

Ян Цзыцзян

магистрант,
Московский педагогический
государственный университет,
Институт социально-гуманитарного образования,
Кафедра экономической теории и менеджмента

БРЕНДИНГ РАБОТОДАТЕЛЯ: ЛУЧШИЕ ПРАКТИКИ И ОПЫТ HAIER

Аннотация. Возможности дистанционных форм работы повысили мобильность квалифицированного персонала, особенно в сфере информационных технологий. Спрос корпораций на грамотных и активных специалистов неуклонно растет. Это повышает значение брендинга работодателей – важного инструмента работы с потенциальными соискателями. С другой стороны, развитие корпоративных экосистем и интерактивных платформ создает новые возможности коммуникаций с широким кругом заинтересованных лиц, в том числе с потребителями. Практическое применение эмпирического метода исследования, кейс-стади, позволяет выявить лучшие практики в формировании и реализации бренда работодателя в разных компаниях, видах деятельности, экономических структурах. Специфическая организационная структура китайской компании Haier, а также ее опыт активизации предпринимательской инициативы персонала, формируют новые черты брендинга работодателя, дополненные результативной системой экономического стимулирования деятельности микропредприятий. Изучение и обобщение такого опыта – предмет данной статьи.

Ключевые слова: персонал, маркетинг, бренд работодателя, лучшие практики, экономическое стимулирование, предпринимательская инициатива, Haier.

Yang Zijiang

Master's student,
Moscow State Pedagogical University,
Institute of Social and Humanitarian Education,
Department of Economic Theory and Management

EMPLOYER BRANDING: BEST PRACTICES AND EXPERIENCE OF HAIER

Abstract. The possibilities of remote work have increased the mobility of qualified personnel, especially in the field of information technology. The demand of corporations for competent and active specialists is steadily growing. This increases the importance of employer branding - an important tool for working with potential applicants. On the other hand, the development of corporate ecosystems and interactive platforms creates new opportunities for communication with a wide range of interested parties, stakeholders, including consumers. Practical application of the empirical research method, case study, allows us to identify best practices in the formation and implementation of the employer brand in different companies, types of activities, economic structures. The specific organizational structure of the Chinese company Haier, as well as its experience in activating the entrepreneurial initiative of personnel, form new features of employer branding, supplemented by an effective system of economic

incentives for the activities of micro-enterprises. The study and generalization of such experience is the subject of this article.

Keywords: personnel, marketing, employer brand, best practices, economic incentives, entrepreneurial initiative, Haier.

Дефицит квалифицированных специалистов, особенно в сфере технологических инноваций, наблюдаемый в последние годы во многих странах, предопределил повышенный интерес к проблемам брендинга работодателей. Так, В.В. Лизовская исследовала «..причины появления брендинга работодателя, его основные цели, аудитории, значение HR-брендинга для современной организации» [5].

Е.Ю. Шубина обоснованно утверждает «За последние два десятилетия научный интерес к брендингу работодателей сильно возрос». Исследование Е.Ю. Шубиной нацелено на «..создание непротиворечивой модели оценки бренда работодателя, формирование единой концепции брендинга» [10].

Ю.А. Масалова, О.С. Маковлева определили, что «..благодаря бренду работодателя обеспечивается лояльность и вовлеченность персонала, при этом важно обеспечивать его развитие и продвижение для усиления привлекательности рабочих мест» [6].

Н.С. Зимова, Е.В. Фомин, Е.С. Антипова изучали бренд работодателя в качестве инструмента привлечения персонала в социальных сетях; провели глубокий анализ практик отечественных компаний-лидеров в данной области с целью выявления особенностей и методов формирования HR-бренда. Н.С. Зимова, Е.В. Фомин, Е.С. Антипова разработали ряд актуальных рекомендаций по построению HR-бренда компании [3].

С.В. Семенова рассматривала бренд работодателя как «..мощный инструмент преодоления кризиса, как образ компании у целевой аудитории, кандидатов и сотрудников. Такой бренд невозможно построить без эмоционального наполнения». С.В. Семенова изучила нюансы брендинга, которые необходимо правильно транслировать целевой аудитории [8].

Л.А. Андросова, А.А. Алешина детально рассмотрели «стратегии укрепления бренда работодателя, уровня вовлеченности персонала в работу организации». Особое внимание авторы уделили лидерам мнений, их роли и влиянию [2].

М.Ф. Алиев акцентирует «..становление брендинга работодателя как стратегической функции; связь между брендингом работодателя и цифровыми инновациями, его роль в привлечении и удержании талантов».

Брендинг работодателя автор определяет как процесс, в ходе которого сотрудники усваивают имидж компании, его функциональные, экономические и психологические преимущества. М.Ф. Алиев предлагает оригинальный методический подход к организации работы с персоналом [1].

В данной статье мы предприняли попытку анализа и обобщения лучших практик брендинга работодателя – китайской компании Haier, которая за четыре десятилетия превратилась из небольшого регионального производителя холодильников в одного из мирового лидеров в производстве бытовой техники. Haier функционирует в почти в двух сотнях стран мира. Весной 2025 года Haier заняла 54-е место в рейтинге Kantar BrandZ Top 100 Most Valuable Global Brands 2025 года – стоимость бренда в 48 млрд долларов США означает рост год к году в полтора раза [4].

Специфический подход Haier к развитию заключается в создании сотен микропредприятий – во многом автономных предпринимательских единиц в единой экосистеме.

Бизнес-модель Haier построена вокруг процесса создания ценности, а не иерархии бюрократического формального контроля. Отзывы и пожелания пользователей компания воспринимает как источник креатива и инноваций. При этом процесс создания ценности включает ресурсы экосистемы, в том числе внешних заинтересованных лиц, а не только внутренние ресурсы Haier. Созданная добавленная стоимость затем распределяется между всеми субъектами, принимавшими участие в инновационном процессе, повышая мотивацию участников [7].

Фундаментальные идеи, на которых строится брендинг работодателя Haier, включают, во-первых, IoT (Интернет вещей, англ. Internet of Things) и экосистемное мышление; во-вторых, внутреннее предпринимательство и инновации; в-третьих, «нулевую дистанцию» между потребителем и компанией.

IoT – концепция, по которой устройства, гаджеты, могут общаться с владельцами и друг с другом через интернет, открывая дополнительные возможности для автоматизации, мониторинга и контроля.

Делая сотрудников совладельцами микропредприятий, Haier гарантирует, что каждый работник заинтересован в успехе проектов. Такая модель мотивирует сотрудников на инновации, так как приложенные усилия непосредственно влияют на заработок, и карьерный рост.

С другой стороны, Haier сформировала так называемый «централизованный пул», куда могли вернуться сотрудники, не преуспевшие в микропредприятиях, в своих проектах. Эта система обеспечивает «страховочную» модель, снижая страх неудачи, поощряя сотрудников проявлять новые инициативы [11].

Реализация принципа «нулевой дистанции» обеспечивает непрерывный цикл совместного создания новой ценности микропредприятиями, и их клиентами. Поддержание «нулевой» дистанции дает микропредприятиям доступ к знаниям рынка (в режиме реального времени), и обеспечивает сотрудничество с пользователями в процессе создания следующего поколения усовершенствованных продуктов [4].

Прежде, чем запустить рекламную кампанию по бренду работодателя, исследователи и менеджеры Haier анализировали особенности «миллениалов», а также поколения Z, многие представители которых нуждаются в четкой, конкретной цели, и движимы желанием изменить существующую ситуацию, проактивно влиять на нее. Важным фактором в брендинге работодателя является то, как он соотносится с ценностным предложением для потенциальных сотрудников.

Кампания по брендингу работодателя была разработана и реализована Haier в сотрудничестве с агентствами iCorporate и The Visual Agency. Ее отличает слоган «Добро пожаловать домой, предприниматель» [4]. Нарративы, используемые Haier в соответствующих обращениях к целевой аудитории потенциальных соискателей, молодых талантов, повествуют о возможностях, предлагаемых компанией; объясняют, – чего ожидать от присоединения к компании, которая предлагает сотрудникам возможность работать в интегрированной среде, полной простора для личного роста и проявления инициативы. Способствуя развитию корпоративной открытой экосистемы, Haier позиционирует себя как сплоченный коллектив умных предпринимателей, которые хотят построить собственное будущее, и будущее «подключенного, умного» дома. Haier позиционирует себя как «дом» для тех, кто обладает сильным предпринимательским духом, предпочитает гибкий, современный, «умный» способ работы [11].

Haier убеждает соискателей, что в структуре компании они смогут расти и развивать креативность, вносить подлинные, результативные изменения. Стремление к предпринимательству делает Haier

интегрированной компанией, где сотрудники могут находить единомышленников, формировать команды, делиться идеями, совместно творить, создавать новый опыт, новый продукт, и каждый может извлечь из этого пользу.

Гибкость внутренней организации Haier, позволяет выявлять приоритеты развития, на базе сигналов обратной связи рынка. Вариативность новых идей и командный поиск альтернативных решений вовлекают членов команды в обмен мнениями на платформах экосистемы компании.

Корпоративная система экономического стимулирования построена с учетом этих приоритетов. Оплата труда сотрудников Haier включает «базовый» доход, переменную (динамическую) компоненту, и – для успешных проектов – механизм «участия в прибыли».

Базовый доход предоставляется всем сотрудникам, включая тех, кто находится в кадровом резерве, в структуре «централизованного пула». Эта часть дохода невысока, что побуждает сотрудников активно искать новые возможности внутри компании, в новых проектах [12].

Динамический компонент появляется, когда предприниматель выигрывает тендер. Структура заработной платы в рамках этой системы включает несколько пороговых значений производительности, определенных в процессе торгов. Чтобы претендовать на первый уровень бонуса, микропредприятие должно достичь базового (минимального) целевого показателя производительности. Соответствие средним показателям по аналогичным проектам и продуктам гарантирует предпринимателю зарплату, соответствующую рынку. Продуктивность, превышающая среднюю, запускает специальный механизм «участия в прибыли». Такая система компенсаций, вознаграждений оказывает стимулирующее воздействие на продуктивность труда сотрудников микропредприятий [12]. При этом микропредприятия взаимодействуют между собой, заказывая друг другу услуги и разработки, и оплачивая их по модели «коммерческого расчета». Это позволяет создать и поддерживать своеобразный «внутренний» рынок.

Таким образом, опыт Haier в формировании и продвижении бренда работодателя свидетельствует о том, что наряду с давно известными в маркетинге методами и механизмами, целесообразно приносить специфические корпоративные черты, соответствующие интересам целевой аудитории потенциальных соискателей. Особенно привлекательными для

молодых специалистов поколения Z, миллениалов, оказываются такие компоненты бренда работодателя, как возможности самореализации, проявления предпринимательской инициативы, участия в выдвижении, защите, реализации новых идей и проектов.

Литература

1. Алиев, М. Ф. Роль брендинга работодателя в стратегии управления талантами и внедрении цифровых инноваций / М. Ф. Алиев // Социально-гуманитарные технологии. – 2024. – № 4(32). – С. 36-42. – EDN YFB DAM.
2. Андросова, Л. А. Укрепление бренда работодателя: повышение вовлеченности сотрудников через работу с лидерами мнений / Л. А. Андросова, А. А. Алешина // Наука. Общество. Государство. – 2017. – Т. 5, № 4(20). – С. 165-171.
3. Зимова, Н. С. HR-бренд как инструмент привлечения персонала в социальных сетях / Н. С. Зимова, Е. В. Фомин, Е. С. Антипова // Труд и социальные отношения. – 2022. – Т. 33, № 6. – С. 113-124. – DOI 10.20410/2073-7815-2022-33-6-113-124.
4. Корпоративный сайт компании HAIER. [Электронный ресурс] URL: <https://www.haier.com/>. Режим доступа – свободный. (дата обращения 16.04.2025)
5. Лизовская, В. В. Брендинг работодателя: маркетинговые инструменты и цели управления человеческими ресурсами / В. В. Лизовская // Оригинальные исследования. – 2023. – Т. 13, № 2. – С. 157-161.
6. Масалова, Ю. А. Развитие и продвижение бренда работодателя / Ю. А. Масалова, О. С. Маковлева // Современная наука Восточной Сибири. – 2020. – № 2(8). – С. 5-29.
7. Профиль компании HAIER (Yahoo). [Электронный ресурс] URL: <https://finance.yahoo.com/quote/600690.SS/financials/>. Режим доступа – свободный. (дата обращения 12.05.2025)
8. Семенова, С. В. Брендинг работодателя как системообразующий фактор стратегического, кадрового и социального развития предприятия / С. В. Семенова // Практический маркетинг. – 2022. – № 6(303). – С. 16-23. – DOI 10.24412/2071-3762-2022-6303-16-23.
9. Султанов, Ш. А. Характеристики и преимущества брендинга работодателя / Ш. А. Султанов // Экономика и финансы (Узбекистан). – 2023. – № 8. – С. 46-53. – DOI 10.34920/EIF/VOL_2023_ISSUE_8_6.
10. Шубина, Е. Ю. Современные модели брендинга работодателей: теоретический и эмпирический анализ / Е. Ю. Шубина // Вызовы современности и стратегии развития общества в условиях новой реальности : Сборник материалов VII Международной научно-практической конференции, Москва, 28 апреля 2022 года / Редколлегия: Л.К. Гуриева, З.Ш. Бабаева [и др.]. – Москва: ООО "ИРОК", ИП Овчинников Михаил Артурович (Типография Алеф), 2022. – С. 236-241. – DOI 10.34755/IROK.2022.38.78.038.
11. Haier Europe revamps its identity with a new Corporate Purpose and Employer Branding Campaign. 9 June 2023. [Электронный ресурс]

URL: <https://corporate.haier-europe.com/press-release/haier-europe-revamps-its-identity-with-a-new-corporate-purpose-and-employer-branding-campaign>. Режим доступа – свободный. (дата обращения 12.03.2025)

12. Microenterprise Ownership and Compensation at Haier. Product Team: Defining The Compensation Structures/ [Электронный ресурс] URL: <https://www.zeroblockers.com/case-studies/haier-microenterprise-ownership>. Режим доступа – свободный. (дата обращения 18.04.2025)