

УДК 331.44

**МЕТОДИЧЕСКИЙ ПОДХОД К ОЦЕНКЕ ЭФФЕКТИВНОСТИ HR-БРЕНДА**<sup>1,2</sup>Кулькова И.А., <sup>2</sup>Козарезова Е.И.<sup>1</sup>ФГБУН «Институт экономики» Уральского отделения РАН, Екатеринбург;<sup>2</sup>ФГБОУ ВО «Уральский государственный экономический университет», Екатеринбург,  
e-mail: i.a.koulkova@mail.ru

Целью исследования, которое легло в основу данной статьи, является разработка системы показателей и методических подходов к оценке эффективности бренда работодателя на основе изучения имеющегося состояния методического обеспечения вопроса оценки эффективности HR-бренда и выявления задач его развития в компании. Решение поставленных в исследовании задач осуществлялось на основе применения общенаучных теоретических методов исследования: анализа и синтеза, классификации, абстрагирования; а также таких эмпирических методов, как изучение разнообразных источников информации, эксперимента. Для выявления задач, решаемых в компании с помощью бренда работодателя, авторами был проведен экспертный опрос руководителей и специалистов по управлению персоналом. На основе анализа литературы, а также практического опыта работы в сфере управления персоналом, авторы разработали и предложили трехуровневую оценку эффективности бренда работодателя. На первом уровне предложено оценивать данные в соответствии с основными задачами построения HR-бренда: привлечение новых сотрудников, удержание имеющихся работников и поддержание высокого уровня вовлеченности или лояльности к компании. На втором уровне предложено вычисление индекса развития бренда работодателя, что дает особенно ценную информацию для компаний, имеющих подразделения или филиалы. На третьем уровне предложено рассчитывать возврат инвестиций в бренд работодателя. Предлагаемая методика была апробирована в крупной торговой компании, имеющей филиалы во всех крупных городах России. Апробация показала, что данная методика позволяет объективно оценить уровень развития HR-бренда компании и выявить точки роста, требующие принятия управленческих решений.

**Ключевые слова:** бренд работодателя, оценка эффективности HR-бренда, задачи HR-бренда, формирование бренда работодателя, возврат инвестиций в HR-бренд

**METHODOLOGICAL APPROACH TO EMPLOYER BRAND EFFECTIVENESS ASSESSMENT**<sup>1,2</sup>Kulkova I.A., <sup>2</sup>Kozarezova E.I.<sup>1</sup>Institute of Economics of the Ural Branch of the Russian Academy of Science, Yekaterinburg;<sup>2</sup>Ural State University of Economics, Yekaterinburg, e-mail: i.a.koulkova@mail.ru

The aim of the study, which has been the basis of this article, is to develop a indicators system and methodological approaches to assessing the employer's brand performance, based on the study of the current state of evaluating the HR brand effectiveness methodological support and identifying the tasks of its development in the company. The posed in the study tasks solution was carried out on the basis of general scientific theoretical research methods: analysis and synthesis, classification, abstraction; as well as empirical methods, such as the study of different information sources, experiment. To identify the problems that can be solved in the company using the employer brand, the authors conducted an expert survey of managers and HR-specialists. Based on the literature analysis, as well as practical experience in the personnel management field, the authors developed and proposed a 3-level assessment of the employer's brand effectiveness. At the first level, it is proposed to evaluate the data in accordance with the main tasks of building an HR brand, which are: attracting new employees, retaining existing employees and maintaining a high involvement level or loyalty to the company. At the second level, the employer's brand development index calculation is proposed, which provides especially valuable information for companies with divisions or branches. At the third level, it is proposed to calculate the return on investment in the employer brand. The proposed methodology was tested in a large trading company with branches in all major cities of Russia. Testing showed that this technique allows to objectively assess the development level of the company's HR brand and identify growth points that require managerial decisions.

**Keywords:** employer brand, HR-brand performance assessment, HR-brand objectives, employer brand formation, ROI in HR-brand

В борьбе за лучших сотрудников компании все чаще поднимают вопросы формирования и развития HR-бренда. Работа над брендом работодателя иногда воспринимается, как некоторый творческий процесс, результат которого сложно поддаётся изменению в цифрах. При этом построение HR-бренда в большинстве случаев является одним из элементов маркетинга. А маркетинг как раз оперирует в первую очередь циф-

рами, деньгами и эффективностью. Чтобы говорить с руководством бизнеса на одном языке, директору по персоналу необходимо уметь правильно оценить эффективность HR-бренда.

Цель статьи: разработка метрик для оценки эффективности HR-бренда и определение методических подходов к ее практической оценке. Для достижения поставленной цели было изучено существующее

состояние методического обеспечения вопроса оценки эффективности HR-бренда, выявлены задачи, которые решает развитие HR-бренда, описан алгоритм расчета эффективности вложений в HR-бренд.

#### *Теоретическая база*

Обзор литературы, где поднимаются вопросы бренда и его оценки, показал, что большинство имеющихся публикаций на эту тему в основном содержат рекомендации по построению и внедрению практик (см. например, [1]) или оценивают работу конкретного предприятия по формированию бренда работодателя [2]. Первые труды по теме HR-брендинга были опубликованы в 1990-е гг. зарубежным автором Саймоном Бэрроу в журнале *Journal of Brand Management*. Более глубокие исследования были проведены уже в начале 2000-х гг. совместно с Р. Мосли и С. Бэрроу [3, с. 16]. С ростом внимания к сфере управления человеческими ресурсами вопросы построения HR-бренда неоднократно поднимались в публикациях зарубежных авторов. Управлению HR-брендом на основе концепции управления ценностным предложением работодателя посвящены исследования таких ученых, как T.J. Keefe, S.G. Mitchell, G. Martin, M. Bodderas, F.L. Cachelin, P. Maas (Библиографический список приводится по работе профессором Ливенса и Слотера [4]). Под ценностным предложением сотруднику (*Employer Value Proposition, EVP*) традиционно понимают «баланс вознаграждений и льгот, предоставляемых работодателями, в обмен на производительность сотрудников на рабочем месте» [5]. В российской практике впервые на вопросы бренда работодателя обратили внимание в 2010-х гг., но основная проблематика таких публикаций сводится к вопросам целесообразности развития HR-бренда [1].

Следует отметить, что до сих пор не существует единого мнения относительно целесообразности затрат на построение HR-бренда: одни считают, что без него в условиях финансовой нестабильности современным компаниям не выжить на рынке, подчеркивая важность данной сферы знаний; другие относятся к нему как к неэффективному вложению средств, рассматривая его как дань моде [6, с. 44]. Несмотря на то, что в последнее время появился ряд статей об определении эффективности HR-бренда [7], эффективности затрат на мероприятия по его формированию [8], такое отношение в первую очередь обусловлено тем, что в настоящее время нет глубоких научных исследований, где был бы разрабо-

тан инструментарий, позволяющий оценить и измерить целесообразность затрат на развитие HR-бренда компании.

Для начала определимся с самим понятием «HR-бренд». Так, Р.Е. Мансуров дает следующее определение: «HR-брендинг – это комплекс целенаправленных мероприятий по формированию положительного имиджа работодателя с целью постоянного привлечения и удержания лучших специалистов в своей области» [1]. В. Minchington определяет бренд работодателя как «имидж организации, как «прекрасного места для работы» в сознании нынешних сотрудников и ключевых заинтересованных сторон на внешнем рынке (активные и пассивные кандидаты, клиенты, потребители и другие заинтересованные стороны)» [6].

Основными задачами при построении и развитии бренда работодателя в рамках данной статьи будем считать следующие:

- привлечение новых сотрудников;
- удержание имеющихся работников;
- поддержание высокого уровня вовлеченности или лояльности к компании eNPS (в зависимости от выбранной HR-стратегии компании).

#### *Методы оценки эффективности HR-бренда*

Предлагаемый авторами методический подход к оценке эффективности HR-бренда предполагает трехуровневую оценку эффективности:

- первый уровень – измерение данных в соответствии с основными задачами построения HR-бренда;
- второй уровень – вычисление индекса развития бренда работодателя;
- третий уровень – расчет ROI (возврат инвестиций в бренд работодателя).

*1. Первый уровень оценки эффективности* представляет собой измерение метрик по основным задачам.

*1.1. Привлечение персонала.* Принимая во внимание треугольник ресурсов (стоимость, качество, время), предполагается что развитый HR-бренд при найме новых сотрудников позволяет сократить время и стоимость закрытия вакансии, при этом увеличить качество подбора.

Таким образом, первая важная метрика – скорость закрытия вакансии. Под скоростью закрытия понимаем время от момента открытия вакансии до выхода кандидата на работу. Важно понимать, что нельзя измерять среднюю скорость по всей компании, так как на поиск разных категорий персонала затрачиваются разные временные ресурсы. Наиболее целесообразно анализировать в разрезе по категориям: рабочие, специали-

сты, линейный менеджмент, среднее звено (данная разбивка должна быть адаптирована под особенности каждого предприятия). При этом важно учесть, что данная метрика не может быть использована при поиске руководителей выше среднего звена.

Оценка средней скорости закрытия вакансий должна проводиться в динамике (к предыдущему месяцу, кварталу, году). В таком случае имеется возможность объективно оценить влияние HR-бренда на данный параметр.

Второй показатель – стоимость закрытия вакансии. Здесь необходимо учесть все материальные расходы: стоимость канала поиска (рабочие сайты, реклама в соцсетях и т.д.), представительские расходы и расходы на организацию командировок, если поиск происходит в другом городе, затраты на обучение и адаптацию новых сотрудников. Здесь же учитываются трудовые затраты людей, вовлечённых в процесс подбора: рекрутеров, руководителей, службы безопасности и т.д. Оценка проводится аналогично по категориям персонала и в динамике. При сильном бренде работодателя ожидается снижение затрат на данную статью.

Следующим шагом, позволяющим оценить качество подбора персонала, что также является метрикой эффективности HR-бренда, является анализ воронок подбора. Важно понимать, что, как и в предыдущем случае, все параметры необходимо анализировать в разрезе по категориям сотрудников и в динамике. Итак, основные метрики воронок подбора:

– среднее количество просмотров вакансий, ед.;

– среднее количество откликов на вакансию, ед.;

– конверсия просмотров в отклик, которая рассчитывается путем деления количества откликов на вакансию на количество просмотров, %;

– конверсия откликов в интервью как отношение количества интервью к количеству откликов, %;

– общая конверсия воронки подбора – отношение числа принятых к количеству откликов, %.

Безусловно, наиболее важным и информативным является последний показатель. Также полезно с точки зрения HR-бренда проанализировать соотношение количества сделанных предложений о работе к количеству принятых, %. При сильно развитом HR-бренде это соотношение должно быть достаточно высоким (конкретные цифры будут зависеть от отрасли предприятия и категории сотрудника). Здесь важно пони-

мать, что если сотрудник, которому сделано предложение, отказывается от него только потому, что ему сделали аналогичное предложение с незначительно большим совокупным доходом, то это как раз характеризует слабо отстроенный бренд работодателя.

Следующим показателем оценки бренда работодателя, который также отражает качество подбора кандидатов, может стать динамика производительности труда новых сотрудников или выручка на одного нового сотрудника (в зависимости от специфики оцениваемого подразделения). В случае если наблюдается положительная динамика роста показателя, можно констатировать, что развитие HR-бренда идет в правильном направлении.

Наконец, также связанная с подбором метрика, отражающая количество сотрудников, принятых по реферальной программе, напрямую оценивает влияние бренда работодателя. Зависимость в данном случае прямая, т.е. рост числа сотрудников, пришедших в компанию по рекомендациям уже работающих сотрудников, свидетельствует о сильном HR-бренде.

*1.2. Удержание сотрудников.* Следующая задача, которую решает развитый бренд – работодателя – это удержание сотрудников. Чтобы получить оценку в цифрах, используются следующие метрики:

– текучесть кадров: важно анализировать ее в разрезе по категориям сотрудников, а также стажу работы. В данном случае логично разделить уволившихся сотрудников по длительности работы в компании на следующие группы: увольнение в период испытательного срока, 3–6 месяцев, 6–9 месяцев, 9–12 месяцев и от 1 года до 3 лет.

Основная причина, по которой важно отслеживать текучесть кадров, заключается в том, что новые сотрудники, ввиду отсутствия опыта работы, в большинстве случаев обладают так называемым сниженным уровнем производительности по сравнению с более опытными коллегами. В целом можно просчитать в деньгах, сколько теряет компания при смене сотрудника по причине меньшей эффективности из-за отсутствия опыта. Соответственно, чем больше средний стаж, тем ниже потери по производительности труда;

– доля вновь прибывших сотрудников и средний стаж работы: эти два взаимосвязанных показателя выступают второй метрикой оценки HR-бренда в контексте удержания персонала. Эти показатели тесно связаны с предыдущим показателем. Безусловно, в компаниях с сильным HR-брендом доля новых сотрудников должна снижаться, а средний стаж, наоборот, – расти;

– анализ причин увольнения сотрудников. При этом важно понимать, что для анализа абсолютно неинформативными являются формулировки «по собственному желанию», «по инициативе работодателя» и т.д. Для оценки важно понимание действительных (реальных) причин, почему сотрудники покидают компанию. Это могут быть: низкий уровень заработной платы, атмосфера в коллективе, отношение с руководителем, отсутствие перспективы карьерного роста и т.д. Наиболее эффективным инструментом для сбора такой информации является интервью при увольнении, которое проводится в последний день работы сотрудника. В таком случае сотрудник не боится сказать истинную причину увольнения, и атмосфера проведения интервью становится максимально доверительной и открытой;

– анализ доли вернувшихся ранее уволенных сотрудников: при условии, что корпоративная культура позволяет принять таких работников вновь, данный показатель также может служить отличной метрикой оценки эффективности HR-бренда.

1.3. Вовлеченность и лояльность персонала (eNPS).

Отстраивая бренд работодателя, компания заботится о том, чтобы организация была привлекательным местом работы не только для внешних кандидатов, но и уже имеющиеся сотрудники были удовлетворены работой в компании. Уровень вовлеченности влияет на рентабельность, конкурентоспособность и прибыльность компании. Данные показатели напрямую отражают эффективность внутреннего HR-бренда. Так, отслеживая динамику уровня вовле-

ченности или лояльности к компании (в зависимости от выбранной HR-стратегии), есть возможность дать объективную оценку состояния HR-бренда.

Второй показатель, косвенно характеризующий эффективность HR-бренда, – выручка на одного сотрудника. Безусловно, в первую очередь это коммерческий показатель, при этом влияние HR-бренда также сказывается на продуктивности работы сотрудников, а значит, может быть оценено таким образом.

Для наглядности предлагаем все рассчитанные метрики представлять в сводной таблице, которую можно использовать в качестве шаблона для составления отчета по анализу эффективности HR-бренда.

2. *Второй уровень оценки эффективности* – расчет индекса развития бренда работодателя.

Следующий уровень оценки применим, если в компании имеется филиальная сеть, например, по регионам. В таком случае есть возможность оценить индекс развития HR-бренда в разрезе по подразделениям относительно средних показателей всей компании. Основными параметрами для оценки могут служить: количество резюме на одну вакансию; количество приглашенных кандидатов на одну вакансию; процент дошедших на собеседование; скорость закрытия вакансии; коэффициент лояльности (eNPS) или индекс вовлеченности; процент рекомендаций по реферальной программе от штатной численности.

Например, для первого параметра, индекс развития бренда (ИРБР) можно посчитать по следующей формуле:

$$\text{ИРБР} = \frac{\text{Среднее количество резюме на вакансию в филиале}}{\text{Среднее количество резюме на вакансию в компании в целом}} * 100\%. \quad (1)$$

Аналогичный алгоритм расчета применяется и для остальных параметров.

Для удобства анализа полученных результатов рекомендуется составлять сводную таблицу, при этом средний индекс по компании принимается за 100%.

3. *Третий уровень оценки эффективности* – расчет ROI (Возврат инвестиций в бренд работодателя). Основная формула для расчета возврата инвестиций в бренд работодателя (ROI) выглядит следующим образом:

$$\text{ROI} = \frac{\text{Доходы} - \text{Расходы}}{\text{Расходы}} * 100\%. \quad (2)$$

Самым важным в методике расчета является вопрос, что именно считать за доход и что включать в статью расходы. За доход предлагаем принимать сэкономленные ресурсы (в данном случае деньги) на: каналы поиска и привлечения сотрудников; снижении и текучести кадров; стоимости закрытия вакансии; экономия на снижении срока закрытия вакансии; экономия на реферальной программе; росте коммерческих показателей и т.д. Для начала необходимо проанализировать, сколько было потрачено в начале работы над проектом HR-бренда, и сравнить с тем, сколько тратится в текущий момент.

## Анализ индекса развития бренда работодателя (ИРБР)

Параметр	Среднее по компании	Москва	Екатеринбург	Волгоград
количество резюме на одну вакансию	100%	75%	102%	50%
количество приглашенных кандидатов на одну вакансию		98%	95%	80%
коэффициент лояльности (eNPS)		76%	87%	65%

Статьи расходов также будут индивидуальны для каждой компании, наиболее часто встречаются такие затраты, как: разработка концепции, дизайн, коммуникаций, EVP, разработка карьерного сайта, реклама в соцсетях, печать полиграфии, трудозатраты сотрудников, вовлеченных в процесс построения бренда работодателя и др.

*Апробация предлагаемой методики*

Апробация предлагаемой методики осуществлялась авторами в крупной торговой компании, имеющей филиальную сеть во многих городах России, однако для анализа были взяты только головная компания в г. Москве, а также две филиальные компании в г. Екатеринбурге и Волгограде.

В таблице представлены результаты расчетов индекса развития бренда работодателя по всем анализируемым компаниям. Анализируя таблицу, важно обращать внимание и принимать управленческие решения не только там, где есть проблема (процент ниже 100%), но и понимать, что происходит в филиале, где показатели выше средних и внедрять как лучшие практики в регионах, где есть проблемы.

Далее проводился расчет ROI (возврата инвестиций в бренд работодателя). В анализируемой компании потрачено на проект по развитию HR-бренда 1,7 млн руб.

Расходы до внедрения проекта составили: стоимость текучести персонала за квартал – 3,2 млн руб.; стоимость обучения новых сотрудников – 0,9 млн руб.; стоимость потерь на снижении производительности – 5,7 млн руб. Расходы после внедрения проекта: стоимость текучести персонала за квартал – 1,8 млн руб.; стоимость обучения новых сотрудников – 0,5 млн руб.; стоимость потерь на снижении производительности – 3,1 млн руб.;

Возврат инвестиций в бренд работодателя по формуле (2) составил 158%. В результате расчета получаем, что при внедрении проекта на каждый вложенный рубль в компанию было возвращено 2,5 рубля.

В результате апробации получено, что в целом уровень развития HR-бренда в анализируемой торговой компании достаточно высок, однако имеются проблемы в филиале в г. Волгограде, где наблюдается значи-

тельно более низкая привлекательность рабочих мест для кандидатов и более низкий уровень вовлеченности персонала.

**Заключение**

Таким образом, предлагаемая авторами методика дает возможность объективно оценить уровень развития HR-бренда, всесторонне учитывая специфику данного параметра, а также измерить в денежном эквиваленте эффективность деятельности по построению и развитию бренда работодателя.

В рыночных условиях владельцы компаний готовы вкладывать деньги только в те проекты, которые приносят прибыль. Долгое время специалисты, занимающиеся формированием и развитием HR-бренда, не имели возможности посчитать результаты своей деятельности, чтобы предложить владельцу отчет, сколько получено, какие показатели деятельности улучшились в результате их работы. Предлагаемая в данной статье комплексная методика восполняет данный пробел в научном и методическом обеспечении деятельности по управлению персоналом.

**Список литературы**

1. Мансуров Р.Е. HR-брендинг. Как повысить эффективность персонала. СПб.: БХВ-Петербург, 2011. 224 с.
2. Пеша А.В., Девятайкин В.Е. PR-технологии как инструмент формирования внешнего HR-бренда компании // Human Progress. 2016. Т. 2. Вып. 12. [Электронный ресурс]. URL: [http://progress-human.com/images/2016/Tom2\\_12/Pesha\\_Devyatyaykin.pdf](http://progress-human.com/images/2016/Tom2_12/Pesha_Devyatyaykin.pdf) (дата обращения: 11.11.2019).
3. Мосли Р. Бренд работодателя. Лучшее из бренд-менеджмента в работу с кадрами. Группа ИДТ, 2007. 210 с.
4. Lievens F., Slaughter, J.E. Employer Image and Employer Branding: What We Know and What We Need to Know. Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior. 2016. Vol. 3.
5. Minchington Brett Your Employer Brand: Attract, Engage, Retain. Collective Learning Australia 2006. 232 p.
6. Виханский О.С. Стратегическое управление. М.: Экономистъ, 2005. 296 с.
7. Левина К.Е. Подходы к оценке эффективности бренда работодателя // Современные тенденции развития науки и технологий. 2017. № 3–13 (24). С. 96–98.
8. Chernyshova L.I., Borysenko A.S. Efficiency of HR-branding system in the management of enterprise personnel // Экономика: реалии времени. 2016. № 5 (27). С. 32–37.
9. Кушкина К.Ю. Формирование HR-бренда компании: анализ и оценка эффективности // Human progress. 2018. Т. 4. № 3 С. 2. [Электронный ресурс]. URL: [http://progress-human.com/images/2018/Tom4\\_3/Kushkina.pdf](http://progress-human.com/images/2018/Tom4_3/Kushkina.pdf) (дата обращения: 11.11.2019).