909-00-7



9 785907 909007 >

Электронное издание сетевого распространения.
8,25 печ. л. Опубликовано 18.01.2026.
Издательство «ЭФ МГУ имени М.В. Ломоносова»;
www.econ.msu.ru; +7 (495) 939-17-15