

DOI: [10.17805/ggz.2023.1.3](https://doi.org/10.17805/ggz.2023.1.3)EDN: [DXIWOU](https://dx.doi.org/10.17805/ggz.2023.1.3)

**HR-брендинг: новые тренды и  
тенденции цифровых коммуникаций**

*Д. О. Кузина, Л. В. Мрочко*

*Московский гуманитарный университет,  
Российская Федерация*

*В статье рассматриваются особенности рынка труда в условиях санкций, раскрываются инструменты цифровых коммуникаций и средств продвижения компании на рынке, анализируются основные тенденции и тренды HR-брендинга на примере компаний VK и «Сбер».*

***Ключевые слова:** рынок труда; HR-брендинг; цифровые коммуникации; тенденции цифровизации; тренды цифровизации; VK; «Сбер»*

**HR Branding: New Trends and  
Tendencies in Digital Communications**

*Daria O. Kuzina, Leonid V. Mrochko*

*Moscow University for the Humanities,  
Russian Federation*

*The article examines the specifics of the labor market under sanctions, reveals the tools of digital communications and means of promoting a company in the market. The authors analyze main tendencies and trends in HR branding using the examples of VK and Sber companies.*

***Keywords:** labor market; HR branding; digital communications; tendencies of digitalization; trends of digitalization; VK; Sber*

**ВВЕДЕНИЕ**

HR-бренд определяется как «совокупность функциональных, психологических и экономических преимуществ, предоставляемых работодателем и отождествляемых с ним» (Бэрроу, Мосли, 2007: 14; см. также: Ambler, Barrow,

1996). Имидж работодателя создается для того, чтобы удержать лучших сотрудников и привлечь новых, а также повысить эффективность их труда (Мансуров, 2011).

Ситуация на рынке труда сегодня сложная. Заметен рост числа специалистов различных профессий. В кризисных ситуациях обостряются проблемы оптимизации затрат, сокращения штатов и др. Увольняются малоэффективные и немотивированные сотрудники, а при банкротстве компаний — весь персонал, включая профессионалов высокого уровня.

Такие специалисты востребованы и предложений новых мест работы достаточно. Однако они знают себе цену и ориентируются по бренду компании. Поэтому чрезвычайно важно уделять внимание HR-брендингу, так как конкуренция между работодателями усиливается.

Таким образом, HR-брендинг компании нацелен на решение следующих задач:

1. привлечение высококвалифицированных профессионалов;
2. сохранение лучших сотрудников;
3. повышение мотивации и производительности труда персонала;
4. улучшение бизнес-развития компании;
5. стремление быть в тренде и внедрять новые практики и технологии

в арсенал компании.

### *ОСОБЕННОСТИ И ТЕНДЕНЦИИ СОВРЕМЕННОГО HR-БРЕНДИНГА*

Процесс продвижения бренда начинается с позиционирования компании на рынке: выделиться среди конкурентов, выявить сильные стороны, определить сегмент рынка, сформировать миссию и ценности, разработать концепцию продвижения и коммуникационную стратегию.

Важную роль в HR-брендинге играет т. н. ассоциативный ряд. Как пишет Р. Е. Мансуров, ассоциативная сеть HR-бренда «представляет собой совокупность связей, основанных на ассоциациях, существующих между наименованием компании, ее товарным брендом и прочей информацией, находящейся в памяти человека» (Мансуров, 2011: 89). Таким образом, мероприятия по HR-брендингу должны усилить в сознании людей «положительные ассоциативные связи, основанные на базовых общечеловеческих и профессиональных ценностях» (там же). Это сложнее осуществить в том случае, если по каким-то причинам товары или услуги компании ранее уже вызывали у потребителей негативные эмоции, которые запоминаются гораздо лучше, чем положительные.

По мнению специалистов, главными трендами в современном HR-брендинге являются диджитализация и геймификация. Так считает Н. А. Осовицкая, утверждая, что «в рамках digital давно действуют маркетинг и рекрутинг, а теперь в него постепенно включаются и остальные сферы HR, в том числе HR-брендинг» (Осовицкая, 2016: 3). Она указывает еще на один тренд — клиентоориентированность. Удовлетворенность клиентов — это тот фактор, на который непосредственно влияют сотрудники компании и от которого во многом зависит успех бизнеса.

Другой значимый вектор HR-брендинга — поиск новых ценностей для сотрудников. Компании важно заинтересовать кандидатов, дать им шанс проявить себя в коллективе, занять подобающее место среди сотрудников, увидеть значимость своего труда, почувствовать ответственность за дела компании и т. д. Сегодня именно геймификация применяется как наиболее действенный мотивационный инструмент для персонала.

Еще одна важная тенденция HR-брендинга заключается в том, что компании сегментируют подбор персонала в зависимости от уровня кандидатов, формулируя базовое предложение и создавая его версии для разных целевых аудиторий, учитывая демографические, культурно-духовные, социальные, профессиональные, образовательные и другие факторы.

Рассмотрим инструменты HR-брендинга:

1. Интерактивы в социальных сетях — помогают быстрее познакомиться с соискателями и оперативно ответить на вопросы. Соискатель может сразу пройти тест и понять соответствует ли компания его ожиданиям. Ведь не только компании выбирают сотрудников, но и кандидаты выбирают удобные для себя варианты.

2. Специализированные ресурсы — HeadHunter, «Работа.ру» и др., обладающие разнообразным функционалом и интересными возможностями.

3. Отдельный лендинг или раздел на сайте компании, который можно продвигать всеми маркетинговыми инструментами.

4. PR-статьи и интервью от руководителей компании, потому что каждому соискателю важно в начальнике видеть профессионала и быть уверенным в стабильности и развитии.

5. Специализированные конференции и мероприятия для знакомств в профессиональной сфере, которые часто посещают руководители различных компаний.

6. Самопродвижение — рекомендации сотрудников компании.

В HR-брендинге особое внимание уделяется нематериальным активам — элементам корпоративной культуры. Каждый из них нацелен на успех в ре-

шении тех задач, которые стоят на данный момент перед компанией. Корпоративная культура позволяет культивировать только то, что может действительно повлиять на результаты бизнеса (Иванова, 2022). Она определяет морально-нравственный климат в трудовом коллективе.

Корпоративная культура обычно включает: взаимоотношения в коллективе между сотрудниками, отношения между работниками и руководителями, стиль руководства и др. (см.: Кадры .... , 2022: Электронный ресурс). Очевидно, что отношения должны быть уважительными. Некоторые сотрудники скорее предпочтут потерять в деньгах, чем находиться в компании с нездоровой атмосферой.

Существенное значение имеет фирменный логотип, который должен полностью отражать корпоративные ценности компании. Желательно, чтобы торговая марка сопровождалась устойчивым слоганом или музыкальным рядом. Это усиливает узнаваемость HR-бренда.

Во многих крупных корпорациях принят единый формат общения в медийном пространстве: СМИ, социальные сети, собственные блоги и сайты компании. Отмечают, что «репутация важна как для бренда компании, так и для HR-бренда. Безупречная работа и отличный сервис — это далеко не все факторы, формирующие положительную репутацию. Для того чтобы позитивный имидж компании был устойчивым, требуется периодически публиковать в СМИ статьи о компании, работать с блогерами и лидерами мнений, создавать нативную рекламу» (Кадры .... , 2022: Электронный ресурс).

### *ОПЫТ КОМПАНИИ VK*

Компания стала лучшей в России по итогам премии «HR-бренд — 2021». На конкурс была представлен проект «Гибридный офис Make Really Good», основой которого стала идея рационального поиска работы для каждого соискателя при сохранении мотивации.

В концепцию проекта входило несколько основных направлений. Во-первых, офис переформатировался под место для генерации новых идей и ведения совместных проектов. Каждый сотрудник выбирает для себя формат работы — классический, гибридный или полностью удаленную работу. Для удобства работы команд, которые выбрали разный формат работы, были созданы собственные внутренние онлайн-пространства для рабочих процессов. В команде пересмотрели подход к развитию и удержанию талантливых специалистов.

Во-вторых, была внедрена внутренняя социальная сеть «Инtranет» для обучения персонала и развития профессиональных качеств. Внутри плат-

формы созданы клубы по интересам, размещены страницы каждого сотрудника, появились возможности для заказа техники и даже возможность управлять светом на своем рабочем месте с телефона.

В-третьих, создан корпоративный мессенджер собственной разработки MyTeam. Он включает в себя чаты, группы, каналы, групповые видеозвонки, боты и пр. — все, что необходимо для комфортной работы как внутри всего коллектива, так и между разными командами.

Этот проект позволил компании достичь положительных результатов: «У соискателей повысился интерес к компании. В 2021 году посещение корпоративного сайта с вакансиями выросло на 49 %, количество откликов на hh.ru — на 15 %, а на LinkedIn — на 25 % по сравнению с 2020 годом. Динамика найма в VK выросла на 26 %. При этом доля прошедших испытательный срок сотрудников за этот период увеличилась на 4 % и составляет 93,6 %. Срок закрытия вакансий после запуска концепции сократился на 16%» (VK стала ... , 2022: Электронный ресурс).

#### *ПРИМЕР ЭКОСИСТЕМЫ КОМПАНИИ «СБЕР»*

Другой пример сильнейшего HR-бренда на российском рынке — экосистема «Сбера». Основная идея: от шаблонов и привычного мира офисных сотрудников — к креативу, гибкости и легкости. Сначала компания активно разрушала миф о том, что «Сбер» — это только банкоматы и офисы в каждом квартале. Команда создавала новые модные пространства, внедряла в общественное мнение, что «Сбер» — это цифровые технологии и инновации, целая экосистема с различными возможностями для клиентов. Проект «Сбер: мир интересов» стал привлекательным для многих специалистов самого разного профессионального профиля.

Совместно с платформой hh.ru компания «Сбер» запустила проект для привлечения новых сотрудников. Благодаря тесту удалось показать, что банк представляет собой разветвленную сеть высокотехнологичных организаций, с огромными мощностями, чья деятельность связана с цифровыми технологиями и Интернетом. 3 600 новых пользователей посетили сайт за две недели промокампании. 70 % соискателей полностью прошли тест. 86 % прошедших тест соискателей нажали на кнопку голосования в рейтинге и перешли на вакансии (Сбер ... , 2022: Электронный ресурс). Отметим, что офис «Сбера» завоевал гран-при самой престижной в нашей стране премии в области дизайна бизнес-пространств и общественных интерьеров.

В экосистеме «Сбера» принято коллегиальное решение — все сотрудники общаются на «ты», даже с самыми важными руководителями. График

работы подбирается индивидуально. В соответствии с правилами корпоративной культуры все сотрудники должны постоянно повышать квалификацию в «СберУниверситете». В компании доступно общение во внутренней социальной сети «СберДруг». Разработан ассистент для внутренних процессов «Салют!», создана коммуникационная система для проведения видеозвонков Jazz.

### ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Современный мир стремительно меняется, а вместе с ним меняются и условия бизнеса. Компании должны учитывать складывающиеся ситуации на рынке и кризисные обстоятельства. Поэтому необходимо пересматривать подходы к формированию HR-брендов — важнейшей составляющей жизнедеятельности любой организации. Цифровые коммуникации переходят на новый уровень и компании обязаны идти в ногу со временем, создавая уникальные продукты для своих сотрудников и соискателей вакансий.

HR-брендинг — «это создание компанией имиджа отличного работодателя» (Мансуров, 2011: 2). Очевидно, что высококвалифицированные специалисты делают самостоятельный выбор между компаниями, и этот выбор остается не только за работодателем. Конкуренция за сильных и перспективных специалистов будет и дальше расти.

### СПИСОК ЛИТЕРАТУРЫ

Бэрроу, С., Мосли, Р. (2007) Бренд работодателя. Лучшее из бренд-менеджмента в работу с кадрами. М. : Группа ИДТ. 194, [4] с.

Иванова, С. (2022) Ловушки HR-брендинга. Как стать лучшим работодателем для сотрудников и кандидатов. М. : Альпина Паблишер. 242 с.

Кадры решают, или почему важно развивать HR-бренд компании (2022) [Электронный ресурс] // VC.ru. 25 августа. URL: <https://vc.ru/u/237025-sidorin-lab/489028-kadry-reshayut-ili-pochemu-vazhno-razvivat-hr-brend-kompanii> [архивировано в [Wayback Machine](#)] (дата обращения: 07.10.2022).

Мансуров, Р. Е. (2011) HR-брендинг. Как повысить эффективность персонала. СПб. : БХВ-Петербург. 224 с. EDN: [SDQLTH](#)

Осовицкая, Н. А. (2016) HR-брендинг: лучшие практики. М. : Хэдхантер. 318 с.

Сбер: мир интересов. Вы даже не представляете, куда мы зашли! : кейс [Электронный ресурс] // HeadHunter. URL: [https://hh.ru/article/sberhunters2\\_bc](https://hh.ru/article/sberhunters2_bc) [архивировано в [Wayback Machine](#)] (дата обращения: 07.10.2022).

VK стала лучшей компанией в России по итогам премии HR-бренд 2021 (2022) [Электронный ресурс] // VK.company. 30 сентября. URL:

<https://vk.company/ru/press/releases/11282/> [архивировано в [Wayback Machine](#)] (дата обращения: 07.10.2022).

Ambler, T., Barrow, S. (1996) The employer brand // *The Journal of Brand Management*. Vol. 4. P. 185–206. DOI: [10.1057/bm.1996.42](https://doi.org/10.1057/bm.1996.42)

Дата поступления: 30.11.2022 г.

Дата принятия: 23.01.2023 г.

#### REFERENCES

Barrow, S. and Mosley, R. (2007) *Brend rabotodatelia. Luchshee iz brend-menedzhmenta v rabotu s kadrami [The employer brand: Bringing the best of brand management to people at work]*. Moscow : Gruppya IDT. 194, [4] p. (In Russ.).

Ivanova, S. (2022) *Lovushki HR-breninga. Kak stat' luchshim rabotodatelem dlia sotrudnikov i kandidatov [The pitfalls of HR branding. How to become the best employer for employees and candidates]*. Moscow : Alpina Publisher. 242 p. (In Russ.).

Kadry reshayut, ili pochemu vazhno razvivat' HR-brend kompanii [The staff decides, or why it is important to build the company's HR brand] (2022) *VC.ru*, August 25. [online] Available at: <https://vc.ru/u/237025-sidorinlab/489028-kadry-reshayut-ili-pochemu-vazhno-razvivat-hr-brend-kompanii> [archived in [Wayback Machine](#)] (accessed 07.10.2022). (In Russ.).

Mansurov, R. E. (2011) *HR-brening. Kak povysit' effektivnost' personala [HR branding. How to increase staff efficiency]*. St. Petersburg : BKhV-Peterburg. 224 p. (In Russ.). EDN: [SDQLTH](#)

Osovitskaia, N. A. (2016) *HR-brening: luchshie praktiki [HR branding: Best practices]*. Moscow : Headhunter. 318 p. (In Russ.).

Sber: mir interesov. Vy dazhe ne predstavliaete, kuda my zashli! : keis [Sber: The world of interests. You have no idea where we have gone! : A case]. *HeadHunter* [online] Available at: [https://hh.ru/article/sberhunters2\\_bc](https://hh.ru/article/sberhunters2_bc) [archived in [Wayback Machine](#)] (accessed 07.10.2022). (In Russ.).

VK stala luchshei kompaniei v Rossii po itogam premii HR-brend 2021 [VK became the best company in Russia based on the results of the HR Brand Award 2021]. (2022) *VK.company*, September 30 [online] Available at: <https://vk.company/ru/press/releases/11282/> [archived in [Wayback Machine](#)] (accessed 07.10.2022). (In Russ.).

Ambler, T. and Barrow, S. (1996) The employer brand. *The Journal of Brand Management*, vol. 4, pp. 185–206. DOI: [10.1057/bm.1996.42](https://doi.org/10.1057/bm.1996.42)

Submission date: 30.11.2022.

Acceptance date: 23.01.2023.

## СВЕДЕНИЯ ОБ АВТОРАХ

*Кузина Дарья Олеговна* — ведущий менеджер по развитию направления FMCG компании «СберМаркетинг», магистрант Московского гуманитарного университета. Адрес: 111395, Россия, г. Москва, ул. Юности, 5. Тел.: +7 (968) 592-80-07. Эл. адрес: [kuzinadv@yandex.ru](mailto:kuzinadv@yandex.ru)

*Мрочко Леонид Владимирович* — доктор философских наук, профессор кафедры теории рекламы и массовых коммуникаций Московского гуманитарного университета. Адрес: 111395, Россия, г. Москва, ул. Юности, 5. Тел.: +7 (967) 182-10-28. Эл. адрес: [dr.discussion@yandex.ru](mailto:dr.discussion@yandex.ru)

## ABOUT THE AUTHORS

*KUZINA Daria Olegovna*, Leading FMCG Development Manager, SberMarketing, Master's Student, Moscow University for the Humanities. Postal address: 5 Yunosti St., 111395 Moscow, Russian Federation. Tel.: +7 (968) 592-80-07. E-mail: [kuzinadv@yandex.ru](mailto:kuzinadv@yandex.ru)

*MROCHKO Leonid Vladimirovich*, Doctor of Philosophy, Professor, Department of Advertising Theory and Mass Communications, Moscow University for the Humanities. Postal address: 5 Yunosti St., 111395 Moscow, Russian Federation. Tel.: +7 (967) 182-10-28. E-mail: [dr.discussion@yandex.ru](mailto:dr.discussion@yandex.ru)

## ДЛЯ ЦИТИРОВАНИЯ

*Кузина Д. О., Мрочко Л. В.* HR-брендинг: новые тренды и тенденции цифровых коммуникаций [Электронный ресурс] // Горизонты гуманитарного знания. 2023. № 1. С. 19–26. URL: <https://journals.mosgu.ru/ggz/article/view/1771> (дата обращения: дд.мм.гггг). DOI: [10.17805/ggz.2023.1.3](https://doi.org/10.17805/ggz.2023.1.3)