

УДК 33

DOI: 10.34670/AR.2024.55.53.071

Долгосрочная ценность HR-брендинга на начальной стадии развития бизнеса

Герасимова Дарья Максимовна

Студент,
Финансовый университет при Правительстве Российской Федерации,
125993, Российская Федерация, Москва, Ленинградский проспект, 49;
e-mail: Gerda505@mail.ru

Аннотация

HR-брендинг стал неотъемлемой частью стратегии управления человеческими ресурсами для многих современных организаций. В данной статье рассматриваются ключевые аспекты формирования и поддержания HR-бренда, включая его влияние на корпоративную культуру, привлечение и удержание талантов, а также способы реализации эффективного HR-брендинга в условиях ограниченности ресурсов. Эти аспекты особенно актуальны для стартапов, которые, хотя и занимают особое место в инновациях и экономическом развитии, сталкиваются с определенными трудностями в привлечении и удержании талантливых сотрудников. В современном быстро меняющемся мире стартапы вынуждены ставить в центр внимания создание сильного HR-бренда, поскольку долгосрочная ценность бренда работодателя заключается в способности привлекать высокопотенциальных и высокопроизводительных кандидатов посредством уникальных предложений, отражающих культуру и ценности компании. В данной статье мы исследуем различные аспекты HR-брендинга в контексте стартапов, определяя его значимость в привлечении и удержании талантов на фоне конкуренции с корпорациями. Мы опираемся на теорию и практические исследования для изучения симбиотической связи между брендом работодателя и удержанием сотрудников. Применяя сравнительный анализ, мы делаем акцент на различиях атрибутов работы в стартапах и крупных компаниях, выявляя наиболее привлекательные аспекты для высокопотенциальных сотрудников, которые позволяют компании обрести звание олимпийского чемпиона в мире стартапов и стать "юникорном": компанией-стартапом, получившей рыночную оценку стоимости в размере свыше \$1 млрд.

Для цитирования в научных исследованиях

Герасимова Д.М. Долгосрочная ценность HR-брендинга на начальной стадии развития бизнеса // Экономика: вчера, сегодня, завтра. 2024. Том 14. № 11А. С. 644-651. DOI: 10.34670/AR.2024.55.53.071

Ключевые слова

Брендинг работодателя, HR-брендинг, стартапы, компания-единорог, предпринимательский маркетинг, удержание сотрудников, стратегия привлечения.

Введение

Успех компании во многом зависит от ее персонала. Высококвалифицированные и мотивированные сотрудники могут значительно повысить продуктивность и инновационность организации. В этом контексте HR-брендинг становится важной стратегией, позволяющей компании отличаться на рынке труда, формируя положительный имидж среди кандидатов и действующих сотрудников. Говоря о стартапах, в частности, создание сильного бренда работодателя является их жизненно важной стратегией в жесткой конкурентной среде. При этом стартапы сталкиваются с рядом уникальных проблем, кардинально отличающихся от тех, которые решают крупные компании. Одной из ключевых проблем является снижение осведомленности и легитимности в глазах потенциальных кандидатов, что ограничивает доступ к высокопроизводительным и высокопотенциальным кандидатам, по своему определению "талантов", которые приносят компании 80% прибыли, находясь будучи в 20% количестве ко всей организационной численности. Как показывают исследования [Gruber, 2004,164], стратегический подход к HR-брендингу может существенно повысить привлекательность стартапов на рынке труда и этому может поспособствовать грамотный менеджер. Отечественный автор Е. В. Швеньк провела исследование, посвященное вопросам повышения внутренней мотивации менеджеров через специально разработанный тренинг. Адаптация данного исследования позволяет понять, как акцентирование особого внимания на внутреннем HR-брендинге влияет на долгосрочное развитие бизнеса и какие методы могут быть использованы для укрепления команды.

Целью данной статьи является анализ долгосрочной ценности HR-бренда и разработка рекомендаций по эффективным стратегиям HR-брендинга для стартапов посредством определения наиболее важных и привлекательных атрибутов работы в стартапах для потенциальных сотрудников. Для этого мы используем литературный анализ и эмпирические данные, выявленные в ходе специализированных исследований, чтобы подробно рассмотреть уникальные атрибуты, которыми могут привлечь внимание соискателей стартапы. Эти атрибуты послужат ключевыми дифференциаторами в их "войне за таланты", а также захвате и удержания конкурентного преимущества на рынке.

Понимание HR-бренда и его роль в талант-менеджменте

Рассмотрим теоретические предпосылки и вопросы исследования hr-брендинга. Брендинг работодателя представляет собой стратегию, направленную на создание и поддержание привлекательного имиджа компании как работодателя [Ambler T, Barrow S, 1996,185]. Этот подход включает в себя разработку уникального ценностного предложения работодателя, где подчеркиваются преимущества, которые кандидат может получить при трудоустройстве [Backhaus & Tikoo, 2004,501]. Уникальный и яркий бренд работодателя способен влиять на восприятие компании потенциальными кандидатами, создавая положительное впечатление еще до начала официального взаимодействия. В случае со стартапами это может включать уникальные возможности развития, инновации и гибкость, которые традиционно недоступны в крупных компаниях [Williamson et al., 2002,83].

Далее рассмотрим значение бренда работодателя для стартапов, иными словами — "почему лучше развивать HR-бренд, чем этого не делать":

1. Привлечение талантов: стартапам необходимо привлекать людей, которые не только обладают всеми необходимыми профессиональными и надпрофессиональными навыками, но и соответствуют их миссии и видению. Четко сформулированный бренд работодателя помогает донести, что представляет собой стартап, каково там работать и почему он уникален, тем самым привлекая единомышленников;

2. Симбиотическая связь между брендом работодателя и удержанием сотрудников: значимость бренда работодателя заключается не только в привлечении, но и в удержании талантливых сотрудников. Как только таланты "на борту", их удержание становится ключевым фактором. Сильный бренд работодателя может снизить текучесть кадров, гарантируя сотрудникам чувство причастности к целям компании и ощущения их ценности в глазах руководства;

3. Конкурентное преимущество: в экосистеме стартапов, где многие компании соревнуются за внимание и признание на рынке, отличительный бренд работодателя может выделить стартап, сделав его более запоминающимся и желанным для потенциальных сотрудников;

4. Эффективность затрат: эффективный бренд работодателя может снизить затраты на найм за счет сокращения времени, необходимого для заполнения вакансий, и снижения потребности во внешних кадровых агентствах;

5. Поддержка со стороны сотрудников: сотрудники, которые верят в бренд своей компании, с большей вероятностью станут амбассадорами бренда, делясь своим положительным опытом и тем самым органично расширяя охват бренда.

Чтобы ответить на вопрос, какую стратегию hr-брендинга могут использовать начинающие компании и какие уникальные черты они могут применить для привлечения сотрудников, мы опираемся на две теоретические основы, которые обозначили исследователи технического университета Мюнхена Андраник Тумасян, Мария Штробель, Изабелл М. Вельпе в своей работе: "Создание бренда работодателя для стартапов: какие атрибуты работы сотрудники ценят больше всего?" [Tumasjan, Andranik, Strobel, Maria, Welpe, Isabell, 2011]:

Первое — это "стратегия отличия" [Williamson et al., 2002,90]: малые фирмы должны использовать отличительные черты для конкуренции с крупными организациями. Это включает в себя подчеркивание таких характеристик, как плоская иерархия и низкий уровень бюрократии, одновременно применяя стандартные практики найма, чтобы обрести легитимность.

Второй фундаментальный подход — это "модель привлечения кандидатов" [Rynes and Barber, 1990,286], включающая три стратегии: рекрутинг (изменение организационных представителей и сообщений о наборе для повышения привлекательности соискателей; атрибуты работы (использование характеристик работы (например, зарплата, льготы) для привлечения соискателей); резервы кандидатов (ориентация на нетрадиционные пулы соискателей).

Обратим внимание на атрибуты работы ("побудительные мотивы"): вместо того чтобы конкурировать с крупными фирмами в аспектах зарплат и карьерного роста, стартапы должны выделять свои уникальные рабочие условия, например, гибкость и менее формализованную структуру. Именно на основе данной стратегии было проведено исследование учёных Мюнхенского университета, результаты которого будут представлены автором ниже в статье. Таким образом стартапы могут повысить свою привлекательность как работодателя, выделяя уникальные рабочие характеристики и используя их в стратегиях рекрутмента, тем самым создавая сильный бренд работодателя, конкурентоспособный даже при ограниченных ресурсах.

Эффективные стратегии HR-брендинга для стартапов

Рассмотрим исследование, упоминавшееся в статье автором ранее.

Эксперимент, лежавший в основе исследования, проведенного учеными Мюнхенского университета, оценивал влияние девяти атрибутов на выбор соискателей с использованием конджойнт-анализа, который позволил определить индивидуальные предпочтения. Результаты показали, что самый важный атрибут работы в стартапах — командный климат, что подтверждает его ценность для брендинга работодателя. Вторым по значимости оказался атрибут ответственности, что подчеркивает важность автономии на рабочем месте. Третье место разделили гибкость рабочего графика, лидерские функции, кривая обучения и иерархия. Эти результаты легли в основу разработки таблицы значимости атрибутов и стратегий HR-брендинга для стартапов. На основе результатов данного эмпирического исследования автором данной статьи была разработана сравнительная таблица значимости атрибутов для работы потенциальных кандидатов в стартапах и крупных компаниях (Таблица 1). Также были разработаны эффективные стратегии HR-брендинга для стартапов посредством определения наиболее важных и привлекательных атрибутов работы в стартапах для потенциальных сотрудников.

Таблица 1 - Сравнительная таблица значимости атрибутов для работы потенциальных кандидатов в стартапах и крупных компаниях и эффективные стратегии конкурентного преимущества hr-брендинга для стартапов

Атрибут	Значимость в		Стратегия конкурентного преимущества
	стартапах	корпорациях	
Формальные структуры/ бюрократия	Низкая	Высокая	Крупные компании в большинстве своем представляют собой высокобюрократизированные системы, в которых у индивидуума мало шансов соотнести себя со стратегической ориентацией фирмы или даже участвовать в ее реализации. В отличие от них, в малых и развивающихся компаниях гораздо меньше формальных структур, и сотрудники активно участвуют в создании будущего направления развития фирмы, а также имеют возможность участвовать в принятии решений. Стартапы могут использовать свою менее формальную структуру для создания более динамичного рабочего окружения. Это подразумевает: Активное участие сотрудников: Создание платформ для обратной связи, где каждый сотрудник может внести свои идеи и предложения, поможет повысить их вовлеченность. Гибкие команды: Формирование малых кросс-функциональных команд, которые могут быстро адаптироваться к изменениям и принимать решения, что повысит инновационность.
Гибкость графика	Высокая	Низкая	Отсутствие гибкого графика работы, является основным предиктором желания уволиться в крупных организациях, поэтому стартапы могут выиграть, если будут активно предлагать сотрудникам гибкий график работы и подчеркивать этот атрибут работы в рамках HR-брендинга. Гибкость в рабочем времени является важным критерием для многих сотрудников: HR-брендинг: Стартапы могут активно использовать гибкий график как часть своего бренда работодателя. Продвижение этой идеи через

Атрибут	Значимость в		Стратегия конкурентного преимущества
	стартапах	корпорациях	
			различные каналы, включая социальные сети, поможет привлечь внимание целевой аудитории. Поддержка удаленной работы: Предложение опций для удалённой работы также повысит привлекательность предложения для потенциальных сотрудников.
Командный климат	Высокая	Средняя	<p>Высокая ценность командного климата согласуется с предыдущими исследованиями, указывающими на то, что предпринимательские команды должны принимать схему коммунальных отношений (т. е. отношений, которые подчеркивают высокую взаимозависимость, принадлежность и высокую приверженность команде) для успешного функционирования в условиях новизны [Blatt, 2009]. Таким образом, придание большого значения климату в коллективе включает в себя как привлекательные условия работы, которые могут быть предложены потенциальным сотрудникам, так и желательную характеристику коллектива начинающих венчурных команд.</p> <p>Стартапы могут выделяться за счет создания здоровой и поддерживающей атмосферы:</p> <p>Командные мероприятия: Регулярные мероприятия для формирования командного духа и интеграции сотрудников в коллектив помогут создать эмоциональную привязанность. Открытое общение: Создание культуры открытого общения и доверия позволит сотрудникам чувствовать себя комфортно и более вовлеченными в процессы.</p>
Индивидуальная ответственность	Высокая	Средняя	<p>Отсутствие автономии увеличивает текучесть кадров в крупных организациях. Поэтому стартапы могут особенно подчеркнуть наличие этого атрибута работы, чтобы выделиться на фоне крупных организаций. Стартапы могут выделиться, акцентируя внимание на высокой степени индивидуальной ответственности: Четкие ожидания: Установление четких целей и ожиданий для каждого сотрудника поможет им чувствовать свою значимость и преданность делу.</p> <p>Поддержка инициативы: Поощрение инициатив и новых идей от сотрудников, а также внедрение лучших из них позволит создать культуру предпринимательства внутри компании.</p>
Крутая кривая обучения	Высокая	Низкая	<p>Если в крупных компаниях сотрудники выполняют относительно узкие и специализированные задачи и зачастую имеют лишь несколько возможностей для расширения своих знаний и навыков, то стартапы имеют преимущество, предлагая потенциальным соискателям множество возможностей для личного и профессионального развития. Стартапы могут привлекать соискателей возможностями для роста и освоения новых навыков: Разнообразие проектов: Предложение участия в различных проектах позволяет сотрудникам развиваться и расширять свои горизонты.</p>

Атрибут	Значимость в		Стратегия конкурентного преимущества
	стартапах	корпорациях	
			Менторство: Внедрение программы менторства, где более опытные сотрудники обучают новичков, может повысить уровень знаний и навыков внутри команды.
Лидерские возможности	Высокая	Низкая	Уникальной для малых фирм и стартапов является возможность получить лидерские функции с относительно раннего возраста. В крупных организациях карьерный рост и получение лидерских функций часто происходят относительно медленно. Здесь у стартапов есть конкурентное преимущество, которое они могут подчеркнуть в своих коммуникациях по подбору персонала. Ранние лидерские роли: Информирование о возможности получить лидерские позиции на ранних этапах карьеры может привлечь инициативных и амбициозных соискателей. Ротация по проектам: Предоставление возможности работать над разными аспектами бизнеса и привлекать к различным проектам увеличит разнообразие опыта и углубит знание процесса.

Заключение

В современном бизнесе HR-брендинг стал важным инструментом, позволяющим компаниям, особенно стартапам, привлекать и удерживать ценные кадры. Проведённый автором анализ долгосрочной ценности HR-бренда и эмпирическое исследование, проведённое учеными Мюнхенского университета, позволяют сформировать рекомендации для стартапов по их HR-стратегии. Долгосрочная ценность HR-бренда заключается в способности привлечь высококвалифицированных кандидатов через уникальные предложения, отражающие корпоративную культуру и ценности компаний. Через построение эффективного HR-бренда организации могут занять конкурентные позиции на рынке труда, что особенно актуально для стартапов, находящихся в борьбе за ресурсы и внимание целевой аудитории. Как показали результаты исследования, стартапы должны использовать уникальные атрибуты для утверждения своего позиционирования как работодателя. На основе результатов эмпирического исследования была разработана сравнительная таблица, которая показывает значимость различных атрибутов работы для потенциальных кандидатов в стартапах и крупных компаниях. Важные атрибуты включают командный климат, возможность индивидуальной ответственности, гибкость рабочего графика, лидерские возможности и крутую кривую обучения. Эффективные стратегии HR-брендинга для стартапов должны акцентировать внимание на этих атрибутах, способствуя созданию привлекательного образа работодателя. Основные рекомендации включают организацию командных мероприятий, продвижение гибкости в работе, фокус на индивидуальной ответственности и создание возможностей для карьерного роста. Разработка сравнительной таблицы значимости атрибутов для работы позволит стартапам чётко обозначить свои конкурентные преимущества, а также создать эффективные стратегии HR-брендинга.

Библиография

1. Воронин М. «HR-квест: как сделать сотрудников адвокатами бренда».
2. Иванова С. «Ловушки HR-брендинга. Как стать лучшим работодателем для сотрудников и кандидатов».

3. Русанова Е. «HR-бренд без бюджета. 100 шагов к компании мечты без больших затрат на продвижение».
4. Тимонин, И. И. «HR-бренд как основной элемент формирования лояльности работников» / И. И. Тимонин, Е. В. Швеньк // Вестник Евразийской науки. — 2024. — Т 16. — № 5. — URL: <https://esj.today/PDF/21FAVN524.pdf> (дата обращения: 17.11.2024).
5. Швеньк Е. В. Социально-психологический тренинг как HR-инструмент повышения внутренней мотивации менеджеров // Современная наука: актуальные проблемы теории и практики. Серия: Познание. – М.: 2022 –№ 5., С. 62.
6. Ahmadi, Mohammad & Helms, Marilyn. (1997). Small firms, big opportunities: The potential of careers for business graduates in SMEs. *Education + Training*. 39. 52-57.
7. Allen, David & Mahto, Raj & Otondo, Robert. (2007). Web-Based Recruitment: Effects of Information, Organizational Brand, and Attitudes Toward a Web Site on Applicant Attraction. *The Journal of applied psychology*. 92. 1696-1708.
8. Ambler, Tim & Barrow, Simon. (1996). The employer brand. *Journal of Brand Management*. 4. 185-206
9. Backhaus, Kristin & Tikoo, Surinder. (2004). Conceptualizing and researching employer branding. *Career Development International*. 9. 501-517.
10. Blatt, Ruth. (2009). Tough Love: How Communal Schemas and Contracting Practices Build Relational Capital in Entrepreneurial Teams. *Academy of Management Review*. 34. 533-551.
11. Cardon, Melissa & Stevens, Christopher. (2004). Managing Human Resources in Small Organizations: What Do We Know? *Human Resource Management Review*. 14. 295-323.
12. Chapman, Derek & Uggerslev, Krista & Carroll, Sarah & Piasentin, Kelly & Jones, David. (2005). Applicant Attraction to Organizations and Job Choice: A Meta-Analytic Review of the Correlates of Recruiting Outcomes. *The Journal of applied psychology*. 90. 928-44.
13. Gruber, Marc. (2004). Marketing In New Ventures: Theory and Empirical Evidence. *Schmalenbach Business Review (sbr)*. 56. 164-199.
14. Rynes, Sara & Barber, Alison. (1990). Applicant Attraction Strategies: An Organizational Perspective. *CAHRS Working Paper Series*. 15. 286-310.
15. Williamson, Ian & Cable, Daniel & Aldrich, Howard. (2002). Smaller but not necessarily weaker: How small businesses can overcome barriers to recruitment. *Advances in Entrepreneurship, Firm Emergence and Growth*. 5. 83-106.

The Long-Term Value of HR Branding at the Initial Stage of Business Development

Dar'ya M. Gerasimova

Student,
Financial University under the Government of the Russian Federation,
125993, 49, Leningradsky ave., Moscow, Russian Federation;
e-mail: Gerda505@mail.ru

Abstract

HR branding has become an integral part of human resource management strategy for many modern organizations. This article examines the key aspects of forming and maintaining an HR brand, including its impact on corporate culture, talent attraction and retention, and methods for implementing effective HR branding under resource constraints. These aspects are particularly relevant for startups, which, while occupying a special place in innovation and economic development, face certain challenges in attracting and retaining talented employees. In today's rapidly changing world, startups are forced to focus on building a strong HR brand, as the long-term value of an employer brand lies in its ability to attract high-potential and high-performing candidates through unique offerings that reflect the company's culture and values. In this article, we explore various aspects of HR branding in the context of startups, determining its significance in attracting and retaining talent amid competition with corporations. We rely on theory and practical research to

Dar'ya M. Gerasimova

examine the symbiotic relationship between employer branding and employee retention. Using comparative analysis, we emphasize the differences in work attributes between startups and large companies, identifying the most attractive aspects for high-potential employees that allow a company to become an Olympic champion in the startup world and achieve "unicorn" status: a startup company with a market valuation of over \$1 billion.

For citation

Gerasimova D.M. (2024) Dolgosrochnaya tseinnost' HR-brendinga na nachal'noi stadii razvitiya biznesa [The Long-Term Value of HR Branding at the Initial Stage of Business Development]. *Ekonomika: vchera, segodnya, zavtra* [Economics: Yesterday, Today and Tomorrow], 14 (11A), pp. 644-651. DOI: 10.34670/AR.2024.55.53.071

Keywords

Employer branding, HR branding, startups, unicorn company, entrepreneurial marketing, employee retention, talent acquisition strategy.

References

1. Voronin M. "HR-quest: how to make employees brand advocates".
2. Ivanova S. "Traps of HR-branding. How to become the best employer for employees and candidates".
3. Rusanova E. "HR-brand without budget. 100 steps to a dream company without large expenses for promotion".
4. Timonin, I. I. "HR-brand as the main element of forming the loyalty of employees" / I. I. Timonin, E. V. Shvenk // Bulletin of Eurasian Science. - 2024. - T 16. - № 5. - URL: <https://esj.today/PDF/21FAVN524.pdf> (date of address: 17.11.2024).
5. Shvenk E. V. Social and psychological training as an HR-instrument to increase the internal motivation of managers // Modern Science: Actual Problems of Theory and Practice. Series: Cognition. - M.: 2022 - № 5., P. 62.
6. Ahmadi, Mohammad & Helms, Marilyn. (1997). Small firms, big opportunities: The potential of careers for business graduates in SMEs. *Education + Training*. 39. 52-57.
7. Allen, David & Mahto, Raj & Otondo, Robert. (2007). Web-Based Recruitment: Effects of Information, Organizational Brand, and Attitudes Toward a Web Site on Applicant Attraction. *The Journal of applied psychology*. 92. 1696-1708.
8. Ambler, Tim & Barrow, Simon. (1996). The employer brand. *Journal of Brand Management*. 4. 185-206.
9. Backhaus, Kristin & Tikoo, Surinder. (2004). Conceptualizing and researching employer branding. *Career Development International*. 9. 501-517.
10. Blatt, Ruth. (2009). Tough Love: How Communal Schemas and Contracting Practices Build Relational Capital in Entrepreneurial Teams. *Academy of Management Review*. 34. 533-551.
11. Cardon, Melissa & Stevens, Christopher. (2004). Managing Human Resources in Small Organizations: What Do We Know? *Human Resource Management Review*. 14. 295-323.
12. Chapman, Derek & Uggerslev, Krista & Carroll, Sarah & Piasentin, Kelly & Jones, David. (2005). Applicant Attraction to Organizations and Job Choice: A Meta-Analytic Review of the Correlates of Recruiting Outcomes. *The Journal of applied psychology*. 90. 928-44.
13. Gruber, Marc. (2004). Marketing In New Ventures: Theory and Empirical Evidence. *Schmalenbach Business Review (sbr)*. 56. 164-199.
14. Rynes, Sara & Barber, Alison. (1990). Applicant Attraction Strategies: An Organizational Perspective. *CAHRS Working Paper Series*. 15. 286-310.
15. Williamson, Ian & Cable, Daniel & Aldrich, Howard. (2002). Smaller but not necessarily weaker: How small businesses can overcome barriers to recruitment. *Advances in Entrepreneurship, Firm Emergence and Growth*. 5. 83-106.