О. Н. Миргородская, О. В. Иванченко

ПРОГРАММЫ РЕФЕРАЛЬНОГО РЕКРУТИНГА В ПОСТРОЕНИИ УСПЕШНОГО HR-БРЕНДА КОМПАНИИ

Аннотация

Целью данной статьи является рассмотрение основных вопросов подбора персонала на основе метода реферального рекрутинга. Отдельной задачей выступает проведение подробного анализа практики применения реферальных рекрутинговых программ российскими компаниями. В качестве достигнутых результатов можно зафиксировать вывод об активизации распространения программ реферального рекрутинга на российском рынке как ключевого маркетингового инструмента привлечения персонала, повышения лояльности сотрудников и укрепления бренда работодателя.

Ключевые слова

Реферальный рекрутинг, программы реферального рекрутинга, внутренняя реферальная программа, внешняя реферальная программа, вакансия, маркетинг персонала, HR-бренд, подбор персонала, лояльность персонала.

O. N. Mirgorodskaya, O. V. Ivanchenko

REFERRAL RECRUITMENT PROGRAMS IN BUILDING A SUCCESSFUL HR-BRAND OF COMPANY

Annotation

Purpose of this article is to consider the main issues of recruitment based on the method of referral recruitment. A separate task is to conduct a detailed analysis of practice of using referral recruitment programs by Russian companies. As the results achieved, we can record a conclusion about the activation of distribution of referral recruiting programs in Russian market as a key marketing tool for attracting staff, increasing employee loyalty and strengthening the employer's brand.

Keywords

Referral recruitment, referral recruitment programs, internal referral program, external referral program, vacancy, staff marketing, HR-brand, recruitment, staff loyalty.

Введение

Происходящие в настоящее время изменения в текущей рыночной ситуации, вызванные упразднением целых индустрий и появлением новых бизнес-направлений, обострением конкуренции между компаниями, выходом на рынок труда представителей поколения Z, требуют применения маркетинговых подходов и инструментов в работе с персоналом. Для каждого предприятия независимо от его сферы деятельности актуальным ресурсом является человеческий капитал, поэтому вопросы привлечения и удержания талантливых сотрудников наряду с формированием и развитием имиджа компании как привлекательного работодателя являются наиболее важными стратегическими ориентирами в построении эффективной системы управления персоналом [5].

В современных реалиях ведения бизнеса работники перестают быть просто исполнителями, теперь это полноценные партнеры, готовые искать новые возможности для разработки товаров, увеличения продаж, привлечения покупателей, а также рекомендовать компанию для закрытия вакансий. В академических и профессиональных кругах активно исследуются эффективные стратегии на стыке HR и маркетинга, с целью создания уникальной внутренней культуры, повышения лояльности сотрудников, привлечения талантливых профессионалов [1].

Обостряющаяся конкурентная борьба за персонал заставляет отечественных работодателей наряду с традиционными каналами привлечения кандидатов искать новые подходы к формированию важнейшей составляющей бизнеса — человеческих (трудовых) ресурсов организации. Одним из таких маркетинговых подходов для решения ответственных задач по подбору квалифицированного персонала является рекомендательный рекрутинг, в основе которого лежит оптимально выстроенная реферальная программа, призванная мотивировать сотрудников, помогать закрывать потребности компании в кадрах, а также способствовать построению сильного HR-бренда.

Материалы и методы

Информационно-эмпирическую базу статьи составили результаты исследования актуальных вопросов реализации программ реферального рекрутинга как одного из инструментов поиска персонала и построения успешного бренда работодателя, а также научно-практическая проработка данных аспектов, проведенная специалистами-

практиками. Исследование построено на обзорном анализе публикационного материала отечественных теоретиков и практиков в области рекрутмента и HR-маркетинга. Решение поставленных задач осуществлялось на основе применения общенаучных методов познания: системного анализа, сравнительного и логического анализа, обобщения, синтеза полученной информации, а также метода экспертных оценок.

Результаты и обсуждение

Программы реферального рекрутинга используются для привлечения кандидатов и закрытия вакансий на основе рекомендаций уже работающих сотрудников, которые получают возможность внести свой вклад в формирование команды единомышленников и почувствовать причастность к своей компании.

Реферальные программы пришли в систему управления персоналом из маркетинга. По своей сути реферальные программы в системе HR-процессов компании — это те же самые маркетинговые партнерские программы, в которых реферал является соискателем, пришедшим на собеседование или работу по конкретной рекомендации.

Реферальные программы в рекрутинге могут использоваться совместно или параллельно с другими методами: публикацией вакансий в профильных СМИ, социальных сетях или на job-сайтах, используемых соискателями для поиска работы. Но главным преимуществом реферального метода является личная рекомендация, которая делает процесс отбора персонала более эффективным, чем обычный поиск на основе анализа резюме. Каждому, кто приглашает или рекомендует соискателя, предлагается вознаграждение, порядок выплаты которого определяется внутренними регламентами компании.

«Реферальные программы регламентируют как правила и сроки подбора по рекомендациям, так и способы мотивации и вознаграждения сотрудников за приведенных в компанию специалистов. Мотивация может иметь как материальный (премии, подарки), так и нематериальный (грамоты, благодарности) характер» [11].

«Данный инструмент является легкодоступным и исключительно удобным средством повышения лояльности сотрудников. Однако его популярность во многом определяется тем, каких успехов работодателю уже удалось достичь в позиционировании своего бренда среди сотрудников» [10].

Эффективность рекомендательного рекрутинга напрямую зависит от лояльности персонала. Только в той компании, где хорошо развита корпоративная культура, где сотрудники преданы своей компании, работники будут рекомендовать компетентных специалистов. Специалисты, которые гордятся тем, что работают в компании, запускают сарафанное радио, которое в маркетинге является показателем лояльности сотрудника к компании. Они рассказывают друзьям о компании, делятся постами в социальных сетях. Таким образом, знакомые и подписчики хотят быть частью команды.

Реферальный рекрутинг неизбежно приводит нас к пониманию необходимости выстраивания бренда работодателя. Только сильный HR-брендинг становится мощным драйвером реферальных программ компании по привлечению персонала. Те сотрудники, которые приняли ценности компании и являются проводниками ее корпоративной культуры, дают наиболее ценные и удачные рекомендации.

Согласно исследованию, проведенному HeadHunter, среди тех компаний, кто вкладывает деньги в развитие HR-бренда, большая часть респондентов отметили увеличение количества откликов на вакансии после начала работы над HR-брендом, 25 % респондентов отметили увеличение количества предложе-

ний по рекомендациям от сотрудников компании. При этом все параметры рекрутинга имеют положительную динамику (сократилось время закрытия вакансий, уменьшилась текучесть, увеличилось число качественных откликов). Каждая четвертая компания указала, что изменений не произошло (рис. 1) [3].



Рисунок 1 — **Ответы на вопрос: «Какие улучшения произошли после того, как Ваша компания начала заниматься продвижением своего HR-бренда?»** [3]

С целью формирования и развития положительного HR-бренда компаниям необходимо заниматься активным нетворкингом, применяя социальные медиа, развивая корпоративный или карьерный сайт. Все это приводит к необходимости пересмотра стратегий подбора персонала в компаниях, заставляя их перейти от реактивного рекрутинга к стратегическому. По области распространения реферальные программы в подборе персонала могут быть внутренними или внешними (рис. 2).

Персонал, привлеченный по рекомендации сотрудников компании, зачастую оказывается более квалифицированным, чем специалисты, найденные благодаря традиционным методам рекрутинга, ведь профессионалы рекомендуют профессионалов. Тем более, работник чувствует моральную ответственность перед компанией и вряд ли станет рекомендовать деструктивную личность, рискуя при этом собственной репутацией. Согласно исследованию, проведенному компанией HeadHunter, внутренний рекомендательный поиск персонала относится к более предпочтительной форме рекрутинга. С помощью внутреннего рекомендательного рекрутинга 44 % работодателей закрывают до 10 % всех вакансий [2]. Более половины HR-специалистов используют реферальный метод привлечения персонала при поиске высококвалифицированных специалистов. Так, например, программа «Приведи Друга» компании «РосПром Персонал» эффективно показала себя в поиске рабочих высокой квалификации, дефицит которых наблюдается в отечественном машиностроении. Поскольку коллеги по цеху оказываются более компетентными в оценке профессиональных навыков сотрудника, нежели рядовые рекрутеры, то качество персонала, привлеченного при помощи реферальных программ, выше, чем при приеме через отдел рекрутинга [9].



Рисунок 2 — **Виды реферальных программ в рекрутинге**

В настоящее время рекомендательный рекрутинг вышел за пределы внутренних реферальных программ («Приведи друга») и объединился с так называемым «прямым поиском» на внешнем рынке. Опыт успешных практиков подтверждает высокую эффективность технологии для привлечения ценных сотрудников и закрытия сложных вакансий. Безусловно, общая польза выражается в экономии бюджета и времени в подборе более качественных сотрудников. Такие программы сокращают расходы на поиск сотрудников через кадровые агентства. Показатели конверсии реферального набора в разы могут превышать другие методы подбора сотрудников.

Оценивая общее влияние реферальной программы на HR-процессы компании, эксперты отмечают следующие ее достоинства:

– значительное снижение затрат на поиск персонала;

– быстрый выход на квалифицированных кандидатов, которые не размещают своё резюме на job-сайтах;

– высокий стартовый уровень доверия кандидатов;

– сокращение срока адаптации (рекомендатель, как правило, даёт подробную информацию об особенностях работы в компании);

– увеличение процента сотрудников, успешно прошедших испытательный срок;

– увеличение лояльности и вовлеченности персонала;

– формирование кадрового резерва;

– укрепление HR-бренда компании.

Отмечая неоспоримые преимущества использования программ реферального рекрутинга для поиска персонала и закрытия вакансий, следует отметить тот факт, что отечественные компании, в отличие от зарубежных, не достаточно активно используют метод рекомендательного рекрутинга при поиске персонала. «Об этом наглядно свидетельствуют данные кадровых агентств: если в России с помощью рекомендательного рекрутинга находят работу около десяти процентов работников, то в Америке и Европе этот по-

казатель равен шестидесяти и больше процентам» [8]. Низкий уровень использования данного метода закрытия вакансий российскими компаниями в современных условиях можно объяснить ограниченными бюджетами и неспособностью платить за рекомендации, а также неосведомленностью о преимуществах данной практики. Однако в силу экономической выгоды популярность рекомендательного рекрутинга с каждым годом растет.

Для внедрения реферальной программы HR-отделу компании необходимо решить ряд задач:

– определить актуальные вакансии;

– выработать оперативный способ оповещения;

– разработать и внедрить систему вознаграждения;

– регулярно проводить PR-кампании для привлечения внимания к программе всех сотрудников предприятия.

Не стоит забывать и о том, что для поиска разных должностей следует использовать разные рекомендации. Например, для позиции топ-менеджеров лучше искать сотрудников по рекомендации руководящего состава, так как у них больше контактов подходящего уровня. Кроме того, руководящий состав больше остальных заинтересован в процветании компании, что связано с уровнем их дохода (процент от продаж, общегодовой прибыли или др.). Поэтому они мотивированы привлекать успешных и проверенных людей.

Важной особенностью реферальных программ является то, что эта технология позволяет менеджеру по подбору персонала выйти на пассивных кандидатов, которые в настоящий момент не находятся в активном поиске работы, но для компании могли бы оказаться ценными кадрами.

Часто к использованию реферальных программ для найма персонала прибегают производственные предприятия, коммерческие банки, компании, специализирующиеся на сетевом маркетинге или работающие в очень узком сегменте, где подбор кадров стандартными способами оказывается неэффективным. Как правило, привлеченные по рекомендации сотрудники оказываются весьма квалифицированными, нежели специалисты, которые были наняты благодаря рекламным акциям. Еще одним не менее важным достоинством данного способа привлечения персонала является то, что подобные кандидаты гораздо реалистичнее представляют себе свои обязанности и благодаря дружеской поддержке намного быстрее адаптируются к рабочей среде.

Кандидат, рекомендованный сотрудником, должен претендовать на свободную позицию наравне с остальными кандидатами и пройти те же стадии отбора, что и остальные. Впрочем, единственное преимущество, которым следует обеспечить такого кандидата, — приоритетность рассмотрения его резюме.

Рассмотрим несколько примеров успешной реализации программ реферального рекрутинга в российских компаниях.

Компания F-Technology уже не первый год ищет IT-экспертов через своих сотрудников. Если сотрудник привел в команду талантливого и опытного разработчика, он получает денежное вознаграждение. Процедура рекомендации происходит по следующему алгоритму:

– необходимо отправить резюме друга на почту HR-специалиста с пометкой «Рекомендую друга»;

– кандидат проходит собеседование, на котором принимается решение о приеме на работу;

– если кандидат принят в штат и успешно прошел испытательный срок, то порекомендовавший его сотрудник получает вознаграждение в размере 30 000 рублей.

На сайте Уральского завода гражданской авиации (УЗГА) размещено

объявление: «Деньги за рекомендацию. Посоветуй кандидата — получи вознаграждение». Ниже сообщается, что потребность компании в кадрах так велика, что она готова платить за каждую рекомендацию по 5000–30 000 руб. В настоящее время завод набирает по 80–90 сотрудников в месяц на новые проекты. В списке вакансий токари, шлифовщики, фрезеровщики, а также инженеры-технологи, конструкторы, инженеры по летным испытаниям. За рекомендованного рабочего сотрудник получает либо 5000 руб. при зачислении его в штат, либо 10 000 руб. после успешно выдержанного испытательного срока, либо 20 000 руб., если новоиспеченный сотрудник проработал на УЗГА год. За инженера ставки выше — от 15 000 до 30 000 руб. С 2018 г. завод нанял по рекомендации 10 квалифицированных рабочих и инженеров [4].

Крупная IT-компания ICL Services эффективно реализует программу реферального рекрутинга: на корпоративном сайте компании отлично описаны условия данной программы, а также есть возможность для персонала подписаться на актуальные вакансии (рис. 3) [12].

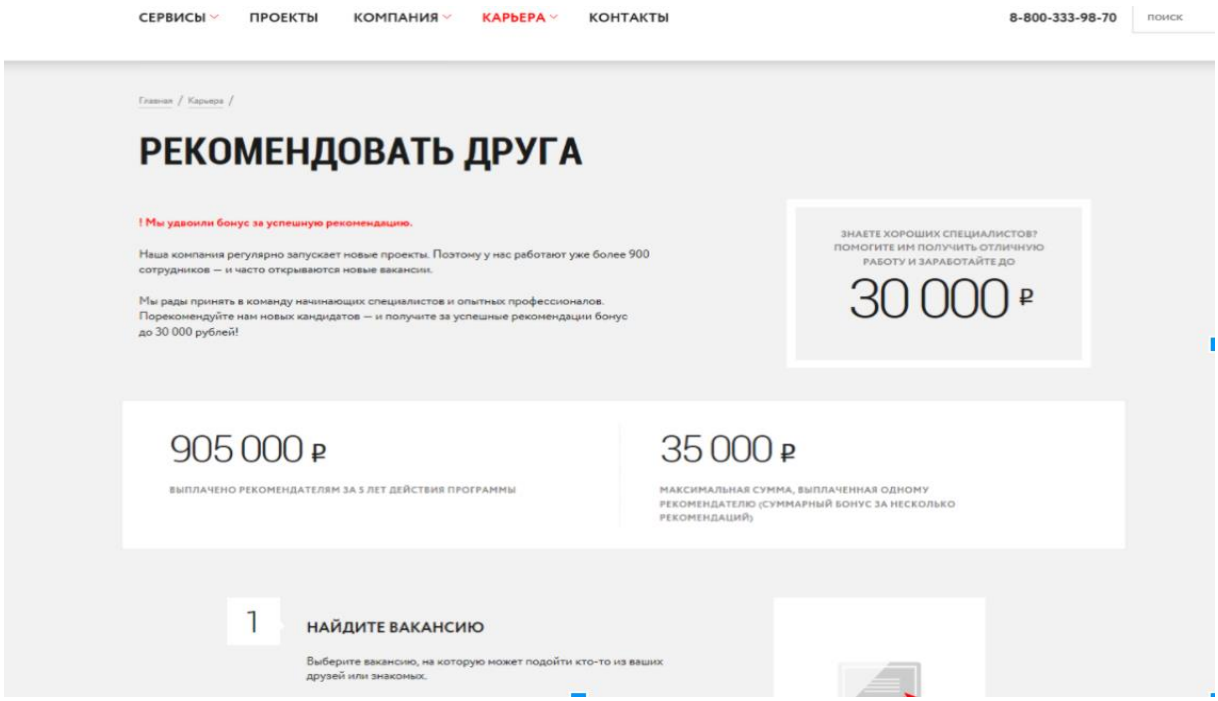

Рисунок 3 — **Реферальная программа «Рекомендовать друга» компании ICL Services** [12]

Райффайзенбанк уже полтора года использует рекомендательный рекрутинг в Омском IT-подразделении Raiffeisen TechCenter и ищет опытных разработчиков, системных аналитиков, тестировщиков и инженеров. За девять месяцев 2019 г. по рекомендациям Райффайзенбанк нанял 401 сотрудника. А в «Тинькофф банке» за рекомендацию на вакансию в операционные подразделения сотрудник получает 5000 руб., а за рекомендацию друга на IT-вакансию — вознаграждение во внутренней валюте T-game. На премию за рекомендацию в IT-подразделение на вакансию среднего или высшего уровня можно приобрести, например, часы Apple Watch Series 4 или гироскутер. По словам представителя банка, с сентября 2018 г. на IT-специальности в банк таким образом устроилось 250 человек, средняя стоимость привлечения специалиста по про-

грамме «Приведи друга» составила 32 000 руб., что примерно в 2 раза ниже, чем при подборе другими способами [4].

В компании «Евросеть» реферальная программа действует как мотивационная акция «Создай свою Команду». Смысл ее заключается в самом названии: каждый работник имеет шанс создать собственный коллектив единомышленников и при этом еще получить материальный бонус за эффективного новичка. В среднем размер выплат составляет 10 тыс. руб. Ключевым фактором «отсева» кандидатов являются определенные корпоративные стандарты. В компании разработаны конкретные условия акции: они заключаются в том, чтобы человек успешно прошел ассесмент-центр и обучение у наставника [6].

«Несмотря на то что в большинстве самых эффективных программ применяются поощрения, чаще всего их главная мотивационная составляющая не относится к финансовым стимулам» [7]. Так, некоторые российские компании сознательно отказались от использования денежного стимулирования рефералов в пользу более оригинальных способов поощрения. К примеру, компания НИПК «Электрон» устраивает конкурсы для всех участников рекомендательного рекрутинга, главные призы разыгрываются в беспроигрышной лотерее. В качестве вариантов выигрыша предлагаются подарочные наборы с символикой компании. У самых активных рекомендателей больше шансов получить подарочные карты, так как им предоставлялась возможность участвовать в лотерее неоднократно. По окончании мероприятия на корпоративном портале компании размещаются фотографии церемонии награждения [6].

Выводы

HR-специалисты компаний при анализе современных трендов подбора и закрытия вакансий, наряду с проверенными традиционными способами поиска высококвалифицированного персонала, начинают активно использовать программы рекомендательного рекрутинга, являющиеся эффективным маркетинговым инструментом закрытия вакансий более надежными кандидатами. На фоне традиционных источников поиска персонала этот канал найма имеет высокую конверсию, генерируя большой объем новых сотрудников с высокой производительностью при относительно низких затратах. Кроме того, рекомендательный рекрутинг способствует повышению лояльности и удержанию сотрудников, а также направлен на укрепление бренда работодателя.

Библиографический список

1. *Bondarenko, V. A., Ivanchenko, O. V., Mirgorodskaya, O. N.* Role of staff marketing in increasing business performance // European Research Studies Journal. — 2017. — Т. 20. — № 3. — P. 320–325.

2. В рекрутменте работает «сарафанное радио», выяснил HeadHunter [Электронный ресурс]. — Режим доступа: https://rb.ru/article/v-rekrutmente-rabotaet-sarafannoe-radio-vyyasnil-headhunter/6742827.html.

3. Как работа над HR-брендом влияет на подбор персонала? [Электронный ресурс]. — Режим доступа: https://rostov.hh.ru/article/13570.

4. Компании все чаще платят сотрудникам за рекомендации кандидатов на вакансии [Электронный ресурс]. — Режим доступа: https://www.vedomosti.ru/management/articles/2019/10/23/814550-kompanii-platyat.

5. *Миргородская, О. Н., Иванченко, О. В.* Развитие инструментария HR-маркетинга на основе цифровых технологий // Вестник РГЭУ (РИНХ). — 2020. — № 2 (69). — С. 111–129.

6. Принцип протеже [Электронный ресурс]. — Режим доступа: http://www.classs.ru/stati/menejment1/printsip_protezhe.html.

7. Программы рекомендательного рекрутинга: лучшие практики, необходимые вашему бизнесу [Электронный ресурс]. — Режим доступа: http://hrm.ru/programmy-rekomendatelnogo-rekrutinga-luchshie-praktiki-dlja-vashego-biznesa.

8. Рекомендательный рекрутинг [Электронный ресурс]. — Режим доступа: http://altaempresa.ru/rekomendatelnyiy-rekruting.

9. Реферальный рекрутинг. Кейс одной компании [Электронный ресурс]. — Режим доступа: https://yandex.ru/turbo/h/hr-elearning.ru/referalnyy-rekruting-keys-agenstva-zanyatosti.

10. *Стрельникова, Л. А., Лембрикова, М. М.* Актуализация цифровых технологий в управлении процесса подбора персонала // Государственное и муниципальное управление: уч. зап. — 2019. — № 1. — С. 83–89.

11. *Тихонов, А. И.* Эффективный метод подбора персонала: рекомендательный рекрутмент // Дискуссия. — 2019. — Вып. 94. — С. 41–46.

12. 8 ключевых инструментов внешнего HR-маркетинга [Электронный ресурс]. — Режим доступа: https://marhr.ru/8-klyuchevyh-instrumentov-vneshnego-hr-marketinga.

Bibliographic list

1. *Bondarenko, V. A., Ivanchenko, O. V., Mirgorodskaya, O. N.* Role of staff marketing in increasing business performance // European Research Studies Journal. — 2017. — T. 20. — № 3. — P. 320–325.

2. In recruitment works «word of mouth», found out HeadHunter [Electronic resource]. — Mode of access: https://rb.ru/article/v-rekrutmente-rabotaet-sarafannoe-radio-vyyasnil-headhunter/6742827.html.

3. How does working on an HR brand affect recruitment? [Electronic resource]. — Mode of access: https://rostov.hh.ru/article/13570.

4. Companies increasingly pay employees for recommendations of candidates for vacancies [Electronic resource]. — Mode of access: https://www.vedomosti.ru/management/articles/2019/10/23/814550-kompanii-platyat.

5. *Mirgorodskaya, O. N., Ivanchenko, O. V.* Development of HR-marketing tools based on digital technologies // Vestnik of RSUE (RINH). — 2020. — № 2 (69). — P. 111–129.

6. Principle of protégé [Electronic resource]. — Mode of access: http://www.classs.ru/stati/menejment1/printsip_protezhe.html.

7. Programs of recommendation recruiting: best practices necessary for your business [Electronic resource]. — Mode of access: http://hrm.ru/programmy-rekomendatelnogo-rekrutinga-luchshie-praktiki-dlja-vashego-biznesa.

8. Recommendation recruiting [Electronic resource]. — Mode of access: http://altaempresa.ru/rekomendatelnyiy-rekruting.

9. Referral recruitment. Case of one company [Electronic resource]. — Mode of access: https://yandex.ru/turbo/h/hr-elearning.ru/referalnyy-rekruting-keys-agenstva-zanyatosti.

10. *Strelnikova, L. A., Lembrikova, M. M.* Actualization of digital technologies in management of recruitment process // State and municipal management. Scientific notes. — 2019. — № 1. — P. 83–89.

11. *Tikhonov, A. I.* Effective method of recruitment: recruitment of Advisory // Discussion. — 2019. — Issue 94. — P. 41–46.

12. 8 key tools of external HR-marketing [Electronic resource]. — Mode of access: https://marhr.ru/8-klyuchevyh-instrumentov-vneshnego-hr-marketinga.