

*Корнеева Евгения Александровна*

студентка

ФГБОУ ВО «Российская академия народного хозяйства  
и государственной службы при Президенте РФ»

г. Москва

## **СРАВНЕНИЕ БРЕНДА РАБОТОДАТЕЛЯ И HR-БРЕНДА НА ПРИМЕРЕ КОМПАНИИ JOHNSON & JOHNSON**

*Аннотация:* статья посвящена особенностям бренда работодателя, HR-бренда и их основным отличиям. В настоящее время, несмотря на популярность изучения вопроса бренда работодателя и HR-бренда, многие авторы используют эти два понятия как взаимозаменяемые синонимы, однако они имеют разное значение. В ходе данной статьи приводятся различия этих терминов в теории и на примере компании Johnson & Johnson.

*Ключевые слова:* бренд, стратегии бренда работодателя, HR-бренд.

Сегодня бренды – это не просто оболочка товара, это нечто большее. Бренд – это имидж продукта, совокупность эмоций и представлений о товаре в глазах потребителя. Благодаря бренду у потребителей формируются определенные ожидания, которые оказывают сильное воздействие на покупку. Попробуйте поместить один и тот же товар в разную упаковку, и вы увидите разницу. Такие товары будут обладать разной потребительской ценностью, что повлияет на количество продаж и как следствие на прибыль предприятия. Ведь как говорил американский предприниматель Джек Траут: «Сильной компанию делает не ее продукт или услуга, а то положение, которое она занимает в сознании потребителей» [1]. Бренд вырос из конкуренции и стал лицом конкуренции. Сейчас понятие бренда намного шире, чем было раньше. Теперь оно охватывает многие сферы такие как потребительская, инвестиционная, туристическая, социальная и другие. Мы чаще всего сталкиваемся с товарными брендами и брендами в сфере услуг. Не исключением стало появление понятия «бренд работодателя» и «HR-бренд». Однако существует проблема отсутствия разграничения данных понятий

во многих научных работах, поэтому в данном исследовании сделана попытка дать четкие отличия этих понятий.

Бренд работодателя можно понимать как некую торговую марку компании на рынке труда. Впервые этот термин появился в 1996 году в одной из статей журнала *Journal of Brand Management*. Тим Эмблер и Симон Бэрроу представили читателям бренд работодателя как «набор функциональных, экономических и психологических преимуществ, обеспечиваемых менеджментом компании и идентифицируемых с компанией работодателем» [2]. В дальнейшем Х. Аггерхольм, С. Андерсен и К. Томсен, «это определение в дальнейшем стало ключевым в исследованиях в области брендинга работодателя» [3]. Следующий шаг в развитии бренда работодателя был осуществлен в начале 2000-х годов Ричардом Мосли, который изучил причины появления понятия и его исторические предпосылки развития, кроющиеся в развитии бренд-менеджмента.

Область применения бренда работодателя довольно широкая, и его важность для работы с аудиторией сотрудников компании неоспорима. Бренд работодателя – это то, что человек думает о фирме как о постоянном месте работы, впечатление которое складывается в сознание ее бывших и настоящих сотрудников. Есть вопросы, на которые дает ответ именно бренд работодателя, например «Зачем мне приходить на работу именно в эту компанию?». В основе бренда работодателя лежат ценностное предложение, представляющее собой совокупность возможностей и льгот, ключевых ассоциаций, затрагивающих эмоциональные, нематериальные стороны, которые компания готова дать человеку в обмен на его навыки, способности, опыт и продуктивную работу.

Бренд работодателя представляется возможным рассматривать с двух точек зрения: с компании-работодателя и с работника [2]. В первом случае понятие можно трактовать как совокупность содержательных и коммуникативных характеристик, определяющих привлекательность компании на рынке труда. То есть бренд работодателя успешен в тех случаях, когда его форма соответствует содержанию. С точки зрения потенциального или работающего сотрудника бренд работодателя – это совокупность позитивно-ценностных ассоциаций об

организации как уникальном работодателе на рынке труда. Есть и еще один аспект, который незаслуженно обходят многие исследователи. А именно, положительный бренд работодателя влияет на продвижение товара или услуги этой компании, что несомненно является важным фактором в конкурентной борьбе.

HR-бренд – это персональный образ, имидж компании как работодателя, который создается на основе положительных отзывов и впечатлений настоящих и бывших сотрудников. Согласно опросам проведенным Дэвидом Ли, основателем консалтинговой компании HumanNature @Work и HR-экспертом, на вопрос «занимаетесь ли вы HR-брендингом?» специалисты в области управления кадрами отвечают «да». Они начинают говорить об обновлении логотипов, создании новых рекламных материалов и формулировке идеального слогана [4]. HR-эксперты используют это и в своей внутренней HR-брендинговой стратегии, другими словами, стремятся убедить своих сотрудников, что компания является привлекательным работодателем.

В подтверждение всего выше сказанного необходимо сказать, что в HR-брендинг входят все процессы и практики, формирующие отношения потенциальных и нынешних сотрудников к работе в компании. HR-брендинг направлен на формирование реальной рабочей среды, а не просто представлений о ней. Тем самым поддерживается как привлечение талантов, необходимых организации для достижения своих целей, так и дальнейшее эффективное вовлечение, и удержание сотрудников [5].

Попробуем рассмотреть эти теоретические положения на конкретном примере одного из мировых брендов в области фармацевтики Johnson&Johnson.

Мировой рынок фармацевтики является одним из крупнейших рынков, объем которого в 2017 году оценивался почти в 1 триллион долларов. Этот рынок является весьма зрелым и консолидированным (цены двигаются в узком диапазоне). Около 40% рынка составляют топ-10 лидирующих компаний, а 50% – топ-15.

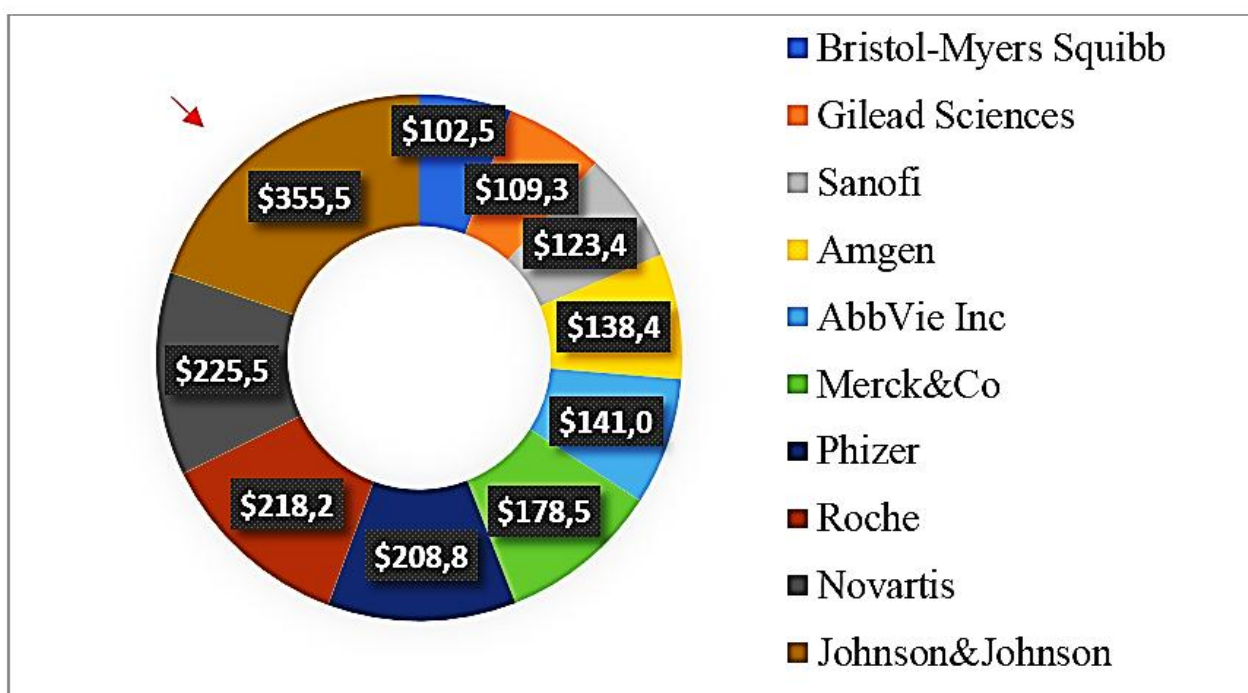


Рис. 1. Топ-10 крупнейших фармацевтических компаний по рыночной капитализации 2017 год

*Источник: составлено автором на основании [6].*

Абсолютным лидером по рыночной капитализации в 2017 году стала группа компаний Johnson & Johnson, что говорит о прочной позиции на рынке, о выигрышной позиции в конкуренции с основными соперниками, а значит и устойчивом бренде на этом рынке. Основной деятельностью Johnson & Johnson является производство лекарств, медицинского оборудования и санитарно-гигиенических средств.

На сегодняшний день бренд Johnson & Johnson знает почти каждый, так как это одна из лидирующих многопрофильных корпораций в сфере здравоохранения управляющая брендами: Johnson's Baby, OneTouch, O.V., MENTOR, Nicorette и другие. По версии Fortune она стоит на 14 позиции в рейтинге брендов будущего. В 2018 году корпорация вошла в топ-25 инновационных компаний по версии The Boston Consulting Group (BCG).

Цель компании – поддержание благополучия всех возрастов на протяжении всей жизни. Слоган: мы заботимся о вас и вашем здоровье.

Стратегия HR-бренда корпорации Johnson&Johnson строится на практиках управления человеческими ресурсами, работе с персоналом. Совсем недавно всегда в основе любой работы лежали «5 основных бесед», которые проходят в определенное время в течение года:

1. Постановка целей – это планирование, когда сотрудники и менеджеры согласуют цели и перспективы развития (январь).
2. Обсуждение карьеры – менеджер отмечает проделанную работу и дает рекомендации, что сделано правильно, какие были допущены ошибки (июнь).
3. Контроль показателей в середине года. Предоставляет возможность получить поддержку от менеджера и помощь, чтобы поддержать развитие карьеры сотрудника (июль).
4. Готовая аттестация предполагает проверку, что и как сотрудник сделал (январь).
5. Пересмотр зарплаты. Какие результаты были сделаны и как это было достигнуто (февраль).

Однако теперь, с развитием новых гибких технологий стали доступны новые стратегии формирования HR-бренда. Так кадровая служба компании Johnson&Johnson решила трансформировать свое управление человеческими ресурсами, внедряя такую современную концепцию Agile, основанную на систематическом взаимодействии.

Данная модель управления ориентирована на пользователя, поэтому в процесс ее создания было вовлечено множество сотрудников, в том числе и менеджеры компании. Johnson&Johnson предложила своим бизнес-направлениям участвовать в эксперименте – испытать механизм обратной связи с помощью приложения, позволяющего в реальном времени получать комментарии от руководителей и подчиненных.

Участники данной программы делились отзывами на протяжении трех месяцев. Сначала активно в ней принимали участие только 20% менеджеров пилотной группы: одолеть привычку к аттестациям было достаточно трудно. Однако Johnson&Johnson нашла решение, компания организовала тренинг, в котором

продемонстрировала менеджерам, что такое обратная связь и как она может быть эффективна в организации работы на предприятии. Также фирма назначила «лидеров изменений», которые должны были внедрить нужную модель. По истечению трех 3-х месяцев в эксперимент включилось уже 46% менеджеров пилотной группы, а общее число сообщений обратной связи достигло трех тысяч [7].

Кроме того, в компании Johnson&Johnson можно почувствовать заботу о сотрудниках. В случае возникновения проблем у работников происходит перераспределение обязанностей, что позволяет человеку с семейными проблемами уйти на сокращенную неделю. Business Week утверждает: «Недавние исследования таких компаний, как Johnson & Johnson и American Telephone & Telegraph Co, показывают, что, помогая сотрудникам примирять интересы работы и семьи, компании повышают их моральный дух и собственную производительность. В Johnson & Johnson сотрудники, работающие по гибкому графику и имеющие возможность взять отпуск по семейным обстоятельствам, прогуливают в среднем вдвое меньше, чем остальные. Кроме того, 58% опрошенных сотрудников считают этот принцип очень важным: по их словам, во многом именно из-за этого они остаются в компании. А среди сотрудников, пользующихся дополнительными преимуществами, его важность отметили уже 71% опрошенных» [8].

Бренд работодателя в Johnson&Johnson – это положительный образ на рынке труда. Он создается на основе имиджа данной организации. Даже тот факт, что компания вошла в топ-25 самых инновационных компаний 2018 года [9] уже создает бренд работодателя. По версии AON Best Employers Johnson&Johnson стала лучшим работодателем России и получила международную сертификацию AON Best Employers Russia 2017. В ходе опроса было задействовано более 450 тыс. сотрудников из 77 компаний, чтобы определить уровень доверия к руководству, причины, которые делают компанию лучшим работодателем и анализ привлекательности для сотрудников. Первое место доказывает, что сотрудники гордятся работой в Johnson&Johnson. Корпорация сделала ставку на человеческий капитал и создала тем самым себе конкурентное преимущество. Важно отметить, что Johnson&Johnson совершенствует бренд работодателя,

адаптируя его к новым технологиям, и ведет борьбу за таланты. На интервью Антон Киселёв, HR-директор компании Johnson&Johnson, поделился своей точкой зрения: «В России «война за таланты» будет актуальна еще очень долго, потому что у нас население сокращается и стареет одновременно» [10]. Несмотря на большое количество людей, которые ищут работу, всегда присутствует нехватка специалистов. Согласно интервью с Антоном Киселёвым в среднем по Москве в компании приходится три вакансии на одного кандидата. Именно поэтому Johnson&Johnson ищет все новые качественные пути для продвижения бренда работодателя. Сегодня компания Johnson&Johnson признана лучшим работодателем России в сфере здравоохранения.

В заключение хотелось отметить что между брендом работодателя и HR-брендов есть четкие различия. HR-бренд – это впечатление, которое компании создают в сознание бывших и настоящих сотрудников. А бренда работодателя – это образ компании на рынке труда, то, что отличает ее от конкурентов, – это место работы в глазах заинтересованных лиц.

Сегодня компания, обладающая сильным брендом работодателя и HR-брендом – это сильная компания с ярким положительным имиджем, обладающая конкурентным преимуществом. Как сказал Ричард Брэнсон: «Стремиться стать самым крупным брендом – бессмысленно. Гораздо важнее стать самым уважаемым брендом».

### *Список литературы*

1. Траут Д. Большие бренды – большие проблемы / Д. Траут – СПб.: Питер, 2009. – 256 с.
2. Кучеров Д.Г. Бренд работодателя в системе управления человеческими ресурсами организации / Д.Г. Кучеров, Е.К. Завьялова // Вестник Санкт-Петербургского университета. Сер. Менеджмент. – 2012. – Вып. 4. – С. 22–48.
3. H Kryger Aggerholm, S Esmann Andersen, C Thomsen. Corporate Communications: An International Journal 16 (2), 105–123, 2011 (дата обращения: 22.06.2018).

4. Бруковская О. HR-Бренд. 5 шагов к успеху вашей компании / О. Бруковская. – Литагент «Хэдхантер», 2011

5. Ананьева Т.Е. Корпоративная культура и бренд работодателя: две части одного целого // Управление корпоративной культурой. – Сентябрь 2015. – №3–4 (27–28). – С. 226 (дата обращения: 18.05.2018).

6. Портал всемирной статистики «Statista» // Top 10 biotech and pharmaceutical companies worldwide based on market capitalization as of 2017 [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://www.statista.com/statistics/272716/global-top-biotech-and-pharmaceutical-companies-based-on-market-value/> (дата обращения: 28.05.2018).

7. Деловой журнал Harvard Business Review (HBR) издаваемый Harvard Business Publishing, дочерней компанией Гарвардского университета // Harvard Business Review. Кадровики идут в Agile [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://hbr-russia.ru/management/upravlenie-personalom/a26311> (дата обращения: 25.06.2018).

8. Корпоративная культура и лидерство / Пер. с англ. – М.: Альпина Бизнес Букс, 2008. – 160 с.

9. Сайт компании «Джонсон & Джонсон» // Джонсон & Джонсон вошла в топ-25 самых инновационных компаний 2018 [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://jnj.ru/news/dzhonson-dzhonson-voshla-v-top-25-samyh-innovacionnyh-kompanij-2018/> (дата обращения: 18.06.2018).

10. Бизнес-платформа World Business Chanel // WBC Антон Киселёв – Johnson & Johnson Medical Devices [Электронный ресурс]. – Режим доступа: [http://wbc.com.ru/Programm/Kejsy\\_HR/Anton\\_Kiselyov\\_-\\_Johnson\\_i\\_Johnson\\_Medical\\_Devices](http://wbc.com.ru/Programm/Kejsy_HR/Anton_Kiselyov_-_Johnson_i_Johnson_Medical_Devices) (дата обращения: 27.06.2018).