

УДК 334.021

## Развитие HR-брендинга в условиях цифровизации бизнеса

Д-р экон. наук **Будрин А.Г.** agbudrin@itmo.ru

Канд. экон. наук **Солдатова А.В.** avsoldatova@itmo.ru

**Емцова М.Г.** marina.emtsova@yandex.ru

Университет ИТМО

197101, Россия, г. Санкт-Петербург, Кронверкский пр., д. 49

*В условиях пост-пандемии и цифровой трансформации бизнеса требуется перестройка большинства бизнес-процессов компании, в том числе и процесса формирования HR-бренда. Необходимы дополнительные вложения для усовершенствования визуального контента, переключения на онлайн-форматы и мобильное обучение сотрудников, проведение онлайн геймификации, возвращения интранет лидеров внутри компании, совершенствования внутренних социальных сетей. В то же время в развитии HR-бренда недостаточно перевода ряда офлайн мероприятий в онлайн-формат. Осознанный подход к внедрению цифровых коммуникаций и технологий подразумевает фундаментальные изменения в корпоративной культуре. Для успешной трансформации и возвращения цифровых компетенций у персонала требуется интегрированное внедрение цифровых коммуникаций на базе цифровых платформ с целью формирования цифровой культуры. С помощью цифровых коммуникаций привлекаются новые сотрудники, формируется лояльность персонала, сотрудники приобретают цифровые навыки через разные онлайн-образовательные форматы. Цифровые сервисы дают возможность оценить человеческий капитал компании, управлять развитием каждого сотрудника и эффективно распределять компетенции по ключевым направлениям организации. Сущность трансформации процесса управления HR-брендом состоит в ускоренном применении стремительно развивающихся информационно-коммуникационных технологий для решения ключевых задач в области HR. В статье описаны возможности применения информационно-коммуникационных технологий в разрезе формирования прямых и косвенных результатов HR-брендинга. Процесс трансляции HR-брендом его ценностей не всегда считывается аудиторией вследствие непоследовательности и слабой концентрации ключевых сообщений. В данном исследовании предложен алгоритм процесса формирования HR-бренда с помощью современного инструментария цифровых коммуникаций и онлайн форматов обучения, учитывающий множество факторов внешней и внутренней среды.*

*Ключевые слова:* цифровая трансформация бизнеса, HR-брендинг, информационно-коммуникационные технологии, digital маркетинговые коммуникации, внутренний брендинг.

DOI: 10.17586/2310-1172-2021-14-2-30-36

---

## HR-branding development in the conditions of the business digitalization

D.Sc. **Budrin A.G.** agbudrin@itmo.ru

Ph.D. **Soldatova A.V.** avsoldatova@itmo.ru

**Emtcova M.G.** marina.emtsova@yandex.ru

ITMO University

49, Kronverksky Pr., St. Petersburg, 197101, Russia

*In the context of the post-pandemic and business digital transformation it is necessary to restructure the majority of the company business processes, including the HR-branding process. It is also demanded to increase investments in visual content upgrading, switching to online formats and employees m-learning, online gamification implementation, intranet leaders training inside the company, and internal social networks improvement. At the same time in the context of developing the HR-brand it is not enough to switch a number of offline events into an online format. A conscious approach to the digital communications and technologies implementation implies fundamental changes in the corporate culture. For a successful transformation and employees digital competencies development, an integrated implementation of digital communications on the digital platforms basis is required in order to create a digital culture. With the help of digital communications new employees are attracted, staff loyalty is formed, and employees acquire digital skills through various online educational formats. Digital services provide an opportunity to evaluate a company human capital, manage the development of each employee, and distribute competencies across the organization key areas effectively.*

*The nature of the HR brand management process transformation consists in accelerated application of rapidly developing information and communication technologies to solve the HR key tasks. The following article describes the possibilities of information and communication technologies application in the context of direct and indirect HR-branding results formation. The process of HR-branding values transfer is not always well understood by the audience due to inconsistency and weak key messages concentration. The following research offers the HR-branding process algorithm by applying modern tools of digital communications and online training formats, which considers a variety of external and internal environment factors.*

**Keywords:** business digital transformation, HR-branding, information and communication technologies, digital marketing communications, internal branding.

### Введение

В условиях цифровой трансформации бизнеса HR-бренд является одним из стратегических приоритетов бизнеса вне зависимости от размера и масштаба деятельности компании. Наибольшее развитие HR-брендинг получил в инновационных и интеллектоемких сферах бизнеса, где существует гиперконкурентный рынок за таланты и необходимость генерировать и внедрять инновации, например, IT, банки, фармацевтика, консалтинговые услуги. В условиях цифровизации, конвергенции медиaproстранства непосредственно сами сотрудники становятся ресурсом продвижения корпоративного бренда, включающего HR-бренд. Визуальный контент (видео, фото, отзывы, мнения) и storytelling с реальными людьми создают живую атмосферу вокруг организации. Формирование HR-бренда должно соответствовать современным трендам цифровизации деятельности предприятий, быть эмпатичным к современному поколению (Y, Z), использовать diversity-рекрутинг, адаптировать Employee Value Proposition под локальные рынки, проектировать и развивать employee experience, создавать «цифровой» образ мышления сотрудников [1].

В научной сфере аспекты управления HR-брендом освещены в международных исследованиях Kristin Backhaus, Surinder Tikoo [2], J. R. Katoen, A. Macioschek [3], Parmar Alpa [4], Kim, Derrick, Michael C. Sturman [5], Н. Осовицкой, О. Бруковской; вопросы внутреннего брендинга – J. Joseph, Nicholas Ind, внутреннего маркетинга и корпоративной культуры – Л.Бок, К. Куинн, Л. Болмэн.

### Методы и цели исследования

В результате внедрения удаленных форм работы на фоне пандемии компании в различных отраслях значительно превзошли прогнозы экспертов о темпах цифровизации. По данным исследования [7] очные собеседования в онлайн перевели 43% компаний в России, сервис «Авито» с апреля 2020 проводит видеособеседования, 52 % компаний перевели в онлайн процесс трудоустройства, введен ряд мер на постоянной основе после пандемии: удаленная работа, гибкий график, онлайн-обучение сотрудников рис. 1.

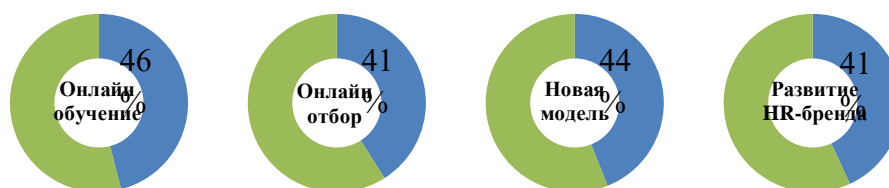


Рис. 1. Предпринятые меры на постоянной основе [7]

Таким образом, HR-брендинг переживает цифровизацию коммуникаций с потенциальными и существующими сотрудниками. Коммуникационные технологии становятся определяющим инструментом формирования лояльности сотрудников. На сегодняшний день необходимы теоретические и практические исследования применения цифровых инструментов на каждом из этапов процесса формирования HR-бренда.

**Цель исследования** состоит в теоретическом изучении возможностей применения различных цифровых коммуникаций в разрезе формирования прямых и косвенных результатов HR-брендинга.

В исследовании были применены общенаучные методы: сравнительный и сопоставительный анализ, синтез, обобщение, аналогия, дедукция, индукция, прикладные методы маркетинговых исследований.

### Результаты исследования

В данном исследовании формирование HR-бренда мы рассматриваем как процесс, включающий в себя комплекс действий фирмы, направленных на привлечение, развитие и удержание человеческого капитала путем развития лояльного отношения к корпоративному бренду и образования единой системы ценностей. HR-брендинг, как любой процесс предприятия, связан с преобразованием ресурсов с помощью определенной «технологии» в результаты. Формирование HR-бренда может быть охарактеризовано тремя взаимосвязанными блоками, между которыми предполагается наличие функциональных зависимостей (рис. 2). Предприятие обладает различными ресурсами: трудовыми, финансовыми, организационными, материальными, временными, информационными, интеллектуальными и пр. Нематериальные активы, а также информационно-методическое обеспечение можно рассматривать и как ресурс и как результат HR-брендинга. Лояльность персонала, потребителей, отношения в каналах, известность и т.д. можно использовать в процессе формирования HR-бренда, значит это ресурс. HR-бренд можно сформировать в процессе деятельности предприятия, значит это результат.

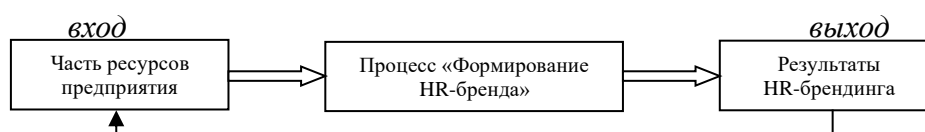


Рис. 2. Взаимосвязь ресурсов и результатов в процессе формирования HR-бренда

Можно выделить два основных подхода к пониманию результата HR-брендинга:

– как прямой результат, связанный с реализацией функций HR-брендинга; примеры абсолютных показателей: количество привлеченных квалифицированных кадров, уровень текучки кадров, количество разработок R&D персоналом, лояльность и удовлетворенность персонала, имидж, и др., а также примеры относительных показателей: индекс удовлетворенности персонала, индекс развития HR-бренда, относительный рост осведомленности и др.;

– как непрямой (косвенный) результат, как определенный вклад в конечные результаты предприятия, в стоимость компании, создание нематериальных активов, формирование конкурентных преимуществ, создание цепочек ценности, в финансовые результаты компании: объем продаж, прибыль, рыночную стоимость фирмы.

Существуют различные заслуживающие внимания концепции и модели [2, 3, 6], описывающие связь HR-бренда с конечными показателями организации. В данном исследовании мы стремились отобразить не столько связь между ресурсами и результатами в процессе формирования HR-брендинга, сколько описать инструментарий цифровых коммуникаций, с помощью которых возможно достижение, как прямых, так и косвенных, результатов (рис. 3).

В условиях цифровой трансформации экономики недостаточно перевода ряда офлайн мероприятий HR-брендинга в онлайн-формат. Осознанный подход к внедрению цифровых коммуникаций и технологий подразумевает фундаментальные изменения в корпоративной культуре. Для успешной трансформации и возвращения цифровых компетенций у персонала требуется синергичное внедрение цифровых коммуникаций на базе цифровых платформ с целью формирования цифровой культуры. С помощью цифровых коммуникаций привлекаются новые сотрудники, формируется лояльность персонала, сотрудники приобретают цифровые навыки через разные онлайн-образовательные форматы. Цифровые сервисы дают возможность оценить человеческий капитал компании, управлять развитием каждого сотрудника и эффективно распределять компетенции по ключевым направлениям организации.

Цифровизация требует перестройки бизнес-процессов организации, в том числе и процесса формирования HR-бренда, например, необходимы дополнительные вложения по усовершенствованию визуального контента, навыков и компетенций онлайн геймификации, привлечение интранет лидеров внутри компании, поддержку внутренних социальных сетей, переключение на онлайн-форматы и мобильное обучение.

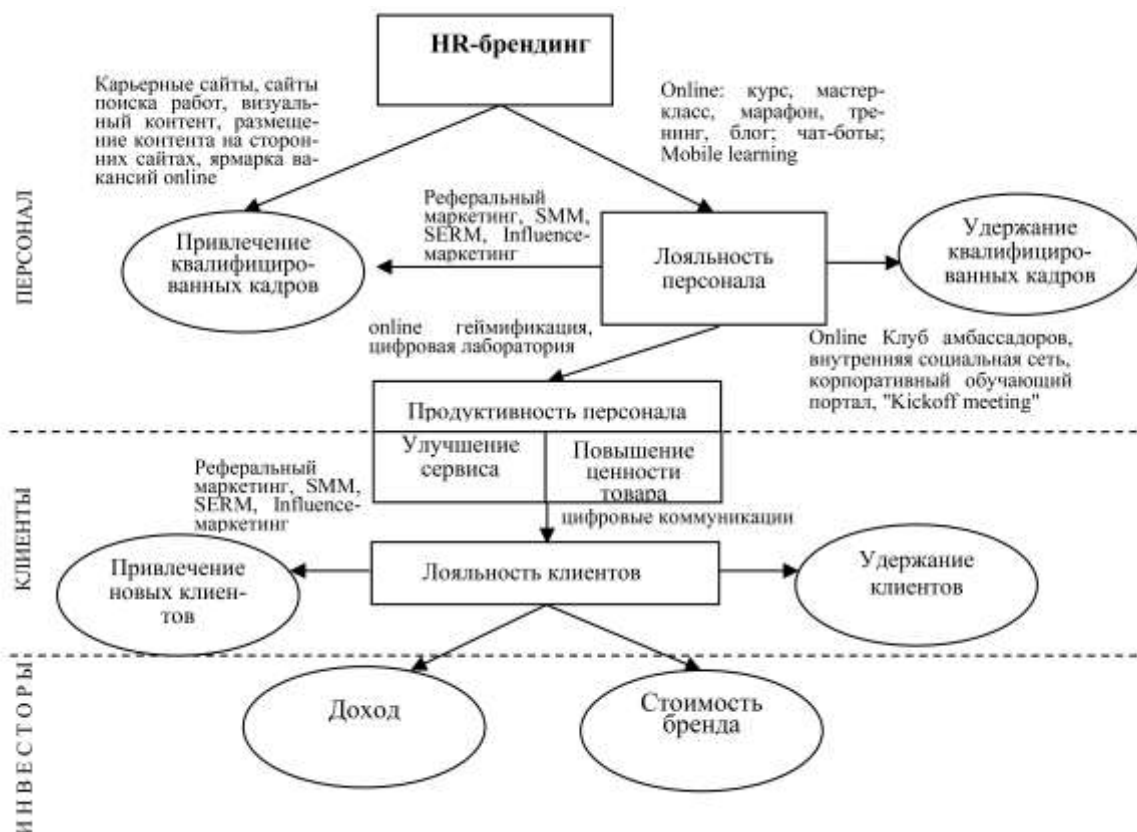


Рис. 3. Применение цифровых коммуникаций в разрезе формирования результатов HR-брендинга

На рис. 3 описаны примеры цифровых коммуникаций, направленных как на формирование прямых результатов HR-брендинга (привлечение и удержание квалифицированных кадров, лояльность персонала), так и косвенных: лояльность клиентов с возможным привлечением новых и удержанием имеющихся клиентов, а также вклад в доход компании (за счёт увеличения среднего чека, количества первичных и повторных покупок) и общую стоимость бренда или нематериальных активов.

Процесс «Формирование HR-бренда» имеет определенную последовательность, состоит из подпроцессов и операций, в каждой из которых возможно применение различного инструментария цифровой эры (рис. 4).



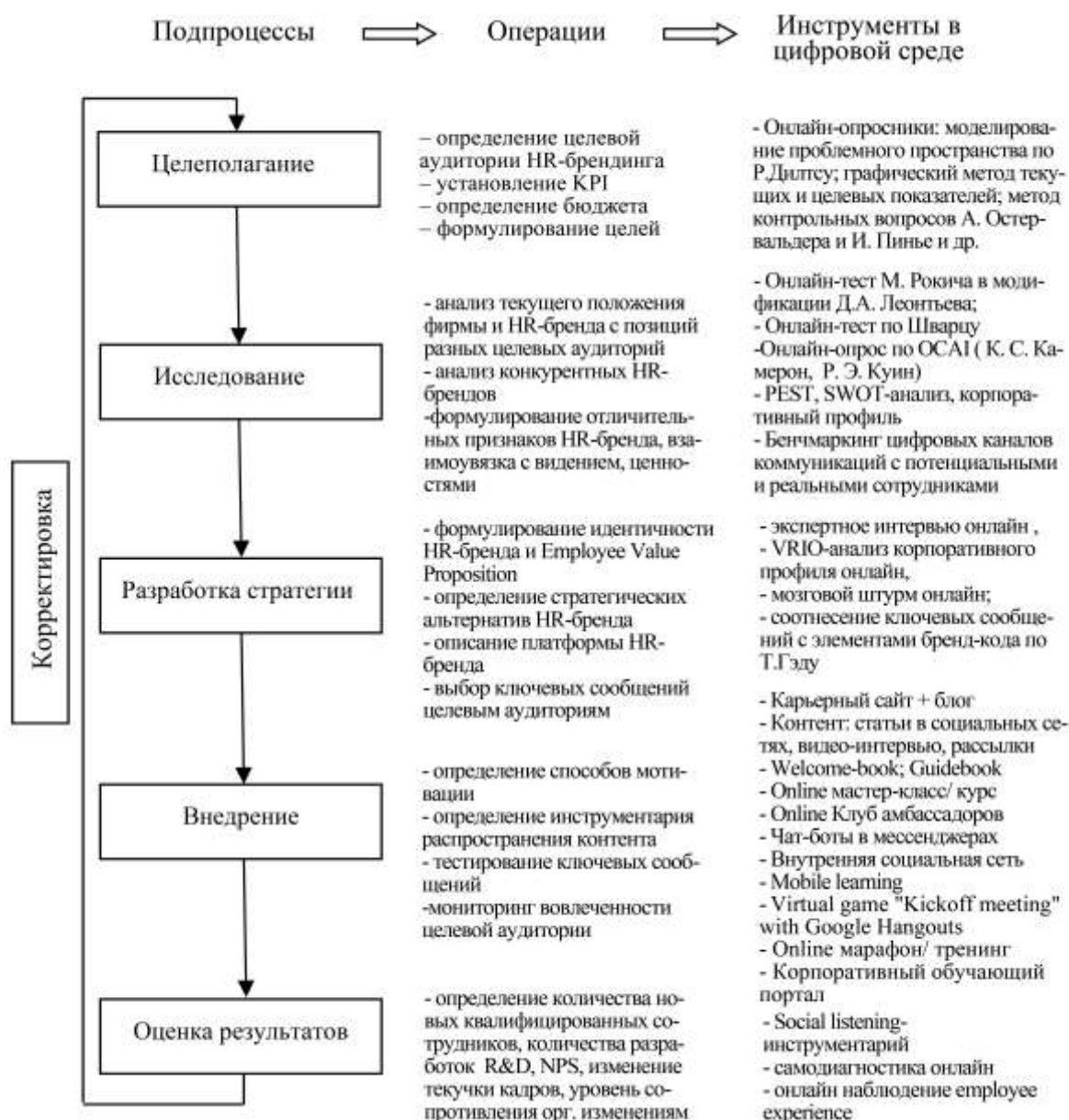
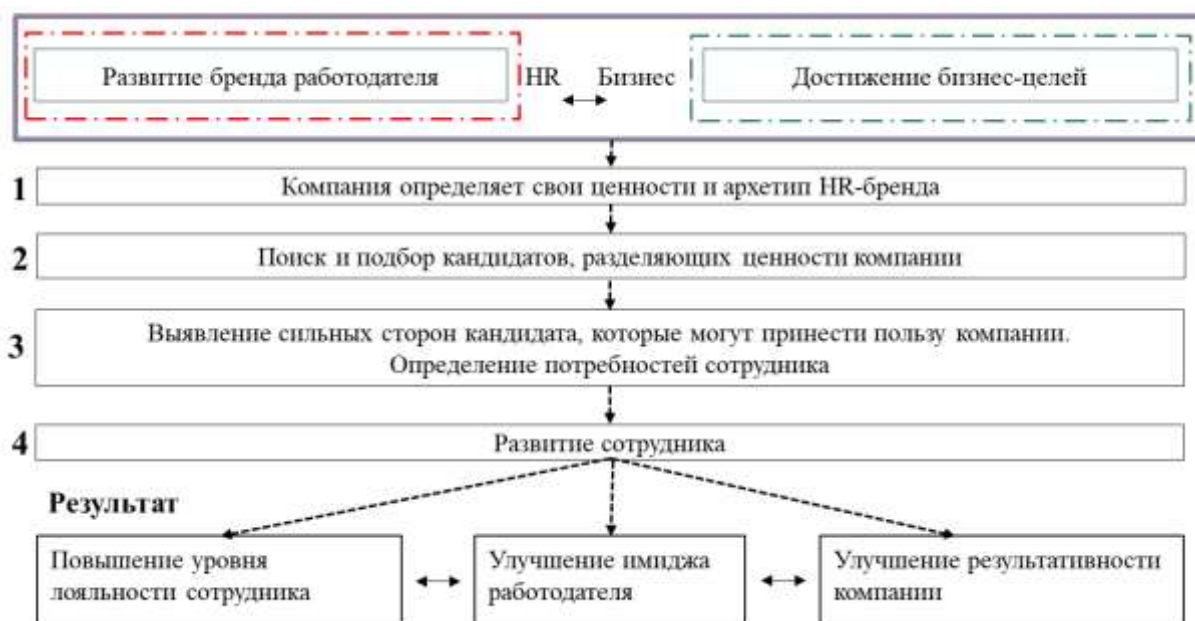


Рис. 4. Алгоритм процесса формирования HR-бренда с помощью инструментария цифровых коммуникаций

На этапах внедрения и роста жизненного цикла организации требуются значительные вложения (затраты, ресурсы) в HR-бренд, на этапе зрелости HR-бренд сам станет ресурсом для компании и будет работать через сотрудников организации. Представленный набор инструментов носит вспомогательный характер, так как в зависимости от отрасли, размера компании, масштаба и сферы деятельности инструменты могут отличаться. При формировании HR-бренда нет универсальной методики, возможно применение различных подходов в зависимости от специфики организации. Важным этапом в алгоритме является этап проведения исследований, в результате которого компания должна четко определить целевую аудиторию HR-бренда. Взаимосвязь развития HR-бренда и целей организации представлена на рис. 5.



Коммуникационно-информационные технологии следует применять при формировании образа компании как работодателя, при вовлечении в корпоративную жизнь, для повышения узнаваемости бренда и для сохранения положительной репутации. Цифровизация коммуникаций стимулирует усиление вовлеченности персонала в процесс принятия решений, благоприятствует формированию командных отношений между сотрудниками разных подразделений, стимулирует проявление компетентности, наставничества, доверия, взаимоподдержки и является залогом формирования «Smart company».

### Выводы

Успех интеллектоемких и инновационных компаний напрямую связан с человеческим капиталом. Привлечение и удержание профессиональных кадров в условиях цифровой трансформации бизнеса на гиперконкурентном рынке возможно с помощью HR-брендинга. В современных условиях пост-пандемии актуальными инструментами формирования HR-бренда являются цифровые коммуникации. В данном исследовании показаны возможности применения различных цифровых коммуникаций в разрезе формирования прямых и косвенных результатов HR-брендинга. Процесс трансляции HR-брендом его ценностей не всегда считывается аудиторией вследствие непоследовательности и слабой концентрации ключевых сообщений. В данном исследовании предложен алгоритм процесса формирования HR-бренда с помощью современного инструментария цифровых коммуникаций и онлайн форматов обучения, учитывающий множество факторов внешней и внутренней среды. В широком аспекте тема применения цифровых коммуникаций в формировании HR-бренда требует развития, более глубокого изучения и является перспективным объектом дальнейших исследований.

### Литература

1. *Deepa R.A.* Comprehensive Framework for Implementing an Effective Employer Brand Strategy / R. Deepa, R. Baral // *Global Business Review*. 2017. No. 18(3S). 75S-94S.
2. *Kristin Backhaus, Surinder Tikoo*, (2004) "Conceptualizing And Researching Employer Branding", *Career Development International*, Vol. 9 Iss: 5, Pp.501 – 517
3. *Katoen, J.R., and A. Macioschek* "Employer branding and talent-relationship-management: Improving the organizational recruitment approach. Umea School of Business." Unpublished Master Thesis (2007).
4. *Parmar, Alpa*. "The role of HR department in employer branding at public and private sector." *Journal of Human Resources Management and Labor Studies* 2.2 (2014): 201-225.
5. *Kim Derrick and Michael C. Sturman*. "HR branding: How human resources can learn from product and service branding to improve attraction, selection, and retention." (2012).
6. *The Employee – Customer – Profit Chain at Sears* // *Harvard Business Review* (1998) January—February
7. Исследование КПМГ по состоянию на 27.03.2021/ Действия HR в ситуации пандемии/ Электронный ресурс: <https://assets.kpmg/content/dam/kpmg/ru.pdf>
8. *Соловьева Д.В., Гурш Л.В.* Инновационный подход к развитию внутреннего брендинга в интеллектоемких компаниях: внедрение и оценка. *Экономика. Право. Инновации*. 2020. № 2. С. 54-61.

9. *Semenov V.P., Budrina E.V., Soldatov I.K., Budrin A.G., Soldatova A.V., Eniushkina E.A.* Factor analysis of the results of digital technology applications in the company's marketing activities // Proceedings of the 20th IEEE International Conference on Soft Computing and Measurements, SCM 2017 - 2017, pp. 879-883
10. *Levytska I., Klymchuk A.* The relationship between hr-marketing and hr-branding in the management of the organization // *Bulletin of Zaporizhzhia National University. Economic Sciences.* 2020. №. 4 (48). C. 116-122.
11. *Debarliev S. et al.* HR branding and the potential value: empirical evidence and practical implications // *Dynamic relationships management journal.* 2019.
12. *Korshunova M. S., Perfilov Y. A., Vinichenko M.V.* Elements of hr-branding influencing the increase of liability of personnel of it-organizations // *Новое поколение.* 2018. №. 2. C. 47-63.
13. *Bejtkovský J., Copca N.* The Employer Branding Creation and HR Marketing in Selected Healthcare Service Providers // *Management & Marketing-Challenges for the Knowledge Society.* 2020.
14. *Maheshwari V. et al.* Exploring HR practitioners' perspective on employer branding and its role in organisational attractiveness and talent management // *International Journal of Organizational Analysis.* 2017.
15. *Scheidegger N., Bissig P.* HR-Marketing: Chancen der Differenzierung // *HR today.* 2017. T. 2017. №. 6. C. 33.
16. *Bannikov S. A., Abzeldinova K. T.* Digital Transformation of HR Management System // International Scientific and Practical Conference "Russia 2020-a new reality: economy and society"(ISPCR 2020). – Atlantis Press, 2021. C. 54-58.
17. *Shinde M.S., Kale S.A.* Study On Branding Of Human Resource Technologies And Its Effect On Employee Productivity // *Journal NX.* – C. 11-16.

### Reference

1. *Deepa R.A.* Comprehensive Framework for Implementing an Effective Employer Brand Strategy/R. Deepa, R. Baral // *Global Business Review.* 2017. No. 18(3S). 75S-94S.
2. *Kristin Backhaus, Surinder Tikoo, (2004)* of "Conceptualizing And Researching Employer Branding", *Career Development International*, Vol. 9 Iss: 5, Pp.501 – 517
3. *Katoen, J. R., and A. Macioschek.* "Employer branding and talent-relationship-management: Improving the organizational recruitment approach. Umea School of Business." Unpublished Master Thesis (2007).
4. *Parmar, Alpa.* "The role of HR department in employer branding at public and private sector." *Journal of Human Resources Management and Labor Studies* 2.2 (2014): 201-225.
5. *Kim Derrick and Michael C. Sturman.* "HR branding: How human resources can learn from product and service branding to improve attraction, selection, and retention." (2012).
6. *The Employee — Customer — Profit Chain at Sears//Harvard Business Review (1998) January–February*
7. *KPMG Research as of 27.03.2021/Actions of HR in a pandemic situation / the Electronic resource:https://assets.kpmg/content/dam/kpmg/ru.pdf*
8. *Solovyova D.V., Girsh L.V.* The innovation approach to development of internal branding in the intellect-intensive companies: introduction and assessment. *Economy. Right. Innovations.* 2020. No. 2. Page 54–61.
9. *Semenov V.P., Budrina E.V., Soldatov I.K., Budrin A.G., Soldatova A.V., Eniushkina E.A.* Factor analysis of the results of digital technology applications in the company's marketing activities // Proceedings of the 20th IEEE International Conference on Soft Computing and Measurements, SCM 2017 - 2017, pp. 879-883
10. *Levytska I., Klymchuk A.* The relationship between hr-marketing and hr-branding in the management of the organization // *Bulletin of Zaporizhzhia National University. Economic Sciences.* 2020. №. 4 (48). C. 116–122.
11. *Debarliev S. et al.* HR branding and the potential value: empirical evidence and practical implications // *Dynamic relationships management journal.* 2019.
12. *Korshunova M. S., Perfilov Y. A., Vinichenko M. V.* Elements of hr-branding influencing the increase of liability of personnel of it-organizations // *Novoe pokolenie.* 2018. №. 2. C. 47-63.
13. *Bejtkovský J., Copca N.* The Employer Branding Creation and HR Marketing in Selected Healthcare Service Providers // *Management & Marketing-Challenges for the Knowledge Society.* 2020.
14. *Maheshwari V. et al.* Exploring HR practitioners' perspective on employer branding and its role in organisational attractiveness and talent management // *International Journal of Organizational Analysis.* 2017.
15. *Scheidegger N., Bissig P.* HR-Marketing: Chancen der Differenzierung // *HR today.* 2017. T. 2017. –№. 6. C. 33.
16. *Bannikov S. A., Abzeldinova K. T.* Digital Transformation of HR Management System // International Scientific and Practical Conference "Russia 2020-a new reality: economy and society"(ISPCR 2020). Atlantis Press, 2021. C. 54-58.
17. *Shinde M.S., Kale S.A.* Study On Branding Of Human Resource Technologies And Its Effect On Employee Productivity // *Journal NX.* – C. 11-16.