

МИНИСТЕРСТВО ОБРАЗОВАНИЯ И НАУКИ РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ  
НАЦИОНАЛЬНЫЙ ИССЛЕДОВАТЕЛЬСКИЙ  
ТОМСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ УНИВЕРСИТЕТ

# **УПРАВЛЕНИЕ ТАЛАНТАМИ И ТРАНСФОРМАЦИЯ КОРПОРАТИВНОЙ КУЛЬТУРЫ**

**Материалы Международной конференции  
«HR-тренд 2015: управление талантами  
и трансформация корпоративной культуры»  
(13–14 ноября 2015 г., г. Томск)**

Томск  
Издательский Дом Томского государственного университета  
2016

## HR-БРЕНДИНГ: ПЕРСПЕКТИВЫ ПРИМЕНЕНИЯ В АКАДЕМИЧЕСКОЙ СРЕДЕ

*Е.А. Другова*, ст. преподаватель кафедры управления образованием  
Национальный исследовательский Томский государственный университет, Томск

В статье описывается возможность трансфера технологии HR-брендинга из области бизнеса в академическую среду, предлагаются направления базовых исследований и аналитики для поддержки развития HR-брендинга, рассматриваются инструменты в рамках технологии HR-брендинга, ресурсные для развития университета.

**Ключевые слова:** бренд работодателя, HR-брендинг, управление персоналом, внутренние коммуникации, ценности.

### PROSPECTS FOR USE OF HR-BRANDING IN THE ACADEMIC ENVIRONMENT

*EA Drugova*

The paper describes the opportunity of HR-branding technology transfer from the business to the universities. The direction of required research and analysis to support the development of HR-branding at the universities are offered. The tools of HR-branding management that are useful for the development of the university are considered.

**Keywords:** employer brand, HR-branding, personnel management, internal communication, values.

В современном HR-менеджменте построение HR-бренда выделяется как особый процесс, которому стоит уделить пристальное внимание, если компания активно ищет высококвалифицированные кадры, находится в ситуации острой конкуренции и стремится сохранить своих лучших сотрудников [1]. Именно такая ситуация сложилась в ТГУ, который активно вступил в игру за позиции в рейтингах лучших мировых университетов. Игра по международным правилам предполагает привлечение лучших абитуриентов и магистрантов не только из России, но и из-за рубежа, удержание лучших ученых, возвращение лучших управленцев, охота на мировых «звезд» академического мира.

Этот вызов влияет на то, что сегодня университет перестает быть неповоротливым административным учреждением, медленно принимающим и неуклюже реализующим управленческие решения. Ситуация диктует условия, в которых решения должны быть быстрыми и точными, и их исполнение соответствующим. Новые управленческие процессы захватили все области жизни университета – образование, науку, и, конечно, не остались в стороне кадры. В области управления персоналом начало формироваться стратегическое видение, ориентированное на целевые показатели, появились новые функции и новые реализующие их структуры, и этот процесс еще только набирает обороты. При этом именно кадры видятся ключевым ресурсом и производительной силой университета, а также весомым источником пополнения бюджета (платные студенты, научные гранты, коммерциализация разработок) [2].

Вызовы управлению привели к тому, что университет начал активно заимствовать управленческие инструменты из опыта бизнес-компаний. В управлении персоналом это формирование кадрового резерва, создание системы адаптации иностранных сотрудников «экспатов», выращивание нового поколения управленцев, разработка системы КРІ и др. Трансфер управленческих методик и практик из бизнеса в университет – отдельная тема, которую стоит исследовать и описывать. Очевидно, непосредственный перенос управленческих практик не вполне корректен, как и любая адаптация чужого опыта к своей уникальной ситуации. Поэтому внешние консультанты, не знающие или не учитывающие специфики академической среды, могут быть не столь эффективны, как в их родной стихии – бизнес-среде. Отсюда можно зафиксировать дефицит людей, имеющих четкое понимание того, как устроены бизнес процессы, и одновременно того, как устроены процессы в университете, а также способных реализовать эффективный трансфер этих технологий. Таких «двойных» специалистов действительно мало, поэтому университет не стремится искать эффективных

управленцев на стороне, а делает ставку на подготовку собственного кадрового резерва, оснащая молодых ученых и преподавателей управленческими компетенциями, что вполне логично укладывается в стратегию управления персоналом университета [3].

Одной из управленческих технологий, которые могут сыграть положительную роль в деле развития университета, видится HR-брендинг. Технология эта междисциплинарна по своей сути и предполагает использование инструментов маркетинга для достижения целей HR. HR-брендинг получил начало своего развития в 1996 г. в статье С. Бэрроу (президент People in Business) и Т. Эмблера (ст. науч. сотрудник Лондонской школы бизнеса) в *Journal of Brand Management*, где авторы осуществили первую попытку соединить бренд-менеджмент с управлением персоналом. В первой книге на эту тему в 2005 г. Саймон Бэрроу и Ричард Мошли определяют HR-бренд как «набор функциональных, экономических и психологических преимуществ, предоставляемых работодателем и отождествляемых с ним» [4]. В России интерес к бренду работодателя возник в 2000-х гг., через 10 лет после того, как термин «employer branding» стал распространен в мире и зафиксировался через формулировку «HR-брендинг». За более чем два десятка лет это направление стало значимой составляющей в работе HR-служб большинства современных успешных компаний. В России, по данным исследования, проведенного компанией HeadHunter в 2012 г., 25% компаний активно внедряли HR-брендинг и 33% планировали сделать серьезные инвестиции в это направление в ближайший год [1].

Возможно ли и нужно ли пробовать применить данную технологию при управлении персоналом в ведущих российских университетах? Понятие «академический HR-бренд» пока отсутствует в актуальном смысловом поле широкого круга управленцев. Нужно ли его разрабатывать, тратить на это временные, финансовые, человеческие ресурсы? Есть ряд факторов, указывающих в пользу положительного решения. Во-первых, российские университеты традиционно отстают в вопросах своего брендинга в целом. Можно сказать, что они всегда идут на шаг (а кто-то и два, и три шага) позади бизнеса. Это касается как наличия четкого образа бренда и внятной коммуникационной стратегии в целом, четкого позиционирования в образовательной и научной сфере, так и эффективности коммуникативных каналов (корпоративные сайты, корпоративные издания, соцсети и др.), системы визуальной и вербальной идентификации, логотипов, внутреннего и внешнего дизайна и многих других пунктов, имеющих отношение к брендингу университета. Поэтому внимание вопросам брендинга в целом видится нужным и важным. Во-вторых, даже особо продвинутые университеты, заботящиеся о своих брендах, обычно не соединяют эти усилия напрямую с вопросами управления персоналом. Мало кто задумывается о том, что в экономической перспективе сильный HR-бренд позволяет экономить средства на привлечение и удержание персонала (как сотрудников, так и студентов). В-третьих, университетское сообщество зачастую характеризуется очень высоким уровнем приверженности определенным ценностям, присущим университетской среде, и в ситуации непростой, а порой и болезненной трансформации корпоративной культуры университетов важно, чтобы новые ценности, цели, статус положительно воспринимались университетским сообществом, и целенаправленный HR-брендинг может помочь справиться с этой нелегкой задачей и удержать ценных сотрудников. И, наконец, в-четвертых, задача интернационализации и привлечения международных студентов, магистрантов и ученых-«звезд» тесно связана с позиционированием университета во внешней среде.

В связи с этим предлагается ресурсно подойти к технологии HR-брендинга и соотнести ее с ситуацией в университете, проанализировав из этого фокуса, какие направления работы наиболее востребованы в настоящее время. Надо сказать, что единой технологии HR-брендинга не существует, а есть ряд методик и популярных инструментов для работы с HR-брендом, при этом часто работа над HR-брендом ведется интуитивно. В целом же принято разделять HR-брендинг на внутренний и внешний. Внутренний направлен на работающих сотрудников (в ситуации университета это еще и студенты) и имеет целью сформировать

приверженность сотрудников ценностям компании (университета), повысить лояльность, адаптировать новичков (как сотрудников, так и студентов) и уменьшить текучесть кадров. Внешний HR-брендинг направлен на соискателей (абитуриенты и потенциальные сотрудники) и касается вопросов позиционирования компании (университета) в качестве заботливого работодателя и престижного места работы (учебы) [1]. Проанализировав ситуацию в ТГУ, можно сделать вывод, какой приоритет имеется в данный момент – на внутреннем или внешнем брендинге, и сформулировать соответствующие рекомендации. На первый взгляд, в целом оба направления развиваются довольно успешно, поэтому для получения существенных выводов и рекомендаций необходимо реализовать детальное исследование, существующую бренд-стратегию соотнести с целями и задачами HR. В частности, это может быть анализ внешних каналов коммуникации и тех впечатлений о ТГУ как о возможном месте учебы / работы, которые получают потенциальные иностранные абитуриенты и ученые; анализ того, насколько активно запускаемые новые каналы внутренней коммуникации поощряют сотрудников к участию в дискуссиях, продвижению идей, обмену вопросами и оценке событий в университете; анализ неформальных информационных сетей и типа информации, проходящей по ним. Уже ведущиеся работы по этим направлениям должны быть обобщены и стать аналитической базой для дальнейшего развития HR-брендинга университета.

После исследовательской и аналитической части возможен запуск проекта по разработке и поддержке отличительных качеств HR-бренда. Примерами отличительных качеств бренда работодателя из мира бизнеса могут быть неформальная и нестандартная рабочая обстановка в компании Google, программа Deloitte по развитию карьеры для выпускников, система окладов и бонусов для менеджмента в банке Macquarie, программа «Работая, получай удовольствие» в авиакомпаниях Southwest Airlines и Virgin Airlines, которые хорошо известны и активно распространяются СМИ и в социальных сетях [5]. Что может отличать университет как работодателя от других университетов, кроме стандартных ответов про высокий уровень образования и научных исследований? Что может отличить ТГУ от других российских и, что еще более важно, иностранных университетов? При построении HR-бренда университета предстоит ответить на этот вопрос.

Далее, в рамках построения HR-бренда университета особо важным можно считать разработку уникального ценностного предложения сотруднику. Необходимо исследовать мотивацию сотрудников университета к работе в данном вузе, выявив как бесполезную для университета (например, «мало платят, зато мало работы», «много свободного времени», «досиживаю до пенсии»), так и наиболее сильные мотивирующие факторы, соответствующие HR-стратегии университета (например, «возможность быстрого роста», «академические свободы», «престижность»), с учетом разных категорий кадров. В рамках этой работы важно вести мониторинг причин увольнений – и особенно – причин «утечки мозгов» в другие области (бизнес) молодых и перспективных специалистов: кандидатов наук, аспирантов, молодых преподавателей, талантливых администраторов. На основании выводов данного мониторинга можно более четко сформировать ценностное предложение сотруднику университета, которое затем можно донести до аудитории в различных форматах (например, компания Deloitte в Новой Зеландии завела страничку в Facebook, ориентированную на выпускников вузов, назвав ее «Ваше будущее в компании Deloitte» [5]). Аналогично университет может создать собственный формат для описания условий работы и донесения уникального ценностного предложения, ориентированного, например, на иностранных постдоков или иностранных «звезд» для научных лабораторий, привлечение которых весьма актуально и довольно непросто.

Существуют и другие инструменты в рамках технологии HR-брендинга, которые также можно рассматривать с точки зрения их ресурсности для развития университета. Следует помнить, что HR-брендинг в каждой конкретной организации уникален и требует индивидуальной разработки и исполнения. В целом же эта технология видится весьма перспективной

для университета, поскольку позволит более четко сформулировать кадровую стратегию и связать ее со стратегией брендинга университета, усилив таким образом обе. Также, что немаловажно, она позволит более четко обрисовать образ желаемого сотрудника / студента / абитуриента, полезную мотивацию, соответствующую им, и сформирует инструменты по привлечению и удержанию дефицитных кадров (иностранные студенты, ученые). Как итог, у ТГУ есть хороший шанс стать флагманом в разработке и применении HR-брендинга в академической среде.

## ЛИТЕРАТУРА

1. Бруковская О., Осовицкая Н. HR-бренд. 5 шагов к успеху вашей компании. СПб. : Питер, 2014. 160 с.
2. Соколов М., Волохонский М. Политическая экономия российского вуза // Отечественные записки. 2013. № 4.
3. Кудашкина Л.А. Управление кадровым резервом в системе управления персоналом университета // Кадровые резервы университетов : конференция. М., 2014.
4. Бэрроу С., Мосли Р. Бренд работодателя. Лучшее из бренд-менеджмента – в работу с кадрами. М. : Группа ИДТ, 2007. 200 с.
5. Минчингтон Б. HR-бренд: как стать лидером. Строим компанию мечты // Журнал «HR-portal», 11.10.2011. URL: <http://hr-portal.ru/article/strategiya-kommunikacii-hr-brenda> (дата обращения: 01.10.2015)

## ПРИМЕНЕНИЕ МАРКЕТИНГОВЫХ ТЕХНОЛОГИЙ В ПРИВЛЕЧЕНИИ И УДЕРЖАНИИ ТАЛАНТОВ

*Е.В. Колник*, аспирант

Новосибирский государственный университет экономики и управления, Новосибирск

*Ю.А. Масалова*, канд. экон. наук, доцент

Новосибирского государственного университета экономики и управления, Новосибирск

В данной работе раскрывается стратегическая значимость талантливых сотрудников в повышении конкурентоспособности организации. Необходимость совершенствования подходов в сфере управления талантами, диктуемая современными условиями, актуализирует ценность применения маркетинговых технологий для привлечения и удержания ключевых сотрудников.

**Ключевые слова:** талант, ключевые сотрудники, управление талантами, маркетинговые технологии, маркетинг персонала.

## APPLICATION OF MARKETING TECHNIQUES TO ATTRACT AND RETAIN THE TALENTS

**EV Kolnik, UA Masalova**

This paper reveals the strategic importance of talented employees to increase the competitiveness of the organization. The need to improve approaches in the field of talent management, dictated by modern conditions, updates the value in the use of marketing technologies to attract and retain key employees.

**Keywords:** talent, key employees, talent management, marketing technologies, personnel marketing.

Современные тенденции рынка труда, учитывающие сложившуюся ситуацию обостряющегося дефицита квалифицированных кадров, диктуют необходимость изменения установки по отношению к персоналу. В ближайшей перспективе главным трендом на рынке труда станет эффективность, ведущая к повышению требований к качеству человеческого капита-