

УДК 331.108.37:331.101.262

## **HR-БРЕНДІНГ В СИСТЕМІ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ СУЧАСНОЇ ОРГАНІЗАЦІЇ**

Татаревська М.С., к.е.н., доцент, Сорока О.В., к.е.н., доцент,

Лосікова О.О., к.е.н., викладач

Одеський національний економічний університет

***Вступ.*** На сьогоднішньому ринку праці загострюється конкуренція не серед продавців, а між покупцями - роботодавцями, які намагаються залучати й утримувати в своїй організації кваліфікованих, творчих, ініціативних співробітників. В умовах, коли через фінансову кризу відбувається скорочення витрат на персонал та управління людськими ресурсами в цілому на перший план виходять й інші, нецінові, способи утримання працівників. Одним з них є позитивний HR-імідж організації в очах її співробітників, більш відомий як HR-бренд («бренд роботодавця»).

***Огляд останніх досліджень і публікацій.*** HR-брендінг проявляється, в першу чергу, в області практичного менеджменту і тільки кілька років тому став предметом уваги академічних досліджень зарубіжних та вітчизняних науковців. Дослідження HR-брендінгу найбільш активно проводяться у Великобританії (Т. Амблер, С. Берроуз [1]), Бельгії, США (Л.Сартейн, М.Шуман [2]), Австралії (Б. Мінчінгтон [3]). Серед російських науковців слід виокремити О. Балашову [4], О. Бруковську [5], Д.Г. Кучерова [6], Н. Осовицьку [5], Т. Арькову [7], а вітчизняних – О.В. Сардака [8], А.С. Пасєку [9] та інших.

Через деяку новизну даного напрямку в сфері управління персоналом організації в науковому й практичному просторі до цих пір немає єдиного підходу до розуміння того, що є HR-брендінг і HR-бренд, тобто відсутній єдиний погляд на суть предмету. Така ситуація пов'язана звичайно із міждисциплінарністю сфери досліджень та необхідністю поєднання вже

усталеної для маркетингу та управління персоналом термінології. В той же час, дослідники даного питання переважну роль в HR-брендінгу відводять іміджу організації як роботодавця на ринку праці і цим самим обмежують його вплив на інші складові управління персоналом, залишають поза увагою вже працюючий персонал, не орієнтують HR-брендінг на внутрішнє середовище організації. Це обумовило вибір теми дослідження.

**Постановка завдання.** Для розуміння всієї важливості HR-брендінгу та HR-бренду в системі управління персоналом організації необхідно розкрити їх комплексний та системний характер. Завданням статті є визначення (на основі аналізу існуючих підходів) сутності HR-брендінгу та HR-бренду та їх місця в забезпеченні ефективності функціонування організації.

**Основний матеріал і результати.** Стосовно визначення сутності поняття «HR-бренд», то більшість тлумачень, що зустрічаються в науковій та практичній літературі з управління персоналом мають багато спільного. Так, наприклад, одні спеціалісти вважають, що бренд роботодавця складається із відношення організації до своїх співробітників та емоцій, які працівники при цьому відчують [10]. В такому разі при побудові HR-бренду увага буде звертатися на формування певного емоційного іміджу організації серед співробітників та сторонніх осіб. Це може бути досягнуто підтримкою корпоративної культури, формуванням певної вікової структури персоналу та відповідної корпоративної поведінки, норм та цінностей. Дуже схожим є наступні визначення HR-бренду:

– образ компанії-працедавця, базисом якого є корпоративні цінності і внутрішнє корпоративне життя. Саме у них полягає унікальність компанії, її «несхожість» з іншими, відмінність від конкурентів [11].

– образ компанії як працедавця, сформований з відгуків і вражень теперішніх і колишніх співробітників [12].

У книзі Б. Мінчінгтона «Your Employer Brand: attract-engage-retain» бренд роботодавця (employer brand) визначений як «імідж організації як чудового місця для роботи з точки зору працівників і ключових зацікавлених осіб (key stakeholders) назовні (активні та пасивні шукачі роботи, клієнти, покупці та інші)»[3]. Тобто, в цьому визначенні розширено коло цільових груп, на які спрямовані зусилля організації як роботодавця і, власне, HR-бренд стає невід'ємною частиною загального бренду, який дозволяє залучати та утримувати працівників та клієнтів. Практична реалізація такого підходу дозволила розглядати «HR-бренд» як торгову марку роботодавця. Остання є образом компанії в свідомості співробітника, потенційних співробітників та на ринку праці в цілому [13].

Основоположники теоретичних пошуків в цій сфері Т. Амблер та С. Барроуз визначили бренд роботодавця як ряд економічних, функціональних і психологічних переваг, які працівник може отримати, приєднавшись до організації[1]. Їх послідовники Л. Сартен і М. Шуманн описують бренд роботодавця так: «Це те, як бізнес будує та подає свою індивідуальність, його походження та цінності, те, що він обіцяє надати, щоб пов'язати працівників із компанією емоційно, аби вони, в свою чергу, надавали те, що бізнес обіцяє своїм клієнтам» [2]. У подальшому ці науковці у своє бачення бренду роботодавця включили ще й брендінг талантів. Він показує компанію як привабливе місце для роботи, щоб створити попит – магніт для талантів – щоб привабити, утримати та найняти потрібних людей для потрібної роботи у потрібний час із потрібними результатами. В результаті компанія стає відомою не тільки через її продукцію, але і через її таланти [2].

В цілому можна зробити висновок, що аналіз бренду роботодавця більше орієнтується на маркетингові інструменти, оскільки акцентується увага на комунікативному аспекті, вивченні тих сигналів, які організація

транслиє на зовні і в середину для посилення привабливого образу роботодавця.

На нашу думку, більш наближеним до сфери управління персоналом є визначення HR-бренду підприємства як сукупності складових бренду підприємства – роботодавця, а також бренду його персоналу, що забезпечують взаємне узгодження і досягнення цілей підприємства та наявних і потенційних його працівників [8]. В такому випадку основа HR-бренду — це те, як колишні, сьогоdnішні та майбутні співробітники сприймають своє місце роботи.

Однак на нашу думку, досліджуючи HR-бренд в системі управління персоналом слід виходити із особливостей такого управління та його об'єкта, який в процесі використання може прирошувати свою вартість та якості і цим самим впливати на вартість інших активів компанії, формувати своїми діями загальний імідж організації у зовнішньому середовищі. Тому, ми розглядаємо HR-бренд як сукупність характеристик і якостей системи управління персоналом, які відрізняють конкретну організацію від інших та визначають створювані нею особливі умови для співробітників. Саме таке визначення дозволить відійти від однобокого розгляду HR-бренду як бренду роботодавця та врахувати в ньому місце і роль усіх працівників, HR-спеціалістів, що працюють в організації, HR-технологій та HR-проектів, які вони реалізують (одним з них є пошук і найм нових співробітників, до якого застосовується поняття «бренд компанії як працедавця (employee brand)»). Таким чином, HR-бренд організації можна розглядати як багатосхарове утворення – рис.1., яке охоплює всі базові складові системи управління персоналом.

HR-бренд в такому вигляді орієнтований і в середину організації, і на зовнішнє середовище, має об'єктивний (результативність й ефективність кадрових технологій та проектів, які можна виміряти) та суб'єктивний (певне уявлення всіх зацікавлених сторін про нього)

характер. Причому, внутрішній HR-бренд впливає на зовнішній як через офіційні інформаційні потоки, організовані самою організацією, так і через потужні канали неформальної комунікації.

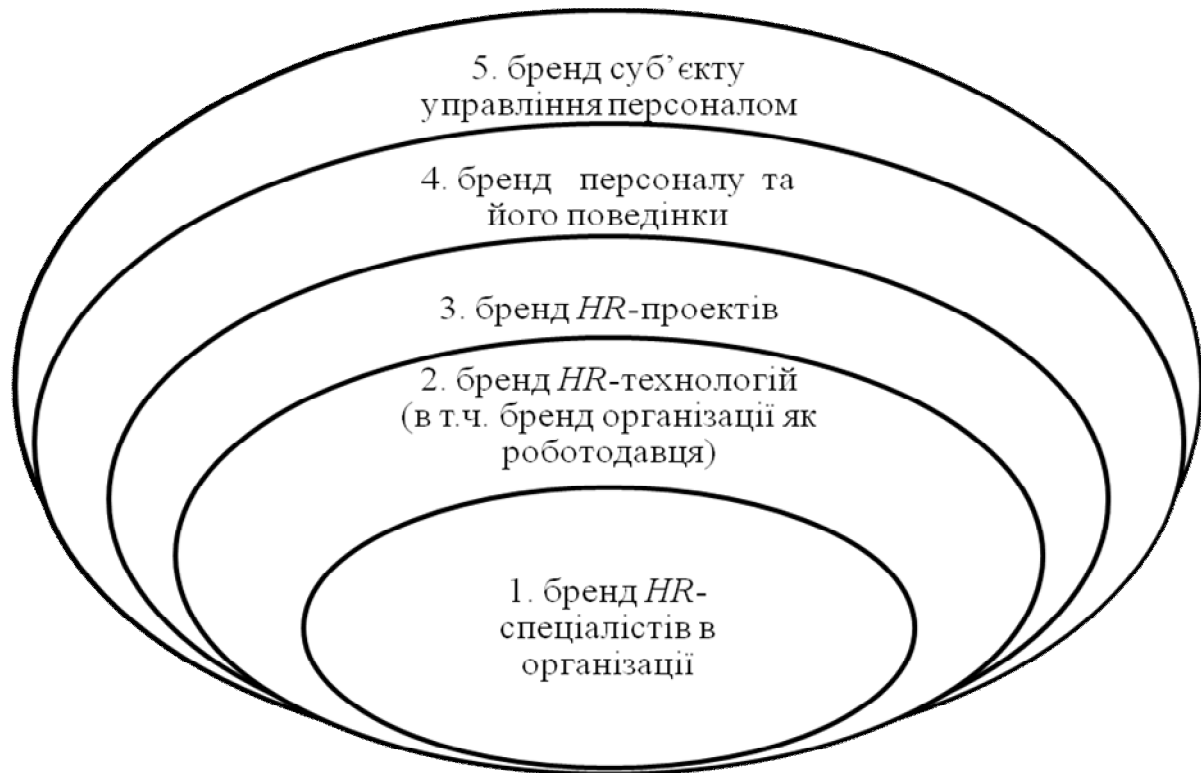


Рис.1. Комплексний склад HR-бренду в організації

Для формування позитивного HR-бренду слід займатися на системній основі HR-брендінгом. Існує думка, що HR-брендінг – це образ, що створюється організацією в свідомості нині працюючих співробітників, потенційних кандидатів на ринку праці, клієнтів і споживачів, як саме краще місце для роботи [14]. На наш погляд, таке визначення не є досить точним, оскільки описує суб'єктивний результат самого процесу брендуння, а не його як такий. Інший підхід полягає в тому, що HR-брендінг розглядається як комплекс заходів зі створення привабливої репутації компанії на ринку праці [4]. На думку деяких українських практиків в сфері управління персоналом брендінг роботодавця (або HR-брендінг) включає в себе приваблення, залучення та утримання ініціатив, спрямованих на покращення іміджу компанії як роботодавця [15].

Джон Салліван у своїй книзі «Вісім елементів успішного бренду роботодавця» визначив брендінг роботодавця як «цільову, довготривалу стратегію управління обізнаністю та сприйняттям працівників, потенційних працівників і зацікавлених осіб, застосовану конкретною компанією» [16]. Т.Амблер і С.Берроуз [1] визначають брендінг роботодавця з точки зору вигоди, яку він дає працівникам: як бренди товарів та послуг представляють покупцям певний образ, брендінг роботодавця створює імідж організації для її потенційних і теперішніх працівників. Пасека А.С. та Красномовец В.А. під HR-брендінгом розуміють комплекс цілеспрямованих заходів щодо формування позитивного іміджу роботодавця з метою постійного залучення і утримання найкращих фахівців[9].

З наведених визначень видно, що в більшості своїй дослідники вірно трактують брендінг як діяльність (процес) або як сукупність заходів, спрямованих на формування суб'єктивної складової *HR*-бренду (образу, уявлення, іміджу, привабливої репутації), орієнтованих переважно на зовнішній ринок праці (брендінг компанії-роботодавця).

Ми ж вважаємо, що HR-брендінг - це діяльність щодо формування особливої (унікальної) системи управління персоналом, яка дозволяє конкретній організації отримати конкурентні переваги серед інших та забезпечити безперервний приріст вартості HR та інших активів. В такому разі через формування унікальних HR-проектів та використання особливих HR-технологій можлива орієнтація організації на різні цільові аудиторії серед персоналу. Крім того, за такого підходу можливо чітко визначити що організація може запропонувати працівникам на різних стадіях роботи з ними (залучення, формування і розвиток, використання та вивільнення). До того ж таке визначення HR-брендінгу дозволяє йому не бути занадто нав'язливим при наймі персоналу, а в більшому ступені є зорієнтованим на інформування про існуючий підхід до управління працівниками в

конкретній організації. Звичайно, охопити одночасно всі функції та завдання управління персоналом в процесі HR-брендінгу не можливо, однак HR-брендінг має інформувати принаймні про такі кадрові технології та процеси, як: розвиток і навчання працівників, система мотивації та стимулювання, управління інформаційними потоками, використання персоналу та його потенціалу, вивільнення працівників, кадрова інформація тощо.

Місце і роль HR-брендінгу в загальній ефективності та успішності роботи організації можна зобразити графічно – рис. 2. Зауважимо, що тут наведено основні складові системи управління персоналом, однак насправді їх набагато більше (відповідно до функцій та завдань управління персоналом). З рис. 2 випливає, що задоволеність персоналу організації існуючими кадровими технологіями та проектами формуватиме позитивний внутрішній HR-бренд та забезпечуватиме конкурентні переваги у зовнішньому середовищі (особливо за рахунок неформальних інформаційних потоків). Посилення HR-переваг організації підвищуватиме її соціальний капітал в бізнес-середовищі в цілому та забезпечить підвищення вартості усіх активів, включаючи HR (потенціал, компетенції, лояльність, залученість працівників тощо). В такий спосіб поступово збільшуються можливості організації підтримувати позитивний бренд та розвивати його. Однак слід пам'ятати про те, що трансльований на зовні HR-бренд має бути ідентичним внутрішньому. Якщо ідентичності не буде, то ця невідповідність (особливо якщо внутрішній бренд стає негативним в очах співробітників та кандидатів) може суттєво погіршити зовнішній бренд.

**Висновки.** HR-брендінг є відносно новою діяльністю в сфері управління організацією та її конкурентоспроможністю в середовищі її функціонування. Цілеспрямована і системна робота в сфері HR-брендінгу дозволить суттєво підвищити вартість компанії та посилити її

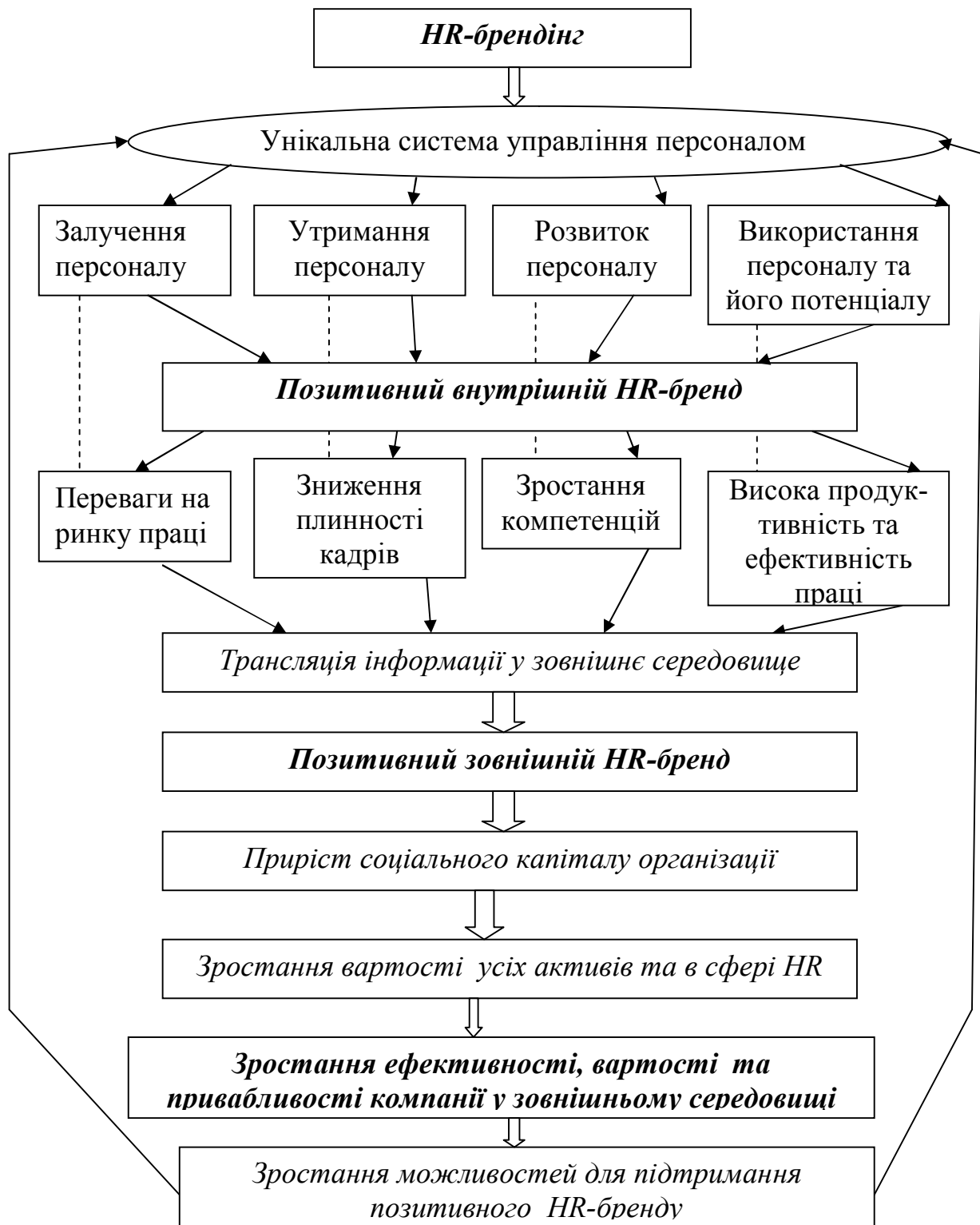


Рис. 2. Місце HR-брендінгу в забезпеченні ефективної роботи організації

позиції серед конкурентів. Найважливішим кроком в цьому аспекті, на нашу думку, є усвідомлення необхідності переорієнтації на вже працюючих співробітників, тобто на формування, підтримання і розвиток



внутрішнього позитивного HR-бренду. Перспективи ж подальших досліджень пов'язані із визначенням особливостей складових HR-бренду та пошуками оптимальних шляхів його побудови і розвитку з врахуванням умов функціонування організацій.

### **Список використаної літератури**

1. Ambler T., Barrow S, The employer brand [Text]/ Ambler T/, Barrow S, // The Journal of Brand Management, Dec 1996, Volume: 4 Issue: 3 pp.185-206
2. Sartain, L. and Schumann M., Brand From the Inside: Eight Essentials to Emotionally Connect Your Employees to Your Business. - San Francisco: John Wiley & Sons, 2006. — 272 p.
3. Bratt Minchington. Your Employer Brand: Attract, Engage, Retain - CLA, Collective Learning Australia, 2006 -232p.
4. Балашова, Е. HR-брендинг: пустые траты или долгосрочные инвестиции? [Текст]/ Балашова Е.// Управление персоналом — 2008. — № 20. — С. 25-27.
5. Как построить HR-бренд вашей компании. 53 способа повысить привлекательность компании-работодателя [Текст]/ Бруковская О., Осовицкая Н. – СПб: Питер, 2010. –288с. - ISBN: 978-5-49807-712-3
6. Кучеров Д.Г. Бренд работодателя в системе управления человеческими ресурсами организации [Текст]: автореф. дис... к-та эк. наук: 08.00.05 / СПбГУ . - Санкт-Петербург, 2012 – 34с.
7. Арькова, Т.Ю. Сущность HR-брендинга как механизма позиционирования организации на рынке труда [Текст]/ Т.Ю. Арькова// Известия Волгоградского государственного педагогического университета: рецензируемый журнал. — 2011. — Т. 57. — № 3. — С. 125-129.
8. Сардак, О.В. Особливості управління HR-брендом підприємства в умовах ринкової економіки [Електронний ресурс]/ Сардак О.В.// Наук.

вісн. НЛТУ України. – 2011. – Вип. 21.15. – С. 276–282. – Режим доступу до журн: [http://www.nbuu.gov.ua/portal/chem\\_biol/nvnlts/21\\_15/276\\_Sar.pdf](http://www.nbuu.gov.ua/portal/chem_biol/nvnlts/21_15/276_Sar.pdf).- Назва з екрана.

9. Пасека, А.С. HR-брендинг в системе управления персоналом [Текст] / Пасека А.С., Красномовец В.А. //Вісник ЧДІЕУ.– 2012.- №4(16).—С.132-137.- (Серія «Економіка праці»).

10. Надыч, Л.Н. Стратегия развития бренда работодателя [Электронный ресурс] / Надыч Л.Н. – Режим доступа: <http://nadych.net/employer-brand-2/>- Назва з екрана

11. Шевцова, С., Харитоновна, Е., Терентьева. Т.Ценности hr-бренда [Электронный ресурс] / Шевцова С., Харитоновна Е., Терентьева. Т. – Режим доступа: <http://planetahr.ru/publication/2376/>- Назва з екрана

12. Шевцова, С. HR-бренд изнутри и снаружи [Электронный ресурс]/ Шевцова С. – Режим доступа: <http://planetahr.ru/publication/2319> - Назва з екрана

13. Садыкова, Г. Как компании оценить собственный HR-бренд [Электронный ресурс]/ Садыкова Г. – Режим доступа: <http://hrbrand.ru/2008/conversations/23/> - Назва з екрана

14. Безручко, П. Бренд компании как работодателя [Текст] / П. Безручко // The Human Resources Times Magazine – 2008. – № 9. – Режим доступа: <http://www.hr-portal.ru>

15. Немеш М. Про імідж роботодавця [Електронний ресурс] / Немеш М. – Режим доступа: <http://www.employerbranding.com.ua/theory/1/>- Назва з екрана

16. Sullivan J. “Eight elements of a successful employment brand” [Text]/ Sullivan J. - ER Daile, 23 February 2004 p.// available at: <http://www.ere.net/2004/02/23/the-8-elements-of-a-successful-employment-brand/> - Title from the screen.