

Збрицька Т.

HR-БРЕНДИНГ ЯК ІНСТРУМЕНТ УПРАВЛІННЯ ОРГАНІЗАЦІЇ

HR-брендинг – явище стратегічне, це не тільки новий напрям у маркетингу, а й, насамперед, робота з репутацією компанії як працедавця. Він виконує подвійну функцію з добору персоналу: ознайомлює якнайбільшу кількість потенційних претендентів із ідеологією компанії та об'єднує вже працюючих фахівців у команду ефективних співробітників. Ефективність HR-брендингу багато в чому залежить від широти охоплення аудиторії: з цінностями компанії мають бути ознайомлені не тільки потенційні претенденти, а й потенційні партнери, клієнти, які також розділяють ідеологію компанії.

Ключові слова: бренд, імідж компанії, управління персоналом, HR, HR-брендинг, роботодавець, ринок праці, кадрові технології.

HR-брендинг – нове, поки що маловідоме поняття маркетингу; це робота з репутацією компанії як роботодавця. Нині даний напрямок, що перебуває, по суті, на стику маркетингу й управління персоналом, є одним із найпотрібніших. Раніше компанії займалися насамперед розробленням нових продуктів та послуг і вбачали ключову роль маркетингу в підвищенні числа продажів та розвитку бізнесу. А сьогодні фахівці дедалі частіше звертають погляди до HR-департаменту. Таким чином, люди, котрі займаються рекрутментом та управлінням персоналом, стають архітекторами бренду. Так виник новий напрям – HR-брендинг.

За останні роки ринок праці зазнав багатьох змін. Буквально перед нашими очима, лише за якихось п'ять-сім років, відбулася стрімка трансформація одвічного поняття кадри в нове поняття – людський капітал. Цей перехід був таким блискавичним, що не всі компанії встигли усвідомити, на якому ступені цього переходу вони перебувають: кадри–персонал–людські ресурси–людський потенціал–людський капітал.

До останнього часу ринок праці був «ринком роботодавців», а тепер це «ринок кандидатів». Так сталося тому, що сьогодні кваліфікований фахівець, який шукає роботу, розглядає одночасно кілька вигідних пропозицій про працевлаштування, від різних роботодавців.

Є думка, що конкурентна боротьба за кадри – людський капітал нині перебуває на початковій стадії свого розвитку. Відповідно кадри, котрі раніше розглядали як «витратну» частину діяльності підприємства і його витрачання, в нинішніх умовах можна сприймати тільки як надбання ор-

ганізації і найдорожчий її актив. У таких умовах людський капітал потребує маркетингових досліджень (моніторингу заробітних плат), збільшення вартості (навчання персоналу) і вартості (HR-брендинг) репутації й т. п.

Змінюється бізнес, змінюються й люди, котрі його розвивають, у т. ч. керівники; відповідно, змінюються системи мотивації. Для залучення та утримання ключових співробітників, спроможних швидко адаптуватися в нових умовах і забезпечувати розвиток бізнесу, необхідно застосовувати нові кадрові технології. Кадровий маркетинг (HR-marketing) нині перебуває на стадії формування. HR-менеджери в усьому світі експериментують і діляться результатами своїх експериментів. Сформувалися чотири «PR» кадрового маркетингу: people (люди), pay (оплата), position (позиціонування) і prospects (перспективи). Роблячи наголос на той або інший пункт, HR-менеджери змінюють привабливість своєї компанії для претендентів різного рівня кваліфікації та різних професій. Робота з цими самими параметрами допомагає не тільки привертати нових співробітників, а й створювати програми утримання кадрів.

Американські фахівці з HR провели наукове дослідження, що чітко визначило різницю між брендом роботодавця і брендом персоналу. Терміни запропонували викладачі бізнес-школи Murray University (США) Сандрой Майлз та Глінн Менголд у 2004 р., коли вони продемонстрували поняття і структуру концепції *HR-брендингу*. Ця стаття була опублікована в «Journal of Relationship Marketing». Там брендинг персоналу визначено як «процес, за допомогою якого співробітники засвоюють бажаний образ компанії і передають його споживачам та іншим організаціям». Через брендинг персоналу компанія посилає певні сигнали в зовнішнє середовище, і ці сигнали діють саме на передньому фронті, у спілкуванні між продавцем-співробітником компанії та покупцем-клієнтом. Майлз і Менголд зрозуміли, що *брендинг персоналу* – це внутрішня складова ширшого поняття «HR-бренд», котре визначили як «образ, який проектується на споживачів і зовнішнє середовище». Цей образ має володіти конкретними властивостями, передавати дух компанії та її основні цінності [1, 148].

Бретт Мінчингтон, директор консалтингової компанії «Australian Training Alliance», у 2003 р. почав досліджувати найкращі приклади управління персоналом. Цей фахівець зібрав найбільшу в світі колекцію матеріалу про брендинг роботодавця.

У 2005 р. Б. Мінчингтон визначив бренд роботодавця як «образ організації як найкращого місця для роботи» у свідомості співробітників, клієнтів і потенційних кандидатів на ринку праці. *Бренд роботодавця* позначається на поведінці лідерів компанії і зачіпає політику компанії, корпоративну етику й культуру.

Бренд компанії як роботодавця – це система образів та цінностей, що описує унікальні властивості компанії; така система викликає емоції і допомагає учасникові ринку праці орієнтуватися й упізнавати «своїх» [2, 14].

На Заході великі компанії з однаковою увагою ставляться як до зовнішньої, так і до внутрішньої складових HR-бренду. В Росії з цих двох напрямків діяльності розвитку HR-бренду більше прижився брендинг роботодавця.

Для України HR-брендинг – це поки що лише незнайома комбінація знайомих слів. Справа в тому, що роботу над HR-іміджем ведуть одиниці. Водночас спостерігається тенденція успішної реалізації кадрової політики і в невеликих компаніях. В українського HR-брендингу, безумовно, велике майбутнє. Інша справа, що нині він – на кустарному рівні. Власне, ця галузь – не формалізована. Ніде не написано, як цим займатися, але все ж у згаданому напрямку фахівці щось роблять. Ще проблема у тому, що саме з окресленого питання обов'язкова тісна взаємодія HR-департаментів і маркетингологів. А з цим у більшості випадків – погано. Маркетологи зазвичай вважають, що кадри – це не їхня сфера відповідальності. Для розв'язання такої ситуації компанія HeadHunter і заснувала премію «Бренд компанії як роботодавця».

Мета статті – формалізувати знання HR-брендингу й донести до фахівців розуміння важливості та перспективності цього ринку, підтримати тих, хто цим уже займається.

Нині тема HR-брендингу набуває дедалі більшої актуальності. Кожен роботодавець рано чи пізно починає шукати сучасніші інструменти для підвищення прибутковості свого бізнесу. Всі вони відомі й вельми традиційні: зменшення витрат, модна сьогодні тема «бережливого виробництва» тощо. Проте зменшити витрати можна і за рахунок персоналу, до того ж, не знижуючи працівникам зарплату, а навпаки, вкладаючи гроші в «людські ресурси».

Професія HR-менеджера, або фахівця з управління персоналом (від англійського – human resources) прийшла на зміну кадровикові радянського зразка років 10 тому. Але якщо раніше співробітники відділу кадрів виконували тільки рутинну роботу (оформлення і ведення документації з найму, звільнення, надання відпустки і т. д.), то коло обов'язків HR-менеджерів значно ширше. Почали свою діяльність перші HR-відділи в нашій країні лише з однієї функції – добору персоналу. Багато хто досі вважає, що діяльність HR-менеджера цим і обмежена. Але така думка помилкова: рекрутинг – тільки один із напрямків діяльності фахівця з людських ресурсів. Кадровик, «завалений» лише заявами про прийняття на роботу або звільнення, залишивсь у минулому. Нинішній HR-спеціаліст відповідає за всю кадрову політику компанії. Сьогодні в його обов'язки

входять не тільки залучення кваліфікованих фахівців і оформлення трудових відносин, а й навчання, адаптація та мотивація працівників, регулювання їхньої чисельності, розв'язання конфліктів, що виникають у колективі, оцінка персоналу й результатів праці, формування системи оплати, планування кадрових потреб компанії, створення корпоративної культури, підтримка сприятливого соціально-психологічного клімату тощо.

У 1990-і роки грамотних управлінців персоналом на ринку, як кажуть, удень із вогнем не можна було знайти, тому кар'єру в галузі дехто починав без профільної освіти. Вимоги до ейчарів зводились іноді до трьох чинників: належної базової освіти, володіння англійською мовою і первинного досвіду в рекрутменті. Проте сьогодні вимоги значно посилилися, роботодавцеві необхідна спеціалізована освіта.

Вищої освіти для HR-менеджера недостатньо – адже коло обов'язків, що він виконує, дуже широке. Більшість успішних фахівців із human resources відвідують додаткові курси і тренінги (до того ж численні). Тут вивчають теорію управління персоналом, а також набувають практичних навичків. Часто заняття відбуваються у формі ділових ігор, під час яких слухачі аналізують діяльність і ефективність HR-служби, визначають перспективну й поточну потреби в кадрах, розробляють процедуру добору та професійного навчання співробітників, оцінюють персонал, вивчають його мотивацію. Крім того, саме фахівець із human resources відповідає за те, як люди працюють і наскільки комфортно почуваються в колективі. Він має піклуватися про персонал та всіляко сприяти тому, щоб усі співробітники ходили на роботу, як на свято. Тому стратегічне мислення, знання психології, творчий підхід – обов'язкові складові діяльності висококваліфікованого HR-менеджера.

HR-брендинг у деякому розумінні можна назвати революцією HR-технологій. Сьогодні діяльність будь-якої компанії дедалі частіше розглядають у вигляді реалізації певних проектів. На ринок виводять нові продукти, торгові марки, бренди, інноваційні технології, термін реалізації яких – від одного–двох до трьох–п'яти років. Для роботи над такими проектами необхідний, як правило, персонал, котрому за вельми короткий проміжок часу потрібно стати згуртованим колективом. І тут без грамотного командостворювання не обійтись. Сама ж команда, як відомо, потребує місії, девізу, гімну, командних принципів. Саме тому HR-брендинг виконує подвійну функцію з добору персоналу: ознайомлює якмога більшу кількість потенційних претендентів із ідеологією компанії та об'єднує вже працюючих фахівців, які приймають цінності компанії, в команду ефективних співробітників. Окрім того, HR-брендинг дає змогу не тільки утримувати лояльних співробітників, а й відсівати небажаний контингент.

Одне з основних завдань HR-менеджера – реалізація програми «Привабливий роботодавець» або створення іміджу привабливої на ринку праці компанії. Це також «лягає на плечі» HR-відділу і називається HR-брендинг. Проте жоден, навіть найпрестижніший, диплом не гарантує успіху в професії. Експерти «старої школи», які починали в HR без профільної освіти, впевнені, що запорука успіху – особисті якості й досвід.

Що стосується досвіду, то він, як і диплом, сьогодні потрібний більше спеціалізований, – наприклад, у компанії конкретної галузі або з певною чисельністю персоналу. HR, який працює на виробництві, часто зобов'язаний мати досвід контактів із профспілками, вміти розв'язувати проблеми, пов'язані з нормуванням праці. HR-спеціалістам великих торгових мереж важливо вміти справлятися з труднощами, що стосуються масового рекрутменту, плинності кадрів та утримання персоналу. Особливо цінують досвід роботи в західних компаніях, де бізнес-процеси HR грамотно розроблені й чітко прописані.

У цілому, HR-брендинг – актуальна тема для відділу кадрів практично будь-якого сучасного підприємства. Проте є й винятки. Наприклад, не виправданий він для підприємств, розрахованих на короткотермінову перспективу, і не завжди необхідний монополістам у своїй галузі або регіоні. Є й відмінності – пов'язані, насамперед, з бюджетом і креативністю – в технологіях для підприємств різного масштабу. Як правило, чим менша і молодша компанія, тим на радикальніші й відважніші заходи щодо залучення персоналу і кроки з реклами свого корпоративного бренду вона може зважитись. А солідні банки радше приділять увагу освітнім програмам і співпраці з ВНЗ.

Останніми роками підхід до управління людськими ресурсами зазнав значних змін, і сьогодні для нового співробітника HR-департамент – обличчя компанії. Ця структура відіграє в організації найважливішу роль у пошуку відповідних кадрів, і, як результат, є однією з ключових ланок у побудові сильного бренду та розвитку бізнесу.

У минулому *брендинг* був спрямований на пізнавання з боку споживача брендів. Завдання компанії полягало в розповсюдженні, домінуванні та комунікації. «Добре розрекламований бренд схожий на особистого товариша» – цю фразу, котру приписують Томсону, розвинули в гармонійну систему побудови брендів.

Побудова бренду особистості дає змогу домогтися чіткого зворотного зв'язку від покупців, які потрапляють у цільову групу, на котру спрямований бренд. Наступними складовими брендингу є реклама, просування і паблісіті: значимість, стиль, творчий підхід та використання медіа. При складанні бренду враховують усе, що стосується товару, і розглядають його через призму конкурентних пропозицій.

Бренд є інвестицією в майбутнє. Фірма, набираючи обертів, завойовує дедалі нових і нових споживачів. Чим вдаліші сьогодні фірми та її справи, тим значно дорожче в грошовому еквіваленті оцінюють торгову марку. Бренд сам визначає межі, в яких він наявний, і здатний розвивати не тільки категорії товарів, а й галузі виробництва.

Працювати в HR сьогодні не тільки цікаво і престижно, а й вигідно. Експерти ринку праці відзначають, що співробітники HR-департаменту стрімко «дорожчають». Згідно з оглядом щомісячних базових зарплат менеджерів HR-департаменту, що провела рекрутингова компанія Antal International Russia, менеджери за компенсаціями та пільгами дорожчі, ніж керівники інших напрямків [3, 8]. Збільшиться попит на менеджерів із навчання та розвитку – відповідно, швидше зростатимуть і їхні зарплати.

HR-менеджерові треба бути у відмінних стосунках зі всіма – від директора до кур'єра, інакше буде втрачений контакт із колективом. Доведеться «підніматися над сутичкою»: жодної суб'єктивності, особистих симпатій та оцінювань. У його руках – і кадровий бюджет, і питання оптимізації чисельності персоналу, і навчання/адаптація співробітників, і вирішення трудових суперечок. І це – далеко не повний список обов'язків. Окрім того, постійно виникають і нові – наприклад, управління знаннями (Knowledge Management) або внутрішні комунікації (відповідальність за корпоративну культуру, внутрішній брендинг, внутрішньокорпоративні заходи тощо).

Ринок досягнув такого стану, коли HR-спеціалісти стали реальними партнерами бізнесу. І якщо ще років 10 тому їм доводилося відстоювати свою потрібність, то нині практично всі компанії працюють із хедхантерами. Якщо раніше кадровик був «завалений» паперами з кадрового діловодства, то сьогодні він – ключова постать компанії і права рука керівника. Бо, за влучним зауваженням Крока Рея, засновника мережі McDonald's, «ти хороший рівно настільки, наскільки хороші люди, яких ти наймаєш». Мабуть, кращого девізу для HR-менеджерів не знайти.

HR-брендинг – це насамперед робота з репутацією компанії як роботодавця. Фраза «незамінних нема» залишилась у минулому. Сьогодні успіх підприємства залежить від того, чи може воно утримати своїх талановитих співробітників. Багато керівників розуміють: якщо вони не створять успішний HR-бренд своєї компанії, то будуть вимушені втратити кращі кадри.

У боротьбі за кваліфікованих співробітників роботодавці «перенасичили» ринок і тепер часто вимушені платити кандидатові більше, ніж він вартує насправді. Старі інструменти мотивації і залучення досвідчених фахівців уже не дають минулого ефекту, у зв'язку з чим виникає потреба в пошуку нових ефективних методів боротьби за таланти, найперспектив-

нішим із яких стає HR-брендинг, тобто формування іміджу компанії як привабливого роботодавця.

HR-брендингом можна назвати систему заходів, спрямованих на формування стійкого привабливого іміджу компанії на ринку праці. Керівники компаній усвідомлюють, що недостатньо просто запропонувати кандидатам заробітну плату вищу, ніж у конкурентів, щоб раз і назавжди розв'язати кадрову проблему. Адже завжди знайдуться компанії, готові запропонувати вищу зарплату і не тільки залучити ваших потенційних співробітників, а й переманити людей, які вже працюють у вашій компанії.

Таким чином, створюючи привабливий бренд компанії на ринку праці, HR-менеджери забезпечують як залучення нових співробітників, так і утримання тих, хто вже працює в компанії. Завдяки цьому компанія може стабільно розвиватися, вирішувати окреслені з боку керівництва бізнес-завдання. І важливий аспект – економія засобів, скерованих до фонду оплати праці й на тривалу рекламу вакансій компанії в ЗМІ.

«Кадровий потенціал дуже обмежений: якщо людина працює не у тебе, значить, вона працює в твоїх конкурентів». У цих умовах вкладення в персонал і HR-брендинг є найперспективнішими. Це – комплексна тривала робота, що потребує серйозних інвестицій, до того ж, це «довгі» інвестиції. Віддача від них буде не в один день, оскільки HR-бренд – це не товар, який можна відразу купити. За рахунок інвестицій у персонал відбуваються, по-перше, підвищення якості персоналу, зниження плинності та формування високої лояльності співробітників. По-друге, це отримання пропозицій від кращих кандидатів на ринку праці.

Важливим питанням є оцінка ефективності HR-брендингу. Необхідно відстежувати, скільки кандидатів приходить за рекомендаціями співробітників, стежити який мікроклімат усередині колективу, зокрема поміж нових кадрів, підвищувати ефективність діяльності відділу персоналу. Цей відділ має не тільки функціонувати як обслуговуючий департамент, а нести в собі той самий брендотворюючий потенціал, акумулювати інформацію та створювати комплексні програми щодо взаємодії всіх співробітників. Варто відзначити, що ефективність HR-брендингу багато в чому залежить від широти охоплення аудиторії: з цінностями компанії мають бути ознайомлені не тільки потенційні претенденти, а й потенційні партнери, клієнти, які також розділяють її ідеологію.

У сучасному бізнесі все змінюється дуже швидко. Фахівці з рекрутингу і HR вимушені шукати нові шляхи, підходи й техніку для постійного підвищення ефективності своєї роботи. У зв'язку з дефіцитом працівників на ринку праці особливу увагу приділяють тому, яка думка формується про роботодавця.

Вважаємо, що HR-брендинг – термін суто капіталістичний, пов'язаний тільки з ринковими відносинами. І тому цілісність HR-брендингу в тому, щоби забезпечувати роботодавцям додаткові переваги у конкурентній боротьбі.

Грамотна, планомірна і продумана робота з людськими ресурсами – це ознака цивілізованості роботодавця, його прагнення до ринкового лідерства. А досягнення ринкового лідерства, придбання «додаткової вартості» за рахунок залучення якнайкращих кадрів – саме це і є одним із завдань HR-брендингу.

На наш погляд, на питання, «що таке успішний HR-брендинг?» відповідь може бути тільки одна: це така робота щодо пошуку, добору і розстановки персоналу, яка забезпечує довготермінову економічну стабільність і довготермінову ефективність підприємств-роботодавців.

Окрім того, успішність HR-брендингу – це і робота з формування нових, сучасних стосунків між працівниками та роботодавцями. Адже успішний HR-брендинг є таким комплексом заходів, який сприяє створенню справжнього (до того ж, зацікавленого) партнерства власників, управлінців і найманого персоналу. І, нарешті: успішний HR-брендинг дає змогу планувати зростання та розвиток бізнесу. При цьому якісний імідж роботодавця є, можливо, головною рушійною силою HR-процесів. Більше того, позитивний і керований імідж роботодавця – напевно, основна ідеологія HR. Адже HR-брендинг – це не тільки співпраця професійних навиків, а й, безумовно, співпраця професійних іміджів.

Роботодавець зобов'язаний бути привабливим у своїй галузі, забезпечувати своїм співробітникам творчу свободу, але за обов'язкового контролю необхідного завантаження робочого часу. Відповідно, роботодавець зобов'язаний дбати про власний імідж. І тоді імідж обов'язково «відповість взаємністю». Тим більше, в умовах кадрового голоду.

Хороша репутація компанії як роботодавця допомагає скоротити вартість і терміни добору персоналу, залучити кваліфікованих фахівців, знизити витрати на адаптацію й навчання кадрів, скерувати заощаджені засоби на нові програми з роботи зі співробітниками. Сьогодні ефективний кадровий менеджмент і внутрішній PR відіграють велику роль у процвітанні та прибутковості бізнесу, тому HR-брендинг актуальний і необхідний усім компаніям.

Багато років брендинг сприймали як логотип або рекламу. Нині й, можна впевнено припустити, у майбутньому брендинг – це не тільки захист іміджу, він стає орієнтованим на компанію в цілому.

HR-branding – something strategic, is not only a new trend in marketing, but, above all, work with the company's reputation as an employer. Performance of HR-branding is largely dependent on latitude reach: with the values of the company must be aware not only potential candidates, but also potential partners, customers, who also shared the ideology of the company.

Keywords: brand, company image, staff management, HR, HR-branding, employer, labor market, staffing technology.

HR-брендинг – явление стратегическое, это не только новое направление в маркетинге, но и, прежде всего, работа с репутацией компании как работодателя. Для Украины HR-брендинг – это пока лишь незнакомая комбинация знакомых слов. HR-брендинг – актуальная тема для отдела кадров практически любого современного предприятия, он выполняет двойную функцию по подбору персонала: знакомит наибольшее количество потенциальных претендентов с идеологией компании и объединяет уже работающих специалистов, принимающих ценности компании, в команду эффективных сотрудников. Эффективность HR-брендинга во многом зависит от широты охвата аудитории: с ценностями компании должны быть ознакомлены не только потенциальные соискатели, но и потенциальные партнеры, клиенты, которые также разделяют идеологию компании.

Ключевые слова: бренд, имидж компании, управление персоналом, HR, HR-брендинг, работодатель, рынок труда, кадровые технологии.

Література

1. Домин В. Н. «Брендинг: новые технологии в России». – СПб., 2004. – 352 с.: ил. (Серия «Маркетинг для профессионалов»).
2. Захарычев Л. С. Модель управления брендами предприятий-производителей // Маркетинг в России и за рубежом. – 2006. – № 5. – С. 12–20.
3. Фомина Е. В. Повышение делового имиджа фирмы средствами брендинга // Маркетинг в России и за рубежом. – 2007. – № 1. – С. 3–15.