

Нефедова Полина Сергеевна, магистр

Российская академия народного хозяйства и государственной службы при

Президенте Российской Федерации (РАНХиГС),

Сафонова Мария Сергеевна, магистр

Российская академия народного хозяйства и государственной службы при

Президенте Российской Федерации (РАНХиГС),

ПОДХОДЫ К СОЗДАНИЮ HR-БРЕНДА

Аннотация: В данной статье анализируются подходы к построению HR-бренда компании. Тщательно изучены современные теоретические подходы, которые оказывают влияние на структуру HR-бренда. Внимательно рассмотрены и проанализированы кейсы разных компаний по построению собственной стратегии для продвижения HR-бренда. На основе проведенного анализа выявляются авторские рекомендации по разработке HR-бренда.

Ключевые слова: HR-бренд, брендинг, бренд работодателя, HR-стратегия, разработка HR-бренда, управление HR-брендом.

Abstract: This article analyzes approaches to building a company's HR brand. Modern theoretical approaches that influence the structure of the HR brand are carefully studied. Carefully reviewed and analyzed cases of different companies to build their own strategy for promoting the HR brand. Based on the analysis, authors identify special recommendations for developing an HR-brand.

Keywords: HR brand, branding, employer brand, HR strategy, HR brand development, HR brand management.

Существует большое количество разных мнений по поводу создания успешного HR-бренда. Нет однозначного вывода о том, на что нужно обратить внимание, чтобы бренд работодателя был успешным и узнаваемым.

Обращаясь к научной литературе в поиске характеристик успешного бренда, можно выделить исследование Мартина Эдвардса. Он выделяет две фундаментальные характеристики успешного и сильного HR-бренда [1, р. 3]:

- Сильный и эффективный бренд работодателя должен гарантировать, что потенциальные и фактические кандидаты на работу считают организацию, ее HR-бренд и потенциальный уникальный опыт работы привлекательными, то есть у потенциальных новобранцев должно быть желание работать в организации и конкретные намерения претендовать на работу в этой организации;
- Позитивный и сильный HR-бренд должен означать, что существующие сотрудники захотят продолжать работать в организации; они также должны быть привержены организации, иметь более высокую степень организационной идентификации и быть готовыми пожертвовать собой на благо организации;

Если рассматривать подходы к разработке HR-бренда, то стоит обратить внимание на сегментацию. Сегментация известна своим активным применением в области маркетинга и является первым шагом по выявлению целевой аудитории. Это важно в первую очередь для того, чтобы понять кому и как нужно транслировать сообщение, чтобы оно привлекало как можно больше потенциальных сотрудников.

Это также находит отклик в том, что современные компании привлекают кадры разного профессионального уровня, а также разного возраста. В этом контексте, каждой компании приходится адаптироваться к тому, чтобы HR-бренд транслировал уникальные корпоративные ценности актуальные для потенциальных работников с разным опытом, а также для разных поколений. Именно поэтому некоторые компании сегментируют свою целевую аудиторию на разные подгруппы, выделяя для каждой группы свои значимые ценности на

основе одного общего HR-бренда. Однако для правильного выделения сегментов своей целевой аудитории HR-бренда, нужно глубоко понимать свою целевую аудиторию, так как существует неоднородность интересов между потенциальными участниками рынка труда.

Л. Мороко и М. Анклс в своем исследовании приводят примеры, которые могли бы стать основой для сегментации работников. К таким группам они относят [4, p. 181-196]:

- Группы по возрасту: беби-бумеры VS поколение X; миллениалы VS поколение Y.
- Группы по старшинству: менеджеры VS выпускники.
- Группы по типу работы: службы поддержки VS клиентские услуги.

А в свою очередь компания Apple в 2016 году прибегая к сегментации своей целевой аудитории выделила несколько кластеров на которые были направленные карьерные мероприятия. Сайт вакансий компании поделили на три основные функциональные группы «ритейл», «корпорация», «студенты». Для каждой из этих групп были выделены свои внешние особенности – каждый раздел изображал своих потенциальных сотрудников по-разному. Так, например, сотрудники ритейлов носят одинаковую определенную униформу, характерную для компании. Сотрудники корпоративного сегмента носят повседневную одежду в стиле кэжуал. А студенческий раздел олицетворяет студентов, которые находятся на работе из дома, предполагая, что студентам нужен гибкий рабочий график для совмещения работы и учебы [1, p. 7]. Таким образом, компания показывает разные ценности для сотрудников из разных сегментов, определяя различный опыт каждой группы. Сейчас такая практика очень активно используется во многих компаниях. Если зайти на сайты таких компаний как Mars, Nestle, Unilever, Bacardi, L`oreal, Henkel можно увидеть, что такие компании разделяют группы вакансий на своих карьерных сайтах, как: corporate management и supply chain; постоянные вакансии и программы для студентов; вакансии для профессионалов, молодых специалистов и студентов и т.д.

Сегментация неизбежно существует не только в рамках внешнего маркетинга для привлечения кадров, но и в рамках внутренней политики. Это обусловлено тем, что компания также не может проводить одинаковую политику и давать одинаковые ценности разным уровням кадров, а также разным поколениям. Например, молодым сотрудникам, недавно закончившим университет, будет более интересно получить от компании много возможностей для обучения на рабочем месте и возможность компании вкладывает в него знания для дальнейшего продвижения по карьерной лестнице. А опытному сотруднику, много лет проработавшему в компании, будет интересно применение своего богатого опыта, продвигаясь по карьерной лестнице и получив более высокую должность. Подрастающему поколению Z, которое так активно начинает занимать рабочие места в компаниях очень важна экология даже в рамках рабочего процесса, и одним из стимулов для таких сотрудников будет активное поощрение компании в участии в экологических проектах в рамках рабочей деятельности, и бизнес должен под это подстроиться [9].

Направления для развития HR-бренда во внутренней и внешней среде помогают обнаружить результаты онлайн-опроса международной компании АНКОР, проведенного в 2019 году среди более чем 14 000 респондентов трудоспособного населения регионов России. В качестве ключевых критериев привлекательности работодателя были названы такие элементы как заработная плата и социальный пакет, финансовая стабильность компании, интересная работа, возможности карьерного роста, приятная рабочая атмосфера [5, с. 14]. Данные исследования позволяют направить фокус компаний на проведение целевых мероприятий для улучшения каждого из выявленных критериев привлекательности. Особое внимание необходимо уделить нематериальным способам повышения заинтересованности, таким как создание благоприятной среды для развития карьеры, творческие задачи, корпоративная среда и репутация компании, которые с каждым годом начинают интересовать сотрудников не меньше денежных возможностей. Кроме того, это результаты

опроса позволяют также говорить о том, что для удержания талантливых кадров компаниям не всегда нужно повышать заработные платы.

Важно работать над удержанием в компании уже действующих талантливых специалистов и способствовать повышению их вовлеченности в рабочий процесс. Однако, чаще всего компании делают упор на разные стили управления сотрудниками. Так, например, Фестинг в своем исследовании управления сотрудниками [2, р. 9] внутри немецких компаний, выделила три разных подхода:

- Высоко вовлеченное управление сотрудниками;

Компании, использующие такой подход, очень активны и вовлечены в процесс HR-управления. Такие работодатели достаточно высоко инвестируют в обучение сотрудников и в меры для того, чтобы их удержать. Но в то же время большое внимание уделяется привлечению новых талантов в компанию.

- Реактивное управление сотрудниками;

При таком методе управления компании практически не вовлечены в процесс управления талантами, инвестирования в их обучение и удержания кадров. Для таких компаний в первую очередь важно четкое кадровое планирование, то есть в поддержании необходимого количества рабочих в соответствии с нуждами организации.

- Удержание талантов;

Такие компании фокусируются на обучении и развитии своих собственных кадров. Для таких организаций важна преемственность и планирование карьеры, чтобы максимально удерживать кадры, в которые были вложены силы. Найм новых сотрудников для таких компаний не является важным.

Таким образом, можно сказать, HR-бренд также сильно зависит от стиля управления, которым пользуются в компании, так как для некоторых компаний не является приоритетом высокий спрос на карьерные предложения, но при правильном выстраивании внутренней политики по отношению к действующим сотрудникам, они могут иметь успех, так как их сотрудники являются олицетворением и распространением их HR-бренда. В свою очередь остаются

компаниям, которым важно не столько качество и знания их сотрудников, сколько наличие занятых рабочих мест. Такой стиль управления кадрами скорее может нанести урон HR-бренду компании, так как внутренний маркетинг при таком подходе отсутствует.

Опрос международной компании АНКОР также показывает, что для проверки репутации потенциального работодателя россияне активно используют сайты с отзывами, статьи в интернете, непосредственно сайт компании, мнение друзей и родственников, а также интернет-порталы по поиску работы [5, р. 16]. Приведенные результаты, безусловно, подчеркивают важность работы над этими каналами, их постоянный мониторинг и контроль. Несмотря на то, что в топ-5 рейтинга не попали социальные сети, их важность с течением времени будет сильно возрастать. Интернет открывает современным компаниям широкие возможности для продвижения своего бренда. Это создание корпоративных сайтов, рассказывающих о компании и ее карьерных возможностях, блоги топ-менеджеров от первого лица, форумы и обычные аккаунты в социальных сетях, которые воздействуют как на сотрудников внутри организации, так и на потенциальных соискателей. В качестве иллюстрации можно привести инициативу известной на российском рынке труда компании Reebok, которая запустила в социальных сетях хэштег #FitAssCompany в целях поощрения корпоративной культуры. Фотографии сотрудников с этим хэштегом демонстрируют насыщенную корпоративную жизнь компании, совместные спортивные и культурные мероприятия, пропагандирующие спорт и здоровый образ жизни. Тысячи постов и отметок под ними говорят об отличном результате данной идеи, выражающемся в виде сплочения команды и укрепления чувства вовлеченности в общее дело и одновременно рассказе другим пользователям об интересной внутренней жизни бренда.

Эффективным инструментом будет выступать рассказ о карьерном пути компании от имени ее сотрудников, а также общение с соискателями посредством ответов на их вопросы и откликами на комментарии. В этом направлении очень преуспела американская компания Starbucks, создавшая

отдельный аккаунт в Instagram, посвященный карьере, где сотрудники дают интервью и делятся своим опытом сотрудничества с компаний.

Хотелось бы отдельно отметить успешную стратегию банка ВТБ: в своем Instagram-аккаунте компания рассказывает не только про свой продукт, но и про насыщенную корпоративную жизнь, корпоративы, благотворительные мероприятия и другие события, отражающие ее ценности и достижения.

Мощным инструментом в контексте воздействия на внешнюю аудиторию компании представляется составление рейтингов работодателей. Как известно, реклама оказывает на потребителей большое влияние, поэтому участие в рейтингах и конкурсах имеет определенный рекламный эффект для HR-бренда, выражающийся в знакомстве целевой аудитории с брендом и передаче сигнала о привлекательности работы в данной компании. Одним из главных таких конкурсов в России является «Премия HR-бренд», которая дает оценку лучшим направлениям деятельности работодателей для своих сотрудников, соискателей и бизнеса в целом. Обращаясь к результатам рейтинга за 2018 год можно отметить, что среди победителей присутствуют такие российские компании, как: СИБУР, Розничная сеть «МТС», Mail.ru Group, БКК «Коломенский», «Норникель» [6]. Результаты рейтинга были основаны на проведении внешней оценки, то есть учета мнения о компании соискателей, оценки эффективности деятельности HR-департамента и внутренней оценки мнения сотрудников. Победители рейтинга таким образом получили наивысшие оценки по всем показателям, продемонстрировав тем самым успех выбранных стратегий позиционирования как внутри компании, так и во внешней среде. Все компании отмечали, что их победа во многом обусловлена комплексом действий, реализованных через корпоративную культуру, что еще раз подчеркивает важность данного компонента HR-бренда. Стоит отметить тот факт, что высокая оценка часто была обусловлена социальной значимостью реализуемых проектов компаний, большой степенью их инновации. Например, компания «Сибур» поддерживает ряд проектов для молодежи, связанных с профориентацией. Компания предлагает молодому поколению познакомиться с химической

отраслю, чтобы им было легче определиться с будущей профессией [8]. Таким образом, компания показывает и себя как потенциального работодателя уже для следующих поколений, которые совсем скоро будут искать стажировки или работу. А компания Яндекс запустила образовательный бесплатный проект для молодежи «Яндекс.Лицей» [10], который предполагает обучение программированию. Занятия проходят в том числе и в университетах, таким образом компания привлекает не только школьников, но и студентов, потенциальных будущих работников, инвестируя в их знания.

Стоит отметить, что корпоративная ответственность уже давно стала неотъемлемой частью успешного бренда. Потребители требуют от своих любимых брендов больше, чем просто "продукт". Сотрудники предпочитают работать в компаниях с сильными ценностями. Акционеры более склонны вкладывать средства в предприятия с выдающейся корпоративной репутацией. Проще говоря, быть социально ответственным – это не только правильно, это может отличить компанию от ее отраслевых коллег [4, p. 2].

Опыт зарубежной компании British American Tobacco также становится доказательством этого утверждения. Социальный доклад компании за 2003/4 год провозглашает принятие на себя корпоративной социальной и экологической ответственности и всяческое содействие бизнесу в этом направлении. Этим и объясняется роль БАТ в создании Фонда ликвидации детского труда при выращивании табака и заявление компании о том, что она не использует детский труд в своей деятельности [4, p. 2].

Компания Aon Hewitt и AXES Management, составляет рейтинг лучших работодателей на основе мнения сотрудников, что также интересно для ознакомления. Согласно данному рейтингу, в число лучших работодателей России в 2018 г. вошли Росатом, Либерти Страхование, ING, EGIS, М.Видео, AbbVie, PERI, Servier [7]. В ходе исследования было опрошено множество сотрудников компаний, представителей HR-департаментов и топ-менеджеров, которые среди компаний-победителей отмечали высокий уровень доверия

руководству, вовлеченности сотрудников и положительный имидж работодателя в целом.

Рассмотрим более детально успех позиционирования компании-победителя. К способам достижения значительного конкурентного преимущества Ростатома можно отнести разработку глобальных инновационных проектов, большие инвестиции в человеческий капитал, обучение и развитие сотрудников, широкое использование программ управленческого наставничества и менторинга. Высокую оценку получила практика проведения дней информирования и дней директора, в ходе которых руководство компании лично общалось с сотрудниками, поддерживая открытую корпоративную культуру и повышая тем самым уровень доверия руководству. Подобные мероприятия усиливают чувство вовлеченности, стимулируют обратную связь и позволяют воспринимать руководителя как образец поведения и носителя корпоративных ценностей. Не менее важное значение имеет создание в компании команды поддержки изменений, чьей задачей является активная поддержка инициатив сотрудников, и прямая связь с руководством.

Рекомендации:

Анализ приведенных примеров и кейсов успешного позиционирования как российских, так и зарубежных компаний позволяет с полной уверенностью утверждать, что развитие HR-бренда – это долгосрочная стратегия. На рынке труда сейчас появляется все больше молодых специалистов, параллельно во многих компаниях проявляется тенденция к омоложению персонала. Это заставляет работодателей прислушиваться к потребностям молодых людей, для которых стабильность и долгосрочное сотрудничество в рамках одной компании не являются приоритетом. Успешный HR-бренд просто обязан идти в ногу со временем и реагировать на современные тренды.

Необходимо иметь в виду, что декларируемые компаниями ценности непременно должны отражаться в действительности. HR-бренд непременно должен быть подкреплен достойным уровнем оплаты и труда и комфортной

рабочей средой. В противном случае неизбежное разочарование повлечет за собой высокую текучку персонала.

Для построения сильного HR-бренда компаниям необходимо иметь четкую и продуманную политику управления человеческими ресурсами во внутренней и внешней среде организации. В данной связи представляется нужным сказать, что процесс разработки HR-бренда воплощается в виде ценностного предложения работодателя или EVP, адресованного всей целевой аудитории. Данное понятие представляет собой образ сильных аспектов работодателя, комплекс предложений, вознаграждений и льгот, предоставляемых работодателем сотруднику в обмен на их профессиональный капитал. Оно транслируется во внешней среде и сопровождается слоганами, рекламой, видеофильмами и другими атрибутами креативной концепции.

Итак, как уже было выяснено, достижение коммерческого успеха HR-бренда возможно только путем реализации комплексных действий, охватывающих параллельно внутреннюю и внешнюю аудиторию. Давайте рассмотрим данный вопрос более детально.

Уже существующие сотрудники компании, представляя собой главную аудиторию HR-бренда, требуют постоянного изучения своих потребностей и оценки условий труда и общей степени удовлетворенности. Эффективным инструментом здесь может послужить регулярное интервьюирование сотрудников, последующая обработка полученного материал HR-департаментом и донесение результатов до руководства на всех его уровнях. Для более быстрого выявления возможных проблем внутри организации необходимо наличие гибкой системы коммуникации, то есть внутреннего коммуникатора общения сотрудников между собой и с напрямую руководством в случае, если для этого есть реальная необходимость.

Многочисленные опросы и исследования позволяют говорить о том, что в современном мире большинство работающих людей ориентировано на постоянное развитие, рост, расширение личных границ и улучшение своих жизненных условий. Успешный HR-бренд несомненно должен предоставлять

своим сотрудникам возможность достижения данных целей, способствовать раскрытию их потенциала, ведь в конечном итоге это принесет коммерческую выгоду и самому бизнесу. Эффективными средствами будут выступать организация процесса непрерывного обучения персонала с целью повышения компетенции, внедрение системы наставничества, основанной на культуре и обратной связи, регулярное проведение профессиональных тренингов. Сотрудникам нужно иметь открытый путь для построения карьеры – возможность получить опыт работы в различных отделах, странах и бизнес-подразделениях, чтобы полностью реализовать свой потенциал. Также сотрудникам необходимо рассказывать и напоминать о достижениях компании, как о мелких, так и о больших, как в области рынка, так и в рамках социальных, благотворительных проектов. Сотрудники должны быть мотивированы своими результатами и наглядно их видеть, чтобы также понимать свою значимость и быть вовлеченными в дела организации.

Реалии нашего века также диктуют необходимость внедрения в рабочий процесс инноваций, акцент теперь должен делаться на содержании работы и постановке амбициозных задач, чтобы избавить людей от ощущения постоянной рабочей рутины. Необходимо поощрение творческой активности и новых инициатив, которые в дальнейшем могут перерасти в глобальные проекты, приносящие большую прибыль. Но тем не менее, очевидно, что в современных реалиях у большинства сотрудников больше нет желания работать на износ, им необходим баланс между работой и личной жизнью. А смена поколений дает понять, что к каждому нужен свой подход в рамках самореализации. Организации могут привлекать своих сотрудников не только тем, что занимаются коммерческой деятельностью, но и тем, что ведут социальные активные проекты, в которых сотрудники могут раскрыть свой потенциал.

Мощным фактором продвижения HR-бренда выступает материальное стимулирование. Необходимо не только поддерживать конкурентный уровень заработной платы, но и внедрять систему активного премирования и вознаграждения за особые достижения в ведении бизнеса. Для этого потребуется

разработка системы оценки работы персонала с учетом специфики отдельно взятой отрасли. Актуально также будет сказать, что многие компании на сегодняшний день уже перешли к этапу введения дополнительных бонусов для персонала таких, как медицинская страховка, оплата мобильной связи, парковочные места в офисе, фитнес залы, возможность изучения языка за счет компании. Для работников-студентов привлекательным будет возможность иметь гибкие условия труда.

Не будем также забывать о важности активной корпоративной культуры. Прийти к ней можно с помощью корпоративных мероприятий, направленных на сплочение коллектива и дающих каждому человеку возможность почувствовать себя частью команды, ощутить дух сотрудничества. Во многих компаниях сотрудники практикуют командные встречи вне рабочей обстановки, где они могут сплотиться и поближе узнать друг друга.

Стоит обратить внимание на разработку правильного дизайна помещения офиса и на тренды в этой области. Все больше и больше развивается тренд к экологичной организации пространства. А популярная организация в стиле open-air может всегда дополниться зонами для общения сотрудников, также специальными зонами, где сотрудник может поработать без шума и сосредоточиться на важном задании. С другой стороны, важно обратить на дизайн помещения. Большинство компаний привыкли ограничиваться белыми однотонными офисами, а для стабильной, как психологической, так и рабочей обстановки приходит тренд к стильному и брендированному дизайну офисных помещений. В рамках сплочения коллектива популярно организовывать рабочие зоны, зоны кинотеатров или спорт залы, где бы сотрудники могли делать перерывы между рабочими делами.

Еще на этапе принятия человека в свою команду требуется правильный рекрутинг, то есть подбор людей, разделяющих ценности компании и готовых работать в рамках ее стратегии. Здесь также может помочь адаптация сотрудника, начиная с самого первого дня, и система наставничества, которые помогут человеку быстрее влиться не только в рабочий коллектив, но и понять

организационные процессы изнутри, так как чаще всего они отличаются от компании к компании. К тому же, система наставничества и адаптации поможет человеку более безболезненно войти в новую для него среду, ограничивая стресс при смене работы.

Немаловажна разработка и продвижение сайта, рассказывающего о карьере в компании; размещение привлекающих внимание объявлений о вакансиях; организация специальных мероприятий в компании и за ее пределами для привлечения студентов и выпускников. Также важно, чтобы карьерный сайт мог донести до потенциальных сотрудников ценности, которые преследует компания. Как уже было сказано ранее, для многих соискателей важен баланс между работой и личной жизнью, кому-то важно понимать наличие внерабочих проектов, связанных с корпоративной ответственностью, а некоторым важно понимать, что компания близка как к потенциальным сотрудникам, так и к потенциальным клиентам. Такой подход сможет оптимизировать подбор персонала и отсеет соискателей, не разделяющих ценности компании.

Однако стоит иметь в виду, что разработка, продвижение и поддержание HR-бренда – это финансово затратная процедура. Она требует не только сложного механизма работы HR-отдела и маркетологов, но также и больших финансовых вложений для того, чтобы оставаться в тренде и отвечать на современные вызовы.

В качестве иллюстрации вышесказанного предлагаем вашему вниманию таблицу, представляющую собой основу построения успешного HR-бренда для крупного российского бизнеса, ориентированного на повышение устойчивости во временной перспективе:

Табл. № 4. Рекомендации по созданию HR-бренда

Задачи	Мероприятия	Время внедрения	Периодичность контроля
	- Проведение корпоративных мероприятий, направленных на сплочение коллектива и	Постоянно	Каждый месяц

Развитие корпоративной культуры	дающих каждому человеку возможность почувствовать себя частью команды, ощутить дух сотрудничества.		
	– Командные встречи вне рабочей обстановки	Постоянно	Каждые в квартал
	- Деловые завтраки/обеда	Постоянно	Каждую неделю
	- Корпоративы в честь праздников и других значимых для компании событий;	С момента основания компании	Ежегодно
	- Совместные спортивные и культурно-массовые мероприятия	С момента основания компании	Раз в 3 месяца
	- Поддержка ценностей компании через напоминание о бизнес-результатах и human relationship	1-2 недели	Каждую неделю
Развитие политики компенсаций и льгот	- Поддержка конкурентного уровня заработной платы путем анализа положения компаний-конкурентов и рынка в целом;	На всем протяжении существования компании	Каждый квартал
	- Разработка системы оценки работы персонала с учетом специфики отдельно взятой отрасли (KPI);	1-2 месяца	Контроль актуальности KPI каждый год; Оценка работы персонала каждые полгода, год
	- Внедрение системы активного премирования и вознаграждения сотрудников за	Раз в полгода	Раз в год

	особые достижения в ведении бизнеса;		
	- Введения дополнительных бонусов для персонала: медицинская страховка, оплата мобильной связи, парковочные места в офисе, фитнес залы, возможность изучения языка за счет компании, предоставление или компенсация питания;	С момента основания компании	Раз в полгода
Улучшение условий труда	- Предоставление возможность иметь гибкие условия труда для отдельных категорий работников (например, студенты);	С момента внедрения программ для студентов	Каждые полгода
	- Разработка правильного дизайна помещения офиса: интерьер, цветовая гамма, экологичные тренды;	На всем протяжении существования компании	Раз в 5 лет
	- Организация пространства: рабочие зоны, зоны кинотеатров, спорт залы;	С момента основания компании	Раз в год
	- Ежегодное инвестирование процента от выручки на научно-исследовательские работы с целью повышения уровня рабочей среды;	1 год	Ежегодно
	- Предоставление необходимой для работы компьютерной техники	С момента основания компании	Раз в 3 года
	- Проведение ежемесячных опросов об удовлетворенности условиями труда	Постоянно	Ежемесячно
	- Регулярное интервьюирование сотрудников; последующая обработка полученного	6 месяцев	Раз в полгода

Развитие внутреннего маркетинга	материал HR-департаментом; донесение результатов до руководства на всех его уровнях;		
	- Наличие гибкой системы коммуникации, то есть внутреннего коммуникатора общения сотрудников между собой и с напрямую руководством;	С момента основания компании	Ежегодно
	- Проработка функций сотрудников на всех позициях: акцент на содержании работы и постановке амбициозных задач, чтобы избавить людей от ощущения постоянной рабочей рутины;	Год	Ежегодно
	- Внедрение в рабочий процесс инноваций;	3 года	Раз в 5 лет
	- Создание возможности для карьерного роста: перемещение сотрудников по горизонтали и вертикали;	С момента основания компании	Зависит от позиции сотрудника: от 3 до 5 лет
	- Организация процесса непрерывного обучения персонала с целью повышения компетенции; внедрение системы наставничества, основанной на культуре и обратной связи, регулярное	На всем протяжении существования компании	Раз в 3 месяца

	- Проведение профессиональных тренингов для сотрудников;	Постоянно	Раз в месяц
	- Создание команды поддержки персонала в рамках HR-департамента, чьей задачей является активная поддержка инициатив сотрудников и прямая связь с руководством;	С момента основания компании	Раз в полгода
	- Санаторно-курортное лечение для сотрудников с большим стажем работы;	Постоянно	Раз в год
	- Предоставление дополнительных дней отпуска для сотрудников со стажем от 5-лет;	1-2 года	Ежегодно
	- Рассылка благодарностей и поздравлений сотрудникам;	Постоянно	Ежемесячно
Усовершенствование стиля управления	- Создание системы наставничества, которая поможет человеку быстрее влиться не только в рабочий коллектив, но и понять организационные процессы изнутри;	С момента основания компании	Раз в 3 месяца
	- Практика управленческого наставничества или менторинга для руководителей;	С момента основания компании	Раз в полгода
	- Проведение на регулярной основе встреч руководства с сотрудниками, в ходе которых	1 месяц	Раз в 3 месяца

	руководство компании должно лично общаться с сотрудниками, сообщать им о важных нововведениях и давая возможность выступить с обратной связью;		
	- Программа развития менеджеров: курс тренингов по управлению персоналом с единым инструментарием для всех;	6 месяцев	Раз в 3 месяца
Популяризация корпоративного бренда	- Разработка и продвижение сайта, рассказывающего о карьере в компании;	6 месяцев	Раз в 3 месяца
	- Размещение привлекающих внимание объявлений о вакансиях; организация специальных мероприятий в компании и за ее пределами для привлечения студентов и выпускников;	Постоянно	Каждую неделю
	- Создание проекта «Школы компании», реализуемой на базе учебных заведений партнеров с целью знакомства студентов с компанией и проведение профессиональной пробы среди них;	1 год	Каждые полгода
	- Участие в благотворительных программах;	Постоянно	Ежегодно
	- Участие в профессиональных конференциях, форумах;	Постоянно	Ежегодно

	- Поддержка лидерских конкурсов (по типу «Лидеры России»);	Постоянно	Ежегодно
	- Участие в студенческих ярмарках вакансий;	1 месяц	Ежегодно
Развитие идеологии	- Разработка ценностного ориентира компании	С момента основания компании	Раз в 3 года
	- Составление образа «типичного работника» (like fit the company or not fit);	С момента основания компании	Каждый год
	- Создание ценностного предложения работодателя, то есть EVP	С момента основания компании	Раз в год
	- Правильный рекрутинг: подбор людей, разделяющих ценности компании и готовых работать в рамках ее стратегии;	Постоянно	При приеме новых сотрудников
	- Адаптация сотрудника, начиная с первого дня работы, внушение корпоративных ценностей;	Постоянно	Раз в месяц
	- Внедрение проектов по социальной корпоративной ответственности;	От 1 до 3 лет	Ежегодно

Библиографический список:

1. Edwards M.R. Employer Branding and Talent Management. 2017. [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://www-oxfordhandbooks-com.ezproxy.ranepa.ru:2443/view/10.1093/oxfordhb/9780198758273.001.0001/oxfor>

dhb-9780198758273-e-7?rskey=tGWxWs&result=1, закрытый. – (дата обращения: 02.05.2020). DOI:10.1093/oxfordhb/9780198758273.013.7.

2. Festing M. Talent Management in Small- and Medium-Sized Enterprises. 2017. [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://www-oxfordhandbooks-com.ezproxy.ranepa.ru:2443/view/10.1093/oxfordhb/9780198758273.001.0001/oxfordhb-9780198758273-e-13?rskey=D6QaIv&result=20>, закрытый. – (дата обращения: 02.05.2020). DOI: 10.1093/oxfordhb/9780198758273.013.13.

3. Moroko, L., Uncles, M. D. Employer branding and market segmentation // Journal of Brand Management. 2009. Vol. 17(3), P.181–96.

4. Smith C. N. Consumers as Drivers of Corporate Social Responsibility. 2009 [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://www-oxfordhandbooks-com.ezproxy.ranepa.ru:2443/view/10.1093/oxfordhb/9780199211593.001.0001/oxfordhb-9780199211593-e-012?rskey=DyBGYs&result=13>, закрытый. – (дата обращения: 02.05.2020). DOI: 10.1093/oxfordhb/9780199211593.003.0012.

5. Бренд работодателя // Журнал международной компании Анкор. 2019. №13. URL: https://ancor.ru/media/press/digest/pdf/ANCOR_Digest2019_13_View.pdf, (дата обращения: 05.05.2020).

6. История премии [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://hrbrand.ru/history/2018/>, свободный. – (дата обращения: 11.05.2020).

7. Лучшие работодатели [Электронный ресурс]. – Режим доступа: https://axes.ru/services/BES/#year_2019, свободный. – (дата обращения: 11.05.2020).

8. Партнерский проект «Кейсы компаний» [Электронный ресурс]. – Режим доступа: https://hbr-russia.ru/partner_cases/gazprom-neft/komanda-bez-granits, свободный. – (дата обращения: 03.05.2020).

9. «Хочу эту работу»: кому нужен сильный бренд работодателя [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://hbr-russia.ru/management/upravlenie-personalom/827472>, свободный. – (дата обращения: 07.05.2020).

10. Яндекс. Лицей [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://yandexlyceum.ru/index>, свободный. – (дата обращения: 09.05.2020).